Erfahrungsbericht IT-Outsourcing: Herausforderungen bei Transition und Transformation

Michael Könen
Abteilungsleiter Client- und Telekommunikations Services
ITERGO Informationstechnologie GmbH

ITERGO

Agenda

ITERGO

- Kurzüberblick ERGO / ITERGO
- Outsourcingprozess
- Governance
- Konkrete Herausforderungen/Handlungsfelder
- Erfolgsfaktoren (lessons learnt)
- Zusammenfassung

Neuer Markenauftritt in 2010

ITERGO

- Die ERGO Lebensversicherung AG ist der größte Lebensversicherer und die ERGO Versicherung AG der größte Schaden-/Unfallversicherer der ERGO Versicherungsgruppe.
- Die ERGO Versicherungsgruppe hat ihren Markenauftritt in Deutschland geändert. Lebens- und Schaden-/Unfallversicherungen werden seit Juni 2010 unter der Marke ERGO angeboten. Das bedeutet: Die Marken Hamburg-Mannheimer und Victoria gehen in der Marke ERGO auf.
- Die Marken der Spezialversicherer, die jeweils für ein spezifisches Geschäftsfeld stehen – DKV für die Krankenversicherung, D.A.S. für Rechtsschutz, ERV für Reiseversicherung –, bleiben erhalten. Unter den Marken DKV und D.A.S. wird das jeweilige Geschäft gebündelt.
- Der Direktversicherer KarstadtQuelle Versicherungen wurde bereits im Februar 2010 in ERGO Direkt Versicherungen umbenannt.

Marken und Sparten

Leben	Schaden/Unfall	Gesundheit	Rechtsschutz	Reise
ERGO	ERGO	DKV	DAS	ERV

IT-Dienstleistungen für ERGO

- Die ITERGO gehört zu den größten IT-Dienstleistern in Deutschland. Erst im Jahre 2000 gegründet, beschäftigen wir heute an fünf Standorten circa 1.500 Mitarbeiter.
- Wir entwickeln und realisieren IT-Strategien und Dienstleistungskonzepte rund um Software, Hardware und Netzwerkarchitekturen an fünf Standorten in Deutschland.
- Für etwa 50.000 Benutzer werden innovative Anwendungssysteme auf Basis von Web-Technologie, Client-Server-Plattformen, SAP-ALICE und moderner Großrechner-Technologie entworfen und realisiert.
- Unsere Aufgabe ist es, eine einheitliche, konzernweite Systemlandschaft zu betreiben. Dabei setzen wir auf unsere Mitarbeiter und natürlich auf neueste Technologien.
- ITERGO konzentriert sich auf unmittelbar wertschöpfende Tätigkeiten für die Konzerngesellschaften der ERGO, die im Mittelpunkt unserer Aktivitäten stehen.
- Die Client- und Telekommunikationsservices sind an externe Provider in „erster und zweiter Generation“ ausgelagert. Für diese Leistungen bleibt ITERGO voll verantwortlich.

Vorwort

"Die Vertragsgestaltung ist ein wesentlicher Bestandteil der Willensbildung und Zieldefinition im Outsourcing Prozess.

Klare Vorgaben reduzieren die Interpretationsspielräume, sichern den Verhandlungserfolg und ebnen den Weg in die Transformation."

Outsourcingprozess

In 12 bis 14 Monaten zum Verantwortungsübergang an einen externen Dienstleister

ITERGO

1. Make-or-Buy	2. Vertragsentwurf	3. Due Diligence	4. Verhandlung	5. Transition
• Definieren von Serviceschnitten/ -tiefen • Erarbeiten Service Level-Definitionen • Ist-Analyse aktuelle Serviceerbringung • Analysieren und Bewerten von Szenarios • Festlegen einer Longlist von ≤ 5 Anbietern • Herbeiführen einer Entscheidung über Serviceschnitt und favorisiertes Sourcingmodell	• Erstellen der Service-beschreibungen • Erstellen und Abstimmen des Vertragsentwurfs • Definieren des Ablaufs und Kriterienkataloges zur Angebots-bewertung • Strukturieren und Befüllen des Datenraums	• Due Diligence durch Anbieter • Zustimmung der Anbieter zum Vertragsentwurf und Einholen der Preisliste • Wirtschaftlichkeits-betrachtung • Shortlist mit den *n* bevorzugten Anbietern ermitteln	• Klären der Vertragsinhalte mit *n* bevorzugten Anbietern • Wirtschaftlichkeits-betrachtung aktualisieren • Paralleles Verhandeln mit 2 Anbietern • Entscheidung und Zustimmung einholen	• Überführung der Leistungserbringung auf Anbieter • Erbringung von Beendigungs- und Unterstützungs-leistungen • Übernahme der Verantwortung für die Leistungs-erbringung durch Anbieter (Change of Control)
2. Monat	3. Monat	5. Monat	9. Monat	ca. 12. Monat

Outsourcingprozess

ITERGO stand einem spezialisierten Verhandlungsteam des Dienstleisters gegenüber

ITERGO

Die Durchsetzung der (An-)Forderungen ist wichtiger als ein schneller Abschluss: Qualität geht vor Zeit.

