

Balance of Power

Vom Kräftespiel in
Multi-Supplier-Ökosystemen

ISG Fokuspapier: Juli 2016

www.isg-one.com



ISG
INFORMATION
SERVICES
GROUP®



Im Klartext

Bei ISG glauben wir an den Dialog. Er bildet die Basis für jede gute Beziehung. Die beste Art, Strategien, Aufgaben und Ziele voranzubringen, ist es zu erkennen, was einen Unterschied ausmacht.

Wir brachten fünf unserer erfahrensten Experten zusammen. Sie sprachen über das Kräftespiel in einem Multi-Supplier-Ökosystem und die Fragen, die dieses wichtige Thema betreffen. Das vorliegende erste Fokuspapier ist das Ergebnis ihrer Gespräche.

Die Experten sind:



Bernd Schäfer

Partner & Geschäftsführer
ISG DACH



Lois Coatney

Partner & Head of
Strategy & Operations



Kirsten Buffo de Jong

Head of Digital Vendor &
Sourcing Services



Owen Wheatley

Partner & Head of Banking,
Financial Services & Insurance



Steven Hall

Partner & Head of Digital
Advisory Services

Ihre Meinungen sind persönlich, aber relevant und zum Teil auch kontrovers. Stimmen Sie ihnen zu? Oder wollen Sie widersprechen? Teilen Sie uns Ihre Meinung gerne mit.



Inhalt

- + Outsourcing sollte kein Nullsummenspiel sein
- + Wenn es um Outsourcing geht, währt ehrlich immer noch am längsten
- + SIAM (Service Integration & Management): eine Funktion, die ein Beruf sein sollte
- + Das bekannte Unbekannte, das unbekannte Unbekannte und die Bedeutung von Vertrauen
- + Beim Outsourcing geht es um Mehrwert, aber auch um Wandel
- + Warum ISG? Den Mehrwert erhöhen

Outsourcing sollte kein Nullsummenspiel sein

Die richtige Kräftebalance in einem Multi-Supplier-Ökosystem sichern.

„Der Kunde bestimmt, was gemacht wird. So einfach ist es wirklich“, sagt Bernd Schäfer. „Er legt die Strategie fest und muss Lieferanten auswählen, die sie umsetzen. Ich bin mir jedoch nicht sicher, ob den Kunden das klar ist und sie wirklich die Richtung angeben. Deshalb finde ich: Kunden brauchen Unterstützung dabei, die richtige Kräftebalance wieder herzustellen.“

Outsourcing dreht sich per se um Fragen der Kräftebalance. Wenn ein Unternehmen einen Lieferanten mit einer Aufgabe oder einer ganzen Funktion betraut, erhöht sich dessen Einfluss zwangsläufig. Seine Interessen und die des Auftraggebers können miteinander in Konflikt geraten.

Manchmal wird aus dieser Beziehung ein Nullsummenspiel. Der Lieferant will den maximalen Gewinn aus einem sehr straff ausgehandelten Vertrag herausholen. Der Kunde hingegen will bestimmte Geschäftsziele erreichen, die ja schließlich die Basis für das Auslagern von Aufgaben waren. Ist dies der Fall, kann es zu einem Kampf um Vorteile kommen – wie klein auch immer sie sind. Und so geraten die eigentlichen Gründe für das Outsourcing aus dem Blick.

„Zuckerbrot und Peitsche sind keine geeigneten Mittel, um den maximalen Mehrwert aus einer Lieferantenbeziehung zu erzielen“, sagt Bernd Schäfer. „Es muss um Beziehungen zwischen Fachleuten gehen, unterstützt von Prozessen und Technologien, die alle auf die Geschäftsziele ausgerichtet sind.“

“

Kunden wollen sich keinem einzelnen Generalisten mehr anvertrauen, von dem sie alle Technologien aus einer Hand beziehen. Das ist sowas von vorbei!

”

In diesem ISG Fokuspapier schauen wir genauer auf fünf kritische Themen, die beeinflussen, ob Sie mithilfe Ihrer Outsourcing-Strategie die besten Resultate erzielen oder nicht. Während der letzten 20 Jahre hat sich hier die Lage dramatisch verändert. Von vorsichtigen Probeverträgen hin zu einem hektischen Outsourcing von allem, was nur geht; vom Trend allumfassender Verträge mit einem Zentrallieferanten hin zu Multi-Vendor-Umgebungen, in denen mehrere kleine Lieferanten mit relativ kurzen Vertragslaufzeiten den verschiedenen Funktionen einer Organisation zuarbeiten: Überall stellen sich ständig neue und immer anspruchsvollere Herausforderungen.

Aber gleich geblieben ist das grundlegende Bedürfnis nach einer guten Beziehung zwischen Kunde und Lieferant – egal, ob einer oder viele. Und aus diesem Grund müssen wir über das Thema Einfluss und Macht sprechen. „Die Branche hat einen Scheitelpunkt erreicht“, sagt Steven Hall. „Es gab in den letzten Jahren rasante Entwicklungen im Markt, so sind zum Beispiel die Liefermodelle mittlerweile gut definiert. Aber was brauchen Kunden heute? Sie müssen mit der rasanten Technologieentwicklung Schritt halten – mit all den neuen Wegen, ein Unternehmen zu führen, von der Cloud über das Internet der Dinge bis hin zu sozialen Netzwerken und so weiter. Die Kunden wollen ein Multi-Vendor-

Ökosystem, mit dessen Hilfe sie diesen schnellen Wandel nicht nur meistern und Spezialtechnologien rasch nutzen können, sondern im Wettbewerb auch die Nase vorn haben.“

Beim Outsourcing zählen heute Agilität und Flexibilität genauso viel wie Rationalisierung, Effizienz und Kosteneinsparungen. Aus diesem Grund sind die Zeiten alles abdeckender Langfristverträge vorbei. „Kunden wollen sich keinem einzelnen Generalisten mehr anvertrauen, von dem sie alle Technologien aus einer Hand beziehen. Das ist sowas von vorbei!“, meint Lois Coatney.

