

Business Transformation Partnership: Kundenspezifisches Outsourcing im Mittelstand als Changeprozess

Dr. Egbert Kern, Dr. Peter Chylla, bitempo GmbH

Abstract. Der Beitrag stellt das bitempo Modell einer Business Transformation Partnership (BTP) vor. Dies ermöglicht es auch größeren Mittelstandsunternehmen, das komplette Spektrum von Dienstleistungen am IT Service Markt je nach Bedarf optimal zu nutzen. Das Spektrum reicht von einer breiten Zusammenarbeit mit großen internationalen IT Service Providern über Multisourcing bis zur Bündelung von Teilen der IT Aktivitäten mehrerer ähnlicher Unternehmen, um Synergieeffekte zu erzielen. Die Voraussetzungen zur optimalen Nutzung dieses Angebotes sind in vielen Fällen zunächst nicht gegeben. Interne IT Organisationen und Geschäftsprozesse dieser Firmen müssen dann in einem mehrstufigen Changeprozess zunächst umgestaltet und weiterentwickelt werden, bevor weitergehende Schritte angegangen werden können. Eine unternehmerische (Kapital-)Beteiligung des Beraters an der betroffenen IT Organisation sorgt dabei in besonderem Maße für einen Interessensgleichklang mit dem Auftraggeber während des Change Prozesses.

1. Zukunftsfähige IT für den Mittelstand

1.1 Mittelständische Unternehmen als Nachfrager von IT / Outsourcing Dienstleistungen

Mittelständisch geprägte Unternehmen haben spezifische Erwartungen an ihre IT Dienstleister und damit auch an Outsourcing Angebote. Neben den hohen Anforderungen an die Kosteneffizienz, bedarf es häufig sehr individueller Lösungen, um den eigenständigen Geschäftsmodellen der Unternehmen gerecht zu werden.

Typische Kennzeichen mittelständisch geprägter Unternehmen sind u.a. fokussierte, spezifische Geschäftsmodelle und flache Entscheidungsstrukturen - oft handelt es sich um Familienunternehmen. Damit verbunden ist häufig eine längerfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik.

Die IT ist oft die Basis für anstehende Geschäftsprozessharmonisierungen. Dabei wird die mittlerweile starke internationale Ausrichtung und Präsenz insbesondere des gehobenen Mittelstandes häufig unterschätzt.

Auf die sich hieraus ergebenden Anforderungen an die IT müssen sich IT Service Provider einstellen, wenn sie den Mittelstand als Kunden gewinnen wollen. Hierzu ist es auch notwendig, Ansprechpartner beim Dienstleister "auf Augenhöhe" zu haben die wie ein "Mittelständler" denken und entscheiden können. Nur so können zeitnah wirklich kundenspezifische Service Angebote unterbreitet werden. Dies gilt z.B. für die spezifischen internationalen Bedürfnisse mittelständischer Kunden. Hier stoßen große Service Organisationen naturgemäß an ihre Grenzen. Ihre internen Prozesse sind auf großvolumige Nachfrage ausgelegt und es ist daher oft schwer, mittelständische Kunden im Ausland adäquat zu bedienen, die häufig nur über ein geringes IT Vergabevolumen verfügen und damit aus Anbietersicht eine unterkritische Größe haben.

1.2 Trends im Outsourcing Markt für Mittelstandskunden

Der Sourcing Markt für IT Dienstleistungen hat sich in den letzten Jahren aus Sicht mittelständischer Unternehmen grundlegend geändert. Der Anteil von Fremdvergaben am IT Budget wächst ständig. Dieser Trend wird durch Outsourcing verstärkt. Viele – vor allem Hardware nahe Dienstleistungen – haben mittlerweile einen Standardisierungsgrad erreicht, so dass sie vom Kunden als Commodity wahrgenommen werden. Damit einher geht der Trend, dass sich neben den großen Service-Providern, die das Infrastrukturgeschäft dominieren, zunehmend Spezialanbieter am Markt etablieren. Diese profilieren sich in der Regel durch branchen-spezifisches Prozess Know-how.

