

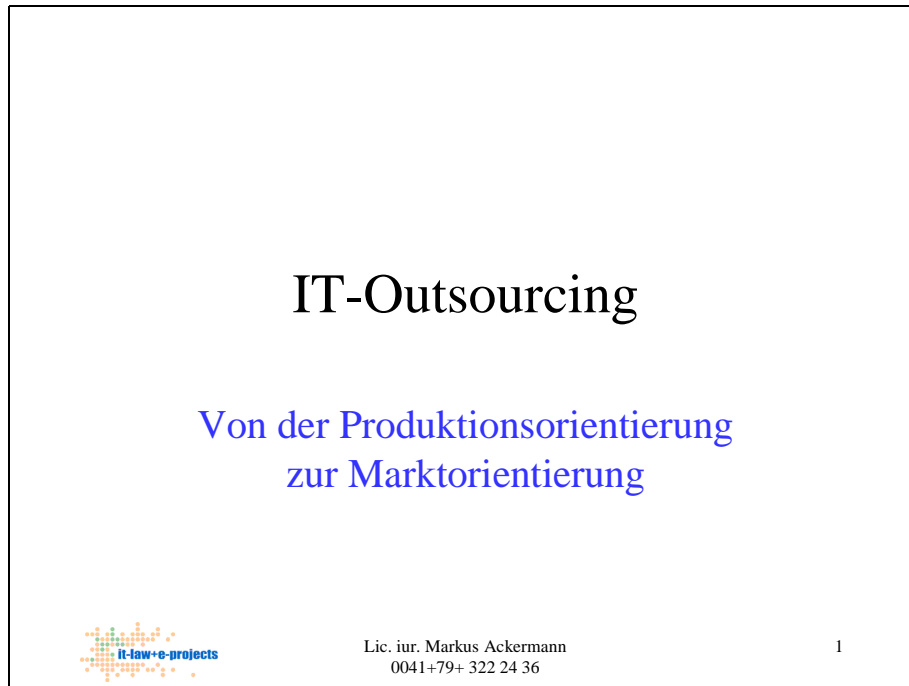
# IT Outsourcing

Von der Produktionsorientierung zur Marktorientierung<sup>1</sup>

von

lic. iur. Markus Ackermann,<sup>2</sup>

CEO der AAA IT-Law + E-Projects AG<sup>3</sup>



Der Vortrag basiert auf den praktischen Erfahrungen des Referenten bei der Spezifikation von IT-Leistungen *mehrerer* Rechenzentren. Der Referent hatte im Laufe seiner über 10-jährigen Erfahrung letzthin u.a. die Gelegenheit, eine tiefgreifende Reorganisation eines IT-Outsourcers mit rund 1'200 Mitarbeitenden (von der Produktionsorientierung zur Marktorientierung) während über 1 Jahr zu begleiten. Diese Initiative begann mit dem Mandat zur umfassenden Regelung der vertraglichen Verhältnisse (von über 200 IT-Outsourcing-Verträgen / -Applikationen), erweiterte sich mit einem zusätzlichen Schwergewicht im Bereich Product Management und führte im weiteren zu einer erheblichen Veränderung der eingesetzten ERP-Appli-

---

<sup>1</sup> Einführungsreferat, gehalten an der IIR-Fachkonferenz vom 4. - 6. April 2001 in Frankfurt am Main zum Thema: **IT-Outsourcing vs. ASP**. Nutzenanalyse - Kostentransparenz - Best Practices.

<sup>2</sup> Markus Ackermann bearbeitet seit 10 Jahren das Interface von Informatik und Recht und hat in dieser Zeit in der Grössenordnung von 700 IT-Verträgen konzeptioniert, redigiert, ausgehandelt und z.T. als Projektleiter die betreffenden IT-Projekte realisiert. Herr Ackermann ist Jurist, Wirtschaftsinformatiker und Telecommingieur und hat sich spezialisiert auf die integrierte, interdisziplinäre Unternehmensberatung im Spannungsverhältnis von Informatik, Betriebswirtschaft und Recht. In den letzten 3 Jahren befasste sich Herr Ackermann schwerwichtig mit IT-Outsourcing und den damit verbundenen rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Implikationen. Das Referat gibt die dabei gewonnenen Erfahrungen wieder. Der Autor dankt Frau dipl. rer. pol. Schmitz-Angelini, Senior Consultant, welche das Referat kritisch gegengelesen hat.

<sup>3</sup> Der Verwaltungsrat der AAA IT-Law + E-Projects AG wird präsiert von Dr. iur. Harold Grüninger, Basler Advokat und Notar, Homburger Rechtsanwälte, eine Law Firm aus Zürich.

kationen im Sinne eines integrierenden, ‚Corporate Backbones‘. Parallel dazu wurden Aufbau- und Ablauforganisation dieses Rechenzentrums in umfassendem Sinne verändert.

## Übersicht

- **Ausgangslage** (slides 4 – 9)
  - Schlüsselfaktoren für die Nachfrage (slides 4 – 5)
  - Schlüsselfaktoren für das Angebot (slides 6 – 7)
  - Charakteristika von Application Service Provision (slides 8 – 9)
- **Von der Produktionsorientierung zur Marktorientierung** (slides 10 – 24)
  - **One to Many** (slides 10 – 13)
  - **Pay per Use** (slides 14 – 17)
  - **One to Many: Welche Bedeutung hat das Product Management ?** (slides 18 – 24)



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

2

## Übersicht (2)

- **Are You Ready ? – From Strategy to Daily Business** (slides 25 – 39)
  - Top-Down Approach (eine Auswahl) (slides 25 – 26)
  - Strategy (slide 27)
  - Solution Concept (slides 28 – 29)
  - Implementation / Transition (slide 30)
  - Daily Business (slide 31)
  - Der individualisierte ASP- / Outsourcing- Vertrag (slide 32 - 39)



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

3

Die Spezifikation der IT-Leistungen ist der logische Kern der Thematik.

Der Vortrag trifft eine Auswahl und versucht jene Aspekte vertieft zu betrachten, welche mit ASP eine enge Verbindung aufweisen. Dabei nimmt der Referent in den 3 Teilen 3 unterschiedliche Perspektiven ein:

- Der Vortrag beginnt mit einer Analyse der **betriebswirtschaftlichen Schlüsselfaktoren** für die Nachfrage und das Angebot von IT-Outsourcing-Leistungen und führt hin zu den Charakteristika von ASP.
- In der Folge werden **aus der Sicht des Providers** ausgewählte Aspekte einer Entwicklung von der Produktions- zur Marktorientierung diskutiert.
- Der dritte Teil thematisiert **aus der Sicht des Konsumenten** einige Aspekte eines integrierten Top-Down-Approachs für die strategische Positionierung, die Konzeptionierung, die Implementierung und das Daily Business einer IT-Outsourcing- und ASP-Initiative.

## Ausgangslage

### ▪ Schlüsselfaktoren für die Nachfrage

- Der Konsument von internen oder externen IT-Services ist oft mit folgender Ausgangslage konfrontiert:  
IT ist zwar nicht die Kernkompetenz des Konsumenten, aber IT ist i.d.R. ein wichtiges **Mittel, um das Kerngeschäft des Konsumenten zu unterstützen.**
- Oft kann der Konsument zwischen ‚**Make or Buy**‘ wählen
  - **Make:** Werden die benötigten IT-Services intern generiert, ist der Konsument gezwungen, erhebliche Kapitalmittel in IT zu investieren und sich damit (organisatorisch, technisch, finanziell) mittelfristig zu binden.
  - **Buy:** Werden die benötigten IT-Services extern produziert, wird der Konsument sich langfristig an den Outsourcer (organisatorisch, technisch und vertraglich) binden müssen.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

4

Es gibt viele Unternehmen, die sich ein IT-Outsourcing überlegen: Banken, Versicherungen, Fluggesellschaften, Pharma- und Elektrizitätsunternehmen – und zunehmend auch: KMUs.

Die Auslagerung der Erbringung von IT-Leistungen kann dann Sinn machen, wenn die IT-Leistungen selber nicht zum Kerngeschäft des Konsumenten (Beziehers) gehören.

- Wenn dann ein IT-Service durch einen *externen* Provider erbracht werden soll, stellt sich für den Konsumenten der IT-Leistung i.d.R. eine **Make-or-Buy-Entscheidung**. Beide Varianten beinhalten eine **mittelfristige bis langfristige Wahl und Festlegung**.

## Ausgangslage (2)

### ▪ Schlüsselfaktoren für die Nachfrage

- Dem Konsumenten ist allerdings zu empfehlen, eine strategische Wahl nicht allein mit Blick auf die Kosten zu treffen, sondern dem **Impact auf die Wertschöpfungskette des Konsumenten** eine überwiegende Gewichtung beizumessen.

- Ist der **Impact** für den Konsumenten der IT-Services positiv und
- überwiegt **der dadurch generierte Wert** die Kosten einer internen Produktion,

macht die Beschaffung von extern produzierten IT-Services für den Konsumenten Sinn und er kann sich überlegen, ob er

- ein traditionelles Outsourcing oder
- ein Application Service Providing

bevorzugt (für die Kriterien der Wahl siehe später).



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

5

Diese Make-or-Buy-Entscheidung sollte der Konsument allerdings nicht nur aufgrund von Kostenüberlegungen treffen, sondern vielmehr mit Blick auf deren **Auswirkungen auf sein Kerngeschäft**. Denn im *Kerngeschäft* liegt die Marktleistung des Konsumenten und der Kern seines wirtschaftliche Erfolges.

Der Konsument von IT-Leistungen sollte also

- nicht nur deren **Kosten** vergleichen, sondern
- auch deren **Wert** für seine eigenen (bis zu einem gewissen Grade: individuellen) Marktleistungen, mit denen er sich u.a. gegenüber der Konkurrenz profilieren will.

***Eine solche Bewertung kann auf mehreren Stufen (von der Strategie bis zum Daily Business) mit jeweils unterschiedlicher Granularität erfolgen.*** Im dritten Teil der Präsentation wird dazu unser generischer, integrierender Top-Down-Approach etwas vertiefter dargestellt werden.

### **Exkurs 1: Beispiel für eine strategische Wahl in Bezug auf Gegenstand und Rollenmodell (vgl. slide 28):**

Auf der strategischen Ebene stellt sich beispielsweise für eine Bank die Frage, wodurch sie sich von ihren Konkurrenten unterscheidet.

- Die grossen Schweizer Bankkonzerne (mit einem internationalen Fokus und einem Schwergewicht beim Investment Banking und der Vermögensverwaltung) und viele Schweizer Privatbanken betreiben wenig bis kein IT-Outsourcing.
- Viele Schweizer Kantonalbanken und mittlere Schweizer Banken (mit einem Schwergewicht beim Retail Banking und der Versorgung von KMUs) haben sich hingegen an gemeinsame Rechenzentren angeschlossen.

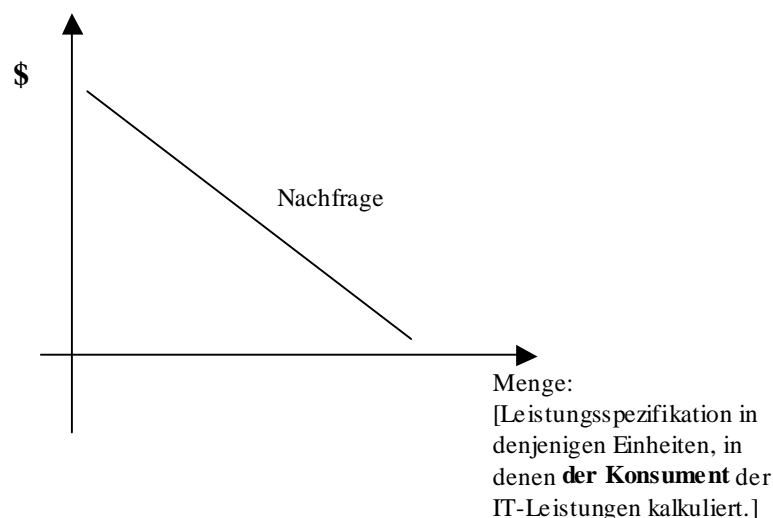
Eine (von mehreren) Erklärungen für dieses Phänomen mag sein, dass der Beitrag der IT-Leistungen für das Kerngeschäft von den Akteuren unterschiedlich bewertet wird:

- In den Geschäftsfeldern der Schweizer Kantonalbanken und mittleren Schweizer Banken wird der Beitrag von IT-Leistungen zur Erzielung einer **Kostenführerschaft** mit einer überwiegenden Gewichtung versehen. Dementsprechend hat die Differenzierung durch günstige IT-Leistungen einen hohen Wert. Folgerichtig profilieren sich gegenwärtig Schweizer Kantonalbanken im Retailgeschäft mit einem Null-Spesen-Konto gegenüber den Schweizer Bankkonzernen und der (künftigen) Schweizer Postbank.
- In den Geschäftsfeldern der Schweizer Bankkonzerne und vieler Schweizer Privatbanken wird der Beitrag der IT-Leistungen zur Differenzierung gegenüber der internationalen Konkurrenz als besonders wichtig erachtet. Dementsprechend hat die Differenzierung durch innovative, flexible etc. Marktleistungen einen hohen Wert.
  - Die Schweizer Bankkonzerne haben im Bereich E-Banking durch **Innovationen** (nicht zuletzt im back-end-Bereich) eine hervorragende Positionierung erreichen können. Demgegenüber ist den Schweizer Kantonalbanken die Kostenführerschaft wichtiger als eine Differenzierung durch Innovation. Im E-Banking fahren sie z.B. eine ‚me-too‘-Strategie.

