

Standardisierte IT-Leistungen liefern lassen – strategisch, systematisch, kontrolliert

White Paper

Dr. Andreas Knaus

Version 1.0

santix AG

Unabhängig – Spezialisiert – Flexibel

Inhalt

1	Der perfekte Mix	1
2	Beschreibung des Leistungsgegenstandes	2
3	Ausschreibungen – Der Übergang vom Make zum Buy	4
4	Leistungsübergang und Leistungskontrolle	8
5	Das Angebot der santix	9

1 Der perfekte Mix

Die Anwendung moderner Informationstechnologien ist inzwischen ein entscheidender Erfolgsfaktor in der aktuellen Markt- und Konkurrenzsituation. Dementsprechend steht die IT unter starkem Leistungs- und Kostendruck, die großen Bedarf an Optimierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen wecken. Sourcing eröffnet hier folgende Freiheitsgrade:

- **Kosten reduzieren:** Ein externer Zulieferer kann Skaleneffekte nutzen und damit speziell Standardleistungen mit geringeren Kosten bereitstellen als die eigene IT
- **Know-how nutzen:** Partner bieten die Möglichkeit, mit Hilfe externer Expertisen und Know-how schnell eine technologische bzw. funktionale Erweiterung des Leistungsangebotes zu erreichen
- **Konzentration auf Kerngeschäft:** Die IT kann sich auf diejenigen IT-Dienste und Investitionen konzentrieren, die das Kerngeschäft stützen und einen Wettbewerbsvorteil darstellen

In der Praxis ist der Haupttreiber für Sourcing, die Effizienz der IT zu erhöhen, indem qualitativ äquivalente IT-Leistungen von externen Providern günstiger eingekauft werden, als die eigene IT diese bereitstellen kann. Das Spektrum der entsprechenden Sourcing-Möglichkeiten ist mittlerweile sehr groß. Es reicht vom kompletten Outsourcing ganzer Unternehmensteile (also der Übergang von Personal und Assets zu einem Provider) bis hin zum Outtasking, bei dem nur bestimmte Aufgabenbereiche an einen Partner übertragen werden. Zwischen diesen Extremen gibt es beliebige Kombinationen der Aufgabenverteilung zwischen Auftraggeber und Dienstleister. Auch der Ort der Leistungserbringung variiert stark. Zum Teil werden die Services in den Räumen des Auftraggebers oder in der unmittelbaren Nachbarschaft erbracht. Die Leistungserbringung wird aber auch im nahen oder fernen Ausland praktiziert (Near- und Offshoring).

Bestimmte intern erbrachte IT-Leistungen stellen für das Unternehmen einen besonderen Mehrwert (z.B. einen Wettbewerbsvorteil, Spezialleistungen) dar, sodass ein Ausgliedern nicht sinnvoll oder möglich ist. Es gilt also, einen Mix von extern und intern erbrachten IT-Dienstleistungen zu erhalten, der hinsichtlich Kosten, Qualität und Flexibilität der Leistungserbringung optimal an die Geschäftsbedürfnisse angepasst ist. Dabei treten aber immer wieder die gleichen Fragen auf:

- Welche Leistungen aus dem IT-Portfolio kommen für ein Sourcing überhaupt in Frage?
- Wie soll das komplexe Leistungsportfolio der eigenen IT aufgeteilt bzw. gebündelt werden, um Pakete hinreichend abgegrenzt herauslösen und beschreiben zu können?
- Wie ist der auszuschreibende Leistungsgegenstand zu beschreiben, damit ein geeigneter Lieferant gefunden werden kann und sich mit den Schnittstellen in die operative Leistungserbringung einpassen lässt?
- Wie findet man systematisch einen geeigneten Lieferanten?
- Wie bewertet man die Marktgängigkeit der nachgefragten Leistung und das Preis-/Leistungsverhältnis der gelieferten Angebote?
- Wie sind die Verträge zu gestalten?
- Wie vollzieht man einen reibungslosen Übergang der IT-Leistungen in die Verantwortung des neuen Providers?
- Wie stellt man sicher, dass IT-Leistungen – einmal einem IT-Dienstleister übergeben – auch in der vertraglich vereinbarten Qualität, kontinuierlich und nachvollziehbar geliefert werden?