„Jeder entwickelt sich weiter. Machen wir uns nicht vor, dass die Leute auf diesem Gebiet nicht wissen, was sich abspielt. Sie wissen es ganz genau. Auf Kunden- wie Lieferantenseite sind sie clever genug zu verstehen, dass Multi-Vendor-Beziehungen die Zukunft gehört. Wir werden ganz sicher nicht mehr zum System vergangener Tage zurückkehren. Der Ball liegt also auf der Seite des Kunden. Er ist es, der all die unterschiedlichen Services einkaufen und Beziehungen pflegen muss – nicht nur um Mehrwertabflüsse zu vermeiden, sondern stattdessen den Mehrwert deutlich in die Höhe zu treiben.“

„Sie brauchen eine Stimme“, sagt Kirsten Buffo de Jong, „ein internes Team, das weiß, wie man die richtigen Lieferanten findet, mit ihnen verhandelt und sie dann durch die Laufzeit des Vertrags führt. Also eine starke, kompetente Stimme, die durch Fähigkeiten seitens des Service Integration & Managements (SIAM) unterstützt wird. Nun stellt sich die Frage: Machen Sie das alles selbst

oder holen Sie sich Unterstützung? Noch einmal, es geht um Einfluss und Balance. Deshalb müssen Sie es selbst tun – aber eben nicht ganz alleine. Hier kommt ein neutraler Dritter ins Spiel.“

„SIAM ermöglicht es Kunden, aus der Not des immer unübersichtlicheren Service-Angebots eine Tugend zu machen“, sagt Owen Wheatley. „Unternehmen müssen eine zuverlässige Integrationsebene schaffen, welche die Vielfalt an Lieferanten managen kann. Ich arbeite mit vielen Großbanken, die ihre interne Struktur von Grund auf überarbeiten, damit sie solche komplexen Multi-Lieferanten-Ökosysteme orchestrieren können. Daran führt kein Weg vorbei. Sie tun das Richtige. Denn ja, sie brauchen externe Unterstützung – aber sie brauchen auch zuverlässige interne Kompetenzen. Denn wirkliche Gestaltungsmacht kommt von innen.“

“

Die größte Herausforderung bestand darin, alle Beteiligten dazu zu bringen, miteinander zu reden und die dabei auftauchenden Probleme unparteiisch anzugehen.

”

Wenn es um Outsourcing geht, währt ehrlich immer noch am längsten

Machen Sie sich bewusst, was Sie alleine schaffen und was nicht.

„Ich habe viele Kunden getroffen, deren Lernen aus bitteren Erfahrungen bestand“, sagt Kirsten Buffo de Jong. „Sie haben sich überreden lassen, strategische Funktionen auszulagern, und geglaubt, ihre Lieferanten intern managen zu können. Sie sahen recht bald, dass dies kaum möglich ist. Doch fiel es ihnen auch schwer, sich das selbst einzugestehen.“

„Auf den ersten Blick sieht Lieferantenmanagement einfach aus“, sagt Lois Coatney. „Aber in Wirklichkeit ist es immer herausfordernd. Sich mit Service-Providern auseinanderzusetzen – besonders wenn es viele sind – ist etwas anderes als der Umgang mit gewöhnlichen Lieferanten. Die Beziehungen mit ihnen sind viel komplexer, ihre Leistungen sind in strategischer Hinsicht viel wichtiger und, ehrlich gesagt, auch lebenswichtig für Ihr Unternehmen.“

Kirsten Buffo de Jong beschreibt, wie viele Unternehmen, die Notwendigkeit von Service-Integration und -Management sahen und doch zunächst versuchten, diese Aufgabe alleine zu stemmen. Und wie sie dann feststellten, dass das Hinzuziehen eines

unabhängigen Dritten möglicherweise bessere Resultate gebracht hätte. „Zunächst verfolgten sie die Idee, diese Aufgabe von einem ihrer Dienstleister erledigen zu lassen, aber das führte zu unvermeidlichen Interessenkonflikten“, so Kirsten Buffo de Jong.

Lois Coatney hat Ähnliches erlebt: „Ich arbeitete für einen großen Serviceanbieter, der im Auftrag eines Ministeriums in Großbritannien tätig war. Ich sollte dabei vollkommen unabhängig und neutral handeln“, sagt sie. „Die größte Herausforderung bestand darin, alle Beteiligten dazu zu bringen, miteinander zu reden und die dabei auftauchenden Probleme unparteiisch anzugehen.“

„Ich denke, die Kunden gingen einfach davon aus, dass die Lieferanten selbst miteinander klarkommen und darauf konzentriert sind, Mehrwerte zu liefern, statt immer nur für die eigenen Interessen zu kämpfen“, sagt Kirsten Buffo de Jong. „Aber in Wirklichkeit ging viel Zeit damit verloren, Verantwortungen hin- und herzuschieben, wenn Probleme auftauchten. Und je mehr Lieferanten es gibt, umso komplexer ist es.“

Komplexität macht es immer schwierig festzustellen, was an geschäftsrelevanten Ergebnissen erzielt wird und wie die Lieferanten die vom Kunden bei der Vertragsverhandlung definierten Geschäftsziele unterstützen. „Die Beteiligten verbeißen sich in Detailfragen. Sie zitieren unentwegt Service Level Agreements (SLAs), eskalieren Vorfälle und produzieren Performance-Metriken. Was sie nicht sehen, ist das große Ganze“,

beobachtet Lois Coatney.

