

# WER HÄLT DIE ZÜGEL

SOURCING VON APPLICATION MANAGEMENT SERVICES.



Denken Sie, dass das Sourcing von Application Management Services (AMS) bei Ihnen bereits bestens geregelt ist? Think twice! Dieser Artikel gibt Tipps, wie sich Auftraggeber beim Sourcing von AMS professionalisieren und dabei echte Chancen nutzen. Das Thema ist für IT-Entscheider gerade jetzt wichtig, um eingeschlafene Provider-Beziehungen aufzurütteln und bei neuen Sourcing-Vorhaben von Anfang an die Kontrolle zu behalten.

Im Zuge der digitalen Transformation prüfen viele Unternehmen ihre Sourcing-Potenziale im IT-Bereich. Doch welche Bedeutung hat das Sourcing von Application Management Services? Der geschäftliche Erfolg eines Unternehmens basiert auf gut funktionierenden und entlang der Wertschöpfungskette optimal integrierten Applikationen. Allerdings wird das Applikationsportfolio durch die auf Hochtouren verlaufende, digitale Transformation hete-

rogener und zunehmend komplexer. Die Herausforderungen sind umfassend: AWS, Azure, AI, IoT und mehr. Ein verlässliches 24/7-Application Management ist in Eigenregie und ohne Spezialwissen kaum noch zu realisieren. Konzerne und Mittelständler lösen sich deshalb von Betriebs- und Wartungsaufgaben in Eigenleistung und verlagern diese. Was nicht unbedingt intern erledigt werden muss, geht raus. Das hilft, um sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, entlastet Mitarbeiter und nutzt Skaleneffekte. Letztlich spart das sogar Kosten. Die Verlagerungen von Leistungen stellt für Entscheider aber eine zusätzliche, wenn auch einmalige Belastung dar. Sourcing-Vorhaben werden aufgeschoben.

## Worum geht es beim Sourcing von AMS?

Das Application Management umfasst den kompletten Lebenszyklus einer Applikati-

on. Es erstreckt sich von der initialen Erstellung und Einführung, über anschließende Betriebs-, Wartungs- und Weiterentwicklungstätigkeiten bis hin zur Ablösung einer Applikation. Werden diese Leistungen von externen Unternehmen als Dienstleistung erbracht, bezeichnet man das als Application Management Services. Beim Sourcing dieser Services werden die Leistungen auf Basis vertraglicher Vereinbarungen und Service Levels auf spezialisierte IT-Dienstleister übertragen. Dabei verbleiben die Nutzungslizenzen oder auch der individualprogrammierte Software-Code einer Applikation als immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens in der Bilanz des Auftraggebers bestehen.

Etwas angestaubt, aber inhaltlich ähnlich ist der Begriff der Softwarepflege, bei dem die Durchführung von Fehlerkorrekturen und kleineren Anpassungen im Fokus stand. Der Begriff des Application Ma-

# IN DER HAND?



Leistungsbeschreibungen zudem teuren Interpretationsspielraum, der mittelfristig die Geschäftsbeziehung belastet. Teilweise wurden Provider allein durch Beauty Contests, ohne objektive Entscheidungsgrundlage ausgewählt. Das führt zu suboptimalen Entscheidungen, denn Provider-Angebote mit unterschiedlichen Leistungsausprägungen sind schwer vergleichbar. Es folgen dann Jahre der Unzufriedenheit. Diesen Missstand wollen Auftraggeber nun adressieren und ändern.

Es gibt aber auch andere Gründe, warum sich IT-Verantwortliche und -Einkäufer derzeit mit dem Sourcing von AMS befassen. Zum Beispiel, wenn eine neue Software erstmalig in die Produktion überführt werden soll und die in-

Wartung und Weiterentwicklung zeitlich etwas entspannter verlaufen – im Gegensatz zu zeitkritischen Betriebstätigkeiten wie dem Incident Management.

Unternehmen scheuen sich, die Entstörung kritischer produktiver Applikationen, bei der es mitunter auf Minuten ankommt, auf externe Provider zu übertragen. Interne Mitarbeiter sind vermeintlich einfacher zu steuern. Das sehen wir aber anders. Externe Profis, die sich auf die Erbringung von AMS spezialisiert haben, kennen alle Tricks und Kniffe, um schnell einen dringend benötigten Workaround bereitzustellen. Zudem lassen sie sich über knallharte Verträge steuern. Die Abdeckung von Tagesrand- und Nachtzeiten, die in einer 24/7-Digitalökonomie notwendig ist, können diese Provider aufgrund von Econo-



UNTERNEHMEN SOLLTEN BEI DER AUSSCHREIBUNG UND NACHVERHANDLUNG VON AMS-LEISTUNGEN METHODISCH VORGEHEN.