Nachdem die Bedeutung der IT-Leistungen für das Kerngeschäft des Konsumenten geklärt wurde (**Gegenstand**), stellt sich die Frage, ob der Konsument seine Ziele besser mit der *internen* Produktion von IT-Leistungen erreichen kann oder besser mit einem *externen* IT-Provider zusammenarbeiten sollte. Das ist abhängig davon, wie er sich zu einem eventuellen, externen Provider stellen will (**Rollenmodell**). D.h.: Die Wahl des geeigneten Gegenstandes von IT-Outsourcing und des geeigneten Rollenmodells hat einen **strategischen** Aspekt.

Auf **konzeptioneller Ebene** ist das Format der Leistungsspezifikation zu klären (vgl. slide 30). **Idealerweise lässt das Format der Leistungsspezifikation eine Bewertung in denjenigen Einheiten zu, in denen der Konsument der IT-Leistungen kalkuliert**, z.B.: abgeflogene Passagiere, statt Uptime eines Systems oder Anzahl DB-Records oder Disk-Space (vgl. slide 18).

**Ein geeignetes Format erlaubt ein erfolgreiches Arbeiten von Controlling, Product Management und dem Daily Business (insbesondere dem Service Management des Konsumenten)**. Das geeignete Format erlaubt ein sinnvolles Mapping zwischen Leistungsspezifikation und Preis. Wir postulieren, dass diese Leistungsspezifikation **marktorientiert** erfolgen sollte.



Die Nachfragefunktion stellt dar, dass die Konsumenten so viele Einheiten ‚kaufen‘ werden, wie sie zum jeweiligen Preis bezahlen wollen.

- Sie kann assoziiert werden mit dem **Bedarf bzw. Nutzen** zu einem bestimmten Preis.
- Die Fläche, welche durch die Schnittpunkte der Nachfragefunktion mit den Achsen und dem Nullpunkt eingegrenzt wird, stellt den **Gesamt-Nutzen** der nachgefragten IT-Leistungen dar.
- Die Steigung der Nachfragekurve stellt den **Grenznutzen** für die Konsumenten der IT-Leistungen dar.

(Die Nachfrage wird korrekter als Funktion höherer Ordnung (Kurve) mit asymptotischem Verlauf dargestellt. Im Sinne einer Vereinfachung wird die Nachfragefunktion hier als Gerade dargestellt.)

Die Nachfrage sollte der Trigger sein für das Angebot. Ein IT-Provider sollte nicht am Markt vorbei produzieren.

## Ausgangslage (3)

- **Schlüsselfaktoren für das Angebot**
  - Der Anbieter von IT Services ist mit folgender Situation konfrontiert:  
IT ist zwar die Kernkompetenz des Anbieters. Aber diese Kernkompetenz kann mittel- und langfristig nur profitabel genutzt werden, wenn sie die vielfältigen Geschäftsprozesse der Konsumenten optimal unterstützt und damit **für den Konsumenten einen optimalen Wert generiert**.
  - Der Anbieter von IT Services kann **Kostenvorteile** erzielen, wenn er seine IT-Services
    - **standardisieren**,
    - **multiplizieren** und
    - **skalieren**



kann.

Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

6

Jeder Anbieter wird versuchen, sich optimal in seinen Zielmärkten zu positionieren. Eine **markt-orientierte Spezifikation** seiner IT-Leistungen ist für jeden IT-Provider eine vielversprechende Chance. Denn dessen IT-Leistungen können langfristig nur dann profitabel genutzt werden, wenn sie die vielfältigen Geschäftsprozesse der Konsumenten optimal unterstützen und damit für den Konsumenten einen optimalen (Mehr-)Wert generieren.

Solche Überlegungen sind allerdings allzu oft noch Wunschdenken. Die traditionellen IT-Provider haben einen anderen Approach:

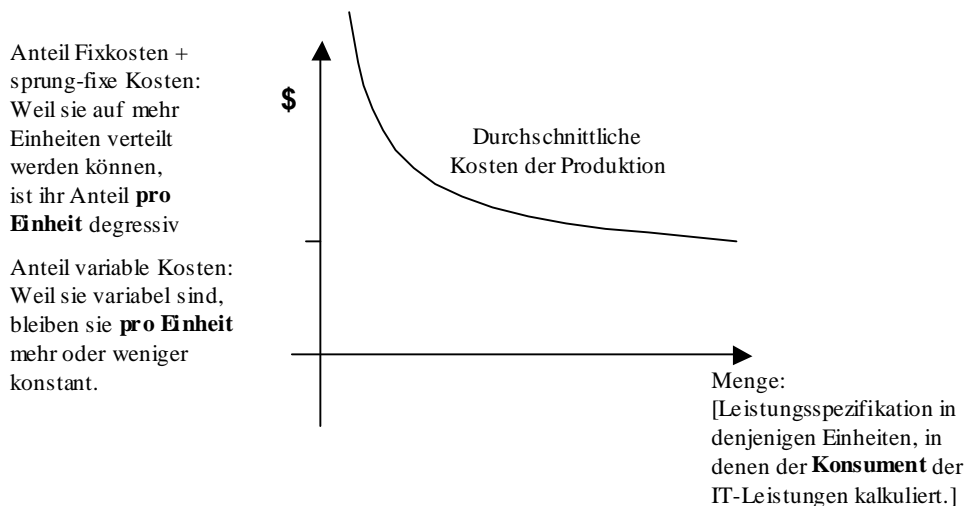
**Ein IT-Provider denkt traditionell produktions-orientiert:** Er produziert eine Leistung und spezifiziert diese Leistung in Produktions-Einheiten: z.B. Disk Space, Transaktionsvolumen.

Folgerichtig ‚verkauft‘ er dem Konsumenten Disk Space, Uptime, Bandbreite oder Transaktionen.

Die Produktionsorientierung des IT-Providers zeigt sich

- im Bestreben, möglichst grosse Volumina zu produzieren und
- in seiner Aufbauorganisation.

Sein Geschäft besteht darin, **möglichst kostengünstig zu produzieren**: Je mehr Disk Space und Transaktionen sein Kunde konsumiert, zu desto tieferen Einheitskosten kann er produzieren.



U.a. aus diesem Grunde will der IT-Provider seinen Output

- **standardisieren**:  
Mit der Standardisierung kann er sowohl seine **fixen Kosten** (z.B. durch weniger, produktivere Hardware) als auch seine **variablen Kosten reduzieren**,
- Kosten und Output **skalieren**:  
Im Zuge der Skalierung kann er seine fixen Kosten auf viele Output-Einheiten verteilen, d.h.: sowohl die **Grenzkosten** als auch die **Durchschnittskosten senken**  
und dadurch
- an möglichst viele Konsumenten verkaufen (**multiplizieren**):  
Die **Preise für Neu-Kunden** können sehr aggressiv reduziert werden, z.B. bis auf die Grenzkosten für die Produktion einer weiteren Output-Einheit.

**Dieser veraltete Approach (diese veralteten Price Mechanics) hat den logischen Fehler, dass sie Produktivitätsverbesserungen eher behindern als fördern:**

- Je grösser der Ressourcenverbrauch ist (d.h. je unproduktiver eine Applikation / ein System arbeitet), desto eher verdient der IT-Service Provider durch den Verkauf (unnötig / übermässig beanspruchter) Ressourcen.
- Innovationen sind (zumindest zu Beginn des Lebenszyklus des betreffenden innovativen Produktes) gelegentlich teurer als die Grenzkosten einer Produktionsausweitung ohne diese Innovation.

In Käufermärkten wäre ein solcher IT-Provider tendenziell gefährdet. Denn **die Konsumenten von IT-Leistungen befinden sich oft in einem strategischen oder taktischen Dilemma**: Sie

müssen ihre Marktleistung innovieren und das können sie mit alten, kostengünstigen Lösungen weniger als mit innovativen, in der Produktion aber tendenziell teuren.

## Ausgangslage (4)

### ▪ Schlüsselfaktoren für das Angebot

#### ▪ Aufbauorganisation:

Fokussiert der Anbieter von IT Services auf den Kundennutzen, wird er **den Prozessen den Vorrang geben gegenüber der Technologie**.

- Der Anbieter wird seine **Aufbauorganisation entsprechend seinen Absatzmärkten** strukturieren und nicht um die eingesetzten Technologien herum: Die Technologie ist ein wichtiges Mittel zum Zweck, nicht Selbstzweck.

#### ▪ Ablauforganisation:

Fokussiert der Anbieter von IT Services auf die Erzielung von Kostenvorteilen, wird er **durch ein gutes Prozessmanagement den Einsatz von Kapital und Personal optimieren**.

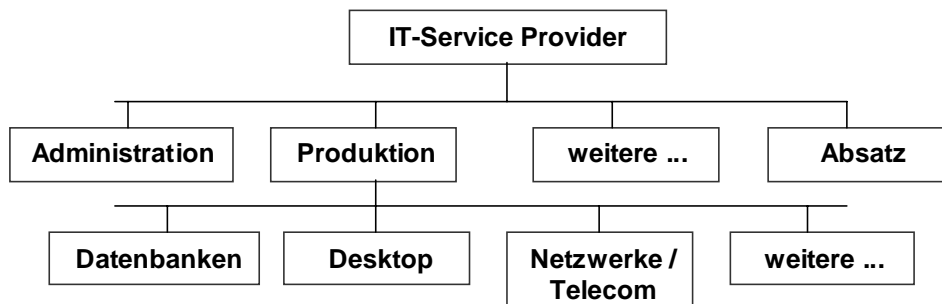
- Der Anbieter wird seine **Abläufe** - ausgehend von den Kundenbedürfnissen - nicht hierarchisch, sondern **als Prozesse** organisieren.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

7

*Die Produktionsorientierung zeigt sich oft auch in der Organisation des IT-Providers. Oft bildet die Aufbauorganisation des IT-Providers die von diesem betriebene Technologie ab:*



Die Host-Spezialisten, die Telecom-Spezialisten, die DB-Spezialisten oder die Unix-Spezialisten werden in dedizierte Organisationseinheiten zusammengefasst.