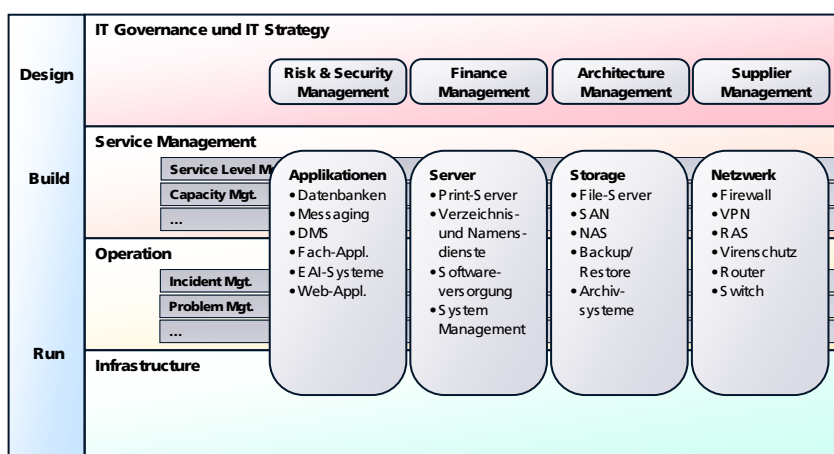
Daraus lassen sich drei Herausforderungen ableiten, die für den „perfekten“ Mix gemeistert werden müssen:

- Die Identifikation und Beschreibung des IT-Leistungsportfolios, um IT-Dienstleistungen zu identifizieren, die zukünftig erbracht werden sollen, sowie die Beschreibung dieser IT-Dienstleistungen für die potentiellen Lieferanten
- Die Ausschreibung, die in vernünftiger Zeit, mit einem vernünftigen Aufwand und mit akzeptablem Risiko die Leistungserbringung an den „besten“ IT-Dienstleister überträgt
- Die Kontrolle der Lieferanten sowie die Messung der von diesen erbrachten Leistungen über die Vertragslaufzeit

2 Beschreibung des Leistungsgegenstandes

Die Beschreibung der aktuellen Leistung einer IT stellt an sich schon eine Herausforderung dar, noch viel schwerer ist es, denjenigen Teil der IT-Dienstleistungserbringung zu identifizieren, der für ein Sourcing in Frage kommt. Die betrauten Mitarbeiter haben keinen vollständigen Überblick über die Leistung des Rechenzentrums und bestehende Abhängigkeiten. Die notwendigen Kenntnisse über die Leistungen und deren Zusammenhänge sind häufig nicht tief genug, was in der Regel eine nicht ausreichend differenzierte Leistungsanforderungen zur Folge hat. Auf der anderen Seite werden mit großer Detailverliebtheit Vorgaben gemacht, die neben einem sehr hohen Beschreibungsaufwand auch eine Verringerung des Optimierungspotentials zur Folge haben. Zusätzlich fehlt es den beteiligten Mitarbeitern häufig an Erfahrung und Referenzmodellen, so dass eine Strukturierung der Services nur unzureichend gelingt.

Eine solche Strukturierung der Services eines Rechenzentrums umfasst beispielsweise nach wichtigen Betriebsphasen (Design, Build und Run), Betriebsprozessen sowie Serviceblöcken, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.



Ist die auszuschreibende IT-Leistung erkannt, so ist diese mit den benötigten Leistungsparametern in den Ausschreibungsunterlagen derart zu dokumentieren, damit die Anbieter in die Lage versetzt werden, sich ein genaues Bild der herrschenden Situation und der erwarteten Qualität zu machen.

Transparenz der eigenen Leistung: die Layer-Target-Map

santix hat im Rahmen des vom BMWi geförderten Projektes HyPriCo (Implementierung hybrider Produkte durch Preis- und Vertragsgestaltung) zusammen mit unterschiedlichen Universitäten die Layer-Target-Map zur strukturierten Aufnahme und Beschreibung von IT-Leistungen und ihrer Komponenten entwickelt. Mit diesem Instrument können die Services und die geforderten Leistungsparameter definiert und beschrieben werden. So lassen sich Aufwand und Kosten für die Ermittlung des Leistungsverzeichnisses deutlich reduzieren.

Die Layer-Target-Map ist im Aufbau an Referenzmodelle wie das OSI- oder das TCP/IP-Schichtenmodell in der Informationstechnik angelehnt. Wie bei diesen Modellen bauen die einzelnen Schichten (Layer) aufeinander auf, werden aber in sich geschlossen betrachtet. Jeder Layer ist klar abgegrenzt vom darauf folgenden, und an den Schnittstellen werden die notwendigen Informationsübergaben und Verantwortungen definiert, so dass beim „Zuschneiden“ oder Tailoring der Leistungen auch genau beschrieben ist, welche Leistungen und Verantwortungen an den Übergabepunkten gefordert werden.

Orthogonal zu den sieben Layern sind drei Ebenen definiert, die eine systematische Spezifikation der Leistungen erlauben. Zu jedem Service werden Leistungsparameter (im Sinne von Service Support und Service Delivery), übergreifende Regelungen (etwa zu Transition und zu Exit) und Preis/Mengen-Definitionen erfasst. So entsteht insgesamt eine Matrix, über die die Leistungen zu Modulen zusammengefasst werden können. Durch ein Tailoring sowohl in vertikaler als auch in horizontaler Richtung ist es möglich die Beschreibung auf ein hinreichendes und notwendiges Maß zu beschränken. Eine Zusammenstellung der so definierten Module erlaubt dann den Gesamtüberblick über den Leistungsbereich und zeigt die verschiedenen Verantwortungsbereiche und die notwendigen Schnittstellen und Übergabepunkte.