- Vertragserstellung wurde in konzentrierter Form und Zusammenarbeit vorgenommen
- Definitionen sind in der „eigenen“ Sprache dokumentiert
- Verhandlungsergebnisse werden von allen Stakeholdern im Unternehmen getragen
  - Absicherung erfolgte durch begleitende interne Briefings
- Alle erforderlichen Rollen im Verhandlungsteam waren besetzt
  - Klare Strukturen und ein Verhandlungsdrehbuch waren eingeübt
  - Designierte Rolleninhaber der Providersteuerung waren eingebunden
- Lessons learnt: Verhandlungspartner frühzeitig einem „Beauty Contest“ unterziehen
  - Rollen beim Verhandlungspartner identifizieren
  - Verantwortliche Rollen und Personen für Phase nach dem CoC konsequent einfordern

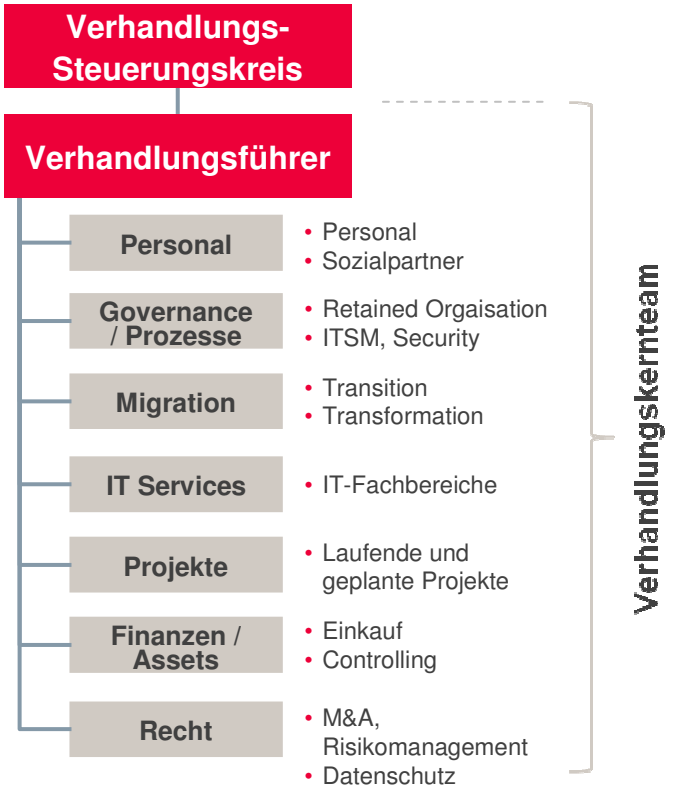
Das schlagkräftige, abgestimmte Verhandlungsteam wurde in Vertragserstellungsphase aufgebaut. Verzögerungen waren angemessen im Verhältnis zur Vertragslaufzeit.

Der Verhandlungserfolg wurde durch ein schlagkräftiges Verhandlungsteam abgesichert

ITERGO

Viele verschiedene Bereiche und Disziplinen waren eingebunden.

- IT-Fachbereiche
- Service- und Prozessmanagement
- Security Management und Datenschutz
- Personal und Arbeitnehmervertreter
- Unternehmenskommunikation und Veränderungsmanagement
- Finanzen, Recht und Einkauf
- M&A-Abteilung / Beteiligungscontrolling
- Risikomanagement



Outsourcing ist kein klassisches Einkaufs-Thema.
Zur erfolgreichen Umsetzung muss ein Projekt gegründet werden.

Governance

Nach Vertragsabschluss erfolgt neuer „sozialer Kernprozess“

Der Outsourcing-Prozess wird nach Vertragsabschluss fortgesetzt.