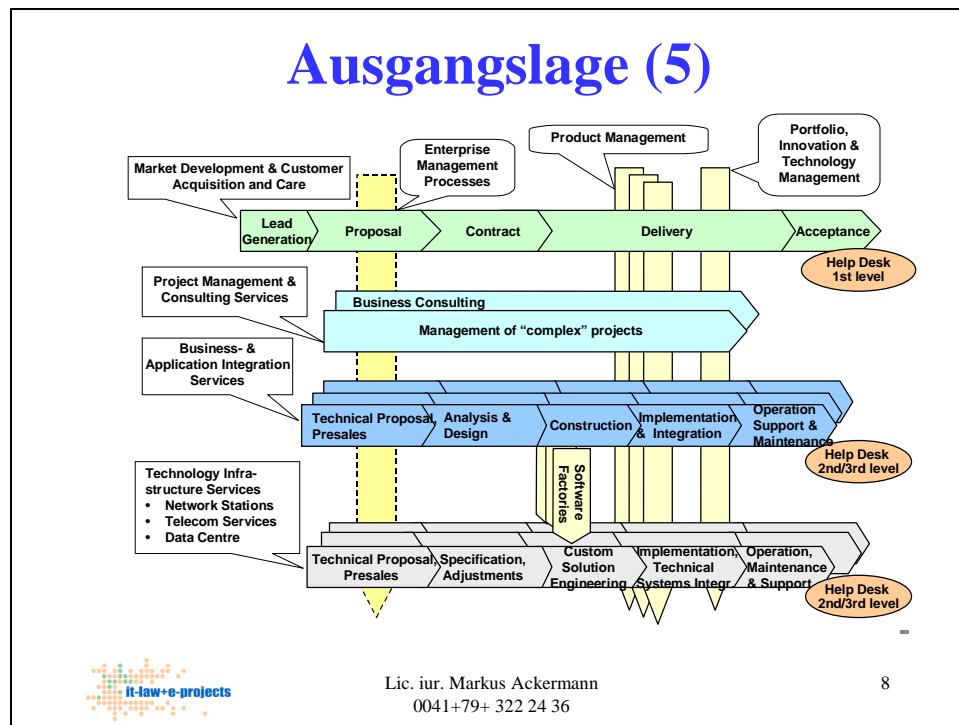
- Bei einer derartigen Organisation ist die Gefahr erheblich, dass auf einer technologischen Grundlage kleine ‚Königreiche‘ entstehen. **Gerade in grösseren Organisationen verlaufen die Geschäftsprozesse jedoch quer zu solchen Technologie-zentrierten ‚Silos‘.**
- Die Konsumenten sind nicht an der Produktion interessiert, sondern an den dadurch erzielten Resultaten (vgl. slide 18).

Fokussiert der IT-Provider statt auf die Technologie auf den **Kundennutzen**,

- wird er seinen Geschäftsprozessen den Vorrang geben gegenüber der Technologie.
- Er wird seine Aufbauorganisation gemäss seinen Absatzmärkten strukturieren und

- er wird seine **Abläufe als Prozesse** – ausgehend von den Kundenbedürfnissen – organisieren.

Dabei ist zu beachten, dass ein gutes Prozess-Management i.d.R. erhebliche Kostenvorteile realisiert.



Mit der Einwilligung eines unserer Kunden zeigen wir hier die Process Landscape eines der grössten Schweizer Rechenzentren mit rund 1'200 IT-Mitarbeitenden in der Schweiz, Belgien, Frankreich, Italien, Südafrika, USA und Indien. Diese Process Landscape ist das Ergebnis einer sehr erfolgreichen und sehr tiefgreifenden, länderübergreifender Reorganisation.

Dieses slide zeigt 4 Layers:

- Technology Infrastructure Services
- Business Application & Integration Services
- Project Management & Consulting Services
- Market Development & Customer Aquisition and Care

Die Technologie ist somit nicht das bestimmende Organisationskriterium, sondern Mittel zum Zweck. **Das entscheidende Organisationskriterium ist die Beziehung zum Kunden:**

- Der obere Layer ist jeweils ein interner Kunde des unteren Layers. Die Business Application & Integration Services sind die Kunden der Technology Infrastructure Services. Die Project Management & Consulting Services stützen sich auf die Dienste der Business Application & Integration Services und der Technology Infrastructure Services. Der oberste Layer bildet das Interface zu neuen und bestehenden Kunden und soll als kundenorientierter Treiber des gesamten Rechenzentrums agieren.
- Die einzelnen Layer sind auf ihre Kunden ausgerichtet: Die bestehenden, engen Beziehungen zwischen Produzenten und Konsumenten bleiben bestehen.

Diese Process Layers werden zusammen gehalten durch

- Enterprise Management Processes im Sinne eines Corporate Backbone (im Kern ein ERP),
- ein wirkungsvolles Product Management und
- ein vernünftiges Portfolio, Innovation & Technology Management (im Kern die Strategie des IT-Providers)

***Sofern sich der IT-Provider erst einmal für eine Prozess-Organisation entschieden hat*** (sodass die Prozesse vom Kunden her analysiert und designed werden), ***ist es dann nur eine logische Weiterentwicklung, dass der Output des IT-Providers in der Sprache des Kunden spezifiziert wird, und nicht in jener der Produktion*** (vgl. slide 18). Dies zu realisieren, ist Aufgabe des ***Product Managements***.

***Mit dieser Weiterentwicklung zu einer Prozessorganisation ist zugleich ein wesentlicher Schritt hin zu ASP gemacht: Pay per Use*** (vgl. slide 9).

- Dieser ‚Gebrauch‘ kann nun besser in der Sprache des Konsumenten spezifiziert werden und
- für den *Konsumenten* können aus ehemals fixen oder sprungfixen und variablen Kosten (bei einer internen Produktion von IT-Leistungen) nun viel einfacher blosse, *variable* Kosten werden.

Es werden dann vielleicht nicht mehr Disk Space, Uptime, Transaktionen oder Kapazitäten von Telecom-Leitungen verkauft, sondern es wird ein Preis für die IT-Unterstützung einer bearbeiteten Police gestellt, oder ein IT-Preis pro abgeflogenen Passagier oder befördertem Gepäckstück (vgl. slide 18).

Das Product Management kann auch mit-entscheiden, wie der IT-Provider ***Innovationen*** finanzieren soll, z.B.

- inkrementell im Zuge einer Wartungsregelung (d.h. durch eine Wartungsgebühr)
- durch Re-Investieren vorgängiger Gewinne (d.h. durch die Marge früherer Jahre)
- durch die Integration von Innovationen in die Spezifikation des ‚Use‘ zu einem höheren oder gleichbleibenden Preis pro Output-Einheit (neue Funktionalität zu einem höheren oder gleichen Preis)
- durch das Finden eines Kunden, der die Innovation finanziert / vorfinanziert (durch ein kundenfinanziertes Projekt)
- durch die Vorfinanzierung durch einen Kunden, mit dem ein pay-back vereinbart wird, wenn weitere Kunden für das Produkt gewonnen werden.

## Ausgangslage (6)

### ▪ Charakteristika von ASP sind:

#### ▪ Pay per Use:

- Der ASP-Konsument bezahlt die IT-Services gemäss dem Gebrauch.
- Für den ASP-Konsumenten werden aus fixen und sprungfixen Kosten variable Kosten.

#### ▪ One to Many:

- Während der Outsourcer seine IT-Services für einzelne bis wenige Kunden erbringt, produziert der AS-Provider für viele (Markt).
- Der AS-Provider muss seine Services / Produkte so gestalten, dass er möglichst viele ASP-Kunden **einheitlich** bedienen kann.  
Um **Skaleneffekte** zu erzielen, müssen die ASP-Services / ASP-Module / ASP-Produkte
  - standardisiert und
  - auf dem Markt multipliziertwerden.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

9

**Die betriebswirtschaftlichen Schlüsselfaktoren für Nachfrage und Angebot sind bei der Application Service Provision (ASP) zusammenzuführen. Dies erfolgt durch die beiden Charakteristika von ASP:**

#### ➤ Pay per Use:

Der Nachfrager will seine fixen und sprungfixen Kosten durch tiefere variable Kosten ersetzen.

- Dazu braucht er eine **Spezifikation des ‚Use‘ in denjenigen Einheiten, in denen der Konsument selber kalkuliert.**

#### ➤ One to Many:

Der Anbieter will seine fixen und sprungfixen Kosten auf möglichst viele Einheiten verteilen, um dadurch seine Grenzkosten und Durchschnittskosten zu senken.

- Dazu muss er viele Konsumenten einheitlich bedienen.  
In einem Käufermarkt kann der AS-Provider nur dann das Volumen erhöhen, wenn für den Konsumenten der Kundennutzen klar ersichtlich wird, also in denjenigen Einheiten spezifiziert ist, in denen der Konsument selber kalkuliert.

**Der AS-Provider muss seine Services / Produkte so gestalten, dass er möglichst viele ASP-Kunden einheitlich bedienen kann. Eine solche Leistungsspezifikation beinhaltet auch das Pricing und die Price Mechanics.**

- Da die ASP-Konsumenten unterschiedliche Bedürfnisse und unterschiedliche Kaufkraft haben, müssen die ASP-Services modularisiert und so skaliert werden, dass für unterschiedliche Leistungsinhalte unterschiedliche Preise aufgrund unterschiedlicher Kosten gestellt werden können (**Pricing, Price Mechanics**).
- Dabei muss es dem ASP-Kunden möglich sein, **die ASP-Services in diejenigen Einheiten zu mappen, in denen der ASP-Kunde kalkuliert.**  
Branchenlösungen haben hier klare Vorteile.

In dieser Hinsicht kommt dem **Product Management** des AS-Providers eine sehr grosse Bedeutung zu. Ein Outsourcer mag die Bedeutung des Produkt-Managements weniger gewich-

ten, weil er relativ wenige Kunden bedienen wird. ***Ein AS-Provider ohne wirksames Product Management ist wenig glaubwürdig.***

Diese Charakteristika verlangen sowohl beim Produzenten wie beim Konsumenten einen integrierten Top-Down-Approach von der Strategie, zum Konzept, zur Implementierung und zum Daily Business (vgl. die slides 26 – 40).

Der logische Kern ist immer der gleiche: die best-mögliche Spezifikation der IT-Leistungen. Insofern haben die IT-Leistungen einen sehr engen Bezug zu folgenden generisch umschriebenen Kernprozessen der meisten Unternehmen, nämlich

- die Beschaffung,
- die Transformation und
- der Absatz

sowie zu vielen unterstützenden Prozessen, z.B.:

- das Rechnungswesen und das Controlling sowie
- das Product Management

### **Exkurs 2: Bewertung von internen und externen IT-Service Providern**

Ein weiterer Knackpunkt von Outsourcing (inkl. ASP) ist die Frage, ob interne oder externe IT-Service Provider im Einzelfall die günstigere, produktivere Lösung bieten.

Dabei sollten nicht Äpfel mit Birnen verglichen werden. Falls ein ***Pricing von IT-Services in denjenigen Einheiten erfolgt, in denen der Konsument dieser IT-Services kalkuliert,***

- kann der Konsument die Preise des externen IT-Providers mit denjenigen des internen IT-Providers im Sinne eines ***Benchmarking*** vergleichen und
- der externe IT-Provider hat bessere Chancen, mit seiner Marktleistung den internen IT-Service Provider zu verdrängen (***Konkurrenzierung***).

Beide Elemente (das Benchmarking wie die Konkurrenzierung) dienen der Produktivitätssteigerung bei der Erbringung der IT-Leistungen und liegen deshalb sowohl im Interesse der (internen und externen) IT-Service Provider wie des Konsumenten der IT-Services.

Die Situation eines internen IT-Service Providers weist interessante Analogien auf mit der ökonomischen Bewertung eines ***Angebotmonopols*** bzw. protektionistischer Massnahmen: Sofern der IT-Provider vorgeschrieben ist, hat der Konsument der IT-Services keine Wahl, muss also jeden Preis akzeptieren. I.d.R. werden einfach die Kosten intern umgelegt, der interne Konsument hat allenfalls die Wahl, die Bezugseinheiten zu reduzieren (z.B. Anzahl PCs, Anzahl Transaktionen). Bei einem solchen Angebotsmonopol besteht folgende Alternative:

➤ **Benchmarking:**

I.d.R. dient dem internen Konsumenten diese Umlage der Kosten als Grundlage für ein Mapping auf die Einheiten, in denen er selber kalkuliert (z.B. im Rahmen einer Zuschlagskalkulation). Der Preis des externen ASP-Providers kann hier dem Konsumenten einen Vergleich ermöglichen: Der interne IT-Service Provider verlangt für die IT-Unterstützung eines Arbeitsplatzes z.B. nnnn US\$, der Marktpreis liegt z.B. 30 % tiefer. Ein solcher Benchmark erlaubt einen Vergleich der Produktivität zwischen internem und externem Provider: Der interne IT-Provider muss seine Produktivität erheblich steigern, um diesen Benchmark zu erreichen. ***Allerdings sollten – wie gesagt***

- *nicht Äpfel mit Birnen verglichen werden*. Deshalb sollten die Parameter auf diejenigen Einheiten gemappt werden, in denen der Konsument kalkuliert.

➤ **Konkurrenzierung:**

Hat der Konsument der IT-Services eine Wahl, ist zwischen einem Total-Outsourcing und einem Teil-Outsourcing (z.B. durch ASP) zu unterscheiden.

