

IT-Right sourcing

Das IT-Outsourcing und die damit verbundenen Fragestellungen der Kunden haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Ebenso wie die grundsätzliche Frage nach dem „Ob“ den Fragen nach dem „Was“ und dem „Wie“ gewichen ist, hat sich der Fokus vom reinen Kostenaspekt auf die bessere Bewältigung neuer Geschäftsanforderungen der Verlage verschoben.

für Verlagshäuser

Die Verlagsbranche befindet sich in einer Periode des rapiden Wandels, dessen Schrittempo sich weiterhin beschleunigt. Diese hohe Änderungsgeschwindigkeit von Produkten, Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen im Zuge des Wandels vom klassischen Zeitungsverlag zum Multikanal-Informations- und -Serviceanbieter verlangt der unterstützenden IT enorme Leistungsfähigkeit ab. Der kontinuierliche Einsatz neuer Technologien ist zur Bewältigung unabdingbar, wobei „Cloud Computing“ hier als eine Schlüsseltechnologie gelten kann.

Aufgrund der hohen Anforderungen entscheiden sich immer mehr Unternehmen dazu, die Fertigungstiefe in der IT weiter zu reduzieren und sich auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren. Im Bereich des klassischen Infrastrukturmanagements operieren Outsourcing-Dienstleister aufgrund ihrer Spezialisierung und der dadurch entstehenden Skaleneffekte in der Regel kostengünstiger als der Verlag. Der Auftraggeber erhält durch die Auslagerung ferner eine höhere Flexibilität bei der Nutzung benötigter Ressourcen und profitiert von einer Standardisierung der Technologien, die der Dienstleister einsetzt. Dies bietet bereits eine gute Basis für die Verlags-IT, ist jedoch oft noch nicht

ausreichend, um der notwendigen Unterstützung zur Bewältigung neuer Geschäftsanforderungen gerecht zu werden. Das Outsourcing des Applikationsmanagements – bisher ein Tabu in der eher konservativ geprägten Verlags-IT – setzt hier an.

Outsourcing des Applikationsmanagements

Mit dem Outsourcing des Applikationsmanagements streben Verlage in der Regel die folgenden Ziele an:

- Verringerung der Betriebskosten,
- Verbesserung von Time-to-Market, Qualität und Termintreue bei der Umsetzung von Geschäftsanforderungen,
- Verbesserung der Servicequalität,
- Verringerung des Risikos der Betriebsunterbrechung,
- Erweiterung des Systembetriebs auf 24/7 sowie
- Verbesserung der Qualität des Innovationsprozesses,

deren Umsetzung signifikante Vorteile für die Erreichung der strategischen Ziele des Verlages mit sich bringt.

Die Auslagerung des Anwendungsmanagements ist jedoch erheblich ▶

komplexer als das Infrastruktur-Outsourcing. Es sind daher einige Voraussetzungen zu beachten, um hier ähnlich überzeugende Ergebnisse wie beim Infrastruktur-Outsourcing zu erzielen.

Trennung der System- und Applikationsplattform

Die Systemarchitektur muss so angepasst werden, dass eine klare Trennung der System- und Applikationsplattform erfolgen kann. Oftmals besteht historisch gewachsen eine Vermischung der beiden Ebenen in Form von Schnittstellen, Scripten etc. Zur Ausübung einer getrennten Betriebsverantwortung durch unterschiedliche Dienstleister ist die unabhängige Administration der beiden Ebenen eine Grundvoraussetzung. In der Regel erfolgen diese Anpassungen im Rahmen der Transitionsphase.

IT-Service-Management-Prozesse

Die IT-Service-Management-Prozesse und die Organisation müssen entsprechend der geteilten Verantwortung angepasst werden. Insbesondere sind hiervon die Kommunikation zwischen Verlag und den Providern in den Betriebsprozessen Incident Management, Request Fulfillment, Problem-Management, Change Management und Release Management betroffen. Die Soll-Prozesse des Betriebs sowie die Soll-Betriebsorganisation und deren Rollen und Verantwortlichkeiten sind idealerweise so ausgelegt, dass der Verlag im Normalbetrieb bzw. im Störfall zwischen den Betreibern nicht vermitteln muss, um einen reibungslosen Betrieb zu ermöglichen.

