

# Interview IT-Outsourcing-Prozess der matrix

mit Thomas Gutke, Head of Strategy Consulting  
bei der matrix technology AG



**Bitte erzähle uns etwas über deine Position und deine Schwerpunkte bei der matrix technology AG.**

In einem Satz? Meine Aufgabe als Head of Strategy Consulting ist es, die Wettbewerbsvorteile des „German Mittelstand“ zu erhalten und auszubauen. Mit dieser Mission beraten wir unsere Kunden bei allen technologisch-strategischen Fragen. In Abgrenzung zu den „Großen“ erarbeiten wir durch eine individuelle und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden eine maßgeschneiderte Lösung und verzichten bewusst auf die Synergien einer Stangenkonfektion.

**Warum entscheiden sich Unternehmen üblicherweise für ein IT-Outsourcing?**

Es gab und gibt einen entscheidenden Wandel in der IT: Sie ist nicht mehr allein Erfüllungsgehilfe für die meisten Geschäftsmodelle – moderne Technologien sind aber mehr denn je Treiber und Innovator für neue Geschäftsmodelle. Und die Frequenz mit der sie neue Lösungen, neue Geschäftsfelder ermöglichen und alte erweitern, nimmt immer weiter zu. Damit hat „Fokussierung“ als Treiber für IT-Outsourcing in den letzten zehn Jahren mit „Kosteneinsparungen“ gleichgezogen. Legt man das zugrunde, ist der Schlüssel für nachhaltigen Unternehmenserfolg das, was wir bei der matrix „Balanced IT“ nennen: Die richtige Balance zwischen dem eigenen IT-Kernbereich und all jenen Aufgaben, die andere genauso gut und vielleicht sogar kostengünstiger machen. Das ist insbesondere für die KMUs in Deutschland von existentieller Bedeutung, denn Expertise über alle relevanten IT-Bereiche im eigenen Haus auf- und auszubauen, ist nicht darstellbar.

**Welche Phasen durchläuft ein Unternehmen typischerweise bei einem Outsourcing der IT?**

Am Anfang steht (fast) immer ein schmerzhaftes Trigger-Event, welches sich im Wesentlichen überschreiben lässt mit: Kommerzielle KPIs müssen gesteigert werden, oder die eigene IT kann nicht hinreichend skalieren, oder die Kundenerwartungen können nicht mehr erfüllt werden. Unternehmen die Teile ihrer IT outsourcen wollen, können damit die Zielsetzung des IT-Outsourcings i.d.R. klar definieren. Schwierig wird es bei den nächsten Schritten: Welche Optionen habe ich, wie wähle ich die richtige aus, wie manage ich den Dienstleister, was sind die richtigen SLAs, wieviel gebe ich nach außen, wie sicher ist es, welche regulatorischen Einschränkungen gibt es, u.v.m..

Hier steht die matrix als erfahrener Outsourcing-Spezialist ihren Kunden zur Seite und hilft die richtigen Handlungsalternativen zu finden, zu bewerten und umzusetzen.

Sind diese gefunden, erfolgen Outsourcing-Projekte meist in den folgenden Phasen:

Mit dem vorher definierten Leistungsumfang kann ein individuelles IT-Betriebsangebot mit detaillierter Beschreibung der Serviceleistungen, transparenter, mengenabhängiger Preisstruktur und Beschreibung des Vorgehens für die Transition erstellt werden und dadurch Missverständnisse und Interpretationsspielräume während der Vertragslaufzeit vermieden werden. Nach Unterzeichnung des Servicevertrags durch beide Parteien beginnt das eigentliche, klassische IT-Outsourcing mit der Übernahme des IT-Betriebs durch den IT-Provider. Im Rahmen eines Transitionprojekts werden die zukünftige IT-Infrastruktur aufgebaut, Systeme und Daten des Kunden in die neue Umgebung migriert, Prozesse und Schnittstellen etabliert und zu guter Letzt Abnahmetests durchgeführt und die Umgebung live geschaltet. In der Betriebsphase erbringt der IT-Provider nun die vereinbarten Serviceleistungen gemäß den SLAs und für die Dauer der Vertragslaufzeit.