- Bei einem *Total-Outsourcing* werden die gesamten, vom Budget des internen Providers erfassten IT-Services durch einen externen Provider (möglichst:) kostengünstiger erbracht.
- Bei einem *Teil-Outsourcing (z.B. durch ASP)* werden nur Teile der Funktionalität und des IT-Budgets durch einen externen Provider erbracht. Es ergeben sich zwangsläufig *Abgrenzungs- und Kompatibilitätsprobleme*:
  - Der teilweise verdrängte ‚Monopolist‘ (interner IT-Service Provider) muss die restlichen IT-Services gleichwohl erbringen. Das hat (z.B. aufgrund von strategischen Interdependenzen) Auswirkungen auf die Kostenstruktur und die Kalkulation des internen IT-Service Providers für diese restlichen IT-Services (evt. werden der organisatorische oder technische Aufwand grösser oder die Fixkosten können nur noch auf ein kleineres Volumen verteilt werden.)

Es ist klar, dass ein solches Eindringen von externen IT-Service Providern nicht im Interesse des internen IT-Providers liegt. Diese Empfindlichkeit des internen ‚Monopolisten‘ sollte jedoch für das Gesamtunternehmen nicht entscheidend sein: *Für das Gesamtunternehmen ist entscheidend, ob die Konsumenten der IT-Services insgesamt von einem Produktivitätsgewinn profitieren können*. Darin liegt die Analogie zum Aufbrechen eines Angebotsmonopols in einer Volkswirtschaft.

Total-Outsourcing und Teil-Outsourcing (z.B. in der Form von ASP) bieten für viele Unternehmen sehr interessante Chancen. Aus den bisherigen Ausführungen dürfte allerdings auch klar geworden sein, dass die *Leistungsspezifikation* für den Konsumenten von IT-Leistungen von sehr grosser Bedeutung ist: *Der erhoffte Produktivitätsgewinn wird sich nur einstellen, wenn man nicht Äpfel mit Birnen vergleicht*, ansonsten würde der Konsument nur sein Geld outsourcen und dabei noch zusätzliche Probleme insourcen.

- ASP ist für einen Konsumenten dann interessant, wenn die IT-Leistungen in denjenigen Einheiten angeboten werden, in denen der Konsument kalkuliert.
- Oft sind die Kalkulation und das Controlling des Konsumenten verbesserungsfähig. Es überrascht deshalb nicht, dass als Zusatznutzen von Outsourcing-Projekten oft eine markante Verbesserung von Kalkulation und Controlling realisiert wird.

## Ausgangslage (7)

- These:

**Application Service Provision ist nicht blosses Outsourcing, sondern dessen Weiterentwicklung:**

**ASP ist ein Schritt von der Produktionsorientierung zur Marktorientierung.**



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

10

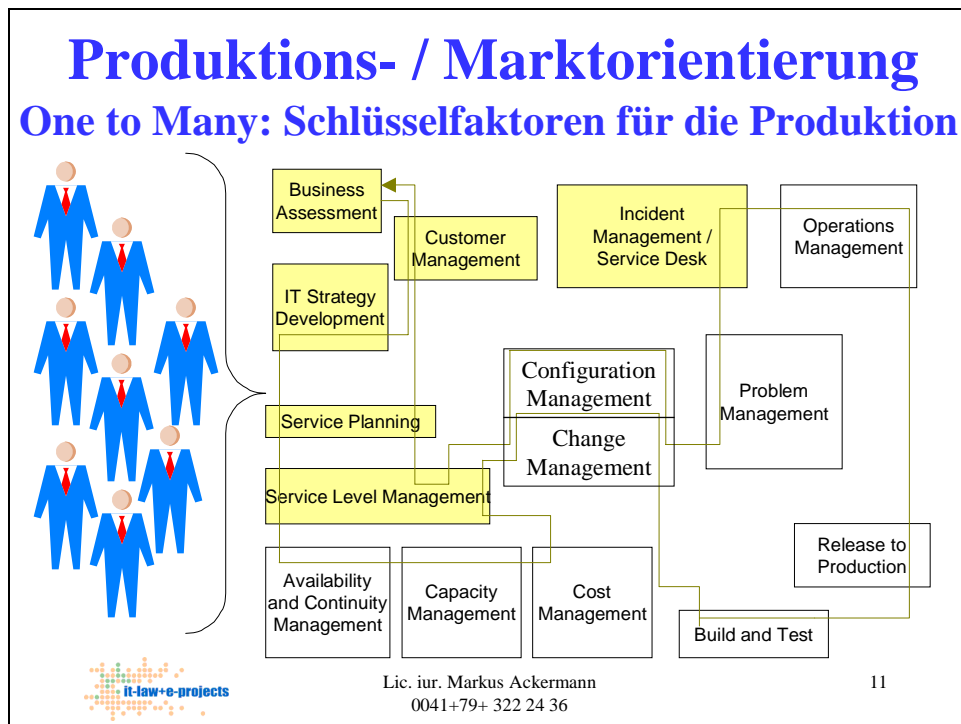
Die bisherigen Ausführungen sollen meine These zum Verhältnis von IT-Outsourcing und ASP plausibilisieren:

- **Application Service Povision ist nicht blosses Outsourcing, sondern dessen Weiterentwicklung. ASP ist ein Schritt von einer Produktionsorientierung zur Marktorientierung.**

Diese Weiterentwicklung vom traditionellen IT-Outsourcing zu ASP lässt sich entsprechend dem Schlagwort ‚*One to Many*‘ wie folgt darstellen:

- Die Leistung des einen AS-Providers muss die Bedürfnisse der *vielen* ASP-Kunden befriedigen.
- ***Deshalb ist ein Product-Design notwendig***, welches die Produktion (dargestellt im Format des de facto Standards IT Infrastructure Library (ITIL)) vom Kunden abschirmt. Dies wird mit dem folgenden slide näher ausgeführt.

Der zweite Teil der Präsentation beleuchtet die Thematik von IT-Outsourcing und ASP  
schwergewichtig aus der Sicht des IT-Service Providers: Wie soll er's tun ?



***„One-to-Many“ bedeutet, dass es Aufgabe des IT-Service Providers ist, die Anforderungen der Produktion und des Marktes optimal zu integrieren. Eine solche Integrationsleistung kann durch das Product Management des IT-Service Providers erbracht werden.***

In den folgenden slides wird diese Integration unter Verwendung des ITIL-Referenzmodelles näher ausgeführt: ***Die im ITIL-Referenzmodell dargestellten Funktionsblöcke sollen dem Product Management diejenigen Informationen liefern, die es für das Management der IT-Services braucht.***

# Produktions- / Marktorientierung

- **One to Many and Pay for Use: Schlüsselfaktoren für die Produktion**
  - Der IT-Service-Provider soll die **Anforderungen** der Produktion und des Marktes optimal **integrieren**:
    - **Business Assessment, IT-Strategy Development und Service Planning**: Idealtypisch werden die IT-Services so designed,
      - dass die Bedürfnisse der Kunden optimal befriedigt werden und
      - die Produktion dieser Services in optimaler Weise erfolgen kann.
    - **Service Level Management**: Idealtypisch sind die IT-Services in Bezug auf
      - Quantität,
      - Qualität und
      - Preisskalierbar (**Price Mechanics**) – und zwar in einer Weise, dass
      - die Kosten der Skalierung folgen.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

12

Ein gutes *Business Assessment*, eine *gute IT Strategy* und ein *gutes Service Planning* erlauben dem Product Manager, die IT-Service so zu *designen* und zu *spezifizieren*,

- dass die Bedürfnisse der Konsumenten und
- die Bedürfnisse der Produktion

in *optimaler* Weise integriert werden.

Diese Optimierung wird fortgesetzt im *Service Level Management* und im *Availability Management*. **Diese Optimierung ist dann erreicht, wenn** die Service Level Agreements die IT-Services

- **in denjenigen Einheiten spezifizieren, in denen der Konsument kalkuliert** und
- **diese Einheiten in Bezug auf *Quantität und Qualität* skalierbar sind** und
- **diese Skalierung einen klaren Bezug zu den Kosten hat**:
  - je höher die Quantität desto höher die absoluten Kosten bzw. Preise (und umgekehrt),
  - je höher die Qualität desto höher die absoluten Kosten bzw. Preise (und umgekehrt).

## Produktions- / Marktorientierung

### ▪ One to Many:

#### Schlüsselfaktoren für die Produktion

- Die Produktion soll die technologischen Anforderungen mit den Anforderungen des Marktes optimal integrieren:

- **Availability and Continuity Management:**

- Immer noch werden Quantität und Qualität der gelieferten IT Services gemessen in Parametern der Verfügbarkeit (availability) über eine verabredete Dauer (continuity).
- Dies ist allerdings beim Wechsel von einer Produktions- zur Marktorientierung je länger je weniger akzeptabel: **Künftig werden Quantität und Qualität der IT-Services in der Sprache der Kunden spezifiziert werden müssen.**



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

13

*In dieser Integrationsleistung, genauer: in dieser Spezifikationsleistung durch das Product Management des IT-Service Providers, liegt ein wesentlicher Aspekt der Marktorientierung.*

- Der Konsument rechnet nicht in 99,9 % Verfügbarkeit oder 2 MB/s throughput einer Telecom-Leitung, er rechnet nicht in Antwortzeiten, er rechnet in Einheiten, die eine Systemverfügbarkeit end-to-end voraussetzen, z.B. in bearbeiteten Geschäftsvorfällen.
- Der Konsument rechnet nicht in Disk Space, sondern in Anzahl Versicherungspolicen.
- Der Konsument rechnet nicht in Anzahl Transaktionen, sondern in abgeflogenen Passagieren.

## Produktions- / Marktorientierung

### ▪ One to Many:

#### Schlüsselfaktoren für die Produktion

- Fix-Kosten / Sprungfix-Kosten sollen von einer optimal grossen Produktionsmenge (Output) getragen werden (,economy of scale‘):

- **Capacity Management:** Idealtypisch sollen die Kapazitäten während 24 Stunden zu 100 % ausgelastet, aber nie überlastet sein.
- **Cost Management:** Idealtypisch werden die Kapazitäten zu den tiefsten Kosten bereitgestellt, z.B. durch
  - Optimierte Betriebsabläufe
  - Besondere Einkaufskonditionen



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

14

Ein gutes *Capacity Management* und ein gutes *Cost Management* liefert dem Product Management die Informationen, damit es die Einheiten, in denen die Konsumenten rechnen, auf diejenigen Einheiten mappen kann, in denen die Produktion rechnet. Ein gutes Product Management muss also z.B.

- die Anzahl der abgeflogenen Passagiere auf die Anzahl der Transaktionen in einem Reservationssystem mappen können
- die Anzahl der bearbeiteten Geschäftsvorfälle auf den dafür benötigten Disk Space mappen können.

*Auch diese Spezifikationsleistung dient der Marktorientierung.*

## Produktions- / Marktorientierung

### ▪ Pay per Use:

#### Schlüsselfaktoren für die Nachfrage (Markt)

- Aus Fix-Kosten / Sprungfix-Kosten werden tendenziell **variable Kosten**:
  - Die Zusammenarbeit mit einem externen IT-Service Provider bedeutet kostenseitig, dass z.B.
    - die Investitionen („fixe“ Kapitalkosten) und
    - die Personalkosten („sprung-fixe“ Kosten)beim IT-Service Provider anfallen. Idealtypisch entstehen beim IT-Service-Konsumenten nur variable Kosten.
  - In der Praxis bestehen allerdings viele Hindernisse, die ein einfaches Auswechseln des externen IT-Service Providers oder eine schnelle Einstellung des Bezugs der IT-Services verhindern.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

15

**Die Marktorientierung hat für den IT-Provider auch Nachteile.** Wenn er pro abgeflogenen Passagier oder pro bearbeitetem Geschäftsvorfall fakturiert, dann werden von ehemals Fix-Kosten oder Sprungfix-Kosten für den *Konsumenten* zwar variable Kosten. *Aber:*

- **Das Investitions- und das Personalrisiko werden auf diese Weise vom IT-Provider getragen.**
- **Auch das kommerzielle Risiko wird dabei z.T. in ungerechtfertigter Weise auf den IT-Service Provider übertragen:**
  - Wird pro abgeflogenen Passagier verrechnet, und kann nicht geflogen werden, weil Schnee auf der Piste liegt, würde der IT-Provider das kommerzielle Risiko tragen in einem Bereich, den er gar nicht beeinflussen kann.
- **Allerdings sind die Kosten nicht wirklich variabel,**
  - Sofern der IT-Provider Interesse während Verträge abschliessen konnte: Denn es ist (nicht nur im Handy-Markt) eine Tendenz spürbar, die Bindungsdauer der Verträge auszudehnen und Kündigungen zu erschweren.
  - Oft stehen auch technische Hindernisse einem schnellen Wechsel des IT-Service Providers entgegen.

