

Wie die richtige IT-Dienstleistung finden?

Jedes Unternehmen benötigt Informationstechnologie in irgendeiner Form. Die grosse Frage ist jeweils: Make or buy? Und wenn man die Dienstleistungen einkauft: Alle oder nur einen Teil davon? Und wie beauftrage ich die Dienstleistung? Der folgende Artikel zeigt ein paar gängige Beauftragungsmodelle und für wen sie sich eignen.



Autor

Frank Buchli ist CBO bei Löwenfels Partner AG. Dieses IT-Unternehmen mit Sitz in Luzern bietet von der Beratung über die Softwareentwicklung und Integration bis hin zur langfristigen Softwarepflege umfassende Digitalisierungsdienstleistungen.

> www.loewenfels.ch

VON FRANK BUCHLI

Wenn sich ein Unternehmen für den externen Einkauf entscheidet, muss man bald festlegen, welches Modell man für den Bezug dieser Dienstleistung wählt. Wir nennen das die Beauftragungsart. Eine passende Beauftragungsart hilft das Ziel der Beschaffung zu erreichen und wirkt sich positiv auf das Budget, den Terminplan und die gewünschte Qualität aus.

Beauftragungsarten im Überblick

Es gibt inzwischen verschiedene Formen von Beauftragungen, die unterschiedliche Anforderungen erfüllen können. Hier die wichtigsten im Überblick:

1. **Nach Aufwand/verlängerte Werbank:** Bei dieser Beauftragungsart werden spezialisierte externe Mitarbeiter meist für Projekte engagiert. Unternehmen nutzen diese Option, um ihre internen Ressourcen zu ergänzen, wenn sie nicht die Kapazität oder das spezifische Know-how haben, um ein Projekt intern zu bewältigen. Dies kann eine Vielzahl von IT-Rollen umfassen, wie Softwareingenieure, Designer, Projektmanager oder Berater. Die Beauftragung ist durch ein Dienstleistungsmandat oder eine Personalstellung möglich. Die Verantwortung, welche der Dienstleister hier trägt, ist eher gering. Er muss geeignetes



Je nach Bedürfnis und Ressourcen bestehen verschiedene Auftragsmodelle, die Unternehmen wählen können.

Personal bereitstellen, welches nach der üblichen Praxis professionell nach Anweisung des Auftraggebers agiert. Der Auftraggeber kann den spezifischen Inhalt der Arbeiten der Engagierten jederzeit ändern.

2. **Managed Capacity/ganze Teams:** Dieses Modell beauftragt meist ein oder mehrere Teams. In diesem Modell stellt ein IT-Dienstleister eine Gruppe von Fachkräften zur Verfügung, die eine bestimmte Kapazität garantieren und verschiedene Fähigkeiten und Erfahrungsniveaus kombinieren, um den Anforderungen des Kunden gerecht zu werden. Diese Teams können lokal oder remote eingesetzt werden, um die richtige Mischung aus Kompetenzen zu bieten. Dadurch entstehen interessante Verrechnungsmodelle, welche einerseits die zusätzlichen Leistungen entschädigen, aber dem Auftraggeber auch eine bessere Planbarkeit ermöglichen. Der Auftraggeber behält weiterhin die Verantwortung darüber, dass die Teams das Richtige machen. Aber auch hier kann das Team mit Business Consultants und Fachexperten ergänzt werden, sodass die Fertigungstiefe unter-



schiedlich gestaltet werden kann. Managed Capacity erlaubt die Möglichkeit, IT-Ressourcen und -Dienstleistungen nach Bedarf zu skalieren und anzupassen, was eine bessere Kostenkontrolle und Anpassung an geschäftliche Anforderungen ermöglicht.

