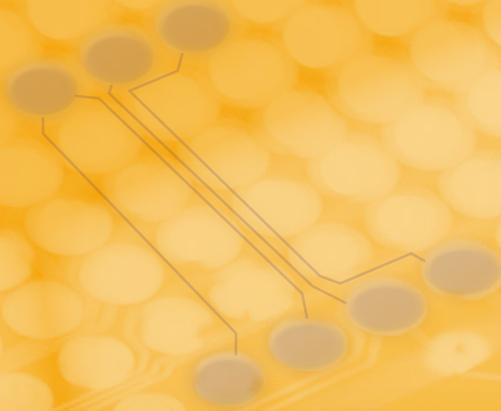


Torsten Gründer (Hrsg.)



IT-Outsourcing und Digitalisierung in der Praxis

*Vorgehen – Steuerung –
Kontrolle – Ergebnisqualität*

3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 19158 1](http://ESV.info/978_3_503_19158_1)

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

IT-Outsourcing und Digitalisierung in der Praxis

Vorgehen – Steuerung – Kontrolle – Ergebnisqualität

Herausgegeben von
Torsten Gründer

Unter Mitarbeit von
Anke Thomas

Mit Beiträgen von
Andreas Adam, Gerald Aigenbauer, Dr. Alfred Aue,
Christian Becker, Stephanie Braun, Daryn Callahan,
Wei Chang, Martin Chroust, Jutta Cymanek, Bertram Dorn,
Manuel Eder, Helen Fang, Dr. Carlo Gebhardt,
Prof. Klaus Gennen, Malte Granitzki, Torsten Gründer,
Geert Hahn, Natascha Hoffmeister, Michael Hoos,
Dr. Frank Innerhofer, Rudolf Kergaßner,
Prof. Dr. Michael Klotz, Sandro Lindner, Shishir Lohmrör,
Sebastian Frieder Löw, Caroline Maslowski,
Rui Paulo Moskopp, Alexander Müller-Herbst, Stefan Reuß,
Sabrina Schäfer, Peter Schmidt, Prof. Dr. Joachim Schrey,
René Schüle, Frank Schwarz, Dr. Thomas Söbbing,
Frank Strecker, Ralf Sürken, Anke Thomas, Bernd Wachter,
Laura Walter, Günter Weinrauch, Klaus Westen,
Andreas Wickert, Sebastian Ziegler

3., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.d-nb.de abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

ESV.info/978-3-503-19158-1

[Leseprobe, mehr zum Buch unter ESV.info/978 3 503 19158 1](http://ESV.info/978-3-503-19158-1)

1. Auflage 2004
2. Auflage 2011
3. Auflage 2021

Gedrucktes Werk: ISBN 978-3-503-19158-1

eBook: ISBN 978-3-503-19159-8

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2021

www.ESV.info

Satz: multitext, Berlin

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Inhaltsverzeichnis

Der dritten Auflage zum Geleit	5
Vorwort zur dritten Auflage	9
In Memoriam Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot	
Der zweiten Auflage zum Geleit.	13

I. Strategie, Erfolgsvoraussetzungen, Wirtschaftlichkeit

<i>Günter Weinrauch und Helen Fang</i>	
IT-Management und strategisches Sourcing in Zeiten der Digitalisierung	23
<i>Torsten Gründer</i>	
Das schwierige Verhältnis zwischen Anwendern und Dienstleistern – 20 Jahre Outsourcing in Deutschland	43
<i>Frank Strecker</i>	
Wirtschaftlichkeits- und Nutzenbetrachtung der IT im Zeitalter der Cloud	75
<i>Torsten Gründer und Anke Thomas</i>	
Worauf es in der Zusammenarbeit mit IT-Dienstleistern wirklich ankommt	95

II. Service-Modelle in der IT

<i>Andreas Adam</i>	
Managed Infrastructure Services	113
<i>Bertram Dorn</i>	
Cloud-Compute-Leistungen als Plattformservices	133
<i>Ralf Sürken und Peter Schmidt</i>	
Modelle im SAP-Infrastrukturbetrieb	151
<i>Sandro Lindner und Bernd Wachter</i>	
SAP-Infrastrukturservices am Beispiel SAPonHyperscaler	175
<i>Michael Hoos und Jutta Cymanek</i>	
Managed Security Services	193

<i>Wei Chang, Caroline Maslowski und Shishir Lohmrer</i> Application Management Services im digitalen Zeitalter	211
<i>René Schüle</i> Cloud-basierte Application Services	225
<i>Alexander Müller-Herbst</i> IT-Services aus Off- und Nearshore-Regionen.	241