Durch die Verwendung von Standardkomponenten und den zugehörigen Layer inklusive der jeweiligen Schnittstellen wird eine einzelne Leistung von deren Erbringung entkoppelt. Für die angrenzenden Layer ist nur noch die Leistung sichtbar. Im Prinzip kann ein kompletter Layer ausgetauscht werden, vorausgesetzt, der neue Layer liefert an den Schnittstellen die vorgegebene Leistung. Nach diesem Lego®-Prinzip können auch nur einzelne Bestandteile einer IT-Leistung auf den unterschiedlichen Layern ausgetauscht werden. So können alle Beteiligten, ihren Baustein individuell optimieren, was insgesamt zu einer effizienten Leistungserbringung führt.

Gerade für ein Sourcing ist man damit einen entscheidenden Schritt weiter:

- Zum einen wird das gesamte Leistungsportfolio derart strukturiert, dass Module identifizierbar sind, die an Dienstleister vergeben werden können.
- Zum anderen sind die Anforderungen an den Dienstleister und dessen Leistung definiert. Gleichzeitig sind die Schnittstellen und Berührungspunkte mit dem bestehenden Leistungsportfolio beschrieben.

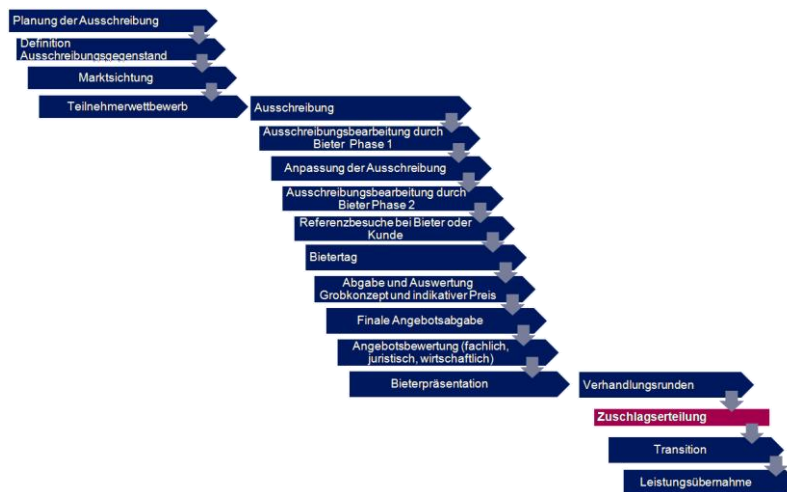
RZ-Services - 1. Stufe: Layer	RZ-Services - 2. Stufe: Area	RZ-Services - 3. Stufe: Feature	
Business Layer			
Business Services	Administration	Finance	
	Produktion	Personalabteilung / HR Fertigungswirtschaft	
Application Layer			
Enterprise Applications (Business Services)	Standard-Anwendungen	ERP (z.B. SAP)	
	Eigenentwicklungen	Navision	
Standard Service Layer			
Services / Dienste (Support Services)	Datenbank-System	Oracle DB2/UDB	
	Messaging-System	Email Mobil Messaging	
	Application Server		
	Web Server		
	Print Server		
	Management-System	HP OpenView Nagios	
	Backup-/Restore-System		
	Archivierung-System		
	Job Management		
	Proxy		
	Directory/ Domain Service	Active Directory OpenLDAP	
	Terminal Server		
	Middleware		
	Operating Layer		
	Betriebssystemebene	OS	Unix Windows
Hardware Layer			
Technik	Server	Server	
		Raid	
		Platten	
		Speicher	
	Mainframe	Host	
Storage			
Network Connectivity Layer			
NW-Infrastruktur	Komponenten	Kabel	
		Switch	
		Router	
		Firewall	
	Netzwerk	LAN Internet VPN	
Facility Layer			
Basis / Umgebung	Umgebung	Gebäude/Räume Zugang Schutz	
	Versorgung	Strom Klima	

Zudem liefert dieses Modell bereits wichtige Elemente für spätere Preis- und Leistungsvergleiche unterschiedlicher Lieferanten und unterstützt damit eine Bewertung der Angebote. Auch eine Vertragsgestaltung wird durch den Einsatz dieser Methodik entscheidend vereinfacht.

3 Ausschreibungen – Der Übergang vom Make zum Buy

Sobald definiert ist, welche IT-Dienste eingekauft werden sollen, ist der nächste Schritt die Ausschreibung mit dem Ziel, von der Eigenleistung auf Fremdleistung umzuschalten und dabei natürlich die gewünschten Vorteile (Kosteneinsparungen, qualitative Verbesserungen, geringere Risiken) nutzbar zu machen.

