



1. MANAGEMENT VON LEISTUNGSBEZIEHUNGEN®

Steuerung interner und externer Leistungserbringer



Oliver Helios

Die aktuelle Gartner Studie – vorgestellt anlässlich des Gartner Summits im April 2006 – bescheinigt dem Markt für Outsourcing ein ungebrochenes Wachstum von jährlich knapp 8% bis 2009. Der aktuelle Trend ist gekennzeichnet durch eine sinkende Anzahl großvolumiger Verträge zugunsten der Vergabe kleinerer Aufträge an verschiedene Anbieter derartiger Outsourcing-Leistungen. Insbesondere diese Leistungen stellen für das *Management von Leistungsbeziehungen*® sowohl interner als auch externer Leistungserbringer einen kritischen Erfolgsfaktor dar. Oliver Helios und Timo Traurig von Mejuvante geben einen Überblick.



Timo Traurig

Zum *Management von Leistungsbeziehungen*® liefert die Mejuvante einen unikaten Managementansatz als Ergebnis jahrelanger Erfahrungen in Praxis und Wissenschaft. Basierend auf einer fundierten Weiterentwicklung des von „Kotler und anderen“ umfassend geprägten Begriffs des Marketings ist die Schaffung transparenter, steuerbarer und messbarer Unternehmensstrukturen erstmals integrativ aus unterschiedlichen Perspektiven möglich.

Der dem Begriff des Marketings historisch zugrunde liegende Fokus basiert auf einer klassischen Marktsicht, vernachlässigt jedoch interne und externe Leistungsbeziehungen als integrale Bestandteile einer Wertschöpfungskette. Es ist daher geboten, sämtliche Leistungserbringer sowohl interner Prozesse als auch von IT- und Service Dienstleistern vollständig zu erfassen und eine umfassende Methode zu entwickeln. Die generell an der Wertschöpfung beteiligten Ressourcen wie IT, Mitarbeiter und Kunden, externe Leistungserbringer sind in dieses Modell zu integrieren. Ein erster Ansatz, der die Mitarbeiter intensiver in eine Auftragnehmer und -geber Beziehung innerhalb einer Unternehmung setzt, lässt sich unter dem Begriff des internen Marketings identifizieren. Ein umfassenderes Modell fehlt jedoch bisher in Theorie und Praxis.

Das vorgestellte Modell *Management von Leistungsbeziehungen*® nutzt die Erkenntnisse des internen Marketings, das den klassischen Marketing-Begriff um zusätzliche Berücksichtigung unternehmensinterner Kundenbeziehungen erweitert, sowie anerkannte Modelle der 4-P (Price, Product, Place, Promotion) des Marketingmixes beinhaltet, darüber hinaus aber sämtliche Leistungserbringer in vollem Umfang be-

rücksichtigt. Gerade im Rahmen des Outsourcings werden Hardware, Applikationen, Server oder komplette Unternehmensbereiche ausgelagert, aber nicht im ursprünglichen Ausmaß überwacht und gesteuert. Das *Management von Leistungsbeziehungen*® stellt sicher, dass realisierte Outsourcing-Vorhaben auch in Folgejahren zum Erfolg und gewünschten Kosteneinsparungen führen. Die Basis des *Management von Leistungsbeziehungen*® besteht aus den drei Phasen (schnell) Erkennen, (präzise) Analysieren und (konsequent) Umsetzen, jeweils in den drei Perspektiven Business, Legal und System und wird im angelsächsischen Raum unter dem Namen Threeps® (3Ps) veröffentlicht (Abbildung 1). Im Gegensatz zu den 4P des Marketingmixes oder der erweiterten Version des 7P bezieht sich Threeps nicht auf Begriffe, sondern reflektiert jeweils drei Phasen in drei Dimensionen (siehe Abb. 1). Threeps® umfasst im Rahmen der Wertschöpfungskette das Management interner Leistungserbringer, die Einbeziehung externer Leistungsbeziehungen, sowie Zulieferer als auch Kunden.

