



Link: <https://www.cio.de/a/worauf-es-bei-einem-erfolgreichen-workplace-outsourcing-ankommt,2972783>

### **Sieben Tipps**

## **Worauf es bei einem erfolgreichen Workplace-Outsourcing ankommt**

Datum: 06.10.2014

Autor(en): Nick Dosanjh

### **Was sind die richtigen Methoden eines erfolgreichen Workplace-Outsourcings? Nick Dosanjh, IT-Outsourcing-und Offshoring-Experte bei HP, hat sieben Erfolgsfaktoren identifiziert.**

In einem idealen Szenario für ein Arbeitsplatz-Outsourcing ernten Geschäftsorganisationen die Vorteile von kundenzentrierten Workplace Services, während der Anbieter gesunde Margen aus einem stetig fließenden Umsatz erlöst. Doch wie schafft man eine solche Win-Win-Situation für beide Seiten? Bis zu einem gewissen Maß lässt sich das Ergebnis eines Workplace-Outsourcing-Projekts vorhersagen. Der Erfolg hängt aber von vielen Faktoren ab, die die Beteiligten bereits im Vorfeld eines Projektes berücksichtigen können und müssen.

### **Standardisierung**

Nahezu alle Organisationen glauben, dass ihre Anforderungen an die Arbeitsplatzumgebung einzigartig sind und daher besondere Überlegungen notwendig machen. Dieser Glaube sollte jedoch hinterfragt werden: Sind die eigenen Ansprüche tatsächlich derart speziell? Die Erfahrung zeigt, dass die große Mehrheit der Unternehmen die gleichen Kerndienstleistungen benötigen. Andererseits darf man aber auch nicht alles über einen Kamm scheren. Manche Geschäftsbereiche könnten tatsächlich spezifische Anforderungen aufweisen.

Der Börsenhandel, entfernte Produktionsstätten oder die Compliance-Mitarbeiter könnten tatsächlich auf ihre Bedürfnisse maßgeschneiderte Dienstleistungen verlangen. Spezielle Anforderungen, die über die Möglichkeiten standardisierter Angebote hinausgehen, müssen im Dienstleistungsvertrag, der zwischen Anbieter und Kunde geschlossen wird, berücksichtigt werden.

### **Wahl des geeigneten Lösungsmodells**

Für international aufgestellte Unternehmen muss der geeignete Workplace-Outsourcing-Anbieter die weltweite Abdeckung mit lokaler Kompetenz verbinden - dazu gehören das Wissen über kulturelle Unterschiede und die entsprechenden Sprachkenntnisse. Der Anbieter der Wahl sollte seine Kompetenz über Erfolge aus vorangegangenen Projekten mit lokalen, externen Dienstleistern nachweisen können.

Die Verfügbarkeit kompetenter, lokaler Dienstleister ist Voraussetzung für eine zuverlässige und qualitativ hochstehende Betreuung vor Ort und für die Fähigkeit, Dienste schnell skalieren zu können, sollten sich die Anforderungen ändern.

Das Lösungsmodell des Dienstleisters muss ein weltweites Application Lifecycle Management umfassen, das für eine weitgehende Vereinheitlichung sorgt; beispielsweise mit einem einzigen Betriebssystem-Image und damit verknüpftem Image-Management, Anwendungskonsolidierung, Testabläufen, Integration und Verteilung.

Spürbare Kosteneinsparungen kann man mittels eines Wechsels vom gewöhnlich angewandten 'Push'-Service-Support hin zu einem Selbstbedienungsmodell auf Anforderung erreichen. Ein Beispiel hierfür ist ein lokales Dienstleistungszentrum, wo Mitarbeiter neue PCs abholen und ihr gebrauchtes IT-Equipment abgeben können.

Aber sind die Kunden für einen solchen Wechsel bereit? Selbstverständlich ruft auch bei Dienstleistungen jede größere Abweichung von der Gewohnheit einen gewissen Widerstand bei den Anwendern hervor. Folgerichtig muss ein Kunde in enger Zusammenarbeit mit dem Anbieter ein Änderungsmanagement installieren, das eine hohe Akzeptanz für die Outsourcing-Lösung schafft.

Ob ein Unternehmen bereit ist, ein Selbstbedienungsangebot zu akzeptieren, muss im Einzelfall abgeschätzt werden. Workshops zur Aufklärung haben schon vielfach ihren Nutzen gezeigt. Richtig erklärt, verstehen Kunden und ihre Mitarbeiter, wie das Workplace-Outsourcing ihre Arbeit positiv verändert und einen zukunftssicheren Arbeitsplatz schafft. Kommunikationsinitiativen wie Online-Trainings helfen, dass die Nutzer ihre mögliche negative Einstellung gegenüber der neuen Lösung überwinden. Um die Herzen und Köpfe zu erobern, müssen solche Initiativen die Vorteile der Technologie für die Nutzer deutlich herausstellen.