3. **Werke agil:** Eine agile Beauftragung bezieht sich auf eine flexible und adaptive Art der Projektbearbeitung und Vertragsgestaltung, bei der es um die Entwicklung von Softwareprodukten nach agilen Methoden wie Scrum, Kanban oder SAFe geht. Diese Vorgehensweise ist besonders für IT-Projekte geeignet, bei denen die Anforderungen und das Endprodukt nicht von Anfang an feststehen und sich während des Projektverlaufs weiterentwickeln können. Beim Sourcing agiler IT-Projekte gilt es, einen klaren Rahmen für die Zusammenarbeit zu schaffen, um die Risiken für den Auftraggeber zu minimieren. Es wird ein Vertragswerk empfohlen, das die Anforderungen an das Produkt, die agilen Methoden und Rollen, die Vergütung sowie die Testverfahren nach Sprints und die Mängelhaftung festlegt. Dies soll sicherstellen, dass beide Parteien gemeinsam auf das Projektziel hinarbeiten und eine erfolgreiche Zusammenarbeit ermöglicht wird. Die Verrechnung kann nach Sprints

erfolgen (z.B. jeder 2-Wochen-Sprint mit einer definierten Kapazität kostet einen definierten Betrag). Im SAFe-Umfeld bietet sich die analoge Verrechnung ganzer Produktinkremente an. Hier kommt nun der (agile) Werkcharakter hinzu: Um den Dienstleister auch in die Resultatverantwortung zu nehmen, kann man nach Story Points anstatt nur nach einer Zeit- oder Teamleistung abzurechnen. Hier ist jedoch ein Einschwingen über eine gewisse Zeit im herkömmlichen T&M-Ansatz empfehlenswert und es braucht idealerweise auch eine etablierte Partnerschaft, welche auf bereits erarbeitetes Vertrauen aufbauen kann. Die Verantwortung ist aufgeteilt: Der Auftraggeber muss wissen, WAS er will, und der Lieferant muss die Verantwortung über die Herstellung, also WIE man es entwickelt, übernehmen. Je nach Ausgestaltung kauft man weiterhin reine Kapazität ein oder hat hier auch die Möglichkeit, den Lieferanten in konkrete Resultatverantwortung zu nehmen.

4. **Werke klassisch:** Ein klassischer Werkvertrag im IT-Sourcing ist eine Vertragsform, bei der sich der Dienstleister dazu verpflichtet, ein bestimmtes Werk zu erstellen, und der Auftraggeber sich zur

**«Die Wahl einer
geeigneten Beauftragungsart hängt
stark von
der konkreten
Situation ab.»**

Zahlung einer vereinbarten Vergütung verpflichtet. Im IT-Kontext bezieht sich dies typischerweise auf die Planung und Programmierung einer Software, die auf die spezifischen Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten ist. Die Beauftragung ist nun also klar resultatorientiert. Da die genaue Spezifikation und die Erwartungen an das zu liefernde Produkt im Werkvertrag festgelegt werden, liegt das Risiko der Umsetzung beim Dienstleister. Er muss sicherstellen, dass das fertige Produkt den im

Vertrag festgelegten Kriterien entspricht und den Erwartungen des Auftraggebers gerecht wird. Dies beinhaltet typischerweise auch die Verantwortung für die Beseitigung von Mängeln innerhalb einer gewissen Frist nach der Lieferung des Produkts. Da das Werk per Definition eher eine starre Konstruktion ist, ist hier die Flexibilität nach dem Vertragsabschluss eher gering. Zentral ist, dass die initialen Anforderungen gut ermittelt sind und in einer geeigneten Form dem Lieferanten zur Verfügung gestellt werden.