Grob betrachtet hat eine Ausschreibung drei Phasen: In einer ersten Phase werden die notwendigen Unterlagen, insbesondere die Beschreibung des Leistungsgegenstands, erstellt, Termine festgelegt und evtl. die Liste der teilnehmenden Bieter schon eingeschränkt. Daraufhin folgt die Veröffentlichung der Anforderungen mit der Lieferantenauswahl und den Verhandlungen. Diese Phase endet mit der Zuteilung des Zuschlags an den gewählten Lieferanten. Und schließlich folgt die Transition, also der Zeitraum, in dem die Leistung in die operative Verantwortung des Dienstleisters übergeht.



Das gesamte Verfahren hat starken Projektcharakter, ein entsprechendes Projektmanagement und eine systematische Vorgehensweise ist deshalb eine Selbstverständlichkeit. santix hat für die Durchführung von Ausschreibungen ein standardisiertes Vorgehen und Werkzeuge, auf die in diesem Dokument aber nicht weiter eingegangen werden soll. An dieser Stelle sollen folgende zwei Erfolgsfaktoren einer Vergabe von Leistungen dargestellt werden:

Das Herstellen eines Marktes
Ein guter Vertrag

- Das Herstellen eines Marktes
- Ein guter Vertrag

Herstellen eines Marktes

Im Rahmen der Ausschreibung soll derjenige Dienstleister identifiziert werden, der den geforderten Leistungsgegenstand zu den geringsten Kosten erbringen kann. Dazu ist es notwendig unterschiedliche, untereinander konkurrierende Angebote zu erhalten. Gibt es nur einen möglichen Dienstleister, so kann diese in einem annähernd monopolistischen Prozess den Preis relativ hoch ansetzen. Hierfür ist es auf der einen Seite notwendig den Leistungsgegenstand hinreichend genau zu identifizieren und zu beschreiben. Auf der anderen Seite muss die so nachgefragte Leistung sich auch im Portfolio unterschiedlicher Anbieter wiederfinden.

Der kritische Punkt bei einer Ausschreibung ist also zunächst, den Leistungsgegenstand so zu beschreiben, dass im Zuge der Ausschreibung

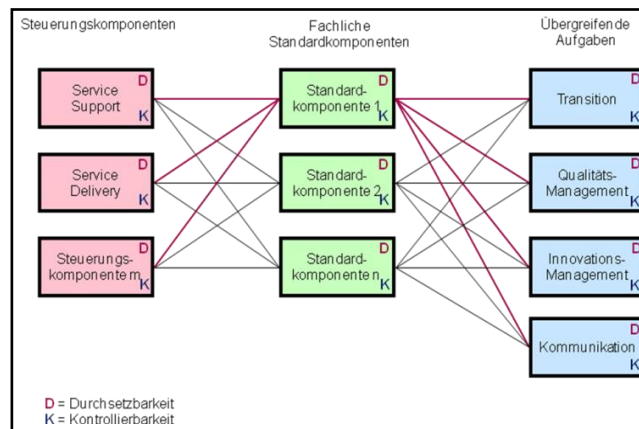
- das Leistungsportfolio möglichst vieler Anbieter getroffen wird und damit ausreichend Angebote auch abgegeben werden und
- die Angebote untereinander auch vergleichbar sind.

Werden zu wenige Angebote abgegeben, dann ist der Verhandlungsspielraum klein und der Preis mangels eines Wettbewerbs hoch. Deckt das Leistungsportfolio die nachgefragte Leistung nicht ab oder ist der Bedarf für den Anbieter nicht nachvollziehbar, dann ist die Vergleichbarkeit der Angebote unterschiedlicher Hersteller bestenfalls eingeschränkt möglich. Entsprechend sieht sich der Kunde keinem realen Markt, sondern Einzelangeboten gegenüber, die angesichts ihrer Unvergleichbarkeit immer teuer erscheinen.

Einsatz der Layer-Target-Map bei Ausschreibungen

santix setzt bei der Begleitung ihrer Kunden die Layer-Target-Map ein, um die geforderte Leistung systematisch zu beschreiben. In einem Top-Down-Ansatz wird vom obersten Layer der Layer-Target-Map ausgehend bestimmt, welche Bausteine zu den benötigten Services gehören und damit in die Leistungsbeschreibung einfließen. Durch das Tailoring wird bestimmt, welche Layer die ausgeschriebene Leistung umfassen soll. So wird festgelegt, welche Verantwortungen und Informationen an den Schnittstellen zu den angrenzenden Layern gefordert sind und im Vertrag beschrieben werden müssen.

In Steuerungskomponenten sind Parameter hinterlegt, die zur vollständigen Beschreibung der Leistung notwendig sind, wie z.B. „Anzahl der betreuten User“, „Anzahl der Incidents und ihre Klassifikation in einem definierten Zeitraum“, „Anzahl der Changes/Systemupdates in einem definierten Zeitraum“, „Verfügbarkeitsanforderungen an die betreuten Assets“, „Benötigter Speicherplatz und Zugriffszeiten“ usw. Die Parameter werden mit Werten für die Durchsetzbarkeit und Kontrollierbarkeit beschrieben. Aus diesen Werten ergeben sich dann zu vereinbarende Service Level Agreements (SLA) und deren Messungen.