- Teams auf beiden Seiten werden neu geordnet
  - Neue Management Rollen müssen etabliert werden
  - Organisatorische Zuständigkeiten beim Provider wechseln (z.B. Sales -> Delivery)
  - Kontinuität bei Schlüsselpersonen und –Rollen erfolgskritisch
- Lücken in der Leistungskette infolge von Fluktuation erkennen/bewerten
- Outsourcingprozess trifft auf unvorbereitete/unerfahrene Organisation:
  - Providersteuerung muss sich als Management-Instanz behaupten
  - Mitwirkungsleistungen müssen projektiert und erbracht werden
  - Professionalität erforderlich (z.B. Unterstützung strategischer Unternehmensziele)
- Regelmäßiges Review und Beziehungsmanagement mit dem Provider etablieren

Ein erfolgreiches Outsourcing-Vorhaben braucht erfahrene Outsourcing- und Projekt Manager sowie veränderungsbereite Mitarbeiter!

Governance

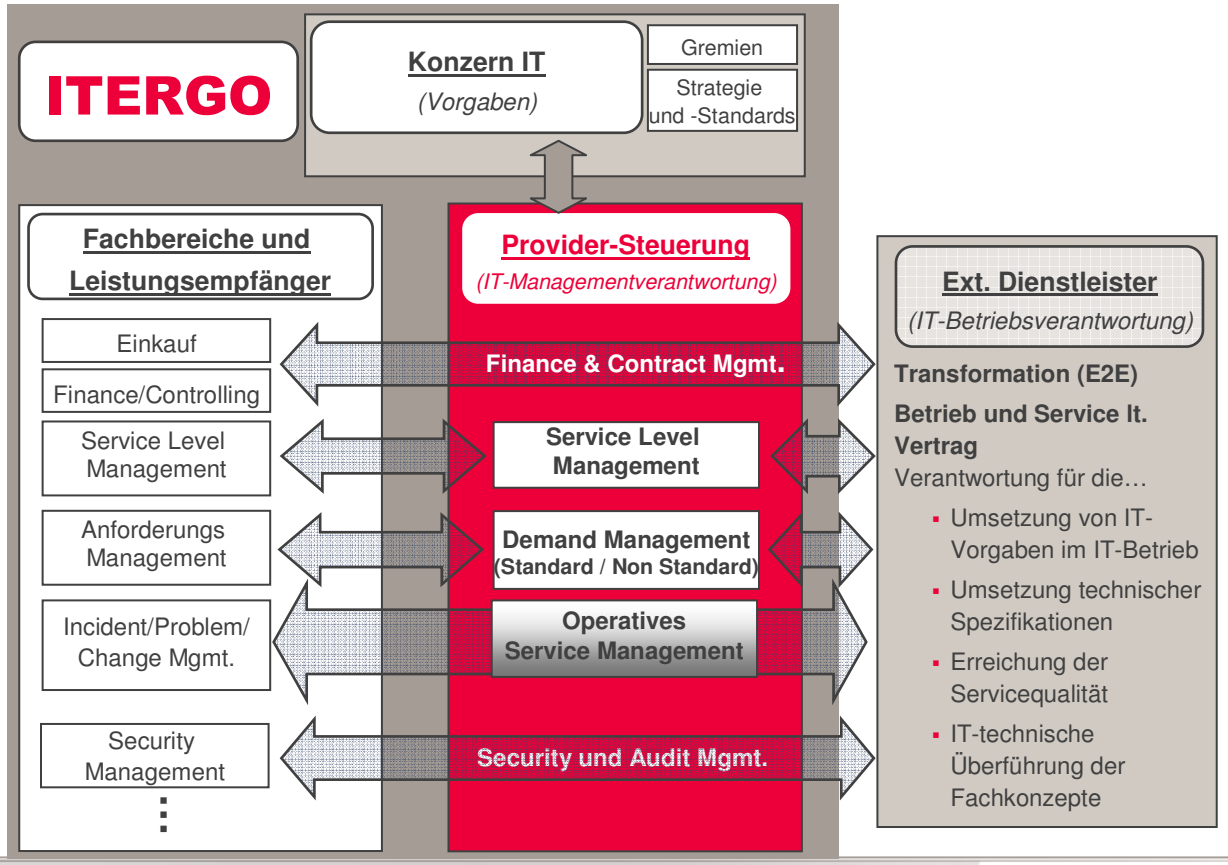
Neue Organisationseinheit zur Steuerung der externen Serviceprovider frühzeitig ausgeprägt

Provider-Steuerung als das Bindeglied zwischen ITERGO und Provider:

- ITERGO ist ggü. ERGO in vollem Umfang verantwortlich für die Qualität extern erbrachter Dienstleistungen.
- Externer Provider in die Wertschöpfungskette der ITERGO zu integrieren.
- Steuerung von Qualität und Kosten erfolgt über definierte Prozesse, SLAs und marktübliche Vergütungsmodelle (ggf. erst nach Abschluss einer Transformation).