Die in der Praxis häufig vorzufindenden Herausforderungen können durch den Einsatz von Threeps® in den drei Perspektiven bewältigt werden:

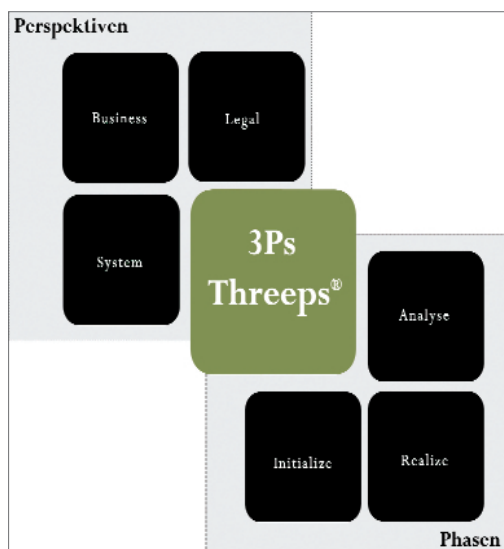


Abb. 1: Threeps®

PERSPEKTIVE BUSINESS

- mangelnde Transparenz über Prozesse und Leistungserbringer im Tagesgeschäft
- unzureichende Verbindung strategischer und operativer Einheiten
- starke Fokussierung auf operative Tätigkeiten
- mangelnder Zusammenhang zwischen operativen Aufgaben und strategischen Vorgaben

PERSPEKTIVE LEGAL

- zunehmende Haftungs- und Schadensersatzrisiken aufgrund von Gesetzesänderungen mit neuen Anforderungen für operative und strategische Einheiten für Unternehmen sowie deren Führungskräfte
- unterschiedliche Rechtssysteme aufgrund einer globalen Wertschöpfungskette
- unzureichende Umsetzung und Steuerung gesetzlicher Anforderungen mit technologischem Schwerpunkt, insbesondere IT-Security, Datenschutz und Dokumentation
- mangelnde Definition der Leistungsgegenstände und des Abnahmeprozesses sowie damit einhergehende Rechte und Pflichten der Vertragspartner

PERSPEKTIVE SYSTEM

- unzureichend definierte IT-Anforderungen der Fachseite
- historisch gewachsene, heterogen bedingt kompatible IT- und Systemlandschaften
- starker IT-Fokus folgt mangelnder Konzentration auf Kernkompetenzen der Unternehmung

Der primäre Nutzen des Modells Threeps[®] umfasst die Sichtweise einzelner Perspektiven und deren integrative Verbindung mit den drei Phasen. Dabei werden Ideen im Rahmen der Strategieformulierung erarbeitet, präzise analysiert und konsequent aus einer Hand umgesetzt.

Im Rahmen der ersten Phase „schnell Erkennen“ ist die sofortige Identifikation von potentiellen strategischen Optionen unter Berücksichtigung des eigenen Leitbildes entscheidend. In der Phase „präzise Analysieren“ werden die strategischen Optionen entschieden und zur Realisierung konzipiert. Im Rahmen der dritten Phase werden die entschiedenen