Gleichzeitig werden die für die Angebotserstellung und die spätere Leistungserbringung notwendigen Mengenmodelle und deren zukünftig erwarteten Veränderungen erfasst und mit Preisen oder Preiskorridoren versehen.

Beschrieben werden somit Leistungsanforderungen aber keine Einzelaktivitäten der Leistungserbringung. Der Anbieter schuldet eine Leistung, ist aber in der Art der Erbringung dieser Leistung eigenverantwortlich. Innerhalb des nachgefragten Leistungsmoduls ist der Anbieter frei in der Leistungsgestaltung. Durch das Tailoring sind die Schnittstellen und Übergabepunkte zu anderen Leistungserbringern definiert.

Für die Anbieter ist die auf diese Weise beschriebene Leistung gut nachvollziehbar und außerdem besser kalkulierbar, da sie besser einschätzen können welche Schnittstellen sie bereitstellen müssen. Für den Nachfrager werden die Angebote vergleichbar, da alle Anbieter an diesen Schnittstellen und Übergangspunkten eine äquivalente Leistung anlegen müssen.

Der Vollständigkeit halber sein noch erwähnt, dass die der Lieferanten, die an der Ausschreibung teilnehmen sollen, meist schon in der Planungsphase eingegrenzt werden. Dies erfolgt durch Mindestkriterien (Größe, Marktposition, Alter, Erfahrung mit bestimmten Technologien usw.) anhand derer Lieferanten, bei denen ein hohes Risiko bei Qualität oder Kontinuität der Lieferungen erwartet wird, von vornherein ausgeschlossen werden sollen. Die Kriterien dürfen allerdings nicht zu streng sein, sonst werden trotz Beachtung der kritischen Punkte zu wenige Angebote abgegeben.

Gute Verträge

Die Kunden haben häufig die Sorge, wie ein Vertrag mit einem Lieferanten „rechtlich abgesichert“ werden kann. Das Gesetz ist aber relativ unspezifisch was den Inhalt des Vertrags angeht. Gesetzliche Aspekte sind nur bei Personalüberlassung oder Übergang von Weisungsbefugnis relevant. Kommt es zum Streitfall, ist die Frage, welche der Vertragsvereinbarungen verletzt wurden. Wenn diese nicht vollständig beschrieben sind, dann ist immer ungewiss, wem der Richter recht gibt. Und selbst wenn der Kunde nach den Gerichtsverhandlungen recht bekommt, so hat er damit noch nicht die eigentlich benötigte Leistung bekommen.

Wesentlich ist, dass im Vertrag der Leistungsgegenstand und möglichst alle damit zusammenhängenden, zukünftigen Situationen präzise beschrieben und geregelt werden (man spricht von der Vollständigkeit des Vertrags). Andererseits muss sichergestellt werden, dass beide Vertragsparteien den vereinbarten Gegenstand auch liefern. Die Leistungen müssen also kontrollierbar und durchsetzbar sein.

Für die Vollständigkeit des Vertrags ist nicht nur eine Leistungsbeschreibung notwendig, sondern auch Angaben über erwartete Mengengerüste wie z.B. die Anzahl von Störungen und Änderungen an produktiven Systemen. Zusätzlich müssen auch Mengenveränderungen und entsprechende Preisanpassungen berücksichtigt werden. Dies verhindert eine zu häufige Anpassung des Vertrages zur Laufzeit.

Da die geforderten Leistungen sehr komplex und fundierte Prognosen zu Mengenveränderungen schwierig sind, ist es nicht möglich, alle Eventualitäten umfassend im Vertrag zu berücksichtigen. Dennoch ist es wichtig, durch eine detaillierte Beschreibung des Leistungsgegenstandes Unsicherheiten auszuräumen. Ansonsten sind beiden Vertragsparteien gezwungen, die Risiken bei der Preisverhandlung mit zu berücksichtigen. Damit verringert sich der Spielraum für prinzipiell mögliche Vereinbarungen und dementsprechend die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens einer Übereinkunft.

Für die Durchsetzbarkeit des Vertrags ist es notwendig, dass eindeutige Regelungen vereinbart sind und die beidseitige Erfüllung kontrolliert werden kann. Der Lieferant hat es diesbezüglich einfacher, da er die erbrachte Gegenleistung für seine Vertragsverpflichtungen in Form bezahlter Rechnungen feststellen kann. Umso schwerer ist es für den Kunden nachzuvollziehen, ob die Leistung vereinbarungsgemäß erbracht wurde oder glaubhaft nachzuweisen, wenn dies nicht der Fall war.

Es müssen also messbare und steuerungsrelevante Leistungskriterien identifiziert und quantifiziert werden, die die in den Service Level Agreements verankerten Leistungen tatsächlich abbilden, d.h. anhand derer die erbrachte Leistung auch tatsächlich beobachtbar ist. Die folgende Tabelle zeigt ein Beispiel für die Leistungsmessung aus dem Bereich Incident Management (Störungsbeseitigung).