Chancen entstehen für die Kunden daher weniger durch exklusive Vereinbarungen mit einem Outsourcing Partner, als vielmehr durch cleveres Sourcing bei einer Vielzahl unterschiedlicher Lieferanten (Multisourcing).

Multisourcing ermöglicht, die Vorteile spezialisierter Anbieter und Marktchancen besser zu nutzen. Vorteile ergeben sich hinsichtlich folgender Aspekte:

- Qualität
 - Kauf beim Experten (regional und fachlich)
 - Transparente Ermittlung von „Best Practices“
- Kosten
 - Bessere Verhandlungsposition, da geringere Abhängigkeit im Vergleich zum Komplett-Outsourcing

- Multisourcing kann direkten Wettbewerb erzeugen
- Möglichkeit zur Umleitung von Volumen zwischen den Service-Providern
- Nutzung globaler Sourcing Möglichkeiten
- Risikostreuung

Kunden aus dem Mittelstand sind – obwohl vielerorts Dienstleistungspakete den größten Anteil am externen Leistungsbezug haben – hierauf konzeptionell und organisatorisch häufig noch nicht optimal ausgerichtet.

1.3. Reifegrad der IT Organisation des Mittelstandskunden

Der Entwicklungsstand, der auch als "Reifegrad der IT Organisation" bezeichnet werden kann, bestimmt wesentlich, welche konkreten Maßnahmen ergriffen werden müssen, damit der Kunde bestmöglich an den aktuellen Markttrends partizipieren kann.

Der Reifegrad kann insbesondere an folgenden Merkmalen festgemacht werden:

- Trennung von Governance und IT Service (Demand und Supply): Die klare Trennung von IT Governance und Service Funktion ist eine Grundvoraussetzung, damit die strategische Steuerung beim Kunden verbleibt, und die IT Service Organisation voll auf den Kunden ausgerichtet werden kann.
- Ausrichtung der durch den internen Dienstleister erbrachten IT Services am Marktstandard:
Zwischen Service Provider und Kunden sollte ein wohl definiertes Kunden-Lieferanten-Verhältnis bestehen, hierzu zählen
 - vertragliche Ausgestaltung der Lieferbeziehung durch klar definierte SLAs
 - Preis- und Leistungsgestaltung durch die IT Einheit entlang marktkonformer Usancen (Leistungspakete, Marktpreise etc.)
 Hierdurch werden die Voraussetzungen für ein zukünftiges Multisourcing geschaffen.
Wird der hauseigene IT Service Provider als eigene juristische Einheit geführt, ist das Maß der Autarkie hinsichtlich wesentlicher unternehmerischer Funktionen ein wichtiges Indiz.
- Ausrichtung der IT Serviceorganisation an der Kundenorganisation:
Der IT Dienstleister muss nah beim Kunden – häufig „vor Ort“ -

agieren, um die jeweiligen Kundenbedürfnisse erfüllen zu können. Dies gilt insbesondere in internationalen Organisationen, in denen länderspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen sind.

- Bündelung wesentlicher Anteile des IT Budgets der Gruppe und gleichzeitig Zentralisierung von IT Services. So können z.B. bei Infrastrukturleistungen Größen- und Kostendegressionseffekte bestmöglich genutzt werden.

Unternehmen mit einem hohen Reifegrad ihrer IT Organisation können bereits die vielfältigen Möglichkeiten des IT Service Marktes effizient nutzen. Dies ist aber im Mittelstand häufig nicht der Fall. Dann gilt es die IT Organisation des Kunden im Rahmen eines Changeprozesses zunächst weiterzuentwickeln, um zukünftig Marktchancen besser nutzen zu können.