III. Projektmanagement, Organisation, Risiko- und Sicherheitsaspekte

<i>Torsten Gründer und Anke Thomas</i> Das <i>OMIT-Referenzmodell</i> – IT-Outsourcing aus Anwender- perspektive erfolgreich gestalten, umsetzen und steuern	269
<i>Torsten Gründer und Frank Schwarz</i> Beraterauswahl beim IT-Sourcing – Eignungskriterien, Vertragsklauseln, Vergütung	283
<i>Dr. Alfred Aue</i> Agile Organisationen – Voraussetzungen und Herausforderungen für einen skalierenden DevOps-Einsatz in großen Unternehmen	295
<i>Stephanie Braun und Geert Hahn</i> Multi-Provider-Steuerung im agilen Umfeld	311
<i>Sebastian Frieder Löw und Dr. Carlo Gebhardt</i> Sicherheitsaspekte bei der Verlagerung von IT-Services in die Cloud. . .	325
<i>Dr. Frank Innerhofer</i> Relevante Standards und Zertifizierungen im IT-Outsourcing – Nutzen und Risiken	339
<i>Torsten Gründer, Andreas Wickert und Sebastian Ziegler</i> Grundlagen der agilen Software-Entwicklung mit <i>Scrum</i> – Ergebnis- und Kostenkontrolle mit <i>Scrum Controls</i>	357
<i>Gerald Aigenbauer</i> Identity Management in der Cloud	389
<i>Rui Paulo Moskopp und Rudolf Kergaßner</i> Beschaffung von IT-Services aus Einkaufsperspektive – Lifecycle einer Innovationspartnerschaft	401

IV. Preismodelle, Governance, Controlling, DL-Steuerung

<i>Torsten Gründer, Christian Becker und Malte Granitzki</i> Preismodelle und Benchmarking für IT-Services	419
<i>Prof. Dr. Michael Klotz</i> Governance für IT-Outsourcing nach <i>COBIT 2019</i>	443
<i>Sabrina Schäfer, Daryn Callahan und Manuel Eder</i> Erstellung und Einführung eines IT-Servicekatalogs	465
<i>Anke Thomas und Torsten Gründer</i> Steuerung und Controlling von DL-Beziehungen – Voraussetzungen, Steuerungsorganisation, <i>ITIL</i> -Irrtum	481

V. Leistungsbeschreibung und SLAs, Vertragsgestaltung, rechtliche Grundlagen

<i>Torsten Gründer</i> Beschreibung von IT-Leistungen aus Service-Perspektive – Gestaltung von Leistungsscheinen, SLAs und Berichtswesen mit Nutzwert	503
<i>Prof. Dr. Joachim Schrey</i> Vertragsrechtliche Aspekte beim IT-Outsourcing	529
<i>Prof. Klaus Gennen und Laura Walter</i> Arbeitsrechtliche Aspekte beim Outsourcing	547
<i>Dr. Thomas Söbbing</i> Sicherheitslücken in Software – Gewährleistungsfall oder Kostenfalle?	579

VI. Erfahrungsberichte

<i>Stefan Reuß</i> Fallstudie: <i>Kuraray Europe</i> Infrastruktur-Outsourcing – Erfahrungen aus Ausschreibung, Betrieb und Vertragsverlängerung	591
<i>Martin Chroust</i> Fallstudie: <i>FORUM MEDIA GROUP</i> DevOps aus der Cloud – Migration einer ERP-Entwicklungsumgebung.	601
<i>Torsten Gründer</i> Fallstudie: <i>Bankengruppe</i> Erstauslagerung der gesamten IT-Infrastruktur nach Wunschkosten	609

Natascha Hoffmeister und Klaus Westen

Fallstudie: *SV SparkassenVersicherung*

Einführung einer digitalen Multikanalplattform zur Kunden-
kommunikation 617

Literaturverzeichnis..... 625

Autorenverzeichnis 633

Sachwortverzeichnis..... 651

Fallstudie: *SV SparkassenVersicherung* Einführung einer digitalen Multikanalplattform zur Kundenkommunikation

NATASCHA HOFFMEISTER UND KLAUS WESTEN

1. Ausgangssituation.	618
1.1 Wunsch nach Multi-Channel-Kommunikation	618
1.2 <i>SV SparkassenVersicherung</i> im Überblick	618
2. Multi-Channel-Kommunikation: Kunde und Unternehmen	619
2.1 Problemstellung	619
2.2 Ablauf und Herausforderungen im Projekt	620
2.3 Die erzielte Lösung aus Sicht der Kunden.	622
2.4 Die erzielte Lösung aus Sicht des Unternehmens.	623
3. Resümee und Ausblick.	623

1. Ausgangssituation

1.1 Wunsch nach Multi-Channel-Kommunikation

Zeit und Ort sind im digitalen Zeitalter keine Bestimmungsgrößen mehr, damit Kommunikation gelingt. Der heutige Konsument ist daran interessiert, jederzeit und überall Services von Unternehmen zu nutzen und diesen zugleich seine Anliegen möglichst einfach adressieren zu können. Dank moderner IT-Technologien kann auch der Kontakt mit Versicherungsunternehmen auf unterschiedlichen Wegen erfolgen – etwa per Mobiltelefon, klassischem PC oder Festnetztelefonie. Eine Vielzahl elektronischer Kommunikationskanäle wie E-Mail, Chat oder Messenger-Dienste finden zunehmend Anwendung, verdrängen Brief und Fax und spiegeln den Wandel im Kundenverhalten.