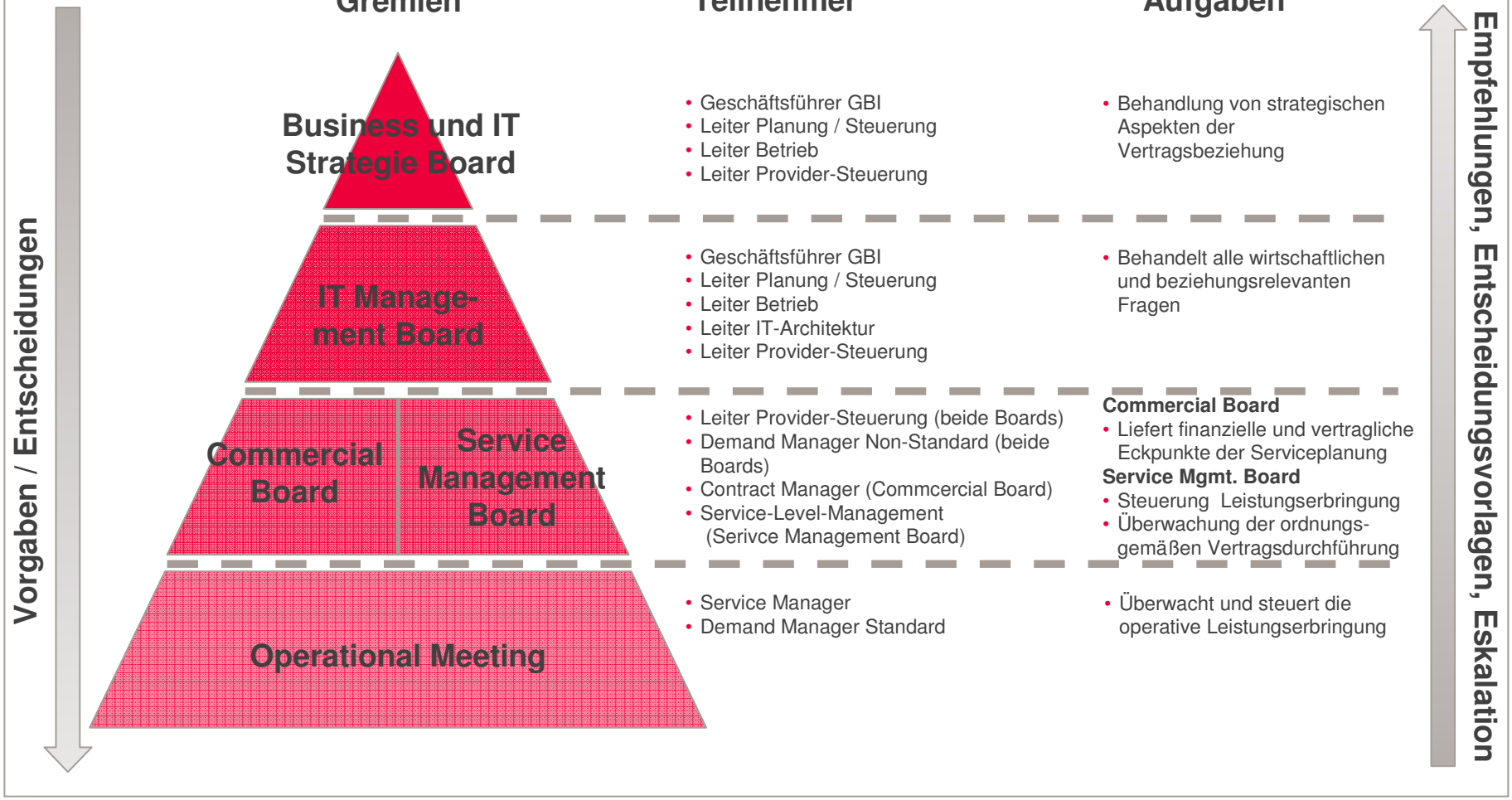
Kernaufgaben

- Steuerung des Service- und Business Managements (Beziehungs-Management)
- Management der Transformation (i.S. Co-Projektleitung)
- Überwachung und Steuerung der Einhaltung von vertraglich vereinbarten Zielen sowie eine transparente Darstellung der Entwicklungen (Preise, Mengen, Qualität, Datenschutz, KVP*)
- Weiterentwicklung der Vertragsbeziehung (Steuerung Änderungsverfahren)
- Management von Eskalationen
- Exit Management



