

Prozessoptimierung

Mit dem IT-Kunden in einem Boot

... IT-Services für zufriedene Kunden

Steigender Wettbewerbsdruck und die ständige Neuverteilung des bestehenden Marktes macht die Kundenbindung zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Nur wenn die IT-Dienstleistungen in Zeit, Kosten und Qualität umgesetzt werden, kann das Unternehmen im Markt bestehen. Ein innovativer Weg zur Prozessoptimierung ist das Client-Delivery-Management, ein Instrument zur Kundenbindung für IT-Dienstleister.

Bei der Umsetzung von internen und externen Kundenaufträgen sind in der Praxis immer wieder die gleichen Problemstellungen zu erkennen: Der Kunde findet seine Erwartungen nicht bestätigt, der IT-Dienstleister ist von seiner Leistung jedoch überzeugt.

Sind die Kriterien „in Time“ und „in Budget“ eindeutige Kenngrößen zur Messung des Erfolges, so gehen bei der Bewertung der Qualität die Meinungen auseinander.

Was ist notwendig um ein gemeinsames Verständnis von Qualität und eine entsprechende Kundenzufriedenheit zu erreichen? Eine Antwort bietet ein durchgängiges Client-Delivery-Management: Diese Organisationsform kann die Zusammenarbeit zwischen IT-Kunden und IT-Dienstleister signifikant verbessern. Zufriedenheit in Bezug auf Anforderungs- und Realisierungsmanagement ist das Ergebnis.

Anfänglich wurde das Client-Delivery-Management für Unternehmen entwickelt, die individuelle Softwareentwicklung im Kundenauftrag realisieren. Ein Einsatz dieses Optimierungsansatzes ist jedoch auch in anderen Branchen realisierbar. Sobald kundenindividuelle Lösungen hergestellt werden, kann das Konzept den Herstellungsprozess und die Zusammenarbeit zwi-

schen Kunden und Lieferanten verbessern.

Prozesssicherung durch Client-Delivery-Management

Das Client-Delivery-Management ist vergleichbar mit einem auf Dauer ausgelegten Projektmanagement. Es dient als „Single Point of Contact“ für den Kunden und vertritt die Kundeninteressen während der Umsetzung der Anforderungen in der internen Organisation des IT-Dienstleisters.

Das Ziel des Client-Delivery-Managements ist die Umsetzung von individuellen Kundenaufträgen „in Zeit, Budget & Qualität“ und stellt somit die Kernaufgabe des eigenen Unternehmens sicher.

Die klassischen Stolpersteine bei der Umsetzung von Kundenanforderungen liegen häufig in der Übergabe zwi-

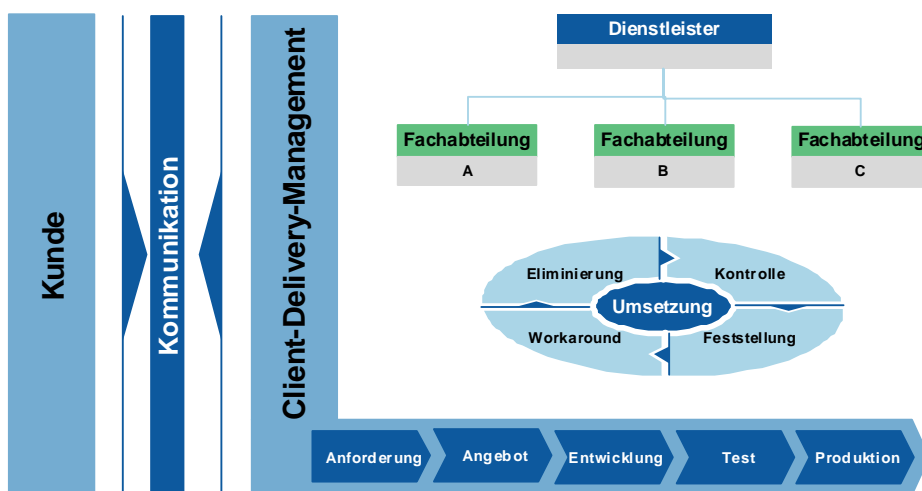


Abbildung 1: Aufgabe und Eingliederung des Client-Delivery-Managements

schen unterschiedlichen Abteilungen bzw. Firmenbereichen. Die Problematik findet sich bei IT-Dienstleistern - unabhängig ob die Unternehmensprozesse nach ITIL, CobiT oder ISO9000 strukturiert sind - wie auch im industriellen Bereich mit entsprechenden Produktionsplanung- und Steuerungssystemen. Hier setzt das Client-Delivery-Management ein: Die Kundenanforderung wird von der Spezifikation bis zur Fertigstellung (und darüber hinaus) verfolgt und überwacht. Hierbei hat das Client-Delivery-Management die Aufgabe Schwachstellen innerhalb der eigenen Organisation und in der Kommunikation zwischen Kunden und Dienstleister zu erkennen, temporär zu überbrücken und dauerhaft zu eliminieren.

Neben der Sicherstellung des Realisierungsprozesses ist das Client-Delivery-Management verantwortlich für die Zuordnung der notwendigen Ressourcen in allen Phasen sowie für die Förderung und Koordination der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit.

Somit handelt es sich beim Client-Delivery-Management um eine Querschnittsfunktion, die eine Eingliederung als übergeordnete Stabsstelle oder parallel zum Projektmanagement in der Unternehmensorganisation sinnvoll erscheinen lässt.

