

Fünf Empfehlungen zu Managed Services

IT als Dienstleistung bringt nur dann die gewünschten Vorteile in Sachen Flexibilität und Wirtschaftlichkeit, wenn strategische Fehler vermieden werden.

Extern bezogene IT-Dienstleistungen – ob aus der Cloud oder als klassischer Managed Service – spielen im Portfolio-Mix der Anwender eine immer größere Rolle. Nachfolgend Antworten auf relevante Fragen zu diesem Thema.

1. Wie lässt sich ein Projekt im Bereich Managed Services richtig aufsetzen?

Ein Managed-Services-Projekt sollte sich an den Business-Zielen orientieren, die in der IT-Strategie abgebildet sind. Das klingt zunächst banal, ist es aber leider nicht. In vielen Anwenderorganisationen kann es immer noch nicht – oder zumindest nicht im nötigen Maß – vorausgesetzt werden. Die entscheidenden Fragen lauten hier: Welche IT-Unterstützung strebt das Unternehmen in welchem Geschäftsfeld (Anwendungsgebiet) an? Inwieweit will es mit Standardlösungen arbeiten? Und wo ist es erforderlich, einen höheren Aufwand für das Customizing zu betreiben? Aus den Antworten sollte das Anwenderunternehmen seine Sourcing-Strategie ableiten. Sie muss folgende Parameter einschließen:

Das Verhältnis zwischen dem internen und externen Bezug von IT-Services, die dazu notwendige Personalentwicklung, also Aufbau und Weiterbildung interner Ressourcen, sowie die regionale Abdeckung mit eigenen und fremden Ressourcen.

Zu den essenziellen Bestandteilen gehört auch eine "IT Services Map", die anhand der "Generalbebauungspläne" regelt, ob beispielsweise extern bezogene Services auf wenige Anbieter und/oder Plattformen zu clustern sind oder nicht. Auf dieser Basis lassen sich unterschiedliche Betriebsoptionen evaluieren. Sie dient auch als Grundlage für die Planung einzelner Managed-Services-Projekte. Dieses strukturierte Vorgehen stellt sicher, dass die Bedarfsermittlung sowohl betriebswirtschaftlichen als auch technischen Kriterien standhält. Voraussetzung für den Erfolg ist allerdings, dass alle Beteiligten, insbesondere der jeweilige Fachbereich, von Anfang an in diesen Prozess involviert sind.

2. Welche Skills müssen im Team und beim Projektleiter vorhanden sein?

Grundsätzlich sind Erfahrungen mit der Beschaffung und dem Management externer IT-Leistungen vonnöten. Es geht um Marktkenntnisse - sowohl in technologischer Hinsicht als auch in Bezug auf die Anbieterlandschaft. Unabdingbar ist zudem Know-how im Handling von Auswahlprojekten, Ausschreibungen und Service-Level-Agreements (SLAs). Über das reine IT-Wissen hinaus sind klassische Projekt-Management- und Kommunikations-Skills gefragt. Dazu zählen auch "soziale" Fähigkeiten für das interne Verkaufen und im Hinblick auf die neue Rolle der IT als Service-Broker.

Der für die Ausschreibung zuständige Projektleiter ist nicht zwingend dieselbe Person, die nachher das Managed-Services-Projekt verantwortet.

Entscheidend für die Ausschreibungsphase ist, dass das Team der Anwenderorganisation sowohl betriebswirtschaftliches Verständnis aufbringt als auch im laufenden IT-Betrieb verwurzelt ist. Pro und Contra des Bezugs von Managed Services sind für die Entscheidungsträger in der Geschäftsführung und/oder IT-Leitung sauber vorzubereiten und zu dokumentieren. Notfalls muss es noch während der Ausschreibung und Marktevaluierung möglich sein, das Projekt anzuhalten. Kommt es zum Vertrag, so wird nach der Übergangsphase der Staffeltab in der Anwenderorganisation häufig übergeben. Sinnvollerweise war die Person, die dann die operative Verantwortung übernimmt, von Beginn an Mitglied des Projektteams.

3. Was zählt in der Ausschreibungsphase und bei der Provider-Auswahl?

Die Ausschreibung sollte klar und möglichst vollständig den Servicekatalog definieren – inklusive aller SLAs. Dasselbe gilt für die kommerziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen, beispielsweise Zahlungs- und Abrechnungsmodalitäten sowie Haftungsfragen. Hinzu kommen essenzielle Punkte wie Rückabwicklung und Vertragsauflösung. Dienstleister beantworten häufig nur die Fragen, die ihnen in der Ausschreibung explizit gestellt werden. Nur die besten bringen von sich aus Punkte ein, die geregelt werden sollten.

Hilfreich für die Provider-Auswahl ist es, zunächst den strategischen Ansatz aus Sicht des Anwenderunternehmens festzulegen: Folgt es dem Best-of-Breed-Prinzip, oder möchte es mehrere aufeinander abgestimmte Services aus einer Hand beziehen? Wichtig: Alle Stakeholder sollten von Anfang an am Tisch sitzen. Unabhängig davon gilt es einen Kriterienkatalog zu definieren, anhand dessen sich die einzelnen Angebote bewerten lassen. Er umfasst Punkte wie Betriebssicherheit, Verfügbarkeit, Datenschutz und -sicherheit, Antwortzeiten, Servicequalität, Support, Zusatzdienstleistungen, Vertragslaufzeiten und Gesamtkosten. Hinzu kommt eine Einschätzung des Anbieters im Hinblick auf Marktpositionierung, finanzielle Stabilität und Zukunftsfähigkeit. Wichtig sind nachprüf-bare Referenzen, die Erfahrung und Professionalität des Anbieters in vergleichbaren Projekten belegen. Last, but not least sollte sich das Anwenderunternehmen schon vor Beginn der Evaluierung beziehungsweise Ausschreibung über die grundsätzlichen Prioritäten bei der Provider-Auswahl verständigen:

- a) Welche technischen Ziele werden verfolgt, und welche Auswirkungen soll/darf das Projekt auf das Business haben?
- b) Welche Gesichtspunkte spielen hinsichtlich Größe des Anbieters beziehungsweise "Augenhöhe" zwischen Anwender-organisation und Provider eine Rolle?
- c) Die Ausschreibungskriterien sind zu gewichten und den Providern, die sich an der Ausschreibung beteiligen, mitzuteilen.