Service	Messverfahren	SLA
Durchschnittliche Bearbeitung der Incident Tickets Priorität 1	Gemessen wird die Bearbeitungszeit aller bearbeiteten Tickets nach Eingang bis Abschluss (Zeitstempel), die nach der Summenbildung in ein Verhältnis zur Ticketanzahl gestellt werden	Im Monatsmittel ist die durchschnittliche Bearbeitungszeit von 30 Minuten nicht überschritten.
Berechnung	$\frac{\text{(Summe der Bearbeitungszeiten der abgeschlossenen Tickets)}}{\text{(Anzahl der abgeschlossenen Tickets)}}$	

Wie im oben dargestellten Beispiel zu sehen ist, wurde die Bearbeitungszeit (berechnet anhand der der Zeitstempel des Incident Management Tools je eröffnetem und wieder abgeschlossenem Ticket) als Messgröße verwendet. In der Praxis wird man diskutieren müssen, ob und wie bestimmte Zeiten (z.B. Wartezeiten, die nicht im Einflussbereich des Lieferanten stehen) bei der Berechnung der Bearbeitungszeit eines Tickets berücksichtigt werden sollen.

Übergabepunkte und Messgrößen sind ebenso für die technischen Leistungsparameter zu definieren, wie z.B. die Zugriffs- und Lesezeiten von Storage-Systemen (Bsp.: < 1ms am Storagefrontend und < 2 ms am Server-HBA). Wichtig sind hier nicht nur die Festlegung einer Leistungsgröße (Zugriffszeit), sondern auch der Übergabepunkt, an dem die Messung erfolgt (Storage-System oder Server) und natürlich das zu verwendende Messverfahren.

Tatsächlich ist es notwendig, für eine spätere Leistungskontrolle während der operativen Leistungsübernahme solche Kriterien im Vertrag unstrittig zu vereinbaren:

- Werden Leistungsverfehlungen systematisch oder zufällig aufgedeckt, so kann deren Beseitigung nur erzwungen werden, wenn entsprechende Durchsetzungsmechanismen tatsächlich durch den Vertrag implementiert wurden und die dadurch entstehenden Kosten den Nutzen nicht übersteigen.
- Durch die Messung, Überwachung und Berichterstattung entstehen Kosten für die im Vorfeld geklärt werden muss, welcher Partner sie zu welchen Teilen trägt bzw. bis zu welchem Grad tragen muss.
- Die zu etablierenden Messinstrumente müssen von beiden Vertragspartnern akzeptiert werden, da sie sonst aufgrund des mangelnden Vertrauens nicht zum Leistungsnachweis herangezogen werden können.

Ohne eine eindeutige Festlegung von Leistungsparametern, -ausprägungen und Messkriterien sind eine Angebotserstellung und ein Vertragsabschluss faktisch eigentlich nicht möglich. Dennoch geschieht dies in der Praxis sehr häufig, was oftmals zu Streitigkeiten während der Vertragslaufzeit, Vertragsanpassungen oder sogar Vertragsauflösungen führt.

Zur Messung der Leistungserbringung sind in den SLAs Leistungsscheine und ein entsprechendes Mengengerüst angegeben. Die Durchsetzbarkeit der Vertragsinhalte wird dann über eine Bonus-/Malusregelung anhand des Erfüllungsgrads der SLA möglich. Preisanpassungen bei Mengenveränderungen können direkt vertraglich vereinbart werden, so dass der Vertrag später dahingehend nicht angepasst werden muss.

Unterstützung der santix

Der santix-Ansatz liefert mit dem Modell der Layer-Target-Map direkt verwendbare Vertragskomponenten bzw. direkt den zu schließenden Vertrag. Dieser ist in einen allgemeinen und einen spezifischen Teil gegliedert. Der allgemeine Teil wird durch einen Rahmenvertrag mit den grundlegenden Vertragsinhalten wie Vertragspartner und Laufzeiten repräsentiert. Der spezifische Teil wird durch Leistungsscheine zu den einzelnen Standardkomponenten mit den definierten SLAs und Parametern, wie Mengengerüsten abgebildet.

Allgemein werden die für die beschriebenen Standard- und Steuerungskomponenten notwendigen bzw. sinnvollen Vertragsbestandteile in einem Katalog erfasst. In einem ähnlichen Vorgehen wie im Bereich der Layer werden diese Vertragskomponenten einem Tailoring unterzogen, was zu einem vollständigen Set an Vertragsbestandteilen führt. Die so identifizierten Regelungen werden noch mit den bereits bestimmten Rahmenbedingungen und Mengenmodellen auf die konkrete Situation angepasst. So erhält man einfach und aufwandsarm ein grundlegendes Vertragskonstrukt.