## **Governance**

Große, globale Outsourcing-Projekte können nur unter einer starken Führung erfolgreich werden. Um Vertrauen über die Organisationsgrenzen hinaus aufzubauen, sollten Governance-Ansätze alle Beteiligten von der IT bis hin zu den Unternehmensbereichen auf globaler, regionaler und lokaler Ebene einbeziehen.

Alle Steuerungsebenen und Lenkungsbesprechungen müssen ständig begutachtet werden, um sicher zu stellen, dass sie tatsächlich ihren Zweck erfüllen und die festgelegten Ziele erreichen. Andernfalls laufen die Governance-Zirkel Gefahr, zu bloßen Debattierklubs mit geringer Beteiligung und allenfalls mittelmäßigen Erfolgsquoten zu verkommen. Eine effiziente Governance findet schnelle Antworten auf entstehende Fragestellungen und fördert eine zeitnahe Eskalierung auf die zuständige Ebene.

## **Service-Bereitstellung**

Workplace-Outsourcing-Projekte, die eine garantierte Dienstgüte (Quality of Service) liefern, haben eines gemeinsam: Sie basieren auf einer gut durchdachten Plattform zur Ende-zu-Ende-Servicebereitstellung und auf einer reibungslosen Zusammenarbeit zwischen lokalem Support-Team und Servicedesk - unabhängig davon, ob letzterer lokal oder zentral arbeitet.

Eine Service-Fragmentierung ist für gewöhnlich eine der schlimmsten Fallen und Hauptursache für schlechte Ergebnisse von Workplace-Outsourcing-Verträgen. Die Aufteilung der Verantwortungsbereiche von Servicedesk und Vor-Ort-Support an zwei oder mehr Anbieter hat unvermeidlich Auswirkungen auf die Verantwortlichkeiten und Kohärenz.

Der Servicedesk wird versuchen, Anrufe an das Vor-Ort-Team abzuwälzen, während das Support-Team in Versuchung kommt, die Anwender an den Servicedesk zurück zu verweisen. Ein solches Hin und Her verärgert nicht nur die Nutzer, sondern verursacht überdies einen hohen Verwaltungsaufwand und verlangt nach ständigen Gegenmaßnahmen.

Für Kunden, bei denen die IT-Dienste - Rechenzentrums-, Netzwerk- und Arbeitsplatz-Dienstleistungen - von einem zentralen Anbieter erbracht werden, ist die Einrichtung eines zentralen Servicedesks sehr empfehlenswert. Dabei ist es egal, ob er von einem internen oder einem externen Dienstleister erbracht wird.

Ein global zuständiger, mehrsprachig arbeitender Servicedesk-Anbieter mit einem Nearshoring- oder Offshoring-Ansatz kann solche Kunden besser bedienen als ein Zusammenschluss mehrerer regionaler Anbieter. Ein Ansatz mit einem einzigen Anbieter für Servicedesk und Service-Management hilft bei der nahtlosen Integration von zentral und lokal bereitgestellten Arbeitsplatzumgebungen und Vor-Ort-Dienstleistungen.

Je weniger Servicedesk-Standorte es gibt, umso besser. Die Bereitstellung der Dienstleistungen muss unkompliziert und einheitlich sein. Ein Konzept mit nur einem Anbieter bietet die Möglichkeit, dass Mitarbeiter des Service Desks auch im Vor-Ort-Service arbeiten können und umgekehrt. Das vereinfacht den Wissenstransfer und die Verbreitung von Best Practices über die komplette Organisationskette hinweg.

## **Vertragsgestaltung**

Kunden versuchen typischerweise, einen einzigen Dienstleistungs-Rahmenvertrag (Master Services Agreement MSA) abzuschließen. Aber kein MSA kann alle Eventualitäten für alle Kundenstandorte abdecken. Es muss daher eine grundsätzliche Überlegung sein, neue Zusatzdienste nicht in ein solches allgemeingültiges Vertragswerk zu packen, sondern in ein standardisiertes Format, das in den einzelnen Ländern oder Regionen genutzt werden kann, ohne die Abrechnungsmodalitäten unnötig zu komplizieren.

Lokale Service Agreements (LSA) sollten folgendes abdecken: die notwendigen Standarddienste; zusätzliche Dienstleistungen, die nicht bereits im MSA enthalten sind; länderspezifische Service Level Agreements und die dafür notwendigen Abrechnungsmodalitäten. Local Transfer Agreements (LTA) regeln den Übergang von Mitarbeitern, Lieferanten, IT-Assets, sämtlicher Verträge mit Drittanbietern und Software-Lizenz-Abkommen der Kunden.