Die ideale Lösung besteht darin, mit einer ehrlichen Einschätzung dessen zu beginnen, was das Unternehmen für sein Geschäft benötigt. Dann gilt es herauszufinden: Was kann alleine erreicht werden? Wo hingegen benötigt das Unternehmen Unterstützung? Und zwar nicht nur, um die richtigen Lieferanten zu finden, die Ausschreibung durchzuführen und die passenden Dienstleister mit den richtigen SLAs auszuwählen, sondern auch, um zu erkennen, dass SIAM nicht aufhört, wenn die Verträge geschlossen sind und die Arbeit beginnt.

„Der ‚Management-Teil‘ von SIAM ist letztlich der wichtigste Teil“, sagt Kirsten Buffo de Jong. „Ich denke, zu viele Kunden vergessen das. Und es geht nicht nur um das Management von SLAs oder Problemfällen, sondern um das Management von Beziehungen.“

„Man muss sich im Klaren darüber sein, welche Fähigkeiten man braucht, damit die integrierten Services wirklich

zusammenhalten und -arbeiten“, betont Kirsten Buffo de Jong. „Wenn Sie einmal alles ausgelagert haben, dann ist Ihre gewohnte operative Arbeit vorbei und Ihre Aufgabe besteht nun darin, die Beziehungen mit und zwischen den Lieferanten zu managen. Ehrlich gesagt verfügen die meisten Unternehmen über diese Erfahrung intern nicht. Sie denken zwar, dass sie sie haben, aber das ist nicht der Fall. Sie haben weder die Erfahrung noch die Datenbasis, über die ein unabhängiger Spezialist verfügt.“

“

Wir dürfen die Augen nicht davor verschließen, was schiefgehen kann und schiefgehen wird.

”

Service-Probleme tauchen auf, sobald das Outsourcing beginnt. „Wir dürfen die Augen nicht davor verschließen, was schiefgehen kann und schiefgehen wird“, sagt Lois Coatney. „Als ich versuchte, die Rolle des Unabhängigen als Teammitglied eines Dienstleisters zu übernehmen, war das äußerst schwierig, denn man sitzt automatisch immer zwischen den Stühlen. Du versuchst, objektiv zu sein, aber du kannst es nicht. Und auch wenn du es bist, verdächtigen dich andere, dass du es nicht bist.“ Wenn es der Kunde also nicht selbst kann und auch einer der Dienstleister nicht, wer dann? „Es sollte ein SIAM-Spezialist sein, der über die Anfangsphase hinausblicken kann“, sagt Kirsten Buffo de Jong, „ein Spezialist, der sich als Stimme des Kunden versteht, der aber auch fähig ist, die Perspektive der einzelnen Dienstleister einzunehmen.“

Der Schlüssel liegt in der Orchestrierung sowohl der Nachfrage-, als auch der Anbieterseite. „Ich sage nicht, dass das alles von einem Dritten durchgeführt werden soll, ganz und gar nicht“, meint Lois Coatney. „Es muss auf ein Hybrid-Modell hinauslaufen. Der Kunde muss die wichtigsten Rollen und Funktionen weiterhin inhouse belassen. Wir beraten dabei, welche diese sein sollten. Die Kunden müssen aber auch sichergehen, dass die Berater, mit denen sie arbeiten, alle grundlegenden Aufgaben unter Kontrolle haben – jenes tägliche Management, das alle Mitarbeiter am Arbeiten und alle Services am Laufen hält. Aber es ist ebenso entscheidend, dass es jemanden gibt, der neue Ideen einbringen kann, die auf einem breiteren Horizont und größerer Erfahrung basieren – in der Branche des Kunden und darüber hinaus.“

Lois Coatney ist der Ansicht, dass immer mehr die Bedeutung von SIAM- und Managed Governance-Spezialisten erkennen, weil der Markt auch insgesamt immer reifer wird. „Ich höre immer häufiger von CIOs und CEOs, dass sie während der ersten Outsourcing-Generation Fehler gemacht haben und sie diese keinesfalls wiederholen wollen“, sagt sie. „Wenn sie dann zu neuen Unternehmen wechseln, binden sie von Beginn an SIAM-Spezialisten ein, um jene Ehrlichkeit zu erreichen, die man braucht, um Outsourcing und das Multi-Supplier-Management richtig aufzusetzen. Auf diese Weise können sie den Mehrwert erhöhen und liefern, was wirklich wichtig ist: nämlich Wachstum und Erfolge an jenen Stellen, wo man sie braucht.“

SIAM (Service Integration & Management): eine Funktion, die ein Beruf sein sollte

Ein professionelles
und ernsthaftes Herangehen
an SIAM macht sich bezahlt.