2. Zukunftsfähige IT für ein mittelständisch-strukturiertes Handels- und Dienstleistungsunternehmen

2.1. Anforderungen der Klöckner & Co AG

Das folgende Kundenbeispiel zeigt wie durch eine längerfristig angelegte Partnerschaft zwischen einem Consulting Unternehmen und seinem Kunden erfolgreich neue Wege im Outsourcing beschritten werden können.

Die heute im MDax notierte Klöckner & Co AG stand Ende 2005 vor der Frage, wie das Unternehmen seine IT zukunftsorientiert aufstellen und weiterentwickeln könnte. Die IT als wesentliche Unternehmensfunktion sollte so ausgerichtet werden, dass sie die strategische Zielsetzung bestmöglich unterstützt.

Klöckner & Co ist der größte produzentenunabhängige Stahl- und Metalldistributeur im Gesamtmarkt Europa und Nordamerika. Das Kerngeschäft der Klöckner & Co-Gruppe ist die lagerhaltende Distribution von Stahl und Nicht-Eisen-Metallen. Das Unternehmen erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2006 mit rund 10.000 Mitarbeitern einen Umsatz von etwa 5,5 Mrd. Euro. Klöckner & Co verfolgt eine Expansionsstrategie. Profitables, überdurchschnittliches Wachstum soll sowohl durch internes Wachstum als auch durch Akquisitionen in Europa und Nordamerika erzielt werden. Daneben steht die kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung im Fokus.

Das Unternehmen ist historisch durch stark dezentrale Strukturen gekennzeichnet, in denen die Landesgesellschaften über eine sehr hohe Eigenständigkeit verfügen. Aufgrund dieser Struktur - keine Landes-

gesellschaft hat einen Anteil von mehr als 15-20% - betrachtet sich das Unternehmen als mittelständisch strukturiert. Dementsprechend war auch die IT Landschaft in den Landesgesellschaften in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Schweiz, Spanien und Nordamerika dezentral organisiert und heterogen gestaltet.

Das Unternehmen hatte bereits in den 90ern ihre deutsche IT Abteilung in ein eigenständiges Tochterunternehmen, die Klöckner Information Services (KIS) ausgegliedert. Zu Beginn des Projektes nahm KIS - wie viele ähnliche Ausgründungen - zum einen hoheitliche Konzernaufgaben wie z.B. IT Strategie Entwicklung, IT Architektur Festlegung und Lizenzmanagement wahr, Zum anderen war das Unternehmen der interne IT Dienstleister - zunehmend auch für die Auslandsgesellschaften. Durch diese Doppelfunktion ergaben sich insbesondere in Projekten Konfliktsituationen, die zu Reibungsverlusten führten.

2.2. Ziele des Kunden

Im Rahmen seiner Strategie begann Klöckner & Co einen Organisations-Entwicklungsprozess mit dem Ziel, einige Unternehmensfunktionen stärker zu zentralisieren, um so das Wachstum zu unterstützen und gleichzeitig Synergiepotentiale zu erschließen.

Dies sind auch die wesentlichen Eckpunkte für die strategische Ausrichtung der IT. Als Ziel des Kunden stand neben einer Effizienzsteigerung die Schaffung einer einheitlichen IT (SAP)-Plattform im Vordergrund, die als Basis für zukünftige Harmonisierungen der Geschäftsprozesse dienen soll.

Im November 2005 wurde bitempo beauftragt, Klöckner & Co bei diesem Change Prozess zu unterstützen. Die Unternehmensberatung wurde ausgewählt, da sie auf das Thema "Business Service Provision" von IT-basierten Geschäftsprozessen fokussiert ist und basierend auf der Erfahrung ihrer Gründer und geschäftsführenden Gesellschafter Unternehmensführungen bei strategischen Veränderungsprozesse rund um IT Governance, IT Service Strategien oder IT Innovationen auch in der Umsetzung unterstützt.