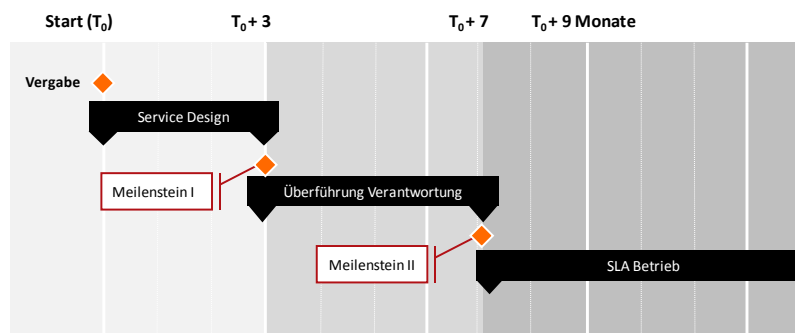
santix unterstützt also effektiv bei der Vertragsanbahnung und stellt sicher, dass wichtige Vertrags Elemente nicht vergessen bzw. genügend ausführlich beschrieben sind. Darüberhinaus kann santix bereits vorbereitete bzw. geschlossene Verträge gutachterlich prüfen. Beide Vertragspartner sind letztendlich an einem guten Partnerschaftsverhältnis interessiert, weswegen auch eine einseitige Übervorteilung kontraproduktiv ist und ausgeschlossen werden sollte. Da santix schon jahrelang mit IT-Nutzern und IT-Lieferanten zusammenarbeitet, ist sie auch in der Lage zu beurteilen, ob der Vertrag für beide Seiten fair ist.

4 Leistungsübergang und Leistungskontrolle

Auch wenn die Ausschreibung offiziell mit der Vergabe an den Gewinner endet, so ist das eigentliche Ziel erst dann erreicht, wenn der ausgeschriebene Leistungsgegenstand erfolgreich in die Verantwortung des Lieferanten überführt wurde.

Diese Übergangsphase gliedert sich typischerweise in drei Abschnitte, wie in der Abbildung unten gezeigt wird: Erstens die Zeitspanne für den Aufbau der Betriebsorganisation und Services, zweitens Überführung in die Betriebsverantwortung gemeinsam mit dem bestehenden Betreiber (die sogenannte Transition-Phase) und drittens der operative Betrieb nach den vereinbarten Service Level Agreements (SLA-Betrieb bzw. Leistungsübernahme).

Die Phase des Übergangs in die Verantwortung des Lieferanten hat spezielle Eigenschaften, weswegen diese Phase ein besonderes Augenmerk verdient, sowohl bei der Vorbereitung des Vertrags, aber auch bei der Abwicklung:



In dieser Phase werden die Leistungsziele und -kontrollen getestet und können hier ggf. nochmals angepasst werden, sofern von beiden Seiten erkannt wird, dass sie unrealistisch vereinbart wurden. Bei der Gestaltung des Vertrags sollte die Option einer Vertragsnachbesserung also mit in den Vertrag aufgenommen werden.

Da in dieser Phase meist alle zukünftigen Mitarbeiter eingearbeitet werden und parallel mit den Mitarbeitern des Vorgängers arbeiten sowie auch notwendige Anpassungen und Einführungen von Betriebsanwendungen

(z.B. auch Anwendungen zur Leistungsmessung) durchgeführt werden, entstehen in dieser Zeit sehr hohe Kosten. Schon im Vertrag muss geklärt sein, wer diese Kosten trägt.

Die Phase wird je Vertragslaufzeit zweimal durchlaufen. Erst, um den Anbieter in die Lage zu versetzen den Betrieb übernehmen zu können und am Ende der Laufzeit beim „Exit“, also bei der Übergabe an einen anderen Dienstleister oder zurück in die eigene Organisation. Mit einer Exit-Strategie bewahrt sich der Auftraggeber eine ausreichende Selbstständigkeit und sollte deshalb auch in den Vertrag aufgenommen werden.

Während des SLA-Betriebs ist schließlich die gelieferte Leistung kontinuierlich zu prüfen, anhand der Messung und Auswertung der Leistungskriterien, die, wie schon diskutiert, auch schon im Vertrag vereinbart wurden. Natürlich ist es wichtig, mit adäquaten Maßnahmen steuernd einzugreifen, wenn SLA-Verletzungen drohen oder eintreten, oder einfach nur, um den Leistungsnutzung stetig zu optimieren.

Auch für die Phase des Leistungsübergangs und bei der Leistungskontrolle unterstützt santix mit Expertise und passenden Paketen:

- Messinstrumente und Tools müssen aufgebaut oder angepasst werden. santix ist Partner namhafter Hersteller und kennt relevante Technologien und Produkte, die sie kosten- und zeiteffizient implementiert.
- santix konzipiert und etabliert ein Berichtswesen, welches Daten über die erbrachte Leistung automatisch und zielgruppengerecht aufbereitet, verteilt und revisionssicher archiviert.
- santix etabliert einen Prozess zur kontinuierlichen Qualitätssicherung, empfiehlt beispielsweise einen Terminplan für Reviews, und prüft als unabhängiger Dritte auf Wunsch Leistungsberichte, Reviewprotokolle und Verbesserungsmaßnahmen.