Wahl des Anwendungsmanagement-Providers

Die Auswahl von Anwendungsmanagement-Providern ist in der Regel stark

eingeschränkt, sofern es sich um branchenspezifische Verlagsanwendungen handelt. Nur in wenigen Fällen, wie zum Beispiel bei SAP-Systemen, stehen mehrere mögliche Provider für das Applikationsmanagement zur Verfügung. Oftmals ist die Auswahl auf den Hersteller des jeweiligen Softwaresystems beschränkt. Bei der Evaluierung des Outsourcings sind daher die Untersuchung des Know-hows des Providers im operativen Bereich, seiner Service-Management-Verfahren und -Werkzeuge sowie seine Kapazität für Anpassungen und Entwicklungen wichtige Bestandteile der Bewertung. Des Weiteren sind die zugesagten Leistungsmerkmale vertraglich entsprechend verbindlich abzusichern.

Outsourcing in die Cloud

Die Integration von Cloud-Lösungen in die Verlags-IT befindet sich noch in den Anfängen. In einigen Verlagen haben cloudbasierte Groupware-Lösungen wie Google Apps und Customer-Relationship-Management-Lösungen wie Sales Cloud bereits Einzug erhalten und die lokalen Lösungen ersetzt. Die Vorbehalte gegenüber der Nutzung von Cloud-Lösungen sind jedoch in Deutschland noch recht hoch.

Cloud Computing wird jedoch in der Zukunft ein wesentlicher Treiber für Innovationen im Verlag sein. „Cloud Computing erleichtert Innovationen durch kürzere Realisierungszeiten und teilweise dramatisch niedrigere Kosten“, so die These des Medienwissenschaftlers Prof. Holger Nohr, Hochschule für Medien. Kosteneinsparungen im Bereich der IT-Infrastruktur können leicht im Storage-Bereich durch Auslagerung datensicherheitsunkritischer Bild- und

Videodaten hin zu Cloud-Anbietern erfolgen. Ebenso ist die Nutzung von Cloud-Infrastruktur für das schnelle Einführen und Testen neuer Online-Dienste möglich. Durch dynamische Zu- und Abschaltung von Ressourcen werden Engpässe bzw. Überkapazitäten bei einer Veränderung der Angebotsnutzung vermieden. Diese Fähigkeit zur „Atmung“ der IT-Infrastruktur und der darauf abgestimmten nutzungs-basierenden Verrechnungsmodelle macht den Einsatz ideal für die Einführung neuer Produkte / Services und die Erprobung neuer Geschäftsmodelle.

Erfolgreiches IT-Outsourcing in die Cloud muss dabei nicht nur die offensichtlichen Punkte Sicherheit, Recht und Kostenflexibilität abarbeiten. Deutlich anspruchsvoller ist die Bewältigung der zum Teil hohen Integrationsanforderungen, die auf die wenig standardisierte Verlagssoftware und die häufig nicht vorhandene serviceorientierte Architektur der Verlagssysteme zurückzuführen sind. Hier gilt es, in den Verlagssystemen entsprechende Services so zu kapseln, dass sie die Schnittstellen der Cloud-Anbieter bedienen können.

Dos and Don'ts bei Outsourcing-Vorhaben

In der Vorausschreibungsphase

Eine Verlagerung von Services bedingt, dass die Ausgangssituation bekannt und transparent ist: Welche Service-Levels hat die IT mit ihren Kunden, was kosten die Services heute, wie hoch ist das Call-Aufkommen, wie hoch die Erstlösungsquote etc.

Meist ist hier erhebliche Arbeit im Vorfeld zu leisten, um die Transparenz zu schaffen, die notwendig ist, um eine er-

folgreiche Ausschreibung gestalten zu können. Mehr als einmal haben wir erlebt, dass diese Daten nicht vorhanden waren, eine Ausschreibung aber dennoch erfolgte, um dann schlussendlich aber nicht vergeben zu werden, da die Vergleichsmöglichkeiten der Angebote mit den eigenen Kosten nicht gegeben waren.