„Man hört sehr oft von SIAM, aber noch ist es nicht das Berufsfeld, das es sein sollte“, sagt Bernd Schäfer. „Unser Geschäft gewann an Fahrt, als Kunden uns baten, sie bei Outsourcing-Deals zu unterstützen – von der Suche nach Lieferanten über die Durchführung der Ausschreibungen bis hin zur Sicherstellen, dass Verträge und SLAs zielführend waren. Aber das ist alles nur Vorgeplänkel von dem, was wirklich zählt: die kontinuierliche Beziehung zu den Lieferanten. Denn da können die Dinge wirklich schiefgehen.“

„Eine passende Analogie hier ist die Ehe“, sagt Steven Hall. „Ausschreibung und Vertragsschluss gleichen der Aufsetzung eines Ehevertrags. Sobald Sie Ihre Gelübde

abgelegt haben, brauchen Sie eine Eheanleitung und manchmal auch eine Eheberatung. Es ist diese Funktion, in der sich SIAM-Spezialisten bezahlt machen.“

SIAM hat sich parallel zum Wachstum des Outsourcing-Markts rasant entwickelt. Mit dem Aufkommen von Multi-Vendor-Ökosystemen hat es immer mehr an Bedeutung gewonnen. Mehr Verträge, mehr Beziehungen und zusätzliche Komplexität, bei zugleich immer kürzer laufenden Verträgen und einer Mischung aus Groß- und Spezialanbietern bedeuten, dass es viel einfacher ist, etwas falsch zu machen. Bernd Schäfer macht klar, warum SIAM zu einem Berufsfeld werden sollte: „Man schließt drei- bis fünfjährige Deals mit einem Lieferanten ab, die sehr viel mehr sind als einfach eine Reihe von Verträgen. Wir haben es mit tagtäglich gelebten Service-Beziehungen zu tun“, meint er. „Und man muss sich im Klaren sein, dass der Mehrwert tagtäglich geliefert werden muss und nicht nur an dem Tag, an dem die Verträge unterschrieben wurden.“

Bernd Schäfer weist darauf hin, dass „entscheidende Investitionen“ oft am Anfang einer Beziehung getätigt werden. „Man zahlt für Anwälte und Berater und viel Zeit wird vom firmeneigenen Personal darauf verwendet, die Verträge richtig aufzusetzen. Doch ist es der Management-Part von SIAM, der den eigentlichen Mehrwert liefert. Dementsprechend kann man sich gravierende Wertminderungen einhandeln, wenn man den Management-Part nicht richtig umsetzt.“

„In der heutigen Welt des Outsourcings gibt es zahlreiche Schnittstellen, an denen externe Lieferanten mit fast allen Stakeholdern Ihres Unternehmens interagieren – Ihren Mitarbeitern, Ihren Investoren, Ihren Kunden. Das kann Ihr Geschäft nachhaltig prägen“, betont Bernd Schäfer. „Hier geht es nicht mehr nur um die IT – es geht ums ganze Geschäft. Im Rahmen dieser Deals müssen wir uns ohne Zweifel mehr um die Erfüllung dieser Vereinbarungen kümmern und uns

darauf konzentrieren, wie der Kunde den maximalen Mehrwert aus jedem einzelnen dieser Verträge herausholt.“

„SIAM zu professionalisieren, bedeutet das große Ganze zu betrachten, von dem Bernd spricht“, stimmt Steven Hall zu. „Kunden stehen vor einer Herausforderung: Sie wollen Mehrwert von ihren Lieferanten erhalten. Aber niemand hilft ihnen, eine Beziehung mit allen Beteiligten aufzubauen, die im Fokus hat, die Verträge auf maximalen Mehrwert auszurichten und diesen zu liefern. Zum anderen bietet sie die Grundlage, eine Innovations-Roadmap gemeinsam zu entwerfen. Doch das ist wichtig: Schließlich soll die Partnerschaft stetig wachsenden Mehrwert erzielen und nicht nur auf der Basis der ursprünglichen Verträge und SLAs statisch bleiben.“

Die Eheanalogie passt gut an dieser Stelle. „Entschuldigung, wenn ich hier Parallelen ziehe“, sagt Kirsten Buffo de Jong. „Aber es ist der Management-Part, der das Schiff meistens zum Sinken bringt. Er führt zu schmerzhaften Trennungen. Hinsichtlich der Entwicklung von SIAM bin ich optimistisch – insbesondere, was den Management-Aspekt angeht. Die Lieferanten selbst arbeiten immer besser zusammen. Sie wollen gemanagt werden. In gewisser Hinsicht sind die Kunden das Problem. Sie kaufen eine Blackbox und erwarten dann, dass sie funktioniert. Sie haben weder die Zeit noch die Ressourcen, um selbst zum Spezialisten zu werden – also brauchen

sie einen Vermittler – den Eheberater, der sozusagen das Beziehungsmanagement Tag für Tag voranbringt. So kann sich der Kunde dann auf seine eigentlichen Ziele und KPIs (Key Performance Indicators) konzentrieren.“

Es ist allgemeiner Konsens, dass es keine übergreifend anerkannten Best Practices für SIAM gibt. Mit den Worten eines Thesenpapiers: „Es gibt keine etablierte Terminologie, aber eine Menge Fehleinschätzungen darüber, wann SIAM erforderlich ist und zudem keine verfügbaren Modelle für das Management der SIAM-Performance.“ Es sei klar, so das Papier weiter, dass viele

Unternehmen den langfristigen Nutzen unterschätzen, die ein professioneller SIAM-Ansatz liefern kann und führt dies auf die Tendenz zurück, „eher Aktivitäten zu managen statt Ergebnisse“.

„Ein professioneller Ansatz basiert auf Erfahrung, ausgezeichneten Analysen und der Fähigkeit, auf intelligente Weise ‚Nein‘ zu sagen“, sagt Bernd Schäfer. „Unternehmen wollen keine Verwalter oder Jasager – sie wollen jemanden, der ihr Geschäft stärken und gleichzeitig Beziehungen pflegen kann. Das macht einen professionellen SIAM-Spezialisten aus.“

Das bekannte Unbekannte, das unbekannte Unbekannte und die Bedeutung von Vertrauen

Wem können Sie vertrauen? Ihren Mitarbeitern, den Mitarbeitern Ihrer Dienstleister oder einer neutralen Instanz dazwischen?