Gremien, Teilnehmer und Aufgaben innerhalb der Governance

Gremienstruktur



Konkrete Herausforderungen/Handlungsfelder

Kritische Projektakzeptanz erforderte in Q 3 2011 Maßnahmen zur Beherrschung von Programm, Technik und Betrieb

ITERGO

Programm Management	Service- und Business Management
+ Kritische ITERGO-Projekte unterstützt - Projektmanagement, -methoden und –verfahren entsprechen nicht den Anforderungen - Konzeptarbeit noch nicht abgeschlossen/abgenommen - Meilensteine mehrfach verschoben - Neuplanung der restlichen Programmaktivitäten nötig, um den vertraglich festgelegten Transformationsabschluss (30.06.2012) einzuhalten	+ Gremien des Service Managements etabliert - Verbindlichkeit / Schnelligkeit / Professionalität – weiterhin Nachholbedarf - Noch keine wirksame, ergebnisbezogene Steuerung der Services - Klärungsprozesse bzgl. vertraglicher Dissenzen und Abstimmungszeiträume für „Non-Standard-Demands zu lange - Rolle mit gesamtverantwortlicher Steuerung nicht erkennbar
+ Roll-out gestartet - Fehlende Funktionalitäten ggü. CMO - Stabilität CMO/FMO noch nicht gegeben - Third-Party Management im Anfangsstadium - Kritische, ungelöste Incidents im Pilot für NE3 führen zum Rückbau	+ IT-Supportprozesse (Incident/Change) implementiert - Zielbild bzgl. End-to-End Steuerung noch nicht umgesetzt - B2B-Kopplung bzgl. Incident noch fehlerbehaftet; Portal für Demands noch nicht nutzbar - Incidentbearbeitungszeit zu lange und häufige Verantwortungswechsel - Hoher Rückstand bei Demand-Bearbeitung
Technik	**Prozesse**

Handlungsfelder

Erfolgsfaktoren

Managementfähigkeit ist Ergebnis adäquater Besetzung von Schlüsselpositionen und etablierter Governance

ITERGO

Die Umsetzung des Outsourcingvertrags erfordert einen Unternehmer.

- Identifikation mit den vertraglichen Inhalten und –Zielen:
  - Kontinuität bei Besetzung von Schlüsselpositionen über alle Phasen (Verhandlung, Transition/Transformation und Betrieb) absichern
  - Professionalität und Zielorientierung einfordern
  - Kenntnisse über das Kerngeschäft es Auftraggbers
- Gemeinsames Grundverständnis zur unternehmerischen Verantwortung:
  - Gesamtverantwortung für vertraglichen Lieferumfang zentral und in einer Rolle verankern
  - Durchschlagskraft aller Mgmt-Rollen in der jeweiligen Organisation ist sichtbar gegeben und „geübt“
- Cultural Fit:
  - Veränderung wird als Chance und Zukunftsperspektive verstanden: Transformation prägt das Tagesgeschäft

Beharrliches und konsequentes Einfordern von spiegelbildlichen Rollen mit entsprechenden Kompetenzen und Softskills der Inhaber erleichtert die Zielerreichung!

Erfolgsfaktoren

(Projekt-)Management von Transition und Transformation ist Kernaufgabe des Providers

ITERGO

Praxisbewährtes, professionelles Projektmanagement konzentriert sich auf konkret Ergebnisse

- Projektmanagementhandbuch erstellen und Umsetzung regelmäßig überprüfen:
  - Projektorganisation beschreiben
  - Einheitliche/Durchgängige Templates für alle Projektphasen festlegen
  - Ablagestrukturen und Zugriffsrechte vereinbaren
  - Statusberichte und Berichtszyklen bestimmen
  - Abnahmeverfahren beschreiben usw.
- END-to-END Verantwortung verankern:
  - für vertraglich festgelegte Ergebnisse
  - zur Steuerung der Mitwirkungsleistungen
  - über die durchgängige Prozess- und Ergbenisverantwortung

Verantwortlichkeit für Erfolg der Transition und Transformation dem Provider zuordnen.
Programm Masterplan als vertragliche Liefereinheit für Transition zwingend!