## Produktions- / Marktorientierung

### ▪ Pay per Use:

#### Schlüsselfaktoren für die Nachfrage (Markt)

- Die variablen Kosten können eindeutig denjenigen Einheiten zugeordnet werden, in denen der Konsument der IT-Services seinerseits kalkuliert.
  - Der IT-Service-Konsument hat ein Interesse daran, dass
    - er nur für den **tatsächlichen Gebrauch** der IT-Services bezahlt und
    - die IT-Service-Kosten denjenigen **Einheiten** eindeutig zugeordnet werden können, **in denen der IT-Service-Konsument selber kalkuliert**.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

16

Eine markt-orientierte Leistungsspezifikation wird sich wohl eher in ‚Käufermärkten‘ als in ‚Verkäufer- / Produzentenmärkten‘ durchsetzen. Denn *eine markt-orientierte Leistungsspezifikation hat klare Vorteile für den Konsumenten*:

- Er muss nur den tatsächlichen Gebrauch bezahlen,
- er kann die Kosten den ihm vertrauten Einheiten zuordnen und
- dadurch auch den für ihn damit generierten Nutzen unmittelbar bewerten.

## Produktions- / Marktorientierung

### ▪ Pay per Use:

#### Schlüsselfaktoren für die Nachfrage (Markt)

- **Weil** die variablen Kosten **eindeutig** denjenigen Einheiten **zugeordnet werden können**, in denen der Konsument der IT-Services seinerseits kalkuliert, kann er auch eine für ihn gültige, individuelle **Bewertung** der IT-Services vornehmen.
  - Der wirtschaftliche Wert ergibt sich aus dem **Nutzen** der IT-Services zur Unterstützung der spezifischen Wertschöpfungskette dieses bestimmten Kunden. Denn jede Beteiligung an der Wertschöpfung unterstützt die Realisierung der auf diese Weise generierten Marktleistung auf dem Absatzmarkt des Kunden.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

17

Der im dritten Teil vorgestellte **Top-Down-Approach** nutzt genau dieses Phänomen: Bei einer markt-orientierten Leistungsspezifikation kann der Konsument

- von der Strategie,
- über das Konzept und
- die Implementierung
- bis zum Daily Business

**mit progressiv feinerer Granularität den (Mehr-)Wert der IT-Leistungen für seine Kernprozesse bewerten.**

Diese Chance einer markt-orientierten Leistungsspezifikation wird gelegentlich übersehen.

## Produktions- / Marktorientierung

### Pay per Use: Produktions- <-> Marktsicht

Produktionsorientierung	Marktorientierung
Verfügbarkeit, Uptime, Aktivitäten	Lieferung von Resultaten
User ID (angemeldeter User)	User ID (identifizierter User)
Disk Space	Erfolgreiche Transaktionen zu einer bestimmten Funktionalität (z.B. Anzahl der versendeten Fakturen)
Transportkapazität	Lieferung
Anzahl DB-Records	Anzahl bearbeiteter Administrationsvorgänge (z.B. Anzahl bearbeiteter Versicherungspolizen)



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

18

Die Tabelle zeigt Beispiele für produktions- und für markt-orientierte Leistungsspezifikationen und stellt diese einander gegenüber. **Die Leistungsspezifikation ist der logische Kern jeder Beziehung zwischen dem Provider und dem Konsumenten der IT-Services.**

- Die Spezifikation von IT-Leistungen ist ausserordentlich ‚tricky‘ und wird ohne Unterstützung durch erfahrene Profis oft nicht in guter Qualität zu realisieren sein.
  - **Bei der Spezifikation von IT-Leistungen erscheint ein interdisziplinärer, integrierter Approach mit einem betriebswirtschaftlichen Fokus als unabdingbar.**
- Die Leistungsspezifikation ist auch beim **Aushandeln von Verträgen und Service Level Agreements** zentral. Denn der IT-Provider haftet für die versprochene Leistung so wie sie spezifiziert wurde und die Leistung muss bewertet werden. Die Abgrenzung
  - der kommerziellen Chancen und Risiken, sowie
  - der Verantwortlichkeiten und Haftungen (Roles and Responsibilities)
sind sowohl generell als auch im einzelnen Vertragsverhältnis (als Ergebnis von individuellen Verhandlungen) zu bestimmen. Solche Fragen sind im Detail zu klären. In Vertragsverhandlungen sollen
  - die eigenen Interessen durchgesetzt

- sowie ein für beide Seiten interessanter (d.h.: einen Mehrwert generierenden) Austausch von Leistung und Gegenleistung erreicht werden.
- Für solche Vertragsverhandlungen wesentlich bleibt jedoch der *markt-orientierte Ausgangspunkt* für die detaillierte Regelung der Rechte und Pflichten der Parteien.

## Produktions- / Marktorientierung

- **One to Many: Welche Bedeutung hat das Product Management ?**
  - Der Unterschied zwischen Outsourcing und ASP liegt in der Bedeutung des Produktmanagements:
    - Beim Outsourcing werden für 1 bis wenige Kunden IT-Services erbracht, beim ASP soll für eine grosse Anzahl von Kunden deren Wertschöpfungskette durch IT-Services unterstützt werden.
    - **Die Marktleistung der IT-Outsourcer (und deren Spezifikation) fokussiert also immer auf wenige Kunden. Der AS-Provider will viele gleich behandeln (Produkt).**



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

19

### *Die Unterschiede zwischen Outsourcing und ASP liegen*

- *in der Bedeutung des Product Managements:*
  - Beim Outsourcing werden für 1 bis wenige Kunden IT-Leistungen erbracht (i.d.R. als ‚individualisierte Services),
  - beim ASP soll für eine grosse Anzahl von Kunden deren Wertschöpfungskette durch IT-Leistungen unterstützt werden.
- *in der Spezifikation der Marktleistung:*
  - Die Marktleistung der Outsourcer (und deren Spezifikation) fokussiert also immer auf *wenige* Kunden. Die Beschreibung der Marktleistung des Outsourcers hat eher eine **Produktionsorientierung**, spezifiziert die Leistung eher in Begriffen der Produktion (User-Id, Uptime, Diskspace, Transportkapazität).
  - Der AS-Provider will *viele* gleich behandeln (analog einem ‚Commodity Service‘). Die Beschreibung der Marktleistung des AS-Providers muss eher eine **Marktorientierung** aufweisen, also die Leistung eher in Begriffen des Kundennutzens spezifizieren.

## Produktions- / Marktorientierung

- **One to Many: Welche Bedeutung hat das Product Management ?**
  - Als Konsequenz dieser Entwicklung werden IT-Services als Produkt gemanaged:
    - Von wenigen, individuellen Kunden zu einem **Zielmarkt**
      - Auswirkungen auf die Aufbau- und Ablauforganisation (z.B. Prozessorganisation)
    - **Business Pläne**
    - **Produkt-Design**
      - **Kernprodukt <-> Add-Ons**
      - Standardisierung
      - Modularisierung



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

20

Die Ausrichtung auf Zielmärkte kann beim IT-Service Provider

- zu einer **Reorganisation und Restrukturierung** des Unternehmens sowie
- zu einer Prozessorganisation bzw. **Geschäftsprozessoptimierung** führen (vgl. slide 8).

**Sobald der gleiche IT-Service an viele Konsumenten verkauft werden muss, sollten diese IT-Leistungen analog einem Produkt gemanaged werden.** Dann erhält das Product Management eine überragende Bedeutung. Ein Product Management konzentriert sich dabei nicht nur auf die Leistungsspezifikation: Man muss

- Zielmärkte definieren,
- Business Pläne erstellen,
- das Produkt designen, also z.B.
  - zwischen Kernprodukt und Add-Ons unterscheiden,
  - das Produkt standardisieren und
  - modularisieren.
- die Produkte beschreiben und dokumentieren und
- (nicht zu unterschätzen:) den rechtlichen Rahmen setzen

## Produktions- / Marktorientierung

### ▪ One to Many: Welche Bedeutung hat das Product Management ?

- Als Konsequenz dieser Entwicklung werden IT-Services als Produkt gemanaged:
  - **Produktbeschreibungen, -dokumentation**
  - **Rechtlicher Rahmen / Lizenzbestimmungen**
    - Urheberrechte
    - Vertriebsrechte
    - Markenrechte
    - Standardverträge, Lizenzen, SLAs



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

21

Der rechtliche Rahmen schützt die vor allem vom Provider (aber auch vom Konsumenten) der IT-Leistungen getätigten *Investitionen*, er schützt die *Märkte* und den *Umsatz* der Beteiligten. *Die Bestimmung eines sachlich angemessenen und Interesse wahrenden rechtlichen Rahmens ist unabdingbar*. Aufgrund unserer Erfahrung sollte immer von einer betriebswirtschaftlichen Analyse ausgegangen werden, die rechtlich umzusetzen ist (und nicht umgekehrt !). Dabei sind die betriebswirtschaftlichen Anforderungen und der rechtliche Rahmen miteinander zu integrieren und zu leben. Die Verträge sollten Arbeitsinstrumente sein und nicht in der Schublade landen.

## Produktions- / Marktorientierung

### ▪ One to Many: Welche Bedeutung hat das Product Management ?

- Als Konsequenz dieser Entwicklung werden IT-Services als Produkt gemanaged:
  - **Organisation des Daily Business**
    - Operative Organisation (Betrieb, Betriebszeiten, Personalplanung, Helpdesk, Eskalationsmanagement)
    - Rollen (Product Manager, Product Owner, Delivery, Sales)
  - **Produktkalkulation**
    - **Produktkonforme Strukturierung des Rechnungswesens** (Produktportfolio, Produktgruppen, Produkte, Module)
    - **Transparente** Kalkulation zu **effektiven Kosten**, statt intransparenten Umlagen von ‚gesammelten‘ Kosten



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

22

Das Management von IT-Service Providern ist mit einer Reihe von traditionellen Managementaufgaben befasst und in vielfältiger Weise gefordert.

- Es müssen die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Product Manager, Product Owner, Delivery und Sales geklärt werden.
- Der IT-Service Provider muss eine klare Vorstellung haben über die operative Organisation, mit welcher die Services erbracht werden. Besondere Beachtung verdient in diesem Zusammenhang das Configuration and Change Management.
- Der IT-Service Provider muss die Interdependenzen innerhalb seiner Organisation im Detail kennen, die Aussenwirkungen von organisatorischen Entscheiden berücksichtigen und die Organisation umfassend integrieren.

Ein gutes Prozessmanagement (Optimierung der Geschäftsprozesse) und Massnahmen zur Organisationsentwicklung (bis hin zu Reorganisation, Restrukturierung) können hier gute Dienste leisten.

***Der Erfolg einer IT-Outsourcing- bzw. ASP-Initiative entscheidet sich im Daily Business und nicht in der Abfassung eines schön präsentierenden Konzeptes bei Beginn der Implementierung.*** Die Organisation des Produzenten soll mit den Organisationen der Konsumenten von IT-Services über einen Zeitraum von mehreren Jahren zusammenarbeiten. ***Aus ‚Schnittstellen‘ müssen ‚Interfaces‘ werden.***

- Es braucht nicht nur eine adäquate Organisation auf Seiten des IT-Providers,
- auch die Organisation des Konsumenten muss für eine solche Form der Zusammenarbeit bereit sein:
  - Es braucht insbesondere ein ***Service Management*** und ein ***Change Management***, welche fähig sein müssen,
    - die Requirements des Konsumenten zu spezifizieren (z.B. mit einem intelligenten ***Requirements Engineering***),
    - ***Qualität und Quantität*** sowohl im Verhältnis zum Provider wie auch gegenüber den internen stakeholders zu ***steuern*** (z.B. mit einer wirksamen internen Kommunikation und einem aussagekräftigen IT-Controlling)

Sehr oft besteht ein grosser Verbesserungsbedarf im Bereich

- einer ***transparenten Kalkulation zu effektiven Kosten*** bzw. Die Produzenten sind (selbst bei blosser Produktionsorientierung) oft nicht in der Lage, in aussagekräftiger Weise die Kosten dem Output zuzuordnen.
- eines ***aussagekräftigen Reporting und Pricing***. Die Produzenten sind oft nicht einmal in der Lage, den Output zuverlässig und korrekt zu messen. Den Kunden werden dann 6- oder 7-stellige Beträge mit 2 Zeilen Rechnungstext fakturiert. (Für unsere Bemühungen stellen wir Ihnen US\$ nnnnnn und wir danken für Ihr Vertrauen). Wie soll der Konsument dann diese Rechnungen überprüfen und wie soll er diese Beträge auf die internen stakeholders verteilen ?