Dr. Klaus Fochler, Geschäftsführer,  
Dr. Fochler & Company  
<https://fochler.com/>

management ist umfassender, denn er enthält auch den Applikationsbetrieb. So werden bei der Ausführung des fachlich und technischen Regelbetriebs zum Beispiel Stammdaten gepflegt, Backups gezogen und Software-Prozesse überwacht. Zusätzlich werden bezüglich der Applikation auch wichtige ITIL-Prozesse wie Event-, Incident-, Problem- und Access-Management sowie das Request Fulfillment ausgeführt.

## Aktiv werden

Der Bezug von Wartung und Support für Software ist an sich nichts Neues. Unternehmen lagern diese Leistungen bereits seit vielen Jahren an externe Dienstleister aus. Allerdings stammen die Verträge, zumindest zeigt dies die Erfahrung, vorwiegend von den Providern. Naturgemäß sind darin die Interessen der Provider abgesichert – aber nicht die der Auftraggeber. In vielen Fällen erlauben unklare

interne Ressourcenknappheit keine andere Wahl lässt, als das Application Management extern zu vergeben. Auftraggeber suchen dann nach den besten Verfahren, um schnell eine gute Sourcing-Entscheidung zu treffen.

## Was ist neu beim Sourcing von AMS?

Zunächst unterscheiden wir zwischen der Wartung und Weiterentwicklung auf der einen Seite und dem Betrieb von Applikationen auf der anderen Seite. Ersteres ist bei vielen Unternehmen bereits ausgelagert und von daher prinzipiell nicht neu. Relativ neu ist die Auslagerung des Applikationsbetriebs, wobei den Unternehmen das Risiko hoch erscheint. Das liegt zum einen daran, dass die Arbeiten bei der

mies of Scale und globalen Supportstrukturen leichter umsetzen.

## Herausforderungen bei der Auslagerung

Der Status ist in vielen IT-Abteilungen doch immer noch wie folgt. Der Anwendungsbetrieb wird von internen Mitarbeitern ausgeführt. Meist ist deren Wissen gar nicht oder unzureichend dokumentiert, es sitzt in den Köpfen. Insbesondere bei bekannten Störungen profitieren diese Mitarbeiter von ihrem Erfahrungsschatz. Für ein erfolgreiches Sourcing-Vorhaben ist es jedoch erforderlich, die altgedienten und bewährten Verfahren aufzuschreiben. Aus unserer Sicht besteht diese Notwendigkeit zwecks Betriebssicherung ohnehin, denn die Verfügbarkeit einzelner, interner Mitarbeiter

**IT-VERTRAGSVORLAGE**  
**Sourcing von Application Management Services**  
 Zur effizienten Kontrahierung von AMS-Leistungen

- Starten Sie Ihre AMS-Ausschreibung kurzfristig
- Kontrahieren Sie den bestgeeigneten AMS-Anbieter
- Verbessern Sie Ihr Provider Management

**Informieren Sie sich!**

Verfügbar gegen Schutzgebühr. Dr. Fochler & Company GmbH

Vertragsvorlage – Sourcing von Application Management Services.

besteht nicht ewig. Es sind also risikominimierende Maßnahmen durchzuführen. Die Betriebsverfahren sind zu beschreiben und Zuständigkeiten abzugrenzen.

Diese Arbeiten sind auch die Ausgangsbasis zur Kontrahierung externer Provider. Dabei müssen klare und messbare Regelungen zur Steuerung der Provider vereinbart werden. Die Dokumentation der Verfahren, die Abgrenzung der Zuständigkeiten und die Festlegung der Qualitätsziele, also der KPIs, ist die Basis für die Ausschreibung und die Übertragung der Aufgaben an Dritte.

Mit dem Sourcing-Vorhaben werden eingeschliffene, interne Wissensmonopole aufgebrochen, und diese Transparenz gefällt nicht jedem. Hier ist sicherlich die Führungskompetenz des Managements gefragt. Hinzu kommt, dass es den Mitarbeitern in der Praxis oftmals schwerfällt, die Wartungs-, Weiterentwicklungs- und Betriebsleistungen strukturiert zu definieren, geschweige denn, ausschreibungsfähige Dokumente zu erstellen. Die Talente und die dafür benötigte Kapazität sind knapp. Allein die Vorbereitung eines solchen Vorhabens zieht sich nicht selten über Monate hin.

#### Fehler vermeiden

Leider haben sich einige Unternehmen beim Sourcing von AMS die Finger verbrannt. Die Gründe hierfür sind sicherlich vielfältig. Eventuell wurde zu schnell und unstrukturiert ausgeschrieben oder unsauber bei der Anbietersauswahl vorgegangen. Ungenau formulierte Leistungsbe-



schreibungen und unklare Abgrenzungen in der Arbeitsteilung befeuern das Konfliktpotential im Verhältnis zwischen Auftraggeber und Provider. Genau an diesen Stellen würde ich ansetzen.