Die fortschreitende Digitalisierung zwingt die Unternehmen, sich in einem sich zuspitzenden Wettbewerbsumfeld ständig anzupassen, um den Kontakt zu bestehenden und potenziellen Kunden nicht zu verlieren. **Multi-Channel-Lösungen** können die Servicequalität nachhaltig verbessern und eröffnen dem Kunden die freie Wahl des Kommunikationskanals.

1.2 *SV SparkassenVersicherung* im Überblick

Die *SV SparkassenVersicherung* ist mit 3,9 Millionen Kunden einer der großen deutschen Service-Versicherer. Sie hat 350 eigene Geschäftsstellen und ist in 105 Sparkassen in Baden-Württemberg, Hessen, Thüringen und Teilen von Rheinland-Pfalz vertreten. Zusätzlich zu den Kundenberatern in den Sparkassen sind 5.000 Mitarbeiter im Innen- und Außendienst tätig; sie erwirtschafteten für den Konzern 2018 ein Jahresergebnis von 85,4 Millionen Euro – trotz eines schwierigen Marktumfeldes aufgrund der Null-Zins-Politik der Europäischen Zentralbank. Die gebuchten Bruttobeiträge lagen konzernweit bei 3,13 Milliarden Euro. Einen Großteil des Erfolgs ging auf die Sparte Gebäudeversicherung zurück, die 54,3 Millionen Euro zum Jahresergebnis beisteuerte. Auch mit anhaltend niedrigen Zinsen wurden für die Altersvorsorge rund 120.000 Verträge abgeschlossen.¹

1 Vgl. *SV SparkassenVersicherung* (2019).

Das Projekt: <i>SV Sparkassenversicherung</i>	
Ausgangssituation: Bis 2017 beruhte die Kundenkommunikation allein auf Telefonie und Schriftgut. Sie sollte um moderne und flexible Kontaktmöglichkeiten erweitert werden.	
Ziel: Schaffung einer Multi-Channel-Kommunikation, die den Versicherungskunden überall und jederzeit einen einfachen Zugang zu Dienstleistungen und Informationen der Versicherung gewährt.	
Projekthalte: Einführung einer Multikanalplattform, für sechs Standorte mit 625 Agentenlizenzen und 360 Sprachkanälen sowie weiteren 100 Spracherkennungskanäle, angebunden an ein zentrales Management-Informationssystem.	
Beteiligte: <i>SV Sparkassenversicherung, SV Informatik GmbH, Fachbereich SV, Sikom Software GmbH.</i>	
Zeitraum: Umsetzung in Einzelschritten zwischen Dezember 2017 und September 2019 (weiterführende Roll-outs in 2020).	
Beitragseinnahmen, vorl. (2019): 3,48 Mrd. Euro	Mitarbeiterzahl, vorl. (2019): 5.000

Tabelle 33-1: Projektüberblick

2. Multi-Channel-Kommunikation: Kunde und Unternehmen

2.1 Problemstellung

Die bisherige Kommunikation war nicht mehr zeitgemäß, weil sie einerseits den Versicherungskunden keine modernen digitalen Kanäle eröffnete und andererseits auf der Basis von Telefonie und Schriftverkehr an die Kapazitätsgrenzen der Versicherung gestoßen war. Deshalb beschloss 2017 die *SV Sparkassenversicherung*, ihre Kundenkommunikation grundsätzlich umzubauen. Bisher agierten 600 Call-Center-Agenten auf einer Plattform, die nur auf Sprachkommunikation ausgelegt war. Mit einem Sprung in eine multimediale Zukunft wurde das Ziel verknüpft, ein Multi-Channel-Marketing unter „Nutzung mehrerer multifunktional vernetzter Kanäle sowohl für Kommunikation als auch für Vertrieb von Produkten/Dienstleistungen“ einzuführen, welches „mehrere eigenständige unterschiedliche Kanäle für markierte Leistungsbündel“² enthält.

² Emrich (2008), S. 2.