Voraussetzung für die nötigen Verbesserungen ist ein gutes Rechnungswesens. Wer sein Reporting und seine Kalkulation im Griff hat, kann sich auch an ein Pricing wagen, das sich an den Marktpreisen der Konkurrenten orientiert.

***In allen diesen zahlreichen Aktivitätsfeldern ist ein interdisziplinärer, integrierter Approach in besonderem Masse zu empfehlen.***

## Produktions- / Marktorientierung

### ▪ One to Many: Welche Bedeutung hat das Product Management ?

- Als Konsequenz dieser Entwicklung werden IT-Services als Produkt gemanaged:
  - **Pricing**
    - Keine ‚Umlagen‘ von Produktionskosten, sondern **Marktpreise**: Der Konkurrent bietet die IT-Unterstützung (all inclusive) von Prozess X zu US\$ y. Wie können wir zu 15 % tiefer produzieren und anbieten?
    - In welchen **Einheiten** kalkuliert unser Kunde ?
  - Marketing und Sales
  - Sales Kit



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

23

*Das Product Management sollte die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg (Profit and Loss) des Produktes haben.* Demgemäss sollte es

- ein Pricing realisieren, das sich an den Marktpreisen orientiert und
- eine über eine zuverlässige Kalkulation der Kosten verfügen.

Eine blossе Zuschlagskalkulation wird vornehmlich in Verkäufermärkten genügen. In Käufermärkten sind die Anforderungen an das Pricing und die Kalkulation erhöht: Hier hat der Product Manager beispielsweise zu entscheiden, bis zu welchem Preis man einen IT-Service offerieren kann, ohne Verluste zu erwirtschaften.

## Produktions- / Marktorientierung

### ▪ One to Many: Welche Bedeutung hat das Product Management ?

- Als Konsequenz dieser Entwicklung werden IT-Services als Produkt gemanaged:
  - **Life-Cycle Management**
    - Softwareverteilung, -updates, -wartung
    - Mittelfristige Planung
    - Phase-Out
  - **Innovations- und Technologiemanagement**
    - Partizipation der Kunden

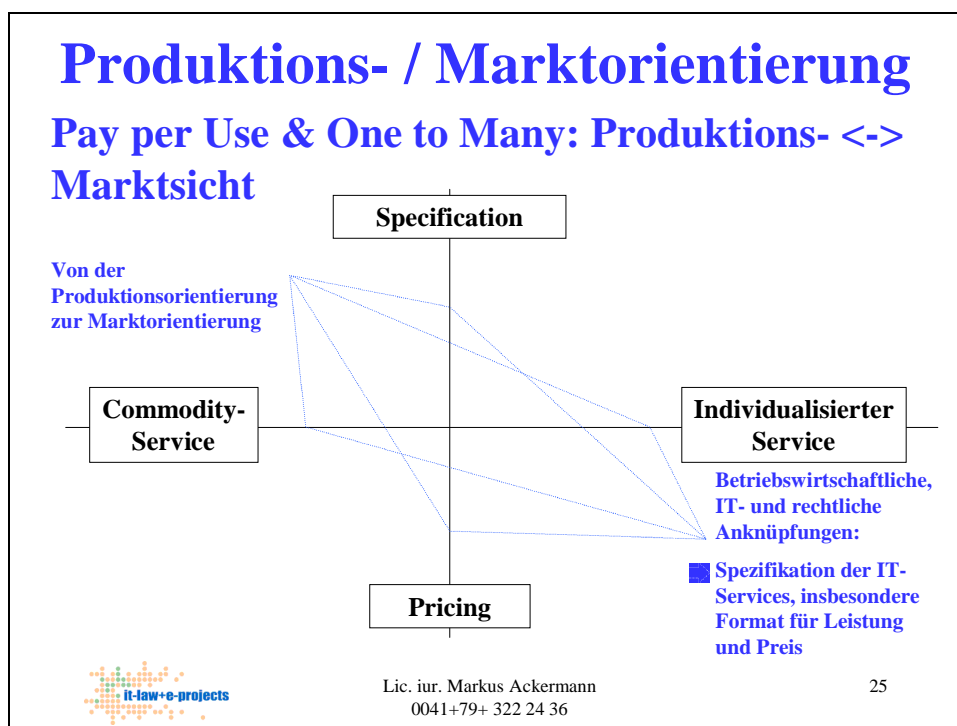


Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

24

Oft werden weitere, wichtige Aspekte des Product Managements übersehen

- **das Life-Cycle Management**  
Allzu oft leiden Rechenzentren an Altlasten, die sie weiter schleppen (müssen) und die sie in ihrer künftigen Entwicklung eher behindern als befördern. Deshalb sollte schon recht frühzeitig im Life Cycle an das Ende einer Applikation gedacht werden.
- **und das Innovations- und Technologiemanagement**  
Ein weiterer neuralgischer Bereich ist das Innovations- und Technologiemanagement.



Im Sinn einer Konsolidierung des Gesagten zeigt dieses slide das Spannungsfeld, in welchem wir uns bewegen:

- Die Spezifikation der IT-Leistung soll die Brücke schlagen zwischen der Produktionssicht und der Marktsicht.
- Das Pricing soll Price Mechanics entwickeln, welche eine Skalierung in den Dimensionen Kosten und Qualität ermöglichen und gleichzeitig einen wirklichen Vergleich auf dem Markt zulassen: Der Marktpreis des Konkurrenten liegt bei US\$ y – können wir mit unserem Preis 15 % tiefer gehen ?

Als vereinfachtes Beispiel für eine markt-orientierte Leistungsspezifikation diene das Handy, welches bei weitem nicht die Funktionalität einer üblichen Applikation umfasst:

- **Die Leistungsspezifikation beim Handy ist nicht abhängig von Uptime, Diskspace, Transportkapazität, sondern es ist ein blosser Anschluss unter einer definierten Nummer. Mit diesem Anschluss werden Services verbunden.**

Beim Handy ist die Leistungsspezifikation im Sinne einer Marktorientierung relativ einfach, weil der Infrastrukturanteil (der Anteil ‚commodity‘) an der Marktleistung überwiegt.

Anders als beim Handy oder bei der Infrastructure Service Provision geht es bei der Application Service Provision um eine Anwendungs-bezogene Funktionalität, nicht um eine Infrastruktur.

Die Frage ist nun, inwieweit man aus einer Applikation ein ‚commodity-Angebot‘ bauen kann, welches die Bedürfnisse vieler Kunden abdeckt und inwieweit es ein individueller Service bleiben muss.

Der Produktmanager hat also die Aufgabe, die Produktionssicht auf die Marktsicht zu mappen und zwar so, dass der IT-Service Provider den gap zwischen Produktion und Marktbedürfnis überwinden kann. Die Marktleistung ist in der Sprache des Konsumenten zu spezifizieren und diese Spezifikation bildet die Grundlage für den Vertrag mit dem Konsumenten. Brennpunkt des Vertrages über einen IT-Service ist dessen Spezifikation.

In unserem dritten Teil der Präsentation stellen wir die **Konsumentensicht** ins Zentrum. Die in den Teilen 1 und 2 entwickelten, allgemeinen Aussagen werden nun in unser Vorgehensmodell integriert, welches sich in der Praxis *mehrfach* bewährt hat. Mit dem dargestellten, integrierten Top-Down-Approach wird deutlich,

- **dass die Bewertung des Impacts von IT-Leistungen auf die Kernprozesse des Konsumenten**
  - **nicht nur auf strategischer Ebene erfolgen,**
  - **sondern mit zunehmend feinerer Granularität auch auf konzeptioneller Ebene bis hin zum Daily Business überprüft und in die Praxis umgesetzt werden sollte.**

Bei einer markt-orientierten Leistungsspezifikation kann der Konsument

- von der Strategie,
- über das Konzept und
- die Implementierung
- bis zum Daily Business

**mit progressiv feinerer Granularität den (mehr-)Wert der IT-Leistungen für seine Kernprozesse bewerten.**

Diese Chance einer markt-orientierten Leistungsspezifikation wird gelegentlich übersehen.

**Diese Bewertung sollte auch die Vertragsverhandlungen und den Inhalt der Verträge bestimmen.** Dem Service Management des Konsumenten im Daily Business kommt dabei die grösste praktische Bedeutung zu.

## Are You Ready ?

- **Aus der Vielzahl von Themen, die zu behandeln wären, ist eine Auswahl zu treffen.**
- **Brennpunkt jeder IT-Outsourcing Initiative ist die Spezifikation der IT-Services**
  - Als Folge der ASP-Charakteristika ‚Pay per Use‘ und ‚One to Many‘ **kommt dem Product Management des AS-Providers hierbei eine überragende Bedeutung zu.**
  - **Das Service Management des Konsumenten knüpft daran an.**

**Top-Down-Approach**

**Methodological Approach**

Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

26

Wie wir bereits gesehen haben, bildet die **Leistungsspezifikation den zentralen Anknüpfungspunkt jeder IT-Outsourcing- bzw. ASP-Initiative** – dies sowohl für das Product



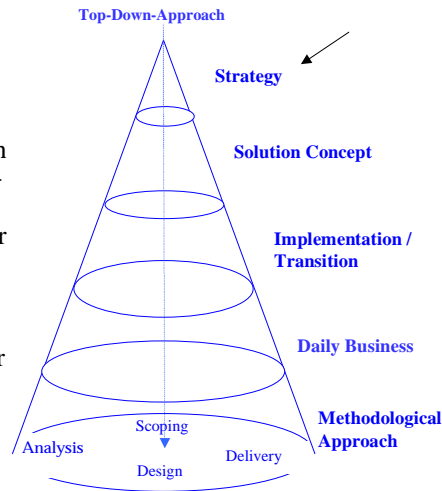
## Are You Ready ? (3)

- Entscheide von strategischer Bedeutung:

- Gegenstand**

- Welche Business Prozesse sollen durch externe IT-Provider unterstützt werden ? Welches ist der logische Kern des Outputs dieser Prozesse ?
    - Empfehlung: Bei strategischen Entscheiden die Konsequenzen für die Business Prozesse stärker gewichten als die Kosten

- Rollenmodell** (High Level Roles und Responsibilities)



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

28

Der Entscheid für die Beschaffung von IT-Services durch einen externen Partner ist dann ein strategischer, wenn er weitreichende Konsequenzen für das Unternehmen des Konsumenten hat. ***Dabei geht es nicht nur um seine Kosten sondern in überwiegender Masse um die Auswirkungen auf seinen Wertschöpfungsprozess. Dieser Impact auf das Kerngeschäft des Konsumenten ist zu bewerten. Beim Konsumenten von IT-Leistungen sollte Klarheit bestehen in Bezug auf***

- den **Gegenstand** auf den sich die durch IT-Service Provider zu erbringende Leistung bezieht: Soll die gesamte Wertschöpfungskette des Konsumenten durch den IT-Service unterstützt werden oder nur ein Teil davon (welcher ?)
  - Dieser Gegenstand bildet die **Grundlage für die Bewertung** des IT-Services in den Einheiten, in denen der Konsument rechnet, **d.h. für die Beurteilung der Value Proposition** des IT-Service Providers.
- das **Rollenmodell** (= Verhältnis des Konsumenten zum IT-Service Provider). Die Konsequenzen eines Wechsels vom internen zum externen IT-Service Provider werden regelmässig unterschätzt.
  - Welche Partnerrisiken will der Konsument mit dem externen Provider eingehen ?
  - Wie will sich der Konsument zum externen Provider stellen ?
  - Wie will der Konsument den externen Provider steuern ?
  - Will der Konsument sich völlig auf den externen IT-Provider verlassen bzw. in welchem Ausmass will der Konsument eine eigene IT-Organisation aufrecht erhalten ?