3. „Business Transformation Partnership“ (BTP)

3.1. Phasenmodell

BTP ist ein Weg, (gehobene) Mittelstandsunternehmen auf Multisourcing aber auch auf eine mögliche, breite Zusammenarbeit auch mit großen internationalen Service-Providern vorzubereiten.

Das phasenorientierte Vorgehen kann dabei wie folgt beschrieben werden:

- Phase 1: Bestandsaufnahme
- Phase 2: Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen
- Phase 3: Umsetzungsphase : längerfristige Partnerschaft („echte BTP“), bei der der spezialisierte Dienstleister aktiv Management- und Consulting-Aufgaben übernimmt, um die IT Organisation des Kunden neu gemäß den Marktgegebenheiten auszurichten.

Ein Element zur zielkonformen Steuerung dieses Veränderungsprozesses zwischen Auftraggeber und Dienstleister ist eine Kapitalbeteiligung des Beraters an der IT Service Einheit des Kunden.

- Phase 4: mögliche nächste Schritte / Nutzung der Marktopportunitäten.

3.1. Aktionsprogramm in der konkreten Kundensituation

Phase 1

Bei der gemeinsamen ca. sechswöchigen Ist-Aufnahme von Kunde und Dienstleister wurde schnell deutlich, dass in der aktuellen Kundensituation ein klassisches Outsourcing der kompletten IT zu diesem Zeitpunkt nicht in Frage kam, da erst eine Transformation der internen IT Organisation und Aufgabenverteilung vorzunehmen war. Bewusst entschied sich der Kunde, diesen Prozess zunächst intern vorzubereiten und zu bewerkstelligen.

bitempo wurde damit beauftragt, im Rahmen einer Business Transformation Partnerschaft (BTP) sowohl Mutter-Unternehmen als auch die zugehörige IT Einheit durch Consulting- und Managementtätigkeit auf diesem Weg zu begleiten.

Phase 2

Die erste grundlegende Maßnahme war die – auch organisatorische – Trennung der Governance Aufgabe von der IT Dienstleistungsfunktion. Der Leiter des neu geschaffenen Bereich „Corporate IT“ berichtet direkt an den für IT zuständigen Vorstand. Grundlegende Governance Aufgaben wie IT Security, Berechtigungskonzepte, Lizenz- und Release Management oder Verantwortung für unternehmensweite Standards wie auch die balancierte Koordination von Holding- und Länderinteressen wurden auf diesen Bereich übertragen.

Auf Seiten des IT Dienstleisters – in dessen Management der Berater seit Beginn der Umsetzungsphase auch operativ eingebunden ist – lag der

Schwerpunkt auf der Etablierung einer kunden-orientierten Organisation, die sich an Marktstandards orientiert.

Durch Maßnahmen wie die Ausweitung von Service-Zeiten oder die Verbesserung der Ablauforganisation (Ausbau Qualitätskontrolle, Projektmanagement, ...) konnte die Service-Qualität der vorhandenen Organisation nachhaltig gesteigert werden. Die Lieferbeziehungen werden unter dem Dach eines wie unter Dritten üblichen, mehrjährig bindenden Rahmenvertrages auf unternehmensweit einheitliche SLA Standards umgestellt, die genügend Raum für länderspezifische Besonderheiten bieten.

Zur Steigerung der Kundenorientierung wurde die Organisation durch Schaffung kundenedizierter Teams unter der Leitung von Customer Managern neu ausgerichtet.

Eine besondere Herausforderung bildete dabei die kundenspezifische Internationalisierung der KIS, um eine Serviceorganisation zu schaffen, die nah beim Kunden agiert und damit auch die Internationalität des Geschäfts und der Kundenorganisation widerspiegelt. Da der IT Service-Provider in der Vergangenheit nur ex-Deutschland agierte, erfolgt dies durch ein „internes Outsourcing“ der IT Abteilungen der Landesgesellschaften des Kunden an die KIS. Dies erfolgt nach den klassischen Outsourcingregeln, indem sowohl Mitarbeiter als auch Equipment an KIS zu Marktkonditionen übertragen werden. Die ersten IT Abteilungen in Spanien und UK gingen so bereits über und sind nun die IT Dienstleister vor Ort.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass dieser Prozess vom Top Management, bei Klöckner & Co vom Vorstand, gewollt und aktiv unterstützt wird. Die häufig über die reine IT Organisation hinausgehenden organisatorischen und prozessualen Veränderungen können nur so erfolgreich umgesetzt werden.