2.2 Ablauf und Herausforderungen im Projekt

Zu den Herausforderungen des Vorhabens zählte bereits das Auswahlverfahren unter jenen Firmen, die auf Multi-Channel-Anwendungen spezialisiert sind. Voraussetzung für eine Beauftragung war neben einem schlüssigen Angebot zusätzlich ein sogenannter **Proof of Concept (PoC)**, mit dem der Nachweis zu erbringen war, als Partner für das Projekt geeignet zu sein. Dazu hat die *Sikom* in einer eigens installierten Testumgebung definierte Testfälle durchgespielt, etwa die kompletten Contact-Center-Funktionen, wie z. B. ACD-Telefonie (Automated Call Distribution) sowie erweitert um Postkorb-Routing-Funktion – alles im Rahmen einer hohen Lastsimulation.

Die Arbeiten am PoC starteten im Dezember 2017 und wurde im April 2018 erfolgreich beendet, ergänzt um eine Fachdiskussion zu weiteren Aspekten des geplanten Projekts. Im Anschluss begann schrittweise im gesamten Versicherungsunternehmen der Rollout-Prozess, der bis in 2020 hinein andauerte. Begonnen wurde zunächst mit einer kleineren Abteilung mit weniger als zwanzig Mitarbeitern. Im September 2019 konnte die erste Rollout-Phase, in welcher der gesamte Kundenservice im 1st-Level für die Vertrags- und Schadenbearbeitung auf das neue System umgestellt worden war, abgeschlossen werden. Dies war ein wichtiger Meilenstein, der die Ablösung des bisherigen Alt-System (*Genesys*) bedeutete.

Wie groß die Herausforderungen für die Beteiligten waren, um die bisherige Lösung zu ersetzen, verdeutlichen die Zahlen. Die Implementierung der Multikanalplattform kennzeichnete eine hohe **Komplexität**: Die Plattform ist über sechs Standorte verteilt, umfasst 625 Agentenlizenzen und 365 Sprachkanäle. Hinzu kommen weitere 100 Spracherkennungskanäle, über die mittels Spracherkennungsfunktion zum Beispiel eine Vorqualifizierung der Anrufer oder eine Kundenzufriedenheitsbefragung durchgeführt werden kann. Diese Kanäle sind an ein zentrales Management-Informationssystem (MIS) angebunden, welches die für eine zielgenaue Steuerung benötigten Daten aufbereitet. Trotzdem weist das neue System eine einfache Zugänglichkeit auf: Dazu wurde eine administrative Oberfläche geschaffen, die ohne Kenntnisse von Scriptsprachen bedienbar ist. Wo früher nur Spezialisten einen Zugriff hatten, können jetzt auch Mitarbeiter aus den Fachbereichen vor Ort eingreifen, etwa um Ansagen und Kanäle mühelos zu ändern, neue Mitarbeiter anlegen und neue Hotlines einrichten zu können. Nur die tieferen Ebenen der Programmierung bleiben in der Hand spezialisierter Techniker.

Die gewählte Spezifikation der Software gibt der Versicherung etliche Freiheiten, selbst an Modifikationen zu arbeiten – und den Rollout größtenteils in Eigenregie voranzutreiben. Das war ein wesentliches Charakteristikum im laufenden Projekt: Die *SV Sparkassenversicherung* als Organisation war so aufgestellt, dass sie viel Know-how zum neuen System kumulieren und anwenden konnte. So lag auf ihrer Seite die Projektleitung in der Hand von zwei Teams,

▼ **Zusammenarbeit mit externen IT-Dienstleistern** ist heute unvermeidlich, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen: Dabei gilt es, Innovationspotenziale auszuschöpfen, ohne die strategische Handlungshoheit im Unternehmen zu gefährden.

Wie Sie Digitalisierungs- und Outsourcing-Projekte zum Erfolg führen, zeigt Ihnen das Expertenteam um Torsten Gründer aus konsequent anwenderorientierter Sicht. Erfahren Sie u. a.,

- **warum Digitalisierung Prozessarbeit ist** und nicht Technologie,
- **was messbare IT-Services auszeichnet** und worauf z. B. in Vertrags- und Preisverhandlungen zu achten ist,
- **wie Sie die Kooperation mit Dienstleistern steuern**, damit Partnerschaften erfolgreich sind,
- **welche Vorgehensweisen und Zertifizierungen helfen**, um Transparenz, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit zu verbessern,
- **wie Sie Projektmanagement effektiv umsetzen** und agil auf Änderungen reagieren,
- **wie Sie Ergebnis- und Kostenkontrolle sicherstellen**, z. B. mit „Scrum Controls“,
- **was rechtlich zu beachten ist**, auch im Governance-Kontext.

Erfahrungswissen aus hunderten Projekten im IT-Service Markt unterstützt Sie dabei, Outsourcing und Digitalisierung von Beginn an zu einer Erfolgsgeschichte zu entwickeln.

Leseprobe, mehr zum Buch unter [ESV.info/978 3 503 19158 1](http://ESV.info/9783503191581)