„Ich bin davon überzeugt, dass Vertrauen auf Daten basiert“, sagt Steven Hall. „Der Kunde sieht, was in seiner eigenen Organisation geschieht und erfasst vielleicht noch einige weitere Perspektiven seiner eigenen Branche. Ein Dienstleister ist hingegen daran interessiert, seine Zahlen – und Marktdaten – zum eigenen Vorteil zu nutzen, aber wirklich umfassende und tiefer gehende Einsichten sind von ihm kaum zu erwarten.“

Daten sind das, was Unternehmen benötigen, wenn sie sicherstellen wollen, dass Serviceanbieter während der gesamten Vertragslaufzeit Mehrwerte liefern. Datenanalysen sind mittlerweile extrem vielschichtig und feingranular. Wir sammeln sowohl Daten auf jeder Ebene eines Unternehmens oder einer Branche als auch aus der Flut von globalen Informationen. „Die Tatsache, dass es so viele Daten gibt, stellt ein Problem dar – viele erkennen das. Daten an sich sind noch keine Informationen, die unmittelbar zu Wissen werden“, sagt Steven Hall. „Vielmehr müssen die Daten organisiert und die reine Quantität der Informationen bewältigt werden, bevor daraus jenes Wissen entsteht, mit dem Sie die besten Entscheidungen treffen können.“

Und aus diesem Grund müssen Sie Ihrer Datenquelle vertrauen können und – noch wichtiger – den Personen, die Ihnen dabei helfen, die Daten zu interpretieren. Donald Rumsfelds berühmter Ausspruch, den er während des Irak-Kriegs als US-Verteidigungsminister formulierte, hat zunächst für Heiterkeit gesorgt. Er sagte, dass es bekanntes Bekanntes, bekanntes Unbekanntes und unbekanntes Unbekanntes bei allen menschlichen Bemühungen gäbe. Das hörte sich wie eine Binsenweisheit an, hatte aber in der Tat philosophischen Tiefgang – vor allem in einer Welt voller Daten.

„Das ist eine Aussage, die in Bezug auf Outsourcing voll zutrifft“, sagt Steven Hall. „Wenn Sie eine Outsourcing-Initiative starten, treffen Sie mehrere wichtige Entscheidungen. Tun Sie damit das Richtige für Ihr Unternehmen? Werden Sie den erwarteten Mehrwert erhalten? Welche Dienstleister können diesen Mehrwert garantiert liefern? Wie wird sich die Zusammenarbeit mit ihnen entwickeln? Wird das Management zahlreicher Lieferanten zu viele Ihrer eigenen Ressourcen in Anspruch nehmen, damit zu Service-Problemen führen und Sie am Ende ausbremsen?“

Diese Fragen sind die bekannten Unbekannten. Und dann gibt es natürlich diejenigen Fragen, die Sie noch nicht kennen. Vertrauen spielt hier eine entscheidende Rolle. Wenn Sie Ihren und den externen Mitarbeitern vertrauen und mit diesen ehrlich und offen zusammenarbeiten, dann werden langfristige Partnerschaften – vielleicht – funktionieren. Aber was, wenn Sie dieses Vertrauen nicht haben?

„Sie müssen darauf vertrauen können, dass Ihre Dienstleister konsequent hinter Ihnen stehen – dass sie sich für Ihre und nicht die eigenen Interessen einsetzen“, sagt Lois Coatney. „Darum glaube ich, dass es für den Kunden von entscheidender Bedeutung ist, bestimmte Kernkompetenzen im Unternehmen zu belassen und jemanden dafür zu engagieren, der sie beim Management der Beziehungen – also während der eigentlichen Umsetzung der Verträge – partnerschaftlich unterstützt. Zwischen Ihnen und den Lieferanten. Das meine ich, wenn ich von einem Hybrid-Modell spreche. Sie erledigen einen Teil der Arbeit und ein unabhängiger Dritter, wie etwa ISG, übernimmt alles andere. Anstatt vielfache Kommunikationskanäle zu unterhalten und Berichtswege zwischen unterschiedlichen Abteilungen und unterschiedlichen Lieferanten zu orchestrieren, überlassen Sie diese Bündelung der Informationen einem unabhängigen Dritten als Mittler. Er kümmert sich um die Details, während Sie sich weiter auf Ihre Geschäftsziele konzentrieren.“

„Das ist absolut richtig“, sagt Steven Hall. „Wir meinen, dass es in einem Markt, der sich derart schnell verändert, besser ist, einen flexiblen Ansatz zu haben. Er hilft dabei, das Unbekannte zu enthüllen, bevor es zum Problem werden kann. Dazu sind Daten erforderlich. Und genau um Daten geht es einem neutralen Dritten wie ISG. Unsere Perspektive ist branchenübergreifend und global. Wir bringen all diese Daten zusammen, analysieren sie, ziehen Schlüsse und beraten dann unsere Kunden auf Basis jener Erkenntnisse, die wir aus den Zahlen abgeleitet haben.“

„Am Ende geht es darum, dass Sie alles unternehmen, um fundierte Entscheidungen am Beginn eines Sourcing-Prozesses treffen zu können und auch – noch wichtiger – während der gesamten Zusammenarbeit“, betont Lois Coatney. „Nur wenige Unternehmen verfügen über die notwendigen digitalen Werkzeuge, die ihnen die notwendigen Daten beschaffen. Wir haben diese Tools. Es ist nicht sinnvoll, wenn die Unternehmen versuchen, diese Aufgaben alleine zu stemmen. Darum erledigen wir das für Sie.“

Beim Outsourcing geht es um Mehrwert, aber auch um Wandel

“

Tools, Prozesse und
Mechanismen einzuführen,
reicht nicht aus.