Phase 3

Nachdem die ersten Erfolge der Zusammenarbeit deutlich wurden, vereinbarten die Parteien, ihre Zusammenarbeit zu vertiefen. bitempo übernahm mit Wirkung zum 1.1.2007 eine 49 % Beteiligung an der KIS. Die KIS ist nun fokussiert auf Geschäftsprozess- und IT Beratung, insbesondere SAP-Migration, Betreuung und Weiterentwicklung und betreibt ein eigenes Rechenzentrum in Duisburg. Neben der Zentrale in Duisburg hat die KIS mittlerweile Niederlassungen in Leeds, Madrid und Valencia, denen weitere folgen werden. Der Vorstand der Klöckner & Co AG wertet die Beteiligung des Dienstleisters als Stärkung der Know how Basis der KIS.

Durch die Kapitalbeteiligung ist eine gleichgerichtete Interessenlage von Auftraggeber und Berater gewährleistet. Beide Parteien haben ein Interesse, den IT Service Provider weiter zu entwickeln, um so unabhängig von Kurzfrist-Überlegungen mittelfristig Wert zu schaffen.

Der Fokus liegt zunächst auf dem für den Kunden maßgeblichen internen Changeprozess. Im konkreten Fall ist die ERP-Plattform-Harmonisierung die Basis für zukünftige Harmonisierungen der Geschäftsprozesse des Kunden. Das kundenspezifische Prozess- und SAP Know-how des IT Service Providers wird hierzu kontinuierlich ausgebaut.

Gleichzeitig steigt der Anreiz aber auch der Druck für den Service Provider, sich an die Marktgegebenheiten anzupassen, die den Maßstab für seine Zukunftsfähigkeit bildet. Es wird eine kundennahe IT Service Organisation aufgebaut. So können gleichzeitig dezentrale und internationale Aktivitäten gebündelt werden, um so Synergieeffekte zu erzielen, ohne dass die unternehmensspezifischen Anforderungen in großen internationalen Service-Organisationen aufgehen.

Bereits in dieser Phase lassen sich die Angebote spezialisierter Anbieter sinnvoll in das Gesamtportfolio des IT Service Providers einbinden. So nutzt die KIS beispielsweise verschiedene Zusatzservices des aktuellen Kommunikationsdienstleisters wie Managed Firewall-, und Spam Services und hat auch seit längerem ein partielles Outsourcing von Desktop Services vorgenommen.

Phase 4

Diese Phase liegt im beschriebenen Beispielfall noch in der Zukunft.

Das Unternehmen ist nach Abschluss von Phase 3 bestmöglich aufgestellt, um Marktopportunitäten optimal nutzen zu können. Erst jetzt muss abschließend entschieden werden, welche der strategischen Optionen genutzt werden soll.

Dabei bestehen verschiedenste Alternativen. Denkbar ist eine Einbringung (Verkauf / klassisches Outsourcing) in einen international aufgestellten IT Service Provider. Das kann zum einen komplett, aber im Rahmen einer Multisourcing Strategie auch mit verschiedenen Partnern für unterschiedliche Serviceleistungen erfolgen. Eine weitere Möglichkeit wäre ein Zusammengehen mit einem oder mehreren vergleichbaren IT Service Unternehmen, um für alle Beteiligten weitere Größen- und damit Kostensynergien zu ermöglichen ohne einen signifikanten Kontrollverlust hinnehmen zu müssen. Aber auch Mischformen sowie ein "Nichtstun" mag zu diesem Zeitpunkt eine valide Option sein.