5 Das Angebot der santix

santix bietet mit ihrem Leistungsportfolio alles notwendigen Komponenten für die Definition und Umsetzung einer geeigneten Sourcing-Strategie. Für die beschriebenen Herausforderungen leistet santix Unterstützung mit passenden Paketen:

- Beschreibung des IT-Leistungsportfolios

Mit der Layer-Target-Map gelingt santix eine systematische Beschreibung des IT-Leistungsportfolios und der IT-Leistungen, die im Rahmen einer Ausschreibung an einen externen Lieferanten vergeben werden sollen. In überschaubarer Zeit, mit überschaubarem Aufwand und mit minimierten Risiko, wesentliches zu übersehen.

- Beratung und Unterstützung bei Ausschreibungen:

santix hat seine Expertise im Bereich Infrastruktur- und Architekturmanagement, vertragstheoretischen Konzepten sowie der langjährigen Erfahrung bei der Ausschreibungsbegleitung von Auftraggebern und Auftragnehmern in ein Ausschreibungsverfahren formalisiert, das sich durch besondere Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit auszeichnet. Dem Verfahren liegen auch nationale und internationale Standards zugrunde, wie die UfAB IV der Bundesrepublik Deutschland und dem Good Practice Guidelines (GPG) des Department of Treasury and Finance, Australien. santix schafft damit erfolgreiche Ausschreibungen.

- Leistungsübergang und Leistungskontrolle

Mit praxiserprobten Modellen und Werkzeugen aus ihrem Erfahrungsschatz baut santix Messinstrumente und ein Kontrollsystem auf, das die Lieferanten und die gelieferten Leistungen zu messen imstande ist und das auch rechtzeitig auf SLA-Verletzungen reagiert.

¹ Die Unterlagen für Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen in vierter Fassung werden durch die Koordinierung und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesregierung (KBSt) herausgegeben.



santix, Ihr IT Governance Lösungspartner

Im Jahr 1990 gegründet, ist santix heute im deutschsprachigen Raum eines der führenden Beratungs- und Softwarehäuser in den Bereichen IT Governance und IT Management. Die Partnerschaften mit Marktführern aus dem Technologiebereich unterstreichen die Kompetenz und Leistungsfähigkeit von santix.

Unser Motto „Integrating IT & Business“ beschreibt unsere Leistung umfassend:

- Integration, um aus einzelnen Technologien umfassende Lösungen für Sie zu erstellen, ist unsere Aufgabe
- IT & Business ist unser Bekenntnis zur IT als der Schlüsselfaktor für Ihr Geschäft.

Technologie und Betriebswirtschaft verschmelzen zu integrierten IT-Systemen, Instrumenten und Methoden um die Wertschöpfung zu erhöhen. Individuelle Beratung und innovative Lösungen bestimmen hier die Leistungspalette. Die Qualität und Zuverlässigkeit haben santix bekannt gemacht, die Lösungskreativität ist legendär. Dabei legt santix besonderen Wert auf partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den IT-Experten und Fachbereichen der Kunden.

Kollaboration und technologische Unterstützung sind die Schlüsselthemen für eine optimale Wertschöpfung moderner Geschäftsprozesse. santix hilft seinen Kunden mit Hilfe von modernsten Technologien und abgestimmten Prozessen Geschäftsstrategien zielgerichtet umzusetzen. Dabei beschränkt sie sich nicht nur auf die Erarbeitung der notwendigen Strategien und Konzepte, sondern unterstützt die Kunden auch bei der Implementierung und Einführung der angestrebten Veränderungen. santix setzt dabei eine konsequente Multivendor-Strategie im Produktportfolio um.

Kunden der santix sind national und international agierende Unternehmen jeder Größe aus unterschiedlichsten Branchen, wie der IT- und Automobilindustrie, Dienstleister und Versorger, Transport und Logistik, Handel und Touristik, Telekommunikation, Medien sowie Banken und Versicherungen.

■ santix AG

www.santix.de
Freisinger Str. 9
D-85716 Unterschleißheim
Tel. +49 (0)89 321 506-0
Fax +49 (0)89 321 506-99

■ santix austria

www.santix.at
Weißleiten 13
A-6393 St. Ulrich a.P.
Tel.: +43 (0)5354 57057

■ santix schweiz AG

www.santix.ch
Gerechtigkeitsgasse 23
CH-8001 Zürich
Tel.: +41 (0)44 430 1900
Fax +41 (0)44 430 1904

Alle Angaben in diesem Datenblatt sind ohne Gewähr und können jederzeit ohne Vorankündigung geändert werden.

santix und das santix-Logo sind eingetragene Warenzeichen in Deutschland und in der Schweiz. Andere Logos und Warenzeichen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

© 2009 santix AG
Stand 02-09