”

Warum Sie Outsourcing als organisatorischen Wandel betrachtet sollten.

„Beim Outsourcing geht es um Wandel“, sagt Lois Coatney. „Die größte Herausforderung, die sich mir bei der Zusammenarbeit mit einem Unternehmen oft stellt, ist, sie davon zu überzeugen, dass sie ihr Verhalten ändern müssen. Damit verbringe ich die meiste Zeit – darüber zu sprechen, wie sie heute arbeiten, wie sie arbeiten sollten und über die Tatsache, dass sie Probleme bekommen, wenn sie ihre Arbeitsweise nicht ändern.“

Aber wird das von den meisten Kunden akzeptiert? „Nun gut, sie müssen erkennen, dass in Wirklichkeit sie selbst die Ursache vieler Probleme sind, die sie in der Vergangenheit mit Dienstleistern hatten. Also bespreche ich mit ihnen inwieweit sich die

Zusammenarbeit ändert, damit sie verstehen, welcher Wandel notwendig ist. Darum sage ich immer, SIAM und Managed Governance drehen sich mehr um organisatorische und mitunter unternehmenskulturelle Veränderungen als um alles andere.“

Lois Coatney fährt fort: „Es geht nicht nur darum, Werkzeuge, Prozesse und Mechanismen einzuführen, damit alles möglichst reibungslos klappt – sondern es ist auch ein großer Schritt notwendig, der die gesamte Arbeitsweise verändert. Es sind die menschlichen Aspekte, denen viele Kunden, insbesondere in der IT, versuchen auszuweichen. Einige sprechen nicht gerne darüber. Doch all das gehört dazu, wenn man sich in der heutigen Multi-Vendor-Welt bewegt, und wenn man Ziele verfolgt, die nicht mehr zu den gewohnten Arbeitsweisen passen.“

„Ich stimme Lois zu, besonders weil sich die Marktlandschaft so schnell verändert“, sagt Kirsten Buffo de Jong. „Die Technologien entwickeln sich rasant weiter, und mit ihnen auch die Outsourcing-Modelle. Das heutige Multi-Vendor-Ökosystem sieht nicht ohne Grund so aus, wie es aussieht: Es ermöglicht Unternehmen, viele Technologien zu nutzen und sie vom geeignetsten Lieferanten zu beziehen. Doch all dies treibt auch den internen Wandel beim Kunden an, der seine Arbeitsweise und sein Lieferantenmanagement ändern muss. Alles ist kleinteiliger geworden.“

„Nehmen wir das Beispiel, wie sich die Rolle der internen Offshore Delivery Center verändert“, sagt Owen Wheatley. „Sie werden als unternehmensintern bezeichnet und sind seit vielen Jahren ein wichtiger Teil der Service-Delivery-Modelle der Kunden. Aber ihre Rolle verändert sich derzeit. Kunden haben nun damit begonnen, eigene Ressourcen in spezialisierten Service Centern zu entwickeln, weil sie ihre Fachgebietenkenntnis vertiefen und die Karriereöglichkeiten

ihres Personals verbessern wollen, damit Abwanderungsraten sinken und letztlich mehr Wert für das Unternehmen entsteht. Damit werden bei Kunden interne Veränderungen vorangetrieben, während sie versuchen, interne und externe Arbeitsabläufe ins Gleichgewicht zu bringen, Kosten zu reduzieren – denn der Erhalt dieser unternehmensinternen Zentren kostet Geld – oder sie sogar zu verkaufen.

Die externe Marktentwicklung ist an einem Punkt angelangt, an dem die Sinnhaftigkeit von intern betriebenen Offshore-Ressourcen fraglich wird. Entscheidungen stehen darüber an, wie sie anders eingesetzt, transferiert oder ganz geschlossen werden können, da externe Lieferanten diese Dienstleistungen kostengünstiger zu Verfügung stellen. Dies führt zu einem Schneeballeffekt bei den internen organisatorischen Strukturen des Kunden. „Es kann sehr komplex werden“, sagt Owen Wheatley. „Aber was ich speziell im Bankensektor beobachte, ist eine größere Bereitschaft, Betriebsabläufe zu hinterfragen und weitreichende Entscheidungen zu treffen. Was wir leisten können, ist, diese

Gespräche zwischen den Kunden, ihren heterogenen Teams und Abteilungen sowie ihren externen Dienstleistern zu vermitteln. Es kommt letztlich darauf an, über ein agileres, flexibleres und kostengünstigeres internes Ökosystem zu verfügen, das darauf ausgerichtet ist, den Endkunden das zu liefern, was sie wollen und benötigen.“

„Und nicht nur die Kunden müssen sich verändern, auch die Service-Anbieter“, sagt Steven Hall. „Jemand muss sie ermutigen, sich so zu verändern, dass sie ihren Kunden den höchsten Mehrwert liefern. Darum will ich noch einmal betonen, dass es einen Mittler braucht, der solche Gespräche initiiert.“