5. **Produkte kaufen:** Beim Kauf eines Produktes im Rahmen der Beschaffung von IT-Dienstleistungen erwirbt ein Unternehmen eine fertige Softwarelösung oder ein IT-Produkt, das auf dem Markt verfügbar ist. Im Gegensatz zum Werkvertrag, bei dem eine individuelle Lösung geschaffen wird, handelt es sich hier um Standardprodukte, die nicht speziell für einen einzelnen Kunden entwickelt wurden. Ein typisches Beispiel wäre der Erwerb von Büroanwendungssoftware wie Microsoft Office. Dieser Kaufprozess ist in der Regel unkomplizierter und schneller, da das Produkt bereits fertiggestellt ist und nur noch lizenziert werden muss. Die Verantwortung für die Wartung und Aktualisierung der Software liegt in der Regel beim Hersteller, und der Kunde zahlt eine einmalige Gebühr oder eine laufende Lizenzgebühr für die Nutzung der Software. Vorteil: Das Produkt ist in der Regel sofort verfügbar und durch die Erfahrungen am Markt ausreichend getestet und sicher anwendbar.
6. **Managed Services oder «Product as a Service»:** Bei diesem Modell lagert ein Unternehmen die Verantwortung für bestimmte IT-Dienste an einen externen Dienstleister aus. Anstatt einzelne Projekte oder Produkte zu kaufen, erhält das Unternehmen eine kontinuierliche Dienstleistung, die das Management und den Betrieb bestimmter IT-Funktionen umfasst. Mittlerweile bieten fast alle grossen Konzerne auch Produkte als Service an: Anstatt ein Produkt zu kaufen, eine individuelle Entwicklung selbst zu erstellen oder einzukaufen, wird die gewünschte Dienstleistung als

Service bezogen. Prominente Beispiele gehen von Office-365-Abos bis hin zu Features, welche man beim Autohersteller im Abo lösen kann. Die Verantwortung geht in diesem Modell am stärksten zum Lieferanten über: Nicht nur muss das Produkt funktionieren, sondern auch die betrieblichen Aspekte, die Kapazitäts- und funktionalen Aspekte muss der Lieferant sicherstellen. Der Auftraggeber hat mehr Flexibilität in seinem Kerngeschäft, und auch die Flexibilität im konkreten Lastmanagement und in der Kapazität ist ein Vorteil.

Welche Beauftragungsart eignet sich für wen?

Die Wahl einer geeigneten Beauftragungsart hängt stark von der konkreten Situation ab und auch von der Fähigkeit und Maturität des Auftraggebers in gewissen Bereichen. Entsprechend sollten bei der Auswahl der geeigneten Beauftragungsart für IT-Dienstleistungen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden.

An erster Stelle stehen Bedarf und Umfang. Wenn etwa der Bedarf an speziellen Fähigkeiten für ein kurz- bis mittelfristiges Projekt beschränkt ist, könnte die «verlängerte Werkbank» eine passende Wahl sein. Für grössere Vorhaben hingegen, die eine Mischung aus verschiedenen Fähigkeiten erfordern, kann das Modell «Managed Capacity» sinnvoll sein. Es bietet eine Kombination aus Flexibilität und Struktur, insbesondere wenn Teams mit unterschiedlichen Fähigkeiten benötigt werden.

Ferner müssen die Agilität und das Projektumfeld berücksichtigt werden. Wenn sich ein Projekt etwa durch sich ändernde Anforderungen und einen Bedarf an schneller Anpassungsfähigkeit auszeichnet, ist das «Werke agil»-Modell zu bevorzugen. Für Projekte mit klar definierten Zielen und weniger Flexibilität im Hinblick auf Änderungen während der Laufzeit eignet sich der klassische Werkvertrag.

Auch langfristige Überlegungen gilt es zu machen. Und es stellt sich auch die Frage nach der Skalierbarkeit. Wenn z.B. Anforderungen durch marktvorgängbare Standardprodukte gedeckt werden können, sollte ein Kauf von Produkten in Erwägung gezogen werden. Für eine ganzheitliche Betreuung einer IT-Umgebung, insbesondere wenn kontinuierliche Wartung und Support er-

Welches Modell für wen?