### Welche typischen Fehler begehen Kunden bei dem oben skizzierten Outsourcing-Prozess?

Die Zieldefinition muss klar und fest bei allen Stakeholdern verankert sein. Es ist leider oftmals üblich, dass verschiedene Stakeholder unterschiedliche Erwartungshaltungen an ein Outsourcing-Projekt knüpfen. Etwas plakativ formuliert: Der CIO will mehr Fokus und Agilität, der CFO Capex durch Opex ersetzen, der COO weniger Headcount, der CEO will alles zusammen und die Mitarbeiter verstehen nur Stellenabbau. Ich habe in den vergangenen 15 Jahren kein einziges Outsourcing-Projekt gesehen, das derartige Erwartungen hätte erfüllen können. Aber ich habe viele gesehen, die gescheitert sind, weil sie mit unterschiedlichsten Erwartungshaltungen überfrachtet wurden. Teilweise auch befeuert durch meine Zunft, die gerne versucht, es immer allen Recht zu machen, um das Projekt nicht zu verlieren.

Aber ohne Beratung geht es nicht. Unsere Kunden durchlaufen einen Outsourcing-Prozess meist nur alle drei bis fünf Jahre und immer noch gibt es die 1st-Generation-Outsourcing-Projekte. Entsprechend überschaubar ist der unternehmensinterne Erfahrungsschatz für solche Projekte. Schnell werden Äpfel mit Birnen verglichen, da die ausgeschriebenen SLAs und Anforderungen häufig nicht vergleichbar sind mit jenen, die der Kunde aktuell als Vereinbarung mit der internen IT hat – und trotzdem werden die aktuellen IT-Kosten mit dem Angebot der Dienstleister verglichen.

## Und an welchem Punkt kommt nun die matrix ins Spiel?

Für jeden Punkt hat die matrix spezialisierte Teams. Grundsätzlich empfehlen wir jedem Kunden ab einer bestimmten Größe und mit hohen Anforderungen an die IT sich beim Outsourcing-Prozess Unterstützung durch Berater ins Haus zu holen. Die Komplexität ist sehr hoch und die langfristigen Folgen bei einer falschen Entscheidung sind als sehr kritisch zu bewerten.

Im Idealfall kennt der Berater auch die Seite des Outsourcing-Dienstleisters. So lerne ich persönlich viel aus den Erfahrungen der matrix als Outsourcing-Dienstleister. Beispielsweise alles im Rahmen von Ausschreibungsprozessen - also bei den Prozessschritten „Leistungsumfang“ und „Vertrag“ – und kann viele potentielle Gefahren für meine Kunden frühzeitig umschiffen. Und erst dann geht es weiter über die Begleitung der Transition in den Betrieb der IT-Services.

## Kannst Du noch die drei ultimativen Tipps für outsourcing-interessierte Unternehmen geben?

Gerne.

**Gute Beratung:** Suchen Sie sich einen Sourcing-Berater, dem sie vertrauen, der mit Ihnen aber auch kritisch Ihre Ansprüche diskutiert, damit Sie mit realistischen Anforderungen und Erwartungen den Grundstein für ein erfolgreiches Projekt legen.

**Gute Entscheidungsfindung:** Bei einem Outsourcing-Projekt sind kommerzielle Kennzahlen nur eine Erfolgsmessgröße. Stellen Sie bei der Entscheidungsfindung sicher, dass andere, auch nicht-monetäre Kriterien, wie „Cultural Fit“, Skalierbarkeit in beide Richtungen(!), „Innovationskraft“ und ähnliches, angemessen berücksichtigt werden. Hierfür haben wir bei der matrix eine spezielle Methode entwickelt, die wir unter Advanced Decision matrix, kurz ADM, erfolgreich einsetzen.

**Gute Aufstellung:** Bereiten Sie sich gut auf Ihre neue Rolle in der Provider-Steuerung vor. Schulen Sie Ihre Mitarbeiter frühzeitig und seien Sie sich Ihrer Rolle bewusst!

## Kontakt

matrix technology AG

Telefon +49 89 589395-600

Telefax +49 89 589395-711

Web: [www.matrix.ag](http://www.matrix.ag)

E-Mail: [kontakt@matrix.ag](mailto:kontakt@matrix.ag)