Erfolgsfaktoren

Multiprovidermanagement erzeugt multiple Schnittstellen und erfordert Akzeptanz und Unterstützung der gesamten Organisation

ITERGO

Interner Widerstand verzögert die Umsetzungsgeschwindigkeit.

- Festlegung der internen Kernfunktionen und –kompetenzen
- Verantwortungsübergänge und END-to-END Prozessverantwortung:
  - Betroffene Organisationsbereiche identifizieren
  - Keyplayer und Meinungsführer verantwortlich einbinden
  - Durchgängige, linearisierte Prozesse konzipieren (-> Keine Fragmentierung!)
  - Ergebnisverantwortung klar zuordnen und Management Committment einholen
- Auswirkungen an den Schnittstellen zu internen/externen Lieferanten anhand von Geschäftsvorfällen analysieren/bewerten
- „Bedenkenträger“ zu Problemlösern machen
- Deliveryeinheiten in operativen Angelegenheiten wie interne Abteilungen behandeln

Ein „outgesourctes Organ“ muss sich lückenlos in den Geschäftsbetrieb einfügen!

Die im Unternehmen verbleibenden Rollen und Funktionen sind verantwortlich für den nachhaltigen Erfolg der Geschäftsbeziehung

ITERGO

Bei der Etablierung der Providersteuerung auf verschiedene Aspekte achten

- Business- und Service Management Organisation ist strukturell in die Linienorganisation etabliert
  - „Sichtbarkeit“ im Organisationschart gegeben
- Erforderliches Know-how zur Providersteuerung aufbauen bzw. rekrutieren:
  - Wichtige Rollen in der Verhandlungsphase involvieren
  - Internes Stellenbesetzungsverfahren kritisch würdigen, Sozialauswahl o.ä. ist kein Erfolgsgarant
- Übergang vom Selbermachen zum Delegieren und „Managen“:
  - Dienstleister managen, anstatt selbst die Aufgaben zu erledigen
  - Fokussieren auf das Beziehungs- und Service-Management, nicht auf technisches Management

Die Herausforderung beim Aufbau der Providersteuerung ist die konsequente Ausrichtung auf ihre Kernaufgabe: der effektiven Steuerung des Dienstleisters.

Erfolgsfaktoren

Der Outsourcing Prozess verlangt Flexibilität und eine schlagkräftige Providersteuerung

ITERGO

Vieles gerät beim einem Outsourcing Prozess in Bewegung.

- Spezielles Know-how ist erforderlich
  - Vertragsrecht in Kombination mit regulativen und Compliance Kenntnissen
  - Umfassende Programm-/Projektmanagement-Methoden
  - IT-Governance und Service Management Erfahrung
  - Outsourcing-, Markt- und Fachexpertise
- Beteiligte Organisationseinheiten müssen neue Rollen und Schnittstellen akzeptieren:
  - Ehemalige Kollegen werden zu Lieferanten
  - Verbleibende Kollegen übernehmen neue (Management-)Aufgaben (Retained Organisation)
  - Konkrete fachliche und persönliche Entwicklungsziele sind festzulegen und zu monitoren
  - FMO-Verfahren müssen konsequent eingeführt werden

Externes Coaching hilft beim Aufbau des notwendigen Wissens, der Verfahren und Methoden. Frühzeitiges und konsequentes Handeln bei Zielverfehlung erforderlich!

Zusammenfassung

In der Transition/Transformation treten erwartete und unerwartete Probleme auf: Vorbereitung = 90% Erfolg!

ITERGO

Schlüsel-positionen	• Kontinutät über alle Phasen des Prozesses sicherstellen/einfordern • „Casting“ durchführen • Team Building bis ins TOP Management, „rotes Telefon“ einrichten
Governance	• Operative und steuernde Ebenen vertraglich verankern und spiegelbildiche Besetzung inkl. gesamtverantwortlichen „Unternehmer“ sicherstellen • Gremien frühzeitig etablieren
Projekt-management	• Projektmanagementhandbuch erstellen • END-to-END Verantwortung an Provider adressieren • Programm Masterplan als Abnahmebedingung für Eintritt in Transformation
Interne Widerstände beherrschen	• Bedenkenträger zu Problemlösern mit konkreten Verantwortlichkeiten machen • Kein vorrangiges Stellenbesetzungsverfahren für „Outsourcing-Betroffene“
Providerstrg. konsequent ausrichten	• Frühzeitig strukturieren und erforderliches Know-how an Bord holen • Steuerung des Dienstleister und Identifikation mit ausgelagerten Services zur Kenraufgabe machen