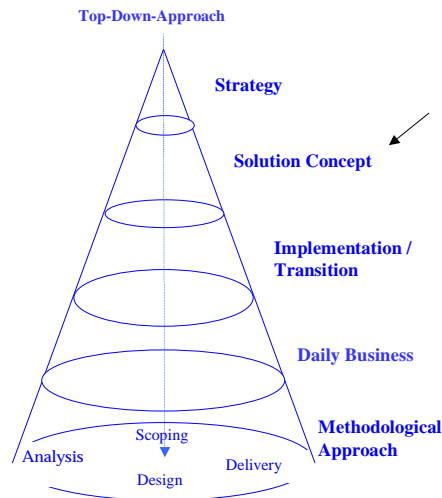
***Die Entscheide zum Rollenmodell bestimmen die Freiheitsgrade des Konsumenten der IT-Leistungen.*** Deshalb ist zu empfehlen, dass sich der Konsument Klarheit verschafft zu den Themen Abhängigkeit, Machtverteilung, Einflussmöglichkeiten, Konsequenzen eines Partnerausfalls und dessen Eintretenswahrscheinlichkeit

## Are You Ready ? (4)

- Konzeptionelle Entscheide:

- **Requirements (-Engineering)**

- Wie werden die Requirements erfasst und gemanaged (,engineered‘) ?
    - Wie gehen die Partner mit den permanenten Veränderungen um ?
    - ...



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

29

**Das Engineering und das daran anknüpfende Management von Requirements wird regelmässig unterschätzt.** Es geht nicht darum, ein für immer in Stein gemeisseltes Konzept zu definieren und allenfalls reaktiv anzupassen, sondern pro-aktiv den permanenten Wechsel zu antizipieren.

- Die IT-Systeme und ihr Kontext unterliegen einem **stetigen Wandel**. Es ist deshalb besonders wichtig, dass die Anforderungen an die IT-Leistungen so gemanaged werden, dass sie mit wenig Aufwand up-to-date gehalten werden können.
- Das Requirements Engineering bildet für das Service Management des Konsumenten die Grundlage für das **Change Management**.

## Are You Ready ? (5)

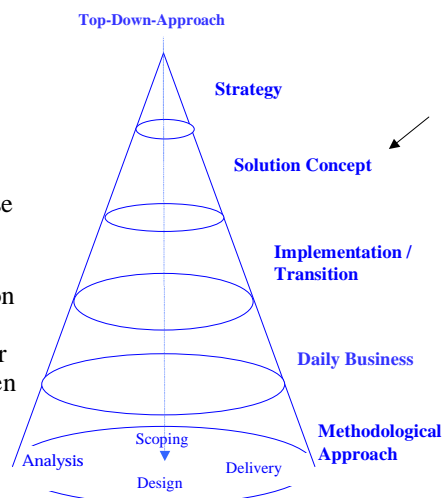
- Konzeptionelle Entscheide:

- **Value Proposition**

- Welche Kriterien sind für den Konsumenten von IT-Services wichtig ? Und wie werden diese Kriterien vom IT-Service Provider erfüllt ?
    - Kann die Leistungsspezifikation des IT-Service Providers eindeutig der Marktleistung des Konsumenten zugeordnet werden ?

- **Einführungsplanung**

- ...



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

30

**Die Value Propositions der konkurrierenden IT-Service Provider sind vom Konsumenten zu evaluieren. Wesentliche Elemente einer solchen Bewertung sind regelmässig:**

- **Die zu unterstützenden Geschäftsprozesse (Gegenstand):**  
Aufgrund der Festlegung der zu unterstützenden Geschäftsprozesse und des geforderten Impacts von IT-Leistungen auf diese Prozesse können
  - Kriterien für die Evaluation der Value Proposition festgelegt und
  - aufgrund dieser Kriterien die Value Proposition der diversen IT-Service Provider bewertet werden. Je marktorientierter die Spezifikation der Value Proposition erfolgt, desto grössere Erfolgchancen hat der anbietende IT-Provider.
- **Das angestrebte Verhältnis zum externen IT-Provider (Rollenmodell):**  
Die daraus abgeleiteten Kriterien können sich z.B. beziehen auf
  - das Partnerrisiko und
    - Also die Frage: Welch Partnerrisiken will der Konsument mit dem externen Provider eingehen ?
  - die Art der angestrebten Zusammenarbeit von Konsumenten und Provider.
    - Also die Frage: Wie will der Konsument den externen Provider steuern ?

Auf diese Elemente müssen das Konzept, dessen betriebswirtschaftliche Implementierung und die Verträge zwischen den Konsumenten und den IT-Service Providern angemessen Rücksicht nehmen, sonst hätten die auf allen Stufen erarbeiteten Bewertungen wenig Sinn.

Auch die Einführungsplanung sollte einer vertraglichen Verbindlichkeit zugeführt werden (siehe nachfolgend ‚Migrationsprojekt‘).

## Are You Ready ? (6)

- Entscheide zur Implementation:
  - Organisatorische und technische **Migration**
    - Das Migrationsprojekt wird nicht weiter behandelt (weitere Infos auf unserer homepage)
  - ...





Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

31

Weiterführende Informationen zu Migrationsprojekten erhalten Sie auf unserer web-site [www.it-law.ch](http://www.it-law.ch).

In Bezug auf die Verträge ist zu unterscheiden

- zwischen dem *Implementierungsprojekt* (mit einem relativ baldigen Ende, nämlich nach Abschluss der Implementierung) und
- dem auf deutlich längere Dauer angelegten Outsourcing- bzw ASP-Verhältnis, d.h.: dem *Daily Business*.

## Are You Ready ? (7)

- **Entscheide zum Daily Business:**
  - **Prozess Management**
    - Hat der IT-Service Konsument das Management seiner Business-Prozesse ‚im Griff‘ ?
  - **Service Management / SLAs**
    - Wie organisiert der Konsument sein IT-Service Management im Alltag ?
    - Wie werden die IT-Services gemessen ?
  - **Relationship Management**
    - Welche Einflussmöglichkeiten hat der Konsument gegenüber dem IT-Service-Provider ?
  - **Change Management**
    - Wie ist das Change-Management organisiert ?
  - ...



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

32

Nach der Einführungsphase ergeben sich die meisten Herausforderungen aus dem *Daily Business*. Deshalb sollte Klarheit herrschen auf welche Weise die Anforderungen erfüllt werden u.a. in Bezug auf

- die **Geschäftsprozesse des Konsumenten**,
  - Der Konsument muss sein Geschäft kennen, d.h. seine Geschäftsprozesse und den Impact der IT-Services im Detail verstehen sowie dem externen IT-Service Provider kompetente Gesprächspartner zur Verfügung stellen.
  - Der Konsument muss in der Lage sein, die Unterstützung der Geschäftsprozesse durch die IT-Leistungen permanent zu optimieren.
  - Veränderungen bei den Geschäftsprozessen führen oft zu veränderten Anforderungen an die IT-Services des Providers.
- dessen **IT-Service Management im Alltag**, z.B.:
  - Der Service Manager muss in der Lage sein, die IT-Services quantitativ und qualitativ zu überprüfen / zu steuern (Controlling).
  - Ein adäquates Reporting der IT-Services ist sicherzustellen.
  - Der Service Manager muss die Kosten der IT-Services verursachergerecht intern weiterverrechnen können.
  - Der Service Manager muss zusammen mit dem Provider die IT-Services permanent optimieren.
- das **Relationship Management**, z.B.:

- Der Service Manager muss die Strategie seines Unternehmens kennen und dessen Interessen in angemessener Weise gegenüber dem IT-Service Provider durchsetzen können.
- Der Service Manager muss die bestehenden Freiheitsgrade, die gegenseitigen Abhängigkeiten und das Partnerrisiko permanent überwachen.
- und das **Change Management**.
  - Der Service Manager muss in angemessener Weise mit dem stetigen Wandel umgehen können.

Ein markt-orientierter IT-Provider wird solche Anforderungen befriedigen können. Die markt-orientierte Leistungsspezifikation kann dafür allerdings nur den geeigneten *Ausgangspunkt* bilden, z.B. für gute Verträge.

*Das Daily Business wird wesentlich durch die eingegangenen Verträge bestimmt.* Die folgenden slides zeigen - ohne Anspruch auf Vollständigkeit – einige, ausgewählte Aspekte, die in der Praxis beobachtet werden sollten.

## Are You Ready ? (8)

- **Der individualisierte ASP- / Outsourcing-Vertrag**
  - **Ein Vertrag muss gelebt werden** und darf nicht in einer Schublade verschwinden. Deshalb muss er sich auf ein betriebswirtschaftliches Konzept stützen.
  - Ein Konzept / eine Studie etc. zeigt die Sicht **eines** Vertragspartners und / oder die Vorstellung über eine **mögliche, künftige** Lösung. **Ein Konzept ist** deshalb - ohne besondere Vereinbarung, so dass es als verbindliche Zusage des anderen Vertragspartners verstanden werden kann - **rechtlich wenig(er) verbindlich**.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

33

Papier ist geduldig, namentlich wenn es um Konzepte geht. Es fehlt das Element der Verbindlichkeit. **Zur Absicherung der eigenen Interessen ist nur der Abschluss eines Vertrages adäquat** – allerdings nicht im Sinne eines ‚bürokratischen Selbstläufers‘ und auch nicht im Sinne einer ‚Schnittstellenvereinbarung‘ sondern

- als *sachorientiertes, flexibles Interface* zwischen den Partnern und
- als *pro-aktives Instrument* zur Lösung von Zielkonflikten.

## Are You Ready ? (9)

- **Der individualisierte ASP- / Outsourcing-Vertrag**
  - **Zur Absicherung der eigenen Interessen ist nur eine vertragliche Lösung adäquat.**
    - Der IT-Service Provider will tendenziell viele Kunden gleich behandeln (one to many). Demgemäss stehen individuelle Anforderungen des Konsumenten in einem Spannungsverhältnis zu den Interessen des Providers und sollten deshalb besonders vertraglich abgesichert werden.
  - **Individualisierte Verträge sind für den Konsumenten der primäre ‚Hebel‘ zur Wahrung seiner Interessen im Verhältnis zum IT-Service-Provider.**



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

34

Ein solcher Vertrag schafft **Klarheit**, führt zu einem **Interessenausgleich** zwischen Konsument und Provider und gibt vor allem dem Konsumenten die **Hebel** in die Hand, seine Interessen auch durchzusetzen..

## Are You Ready ? (10)

- **Der individualisierte ASP- / Outsourcing-Vertrag**
  - Der Vertrag sollte auf einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung aufbauen und diese integrieren. Dies ist ein wichtiges Resultat des vorgestellten Top-Down-Approaches.
  - Aus dem **Rollenmodell** ergeben sich die Freiheitsgrade des Konsumenten.
  - Der **Leistungsgegenstand** erlaubt dem Konsumenten – basierend auf seinen **Requirements** - die für ihn gültige, **individuelle Bewertung (Value)** der IT-Services.
  - Es ist im Vertrag darauf zu achten, dass
    - das Rollenmodell im Vertrag umgesetzt wird,
    - Erfüllungen vereinbart werden (statt Requirements) und
    - die Erfüllungen in der Sprache des Konsumenten spezifiziert werden, so dass sie sich mit denjenigen Bewertungs-Elementen decken, auf die sich die individuelle Bewertung durch den Konsumenten abstützt



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

35

Nur wer Klarheit hat über seine Ausganglage und seine Interessen, kann Interesse währende Verträge aushandeln und abschliessen. **Solche Verträge sollten sich deshalb auf ein betriebswirtschaftliches Konzept stützen** (z.B. entsprechend dem gezeigten Top-Down-Approach)

und dieses umsetzen. Solche Verträge werden dann nicht nach der Unterzeichnung ‚auf Nimmerwiedersehen‘ in einer Schublade verschwinden, sondern werden im Alltagsgeschäft gelebt.

*Ein solcher Vertrag sollte erst geschlossen werden, wenn der Konsument und der IT-Service Provider eine klare Vorstellung haben über den Alltag in ihrem Verhältnis*, insbesondere über das Service Management, das Relationship Management und das Change Management. Wie werden Quantität und Qualität des Services gemessen, fakturiert und optimiert? In welchen Regelkreisen kann der Konsument den IT-Service Provider beeinflussen bzw. steuern? Wie wird der permanente Wandel gemanaged und wer trägt welche Kosten und Konsequenzen auf die Wertschöpfungsketten.