4. In welcher Phase sollten die Anwälte mit am Tisch sitzen?

Das hängt von den Geschäfts- und Betriebsrisiken ab, ist also letzten Endes service-spezifisch. Die Anwenderorganisation ist in den meisten Fällen, jedenfalls bis zu einer gewissen Unternehmensgröße, der formal "unterlegene" Vertragspartner, weil in der Regel die Anbieter (Provider) die Verträge ausfertigen. Daher sollten die Anwender dem Thema Vertragsgestaltung besondere Aufmerksamkeit widmen und frühzeitig externes Expertenwissen einbinden. Allerdings ist es bei Standarddienstleistungen heute immer seltener der Fall, dass Verträge individuell angepasst werden.

5. Was ist bei der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen?

Grundsätzlich sollte das Anwenderunternehmen die Bindung zum Provider auch mit Blick auf ihr Ende überdenken. Das Auslaufen der vertraglichen Beziehung ist klar zu regeln – insbesondere im Hinblick auf den Rücktransfer von Daten und Know-how. Da es sich bei den meisten Managed Services um hoch standardisierte Dienstleistungen handelt, empfiehlt sich für die Anwender eine Second-Sourcing-Strategie, mit der sie schnell den Anbieter wechseln können. Das erleichtert auch Preis- und Leistungsvergleiche, und der Wettbewerbsdruck bleibt erhalten.

Umfang und Tiefgang der Services sind möglichst genau zu beschreiben, SLAs und Schnittstellen sollten unmissverständlich definiert sein. Das betrifft vor allen Dingen die Frage, welche Services "inklusive" sind und welche nicht. Die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, Haftungsfragen, Pönale, Support-Levels, Verfügbarkeiten und Reaktionszeiten sowie Ende-zu-Ende-Vereinbarungen stellen ebenfalls unverzichtbare Bestandteile jedes Servicevertrags dar.

Umgekehrt ist die Anwenderorganisation gut beraten, dem Provider die technische Umsetzung im Detail zu überlassen. Sonst droht dem Projekt eine unnötige und am Ende teure Komplexität. Auch beim Bezug eines Managed Service gilt: Der Kunde kauft letztlich Service-Level-Agreements. Anders ausgedrückt: Eine Ausschreibung kann und darf keine Ausführungsbestimmung sein.

Wichtig für die "Hygiene" der Beziehung zwischen Provider und Anwender ist ferner eine klare Governance. Auf welcher Ebene kommuniziert man? Wie sieht das Reporting aus? Welche Art von Meetings gibt es in welcher Frequenz?

Was versteht man unter IaaS, PaaS und SaaS?

Cloud-Services werden üblicherweise nach einem Schichtenmodell in IaaS, PaaS und SaaS unterteilt. Wie unterscheiden sich diese voneinander? Abhängig von der Ebene im IT-Stack, auf der ein Cloud-Service angesiedelt ist, unterscheidet man zwischen Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS) und Software as a Service (SaaS).

- **Infrastructure as a Service (IaaS):** Dieses Modell stellt grundlegende IT-Ressourcen wie Rechenleistung, Storage oder Netzwerkkapazitäten zur Verfügung. Der Anwender hat dabei die Kontrolle über Betriebssysteme und Anwendungen, er muss in der Regel die Infrastruktur selbst aus den benötigten Recheninstanzen und Speichern zusammenstellen.
- **Platform as a Service (PaaS):** Bei PaaS handelt es sich um einen Typ von Service, der ein Programmiermodell und Entwicklerwerkzeuge bereitstellt, um Cloud-basierte Anwendungen zu erstellen und auszuführen. Ein PaaS-Provider sollte alle benötigten Ressourcen wie Rechenleistung, Speicher, Netzwerk, Middleware wie Message Queuing oder Load Balancing und Datenbanken automatisch beim Deployment der Applikation zur Verfügung stellen und diese abhängig von den Anforderungen skalieren ("fabric"). Erwartet werden zudem eingebaute Monitoring-Funktionen, mit denen sich das Laufzeitverhalten der Anwendungen überwachen lässt.
- **Software as a Service (SaaS):** SaaS repräsentiert die oberste Schicht im Cloud-Modell, bei dem der Provider seine eigenen Anwendungen für die Benutzer bereitstellt. Darin unterscheidet sich SaaS vom Vorläufer ASP (Application Service Provider), bei dem die Dienstleister Applikationen von anderen Herstellern zur Miete anbieten. Diese waren zumeist nicht mandantenfähig, während die Unterstützung für mehrere Mandanten bei SaaS die Regel ist.
- Der Kunde eines SaaS-Anbieters muss sich weder um die technische Infrastruktur noch um die Installation und die Updates der Anwendung kümmern. Diese erfolgen zentral durch den Provider, so dass den Nutzern stets die aktuelle Version der Software zur Verfügung steht.