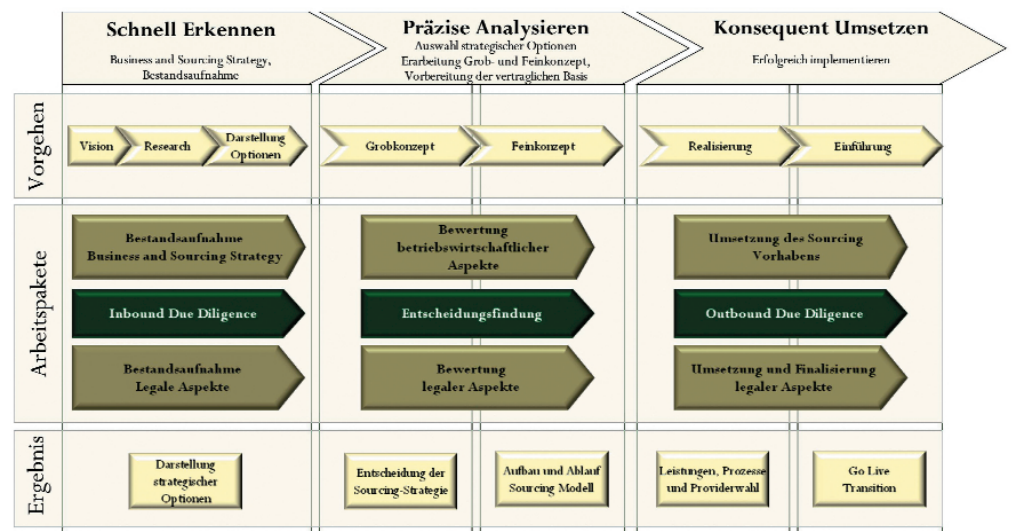
Optionen mittels adäquater Methoden umgesetzt. Im unternehmerischen Alltag kann das Modell Threeps[®] nicht nur als Projektmethode angesehen werden, sondern als zielorientierte Methode zur Erfassung des aktuellen Entwicklungsstandes und Reifegrades der Unternehmung aus Sicht der drei Perspektiven dienen.

Am Beispiel von Sourcing-Projekten sind Inhalte, Ergebnisse und Arbeitspakete schematisch in der Übersicht für die Perspektiven Legal und Business dargestellt (siehe Abb. 2).

gebung im nationalen und internationalen Umfeld

Das Modell erlaubt die Bewertung von Projekten (Sourcing, Outsourcing, Mergers, Acquisitions, etc.), Prozessen und externen Leistungserbringern. Die Grundlage zum Aufbau einer adäquaten Plattform zur Steuerung, Kontrolle sowie Überwachung sämtlicher an der Wertschöpfung beteiligter Leistungserbringer ist somit möglich, sowohl für das Top Management als auch für Fachbereiche oder IT-Leiter.

Die Begründer des Modells fassen zu-



Für komplexe Sourcing-Projekte bedeutet dies exemplarisch für die *Perspektive Business in der Phase „schnell Erkennen“*:

- Durchführung von Research und Marktanalysen
 - Identifikation von Sourcing-Objekten (z. B. Value der IT, etc.)
 - Erarbeitung von Kriterienkatalogen zur Auswahl strategischer Optionen
 - Kennzeichnung von Sourcing-Potenzialen
- In der *Perspektive Legal und der Phase „schnell Erkennen“* stellen sich folgende Aufgabenpakete:
- Identifikation und Aufnahme von Vertragsbeziehungen sowie deren Inhalte
 - Ableitung potenzieller Haftungs- und Schadensersatzrisiken (unternehmens- und personenbezogen)
 - Erfassung der zu erwartenden Gesetz-

sammen, das „die im Rahmen der ersten Outsourcingwelle gemachten Erfahrungen nicht hinreichend bei aktuellen Vorhaben Berücksichtigung finden und dabei eher auf kurzfristige Zielerreichung als auf eine umfassende perspektivische Betrachtung Wert gelegt wird“.

Der Unternehmensbetrieb muss heute zielorientiert, kostenbewusst und transparent sein. Wird Ihr Management den Anforderungen aus Sarbanes Oxley, Due Diligence, Cockpits, Dashboards, ITIL, CoBit und vielen weiteren Ansätzen und Schlagworten der IT gerecht? Am Ende steht nicht ein IT-Cockpit oder die Verfügbarkeit von Systemen oder Applikationen im Vordergrund, sondern die Ausrichtung der Unternehmung auf die Anforderungen des Kunden.

Oliver Helios und Timo Traurig /
Mejuvante ■

Abb. 2: Vorgehensmodell, Arbeitspakete und wesentliche Ergebnisse