- **Nach Aufwand/verlängerte Werkbank:** Diese Option eignet sich für Unternehmen, die spezialisierte externe Mitarbeiter für Projekte einsetzen möchten, um ihre internen Ressourcen zu ergänzen.
- **Managed Capacity/ganze Teams:** Diese Option eignet sich für Unternehmen, die eine bestimmte Kapazität an IT-Fachkräften benötigen, um ihre Anforderungen zu erfüllen. Sie bietet eine gute Mischung aus Kompetenzen und Erfahrungsniveaus und ermöglicht interessante Verrechnungsmodelle.
- **(Werke) agil:** Diese Option eignet sich für IT-Projekte, bei denen die Anforderungen und das Endprodukt nicht von Anfang an feststehen und sich während des Projektverlaufs weiterentwickeln können. Sie ermöglicht eine flexible und adaptive Art der Projektbearbeitung und Vertragsgestaltung.
- **Werke klassisch:** Diese Option eignet sich für Unternehmen, die eine klare und verbindliche Grundlage für die Entwicklung und Lieferung von IT-Projekten wünschen, bei denen das Ergebnis und die Qualität des fertigen Produkts im Vordergrund stehen.
- **Produkte kaufen:** Diese Option eignet sich für Unternehmen, die eine sofortige Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit wünschen. Dies ist unkomplizierter und schneller, da das Produkt bereits fertiggestellt ist und nur noch lizenziert werden muss.
- **Managed Services/«Product as a Service»:** Diese Option eignet sich für Unternehmen, die die Verantwortung für bestimmte IT-Dienste an einen externen Dienstleister auslagern möchten. Sie bietet eine kontinuierliche Dienstleistung, die das Management und den Betrieb bestimmter IT-Funktionen umfasst.

forderlich sind, könnten «Managed Services» die beste Wahl sein. Dieser Ansatz ist ideal für Organisationen, die ihre IT-Abteilung entlasten wollen oder nicht über ausreichende interne Ressourcen verfügen.

Bleiben noch das Risikomanagement sowie die Budget- und Kostenkontrolle. Überlegen Sie, wie viel Verantwortung Sie intern behalten möchten und wie viel Sie auf den Dienstleister übertragen möchten. Bei Modellen wie «Managed Services» übernehmen die Dienstleister mehr Verantwortung, während bei der «verlängerten Werkbank» das Unternehmen selbst stärker gefordert ist. Betreffend Budget ist zu beachten, dass Modelle mit fixen Kosten (z.B. klassischer Werkvertrag) eine bessere Vorhersehbarkeit mit sich bringen, während flexible Modelle (z.B. agile Werke) möglicherweise höhere kurzfristige Kosten, aber potenziell bessere langfristige Wertsteigerungen bieten.

Fazit

Eine pauschale Antwort darauf, welche Beauftragungsart nun am besten für eine Organisation passt, gibt es nicht. Die Wahl der Beauftragungsart hängt stark von den spezifischen Bedürfnissen, Zielen und Res-

sourcen eines Unternehmens ab. Eine gründliche Analyse der Anforderungen, verbunden mit einem Verständnis der Stärken und Einschränkungen jeder Beauftragungsart, ist entscheidend für eine erfolgreiche IT-Dienstleistungsbeschaffung. Es ist auch ratsam, die Auswahl nicht isoliert zu betrachten, sondern sie im Kontext der gesamten IT-Strategie und der Geschäftsziele zu sehen. Zu empfehlen ist, dass der oder die Verantwortliche die Vor- und Nachteile jeder Beauftragungsart sorgfältig abwägt und diejenige wählt, die am besten zu den Bedürfnissen des Unternehmens passt. Damit ist eine wichtige Grundlage gelegt, um die Beschaffung bzw. das Projekt im gewünschten Zeit-, Kosten- und Qualitätsrahmen zu realisieren.

QUELLEN:

- «Outsourcing im Industrieunternehmen und seine Auswirkungen auf den Einkauf», Abschnitt 2.2.1.2 (<https://www.grin.com/document/95464?lang=de>)
- www.metrics.biz/en/blog-post/managed-capacity-booking-it-experts-the-flexible-way.html
- <https://fochler.com/agile-softwareentwicklung-sourcing/>
- www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-arbeit/agile-vertraege/