„Insbesondere die Rolle des CIO verändert sich derzeit schnell“, meint Owen Wheatley. „CIOs müssen sich vor allem deshalb anpassen, weil immer mehr Kunden Chief Digital Officers (CDO) und Chief Technology Officers (CTO) ernennen, während Fachabteilungen ihre eigene IT unterhalten und sogar eigenständig Lieferanten beauftragen. Aus meiner Sicht bewegt sich die Rolle des CIOs in Richtung zu mehr Management- und Kontrollaufgaben. Zudem sorgt er zunehmend dafür, dass die Umgebung der IT-Betriebsabläufe sicher ist. Das Thema Sicherheit ist heute eines der wichtigsten überhaupt für CIOs. Hinzu kommt das Aufstellen von Richtlinien und Standards sowie die Zusammenarbeit mit

dem CTO, um gemeinsam zu definieren, wie die Systemarchitektur aussehen und welche IT-Roadmap verfolgt werden sollte. Wie orchestriere ich die Services? Darum geht es am Ende.“

„Das ist absolut richtig“, meint Lois Coatney. „Der CIO muss sich viel stärker an den Bedürfnissen des Business orientieren und wie ein Vermittler agieren. Aber das Business sollte auch nicht pedantisch darauf bestehen, spezifische Umgebungen zu nutzen, sondern bereit sein, jede Art von Technologie zu verwenden, um die Geschäftsziele zu erreichen. Wir unterstützen CIOs bei diesem Wandel. Wir helfen ihnen dabei, ihre Rolle weiterzuentwickeln und zu erweitern, wertvoller zu sein. Und das muss auf der Basis eines zuverlässigen SIAM und guter Managed Governance geschehen, damit die CIOs ihre Zeit nicht vor allem mit ‚Feuerwehreinsätzen‘ verbringen und dann am Ende für Probleme bei den Endanwendern verantwortlich gemacht werden.“



Warum ISG? Den Mehrwert erhöhen

Deshalb setzen Sie auf Outsourcing, aber wie erreichen Sie das Ziel?

„Ich denke, dass Kunden immer häufiger erkennen, dass sie in Multi-Supplier-Ökosysteme investieren müssen“, sagt Bernd Schäfer. „Die Situation hat sich verändert. Früher, als es beim Outsourcing vor allem um Kostensenkungen ging, war es schwierig, aus Investitionen in das Lieferantenmanagement einen positiven Business Case zu entwickeln. Das ändert sich gerade.“

Bernd Schäfer macht deutlich, was zu tun ist: „Dies ist ein Bereich, bei dem höhere Investitionen einen höheren Mehrwert nach sich ziehen können. Ich denke aber nicht, dass man sich damit schon überall auseinandersetzt. Vielerorts wurde noch nicht darüber nachgedacht, wie sich die Rolle der Service Provider verändert hat und inwiefern sie nun eine viel größere Bedeutung für das Business des Kunden spielen. Kunden sollten verstehen, dass sie mehr Arbeit darauf verwenden müssen, wie sie die Provider in die internen Betriebsabläufe ihrer Organisation integrieren können. Diesbezüglich gibt es noch keine Offenheit in der Branche.“

Es gibt ein gemeinsames Szenario, das sich in Unternehmen aller Branchen wiederfindet: „Etwas wird ausgelagert und dann das Management über verschiedene Unternehmensbereiche verteilt. Im Endeffekt führt dies dazu, dass niemand dieses Management effektiv durchführt. Sicher, jemand wird damit beauftragt, die Zahnräder zu schmieren. Aber die Aufgaben sind so verteilt, dass wenn das Unternehmen erkennen will, ob es aus einer Lieferantenbeziehung – oder aus allen Beziehungen – den maximalen Mehrwert herausholt, feststellen muss, dass es niemanden gibt, der tatsächlich mit dieser Aufgabe betraut ist oder eine solche Sicht herstellen kann.“

Das Problem besteht darin, dass sie keinen ausreichenden Überblick haben. „Wenn es zu einem Service-Problem in einem Bereich kommt, auch wenn es relativ unbedeutend ist, verengt sich die Sicht darauf. Dann trifft eines der Teams Entscheidungen, die sich negativ auf die Gesamtbeziehung zu Providern auswirken“, sagt Bernd Schäfer. „Aber auch die Dienstleister tragen einen Teil der Schuld und tun sich selbst dabei keinen Gefallen. Sie setzen häufig einfach nur das um, was ihnen gesagt wurde – letztendlich ist es ja eine Service-Beziehung, nicht wahr?“

Aber wenn Dienstleister Anordnungen einfach nur entgegennehmen, dann verschenkt der Kunde einen bedeutenden Teil ihres möglichen Mehrwerts, da er von ihrem innovativen Potenzial nicht so profitiert, wie er eigentlich könnte.“

„Das veranschaulicht auch meine Aussage bezüglich der Daten“, sagt Steven Hall.

„Erstens erhält der Kunde in diesem Fall nicht die richtigen Daten. Zweitens bekommt er möglicherweise zu viele Daten und sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr, und drittens ist sein Überblick nicht umfassend genug.“

„Deshalb ist es so wichtig, früh – und oft – mit einem neutralen Dritten zusammenzuarbeiten“, sagt Kirsten Buffo de Jong. „Kunden sollten wissen, dass es Experten wie uns gibt, deren Unterstützung sie in Anspruch nehmen können. ISG unterstützt Kunden bei jeder Art von RFI, RFP und Vertragsgestaltung. Aber am wichtigsten ist klarzustellen, dass der nächste logische Schritt darin besteht, mit ISG über den Lebenszyklus aller Verträge zu sprechen. Das ist der kritische Punkt – das Management, das ‚M‘ in SIAM. Nur so können Unternehmen das erwartete Preis-Leistungs-Verhältnis erreichen. Sprechen Sie also von Anfang an mit den Spezialisten, die Sie dabei

unterstützen, Ihre eigenen internen Aufgaben und Organisationsstrukturen zu definieren. Auf dieser Basis können Sie mit kritischen Punkten in Ihren Lieferantenbeziehungen zielführend umgehen. Jemand wie ISG kann dabei einen Großteil der Laubarbeit übernehmen sowie den Blick fürs große Ganze schärfen.“