Mindestens genauso wichtig aber ist es, dass man sich im Verlag klar wird, was mit dem Outsourcing erreicht werden soll. Die Laufzeit von Outsourcing-Verträgen beträgt i. d. R. drei bis fünf Jahre, teilweise geht sie jedoch darüber hinaus. Daher genügt es nicht, den Status quo abzubilden und dafür einen Anbieter zu finden. Gerade in dem dynamischen Umfeld, in dem sich die Verlage aktuell befinden, ist es wichtig, zunehmend flexibler zu werden, um schnell neue Services einführen zu können bzw. bestehende Services zu erhöhen oder zu senken. Hier gilt es daher, Ziele zu definieren, die sich dann in der Ausschreibung als Vorgaben für die Anbieter wiederfinden.

In der Ausschreibungsphase

Ausschreibungen geben oft sehr detailliert vor, was ein Anbieter zu leisten hat. Dabei ist aber darauf zu achten, kein zu enges Korsett anzulegen, das den Anbietern zu wenig Spielraum für eigene Ideen gibt. Ähnlich sieht es in der Vertragsphase aus. Häufig wird ein perfekter Vertrag angestrebt mit strikten Anforderungen. Oft genug ist das Ergebnis ein Vertrag, der alle Kreativität und Flexibilität im Keim erstickt und im Endeffekt scheitert, weil die

Arbeitsvorgaben unrealistisch sind. Wichtiger, als alles bis ins Kleinste vertraglich zu regeln, ist es, festzulegen „wer was tut“.

Ein großes Thema bei allen Outsourcing-Vorhaben ist immer die Einbeziehung der Mitarbeiter und der Mitarbeitergremien. Das Vorhaben wird häufig möglichst lange geheim gehalten, um Unruhe unter den betroffenen Mitarbeitern zu vermeiden. Schnell entstehen dabei „Flurfunkgerüchte“, die das ganze Vorhaben negativ vorbelasten. Eine konsistente Mitarbeiterkommunikation ist daher unerlässlich. Unbedingt ratsam ist es, dass das Top-Management frühzeitig Gründe und Folgen des Outsourcings kommuniziert und über Fortschritte im Projektverlauf informiert.

In der Betriebsphase

Eine der großen Fragen bei jedem Outsourcing-Vorhaben ist immer der Aufbau der „Retained Organisation“, also der Einheit, die den Outsourcing-Partner steuert. Hier lauern gleich zwei Gefahren:

1. Der Verlag übergibt alle Aufgaben an die Experten des Dienstleisters und kümmert sich nicht mehr darum. Diese werden sich schon selbst managen;
2. Der Verlag baut Steuerungsgremien auf, schießt aber über das Ziel hinaus. Der verbleibende Mitarbeiterstamm steuert den Betrieb nach wie vor und

redet dem Dienstleister in die Abläufe hinein. Im schlimmsten Fall wird eine Parallelorganisation aufgebaut.

Aus unserer Sicht ist ein reines Lieferantenmanagement zu wenig. Governance, Weiterentwicklung der IT-Strategie und der IT-Architektur und Projektmanagement müssen in der Hand des Verlags bleiben. Der Anbieter muss aber auch die Freiheiten haben, auf Basis von definierten Kennzahlen neue Lösungen zu entwickeln.

Teilweise fehlen auch die geeigneten Instrumente für die präzise Überwachung der Performance des Outsourcing-Partners. Oft werden daher nur die Kosten überwacht, nicht die Performance. Dies scheitert oft schon daran, dass Erfolgskriterien im Vorfeld nicht festgelegt wurden.

Fazit

Die Nutzung klassischer und neuer Outsourcing-Formen kann die notwendige Flexibilität für Verlage schaffen, um den Anforderungen des digitalen Zeitalters gerecht zu werden. Voraussetzung dafür ist jedoch eine konsequente Vorbereitung des Outsourcings durch den Verlag, bevor die eigentliche Ausschreibung erfolgt. Ein sinnvoller erster Schritt ist die Durchführung eines Assessments zur grundsätzlichen Bewertung der „Outsourcing Readiness“. In den meisten Fällen wird ein Vorprojekt erfolgen müssen, um diese herzustellen.



Kai Rutkowski

Geschäftsführer
Leupold Rutkowski Consulting GmbH
kr@leupold-rutkowski.de
<http://www.leupold-rutkowski.eu>



Harald Greiner

Associated Partner
Leupold Rutkowski Consulting GmbH
harald.greiner@leupold-rutkowski.de
<http://www.leupold-rutkowski.eu>