## Are You Ready ? (11)

- **Der individualisierte ASP- / Outsourcing-Vertrag**
  - Ein Aushandeln von Entscheidungen zum Daily Business (Prozess-Management, **Service Management / SLAs, Relationship Management, Change Management**) erlauben die Festlegung eines Modus Vivendi – und zwar nicht im Sinne der Festlegung von Schnittstellen, sondern von Interfaces.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

36

*Das konkrete Aushandeln im Sinne der Gestaltung eines verbindlichen Vertrages (inklusive dessen organisatorischer Umsetzung) hat sich besser bewährt als die Erarbeitung von blossen Konzepten*, denn im Gegensatz zu blossen Konzepten ist ein solches Aushandeln von Verträgen eine Begegnung mit dem Ziel *beidseitig verpflichtender Abmachungen*. Es geht hier weniger um die Formulierung harter, ‚juristisch wasserdichter‘ Klauseln, sondern um Vereinbarungen, die den Involvierten erlauben, ihre Zusammenarbeit und ihre Geschäftsprozesse zu optimieren. *Es geht um ‚Inter-Faces‘, nicht um ‚Schnitt-Stellen‘*.

Besonders wichtig sind detaillierte Absprachen zwischen dem IT-Service Provider und dem Konsumenten. Dabei geht es weniger um Verträge als um *informelle Absprachen*. Es muss zwischen beiden Partnern eine enge, vertrauensvolle Beziehung aufgebaut werden, die auf Transparenz (im Sinne von Durchsichtigkeit) gründet. Transparenz im Sinne von Durchsichtigkeit ist gerade bei Leistungsstörungen besonders wichtig.

## Are You Ready ? (12)

- **Der individualisierte ASP- / Outsourcing-Vertrag**
  - Auch bei Leistungsstörungen sollte man zusammenarbeiten, statt prozessieren. Denn ein Prozess
    - Stört dauerhaft das Verhältnis zwischen Konsumenten und Provider
    - Löst die Probleme im Alltag nicht
    - Birgt oft Beweisprobleme / -risiken
  - Da ein Prozess gegen den AS-Provider oft keine interessante Alternative bildet, muss die **Zusammenarbeit** mit dem Provider **so organisiert sein, dass der Konsument sich im Alltag durchzusetzen vermag (Service Management)**.
    - Dies fängt an mit einer marktorientierten Leistungsspezifikation und der Bindung des Entgeltes an die Lieferung (statt an den Kalender).



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

37

Bei einer *mangelhaften Erfüllung vertraglicher Pflichten* durch den IT-Service Provider kann eine *Schadenersatzforderung* an den externen Provider gestellt werden. Soweit der IT-Service Provider diese Forderung nicht anerkennt, müsste sie vor einem Richter durchgesetzt werden.

*Der Ausgang solcher Prozesse ist ungewiss*, da der Konsument seine Anspruchsvoraussetzungen beweisen muss und IT-Prozesse bei den beteiligten Juristen und Juristinnen ein erhöhtes IT-Fachwissen voraussetzen, welches nicht überall erwartet werden kann und allenfalls durch den Beizug geeigneter Experten kompensiert werden müsste. Das erhöht das Prozessrisiko, die Prozesskosten und die Prozessdauer in der Tendenz zusätzlich.

Die Durchführung eines Prozesses sollte auf jeden Fall die *ultima ratio* sein. Selbst bei einem Obsiegen des Konsumenten im Urteil – dürfte die Zusprechung eines Schadenersatzes nach n Jahren für den Konsumenten oft keine interessante Perspektive bilden. U.a. sprechen folgende Faktoren gegen einen Prozess:

- Das *Verhältnis* zwischen Konsumenten und IT-Service Provider wird durch den Prozess *dauerhaft gestört*. Eine weitere Zusammenarbeit wird in der Praxis auf grosse Schwierigkeiten stossen.
- *Ein Prozess löst die Probleme im Alltag nicht*: Der Konsument ist i.d.R. primär an einer Lösung der Probleme im Daily Business interessiert, höchstens sekundär an der Bezahlung einer Schadenersatzsumme.
- Sofern die Spezifikation der vereinbarten Leistungen nicht eindeutig markt-orientiert ist, wäre der Konsument für den *Beweis der Anspruchsgrundlagen* seiner Schadenersatzforderungen oft auf die Mitarbeit des IT-Service Providers angewiesen (Leistungserfassung-, Leistungskontrolle), wozu er allerdings i.d.R. rechtlich verpflichtet ist.

## Are You Ready ? (13)

- **Der individualisierte ASP- / Outsourcing-Vertrag**
  - Viele Informatiker denken bei Leistungsstörungen an ein System von **Konventionalstrafen und / oder ein Bonus- / Malus-System**.
    - Die Erfahrungen sind durchwachsen, denn diese Massnahmen knüpfen heute noch fast ausschliesslich an eine produktionsorientierte Spezifikation der Marktleistung (Verfügbarkeit, Downtime, Maintenance Window, Aktivitäten etc.).
    - Produktionsorientierte Regeln geben dem Provider die Möglichkeit einer – für den Konsumenten und Aussenstehende oft nicht überprüfbaren – **produktions-orientierten, technischen Argumentation**, warum ...



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

38

Entgegen vielen Hoffnungen auf Seite der Konsumenten sind Konventionalstrafen oder ein Bonus- / Malus-System weniger effizient, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Dies gilt insbesondere dann, wenn die IT-Leistungen *produktions-orientiert* spezifiziert wurden.

## Are You Ready ? (14)

- **Der individualisierte ASP- / Outsourcing-Vertrag**
  - ... warum der ASP-Kunde die erwartete Leistung zwar nicht erhalten hat,
    - die vereinbarte ‚Verfügbarkeit von 99,9 %‘ aber trotzdem vorhanden gewesen sei, weil man sie nämlich z.B. im Haus des Providers misst und nicht beim Konsumenten
    - die vereinbarte Downtime der Systeme aber nicht überschritten worden wären, weil einzelne Komponenten noch funktionstüchtig gewesen seien (wenn auch nicht mit der erwarteten, aber nicht vereinbarten Kapazität) oder weil die Haftung für Fehler von Lieferanten des Providers wegbedungen wurden
    - alle vereinbarten Aktivitäten durchgeführt worden wären, aber leider nicht die vom Konsumenten erwarteten Resultate gezeitigt haben.
    - man bereits Korrekturmassnahmen (anstelle von Schadensersatz) eingeleitet habe, die Hoffnung geben, dass sich die Performance künftig verbessern werde.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

39

Denn eine *produktions-orientierte* Leistungsspezifikation gibt dem Provider die Möglichkeit, sich mit einer produktions-orientierten Argumentation zu entlasten, die der Konsument oder ein unabhängiger Dritter nur sehr schwer überprüfen kann.

## Are You Ready ? (15)

- **Der individualisierte ASP- / Outsourcing-Vertrag**
  - **Wird die Marktleistung des IT-Service Providers markt-orientiert spezifiziert**, kommt es weniger zu solchen Diskussionen und zu klareren Verhältnissen:
    - Der Konsument kann dann auf der Basis argumentieren, dass er die Marktleistung (klipp und klar spezifiziert in der Sprache des Konsumenten) nicht erhalten habe.
    - Dann haben Konventionalstrafen und Bonus-/Malus-Regelungen tendenziell eine grössere Durchschlagskraft für den Konsumenten.



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

40

Da ein Prozess gegen den IT-Service Provider oft keine interessante Alternative bildet, muss die **Zusammenarbeit** mit dem IT-Service Provider **im Daily Business** so organisiert sein, dass der Konsument sich im Alltag durchzusetzen vermag. Dies fängt an mit einer **markt-orientierten Leistungsspezifikation** und der Bindung des Entgeltes an die Lieferung (statt an den Kalender).

Die Konsumenten von IT-Leistungen externer Provider sollten auch auf effiziente Eskalationsprozeduren achten, inklusive einer wirksamen Möglichkeit auf die **Know-how-Träger** des IT-Service Providers zuzugreifen.

Als ultima ratio sollte ein Konsument sich auch die **Möglichkeit** offen halten, ohne allzu grosse Schwierigkeiten **den IT-Service Provider zu wechseln**. Dazu muss man das Partnerrisiko im Daily Business angemessen berücksichtigen, z.B. durch die Wahl von Gegenständen mit einem geringen impact des Ausfalls und einem hohen ‚commodity‘-Charakter und – soweit angezeigt - durch die Verteilung von Funktionalitäten auf verschiedene Partner bzw. ein Organisieren von back-up Lösungen.

Falls sich der Konsument solche Alternativen tatsächlich offen gelassen hat, wären Schadenersatzforderungen für den Konsumenten leichter anzumelden und durchzusetzen.

***Eine markt-orientierte Spezifikation der IT-Leistungen würde die Ausgangslage für den Konsumenten auch in den Fällen einer Leistungsstörung wesentlich verbessern.***

# Vielen Dank !

Ein **interdisziplinärer, integrierter Approach**  
ist die beste Voraussetzung für den Erfolg  
einer IT-Outsourcing- / ASP-Initiative.

Weitere Informationen erhalten Sie unter

**www.it-law.ch**  
**0041+79+ 322 24 36**

**AAA IT-Law + E-Projects AG, Basel**

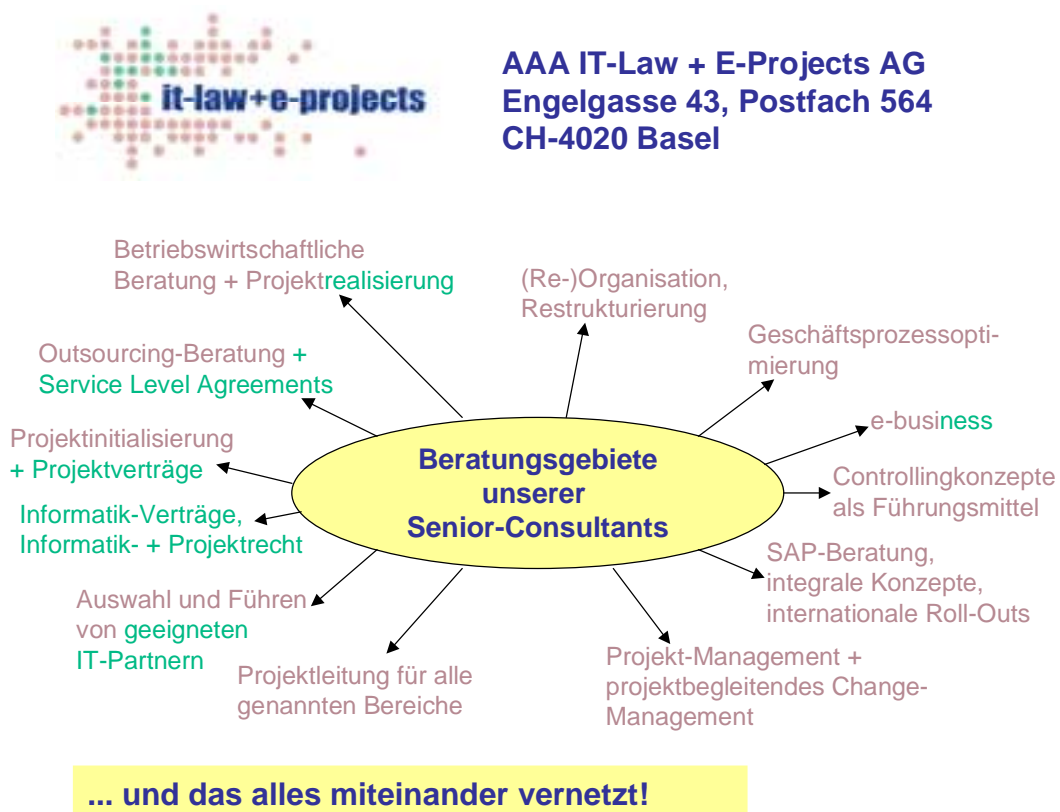
**Lic. iur. Markus Ackermann,**  
**dipl. Wirtschaftsinformatiker HWV-WIS, dipl. Telecomingenieur FH-NDIT/DIS**  
**dipl. rer. pol. Edeltraud Schmitz-Angelini, Juristin**



Lic. iur. Markus Ackermann  
0041+79+ 322 24 36

41

Unter einem solchen Approach verstehen wir die Integration folgender Beratungsgebiete:



PS: Beachten Sie auch unseren Vortrag an der iEx01 in Zürich ‚ASP aus Kundensicht‘, welcher von unserer web-site [www.it-law.ch](http://www.it-law.ch) heruntergeladen werden kann.