„Das ist wichtig, denn die Welt sieht heute anders aus. Wir haben es nicht mehr mit Outsourcing-Deals der ersten Generation zu tun. Das ist etwas vollkommen Neues!“, betont Steven Hall. „Können Lieferanten und Unternehmen nicht einfach alles selbst machen? Selbstverständlich könnten sie das, und ja, es hat in der Vergangenheit viele skeptische Stimmen gegeben, die den Sinn und Zweck unabhängiger Dritter anzweifeln. Aber immer mehr Zahlen und Fakten zeigen, dass unabhängige Dritte Mehrwerte liefern und dass neue Arbeitsmodelle entstehen, die das Beste aus Lieferantenbeziehungen herausholen. Solche Erfolgsgeschichten – und der von ihnen erzielte Mehrwert – bauen Vorbehalte ab. Kunden erkennen, dass sie sich mithilfe eines unabhängigen Dritten besser auf übergeordnete Aufgaben konzentrieren können. Von daher geht es bei unseren Leistungen weniger um deren Preis, sondern um den Mehrwert, den sie bieten.“

Owen Wheatley sieht den Wert der Zusammenarbeit mit einem unabhängigen Dritten auf zwei Gebieten: „Erstens verfügen wir dank unseres breiten Kundenkreises über einen umfassenden Marktüberblick. Wir decken alle Branchen ab. Ganz gleich wie erfahren ein Kunde ist, er wird über keine aktuellen Informationen darüber verfügen, was andere Unternehmen tun und was der Markt bereithält. Wir sprechen nicht nur mit all diesen Kunden. Zusätzlich hilft uns unsere Forschungsabteilung dabei, eine aktuelle und akkurate Marktperspektive zu zeichnen. Wir kennen die Lieferanten und deren Portfolios. Wir wissen, was welche Technologien können und mit welchen neuen Entwicklungen zu rechnen ist.“

Owen Wheatley spricht von einem „einzigartigen Leistungsversprechen“. „Ich sehe keine anderen Unternehmen, die unsere Services so erbringen können, wie wir es tun“, sagt er. „Zweitens scheuen wir uns nicht, uns die Hände schmutzig zu machen und helfen dabei, unsere eigenen Empfehlungen auch in die Tat umzusetzen. Viele Unternehmen erstellen schöne Berichte und liefern Theorien darüber, wie die Dinge aussehen sollten und wie man sich am Markt am besten verhält. Doch dann verschwindet der Bericht in der Schublade. Wir arbeiten

direkt mit den Kunden an der Umsetzung, am Umstellen von Services (Service Transition), am Verkauf unternehmensinterner Einheiten, an der Kommunikation mit allen Beteiligten, der Service-Migration, am Umbau von Lokationskonzepten und so weiter. Wir sind es gewohnt, die Ärmel hochzukrempeln und uns aktiv einzubringen. Wir haben praktische Erfahrung. Unsere Berater haben auch auf der Seite der Kunden gearbeitet und unsere Programme mitgestaltet. Uns geht es nicht um Theorien, sondern um die praktische Anwendung in der heutigen Business-Welt.“

ISG ist bestrebt, ein ausgeglichenes Kräfteverhältnis zwischen Kunden und Lieferanten zu erreichen, das den Kunden Vorteile bringt. So einfach ist das.

Warum ISG?

ISGs bewährte Methoden und Prozesse stützen sich auf jahrzehntelange Erfahrung. Wir sind nahezu jedem erdenklichen Problem begegnet und haben eine Lösung dafür gefunden.

Wir nutzen diese Erkenntnisse, damit Sie sich auf exzellente Betriebsabläufe verlassen können und sich auf das konzentrieren können, was wirklich wichtig ist – Ihr Geschäft und Ihre Ziele.



Kostenkontrolle

Einer unserer Kunden hat vor Kurzem das Fünffache des Betrags eingespart, den er uns als Honorar gezahlt hat.

20 % Einsparungen durch vorausschauende Analytik und Ursachenanalysen sind üblich.



Qualitätskontrolle

Vorausschauende Analytik stellt sicher, dass unsere Kunden 30 % weniger Serviceausfälle verzeichnen.

Bis zu 20 % weniger Lieferantenfehler durch wirksames SIAM.



Governance-Kontrolle

15 % weniger Fehler, die durch nicht eingehaltene SLAs entstanden sind.

20 % weniger Zahlungsverzögerungen, die durch Rechnungsfehler und -streitigkeiten entstehen.



Im globalen Maßstab

Weltweit Begleitung von Outsourcing-Abschlüssen mit einem Gesamtauftragswert von 50 Milliarden US\$ (TCV*).

Management von mehr als 135.000 Anfragen zu Governance-Prozessen.

*Total contract value





Wenn Sie die in diesem Fokuspapier erörterten Themen weiter diskutieren möchten, senden Sie gerne eine E-Mail an susanne.otto@isg-one.com, um einen Gesprächstermin zu vereinbaren.

Unser nächstes ISG Fokuspapier wird sich mit dem Thema „Irrationale Begeisterung für die Digitalisierung“ beschäftigen. Senden Sie gerne eine E-Mail an susanne.otto@isg-one.com, um das Fokuspapier direkt zu erhalten.