Unternehmen sollten bei der Ausschreibung und Nachverhandlung von AMS-Leistungen methodisch vorgehen, das heißt sie sollten unkoordinierte, iterative Maßnahmen vermeiden. Verschiedene AMS-Anbieter erst einmal mit deren groben Angebotsvorschlägen vorsprechen zu lassen und dabei festzulegen, was Sie benötigen, hat den Nachteil, dass Sie deren Fähigkeiten und Angebote nur schwer gegenüberstellen können. Die Anwenderunternehmen müssen souverän agieren. Der Rat: Holen Sie sich stattdessen vergleichbare Angebote ein. Dies erreichen Sie, indem Sie zunächst die Ausschrei-

bungsunterlagen inklusive eines Vertragsentwurfs erstellen. Darin enthalten ist minimal die Beschreibung der Leistungsobjekte, das heißt der Configuration Items, für die AMS erbracht werden sollen, sowie die Detaillierung der AMS-Aufgaben. Die Zuordnung der Verantwortlichkeiten zwischen Auftraggeber und Provider kann in Form einer Matrix erfolgen. Bestimmen Sie zudem geeignete KPIs, mit denen Sie die spätere Leistungserbringung steuern können. Wägen Sie dabei genau ab, was wichtig ist, denn KPIs müssen gemessen und bezahlt werden.

#### Vertragsentwurf ausarbeiten

Sourcing-Vorhaben dieser Art sind natürlich aufwendig. Für eine zeitnahe und umfassende Ausschreibung empfehlen wir deshalb, auf bereits geleistete und bewährte Vorarbeiten zurückzugreifen. Wir

bieten hier zum Beispiel eine gut strukturierte und bewährte Vertragsvorlage für das Sourcing von Application Management Services an, die alle wesentlichen Regelungen beinhaltet. Zudem vertritt sie die Interessen der Auftraggeber. Der Auftraggeber gewinnt damit Zeit für die klare Abgrenzung der Leistungserbringung, die Definition der KPIs und die Auswahl

geeigneter Provider. Zum Einstieg in die Thematik empfehlen wir einen Praxis-Workshop über das Sourcing von Application Management Services.

Wichtig sind externe Beratungspartner. Das merken viele Unternehmen leider meist erst dann, wenn sie alleine nicht weiterkommen. Ebenso fatal ist es aber auch, zu schnell aufs falsche Pferd, insbesondere auf einen unzureichend vorbereiteten Beratungspartner zu setzen. Idealerweise hat der richtige Beratungspartner bereits zahlreiche AMS-Sourcing-Projekte durchgeführt und bringt Best Practices in das Projekt ein. Er weiß, wie er das Vorhaben schnell auf die richtige Spur bringt, wo typische Fallstricke lauern und treibt das Projekt.

Bestenfalls bewegt sich der Beratungspartner auf Augenhöhe mit den beteiligten internen Stakeholdern, also dem IT-Management, dem Einkauf und der Rechtsabteilung.

#### **Vertragsvorlagen nutzen**

Neben der Sourcing-Expertise ist IT-Know-how unverzichtbar, insbesondere wenn applikationsspezifische Technologien und Architekturen adressiert werden. Es benötigt Technologiekenntnisse und eine gewisse soziale Kompetenz, um mittels Interviews das Wissen der Applikationsverantwortlichen zu dokumentieren. Strukturiertes, methodisches Vorgehen und Erfahrung sind von Vorteil. Schauen Sie nach Beratern,

die diese Referenzen mitbringen.

Hilfreich ist es, wenn neben den Beratungsleistungen auch eine Vertragsvorlage für die Kontrahierung von Application Management Services angeboten wird. So kann das Beratungsunternehmen dem Kunden bei der Kontrahierung von Application Management Services, zum Beispiel bei Ausschreibungen oder Nachverhandlungen helfen. Dabei sollte auf eine umfassende Vertragsvorlage bestehend aus dem Einzelvertrag und relevanten Anlagen zurückgegriffen werden können.

In unserem Beispiel sind das der Kern mit einem 60 Seiten umfassenden Leistungsschein Application Management Services zur detaillierten Vereinbarung der Leistungsinhalte und zur Zuordnung der Verantwortung im Matrixformat als auch die Anlage zur Vereinbarung des Service Levels auf Basis von mehr als 70 KPIs. Darüber hinaus sind weitere Anlagen enthalten, zum Beispiel Anlagen zur Abgrenzung der Configuration Items und zur Vereinbarung der Beistelleleistungen sowie ein Preisverzeichnis.

Die Vertragsvorlage wird in zwei Ausprägungen zur Verfügung gestellt: zum einen für Auftraggeber und zum anderen für Anbieter. Auch bei letzteren besteht großer Bedarf an einer wohl strukturierten Leistungsdarstellung.

*Dr. Klaus Fochler*



Evtl 1/3 Anzeige Centit  
oder eine Meldung