Die Übernahme von Mitarbeitern ist von großer Bedeutung. Das Halten von gewohnten Ansprechpartnern und lokaler Kompetenzen im Projekt ist sowohl für den Kunden als auch den Anbieter wichtig.

LSAs und LTAs verlangen eine enge Zusammenarbeit zwischen globalen, regionalen und lokalen Ebenen: Die globalen Teams kümmern sich um die Belange des Gesamtunternehmens. Die regionalen Teams bringen die regionalen Bedarfe ein. Die lokalen Teams wiederum tragen Verantwortung, dass diejenigen Technologien, die am meisten Nutzen für ihre jeweiligen Unternehmensbereiche bringen, zum bestmöglichen Preis geordert werden.

## **Kosten**

Niemand möchte mehr Geld bezahlen, wenn man dafür am Ende weniger Service als vorher bekommt. Daher gehört das Kostengefälle zwischen Hochpreisländern und Niedrigpreisländern zu den größten Herausforderungen für regionale und globale Projekte. Niedrigpreisländer verfügen oft über sehr kleine Dienstleister, die ihre Produkte sehr preiswert anbieten.

Wechselt ein Unternehmen nun zu einem Tier I/II/III Diensteanbieter, um eine weltweite Abdeckung zu bekommen, bedeutet das für bisherige Nutznießer regionaler oder nationaler Abkommen in Niedrigpreisregionen meist eine erhebliche Kostensteigerung. Der Dienstleister ist somit gut beraten, Tarife in Hochpreisregionen und Niedrigpreisländern auszutarieren.

Dem Übergang von Wirtschaftsgütern und den Verträgen zur Finanzierungsleasing, die die Beschaffung von Hardware betreffen, sollten bei der Aushandlung neuer Verträge großes Aufmerksamkeit geschenkt werden. Der physikalische Hardwarebestand hat maßgeblichen Einfluss auf Leasingvereinbarungen und Servicekosten. Das muss in den Verträgen detailliert berücksichtigt werden, um Streitigkeiten über die Finanzierung zu vermeiden.

### **Transition & Transformation**

Der Erfahrung kommt eine Schlüsselrolle zu, soll das Arbeitsplatz-Outsourcing-Projekt die hochgesteckten Erwartungen erfüllt. Der Kunde ist gut beraten, einen Anbieter zu wählen, der über große Erfahrung bei der Überführung zahlreicher lokal organisierter Dienstleistungen und Prozesse in ein zentral organisiertes, weltweites Dienstleistungsmodell verfügt.

Die Geschwindigkeit des geplanten Rollouts beeinflusst die Preiskalkulation. Unrealistische Zeitvorgaben führen überdies zu Enttäuschungen und höchstwahrscheinlich sogar zu Misserfolgen. Kunde und Anbieter müssen sich deshalb vorab über die Geschwindigkeit des Rollouts einigen und vertraglich festlegen, wie Verzögerungen finanziell gehandhabt werden.

Für die Festlegung der Rollout-Geschwindigkeit müssen die Kunden angeben, welche Ressourcen mit geeignetem Know-how sie auf globaler, regionaler und lokaler Ebene zur Verfügung stellen können. Anbieter wiederum müssen abschätzen, wie schnell sie die Dienste hochfahren können. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn sie sich mit schnellem Wachstum konfrontiert sehen, da sie in diesem Fall Gefahr laufen, von der Vielzahl der Kunden überfordert zu werden.

Die Zuteilung von Ressourcen mit Schlüsselkompetenzen ist wichtig, um einen nahtlosen Übergang der Dienste vom Kunden oder dem bisherigen Anbieter zum neuen Lieferanten zu garantieren. Die Erfahrung lehrt, dass das wegen der jeweiligen nationalen Arbeitsrechtsvorschriften ein langwieriger Prozess sein kann. Deshalb sollten die Rollout-Pläne entsprechend realistische Zeitvorgaben berücksichtigen.

Zuverlässige Risikoprüfungen, die abschätzen, wie vorhandene Dienste in Zukunft bereitgestellt werden, sind für jeden involvierten Standort unabdingbar. Die derzeitige Servicebereitstellung und SLA-Performance muss dokumentiert und die Unterlagen an den neuen Service Provider übergeben werden. So stellt man sicher, dass keine Versorgungslücken bei der Inbetriebnahme des Dienstleistungspakets entstehen. Das in der Risikoprüfung erworbene Wissen sollte an den Servicedesk und an das Supportteam vor Ort weiter gereicht werden.