Damit unterstützt BTP den Kunden bei seinem Change Prozess und bietet gleichzeitig eine höchstmögliche strategische Flexibilität .

3.2. Charakteristika einer Business Transformation Partnership

Business Transformation Partnership ist ein Erfolg versprechendes neues Modell im Rahmen des „Next Generation Outsourcing“. Es ist geprägt von der Überzeugung, dass es insbesondere im Mittelstandmarkt für den Kunden häufig vorteilhafter sein kann, sich zunächst zielgerichtet auf ein IT Outsourcing vorzubereiten. Hier hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass „pures“ Outsourcing häufig nicht den gewünschten Erfolg hat, da dieses nicht zu so kundenspezifischen Lösungen führt, wie dies bei einer Business Transformation Partnerschaft möglich ist.

Die Besonderheiten des von bitempo entwickelten BTP-Modells lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die längerfristige Zusammenarbeit mit einem Planungshorizont von etwa 2-4 Jahren erlaubt die Umsetzung inhaltlicher Ziele im Rahmen von Changeprozessen.
- Wegen der strategischen Bedeutung für den zukünftigen Unternehmenserfolg ist ein BTP-Prozess Chefsache.
- Der Transformationsprozess beim Kunden wird durch partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Berater unterstützt.
- Die Kapitalbeteiligung des Consultants am IT Service Provider des Kunden sichert die gleichgerichtete Interessenlage der Partner.
- Die Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Partnern auf Augenhöhe bedeutet für den Kunden, dass seine spezifischen Anliegen im Mittelpunkt stehen.
- Durch die Einbindung des Beraters in das Day-to-Day Business steht die Umsetzung konkreter Zielvorgaben wie z.B. Kostenreduktion und konkreter qualitativer Ziele im Vordergrund.
- BTP schlägt die Brücke zwischen Outsourcing Beratung und zielgerichteter Umsetzung.
- Das Konzept ist besonders geeignet für solche mittelständisch-strukturierten und international ausgerichteten Unternehmen, für deren Weiterentwicklung einheitliche IT-basierte Geschäftsprozesse eine hohe Bedeutung haben.

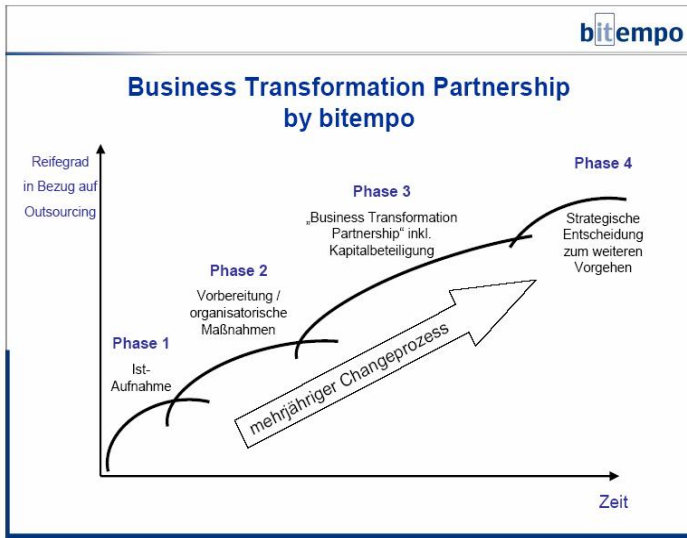


Abb. 1: Die Phasen einer Business Transformation Partnership

BTP ist damit ein Ansatz des "Next Generation Outsourcing", der darauf abzielt, insbesondere Unternehmen des gehobenen Mittelstandes aktiv dabei zu unterstützen, ihre IT wettbewerbsfähig zu gestalten, um jederzeit adäquat auf Herausforderungen des geschäftlichen Umfelds reagieren zu können.