Ressourcen können dem Client-Delivery-Management direkt oder auch nur fachlich zugeordnet werden. Es hat sich gezeigt, dass die Flexibilität (und die damit verbundene Kundenzufriedenheit) deutlich gesteigert werden kann, wenn Spezialisten aus den Bereichen Business-Analyse und technischer Analyse direkt im Zugriff des Client-Delivery-Managers liegen und sogenannte „Quick wins“ (kurzfristige Lösung kleinerer Kundenanfragen) ermöglicht werden.

Mit den übrigen Service-Support- und Service-Delivery Bereichen im ITIL-Framework des IT-Dienstleisters

(wie Service-Desk, Entwicklung, Quality-Assurance, Change-Management) findet die Zusammenarbeit meist im Rahmen der gewöhnlichen Prozessumsetzung statt.

Die Vermeidung eines Spannungsfeldes zwischen Leistungserstellung und Vertrieb ist eine weitere

wichtige Aufgabe des Client-Delivery-Managements. Hierzu kann - muss aber nicht - eine Aufteilung von Client-Delivery-Management und dem traditionellen (Key-)Account-Management bei Bedarf durchgeführt werden. Im klassischen Sinne ist das Client-Delivery-Management für die Umsetzung von Kundenaufträgen verantwortlich. Die Angebots- und Vertragsverhandlungen liegen beim Account-Management.

Entscheidet man sich für beide Funktionen, so ist eine klare Aufgabentrennung notwendig. Allerdings arbeiten Client-Delivery-Manager und Account-Manager über den gesamten Prozess sehr eng zusammen. Ein eindeutiger Übergabepunkt ist in einer kontinuierlichen Kundenbeziehung häufig nicht möglich, da neue und in der Umsetzung befindliche Kundenanforderungen starke Abhängigkeiten haben, aufkommende Nachverhandlungen durchgeführt werden müssen oder die ursprüngliche Anforderung über einen Change-Request verändert wird. Somit findet eine permanente Abstimmung zwischen den beiden Funktionen statt. Tendenziell nimmt jedoch die Rolle des Client-Delivery-Manager nach Beauftragung stark zu und die des Account-Manager entsprechend ab.

Nur gemeinsam sind wir stark

Erfolgt die Prozessbetrachtung ohne Berücksichtigung der Mitwirkungspflichten des IT-Kunden, wird der Erfolg nur schwer zu erreichen sein. Insbesondere im Multiprojektmanagement ist die Einbindung des Kunden im Rahmen des Client-Delivery-Managements von wesentlicher Bedeutung. Werden regelmäßig mit den Kunden der Status seiner Aktivitäten abgestimmt und die aktuellen Bedürfnisse und Prioritätsveränderungen des Kunden berücksichtigt (und auch dokumentiert!), wird Konfliktpotenzial vermieden.

Regelmäßige Telefonkonferenzen, Jour-fixe, Statusmeetings auf der operativen Ebene sowie Abstimmungen auf Management-Ebene zur Klärung strategischer Aspekte der Zusammenarbeit sind ein probates Mittel, die nötige Transparenz sicherzustellen.

Ob hierbei umfangreiche Management-Informationssysteme, Web-Portal-Lösungen oder die bewährten Excel-Listen zur Dokumentation genutzt werden, hängt von der individuellen Situation ab.

Wichtig ist die Akzeptanz des Hilfsmittels auf beiden Seiten.

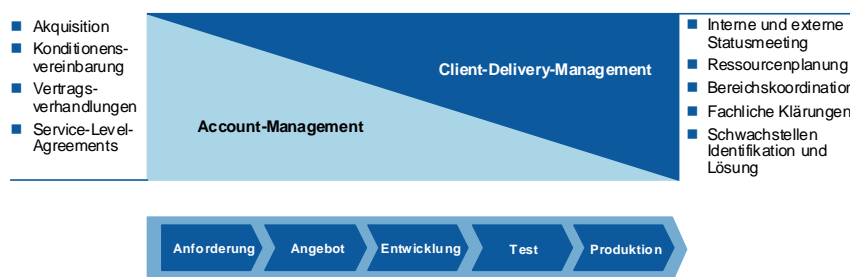


Abbildung 2: Aufgabenteilung zwischen Account-Management und Client-Delivery-Management

Darüber hinaus müssen mit dem IT-Kunden weitere Mitwirkungspflichten vereinbart werden. Die Güte der gelieferten Leistung ist stark abhängig von der Qualität der Kundenanforderung. Hierbei ist die Anforderungsvorgabe ein wesentlicher Baustein für die spätere Kundenzufriedenheit. Betrachtet man beispielsweise einen Softwareentwicklungsauftrag, muss neben der fachlichen Anforderungen („die neue Funktion“) u.a. auch Zielsetzung, Prozesseinbindung, technische Integration in die Kundeninfrastruktur und Abnahmekriterien in der Anforderung des Kunden enthalten sein.

Wird der Kunde hierbei durch den IT-Dienstleister unterstützt (z. B. durch eine einfach strukturierte jedoch auch umfassende Vorlage eines Pflichtenheftes, Support durch den Business-Analysten), sind für die Umsetzung wichtige Details schon im Vorfeld geklärt und ein gemeinsames Verständnis der Anforderung geschaffen.

Gleiches gilt in der Industrie. Auch dort kann ein Auftrag nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn der Lieferant weiß, wie sein Produkt beim Auftraggeber weiterverarbeitet wird. Der Austausch zwischen den Spezialisten des Lieferanten und des Auftraggeber ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Da die oben genannten Punkte bei IT-Kunden und IT-Dienstleister mit Aufwand verbunden sind, ist für die Einführung eines Client-Delivery-Managements die Definition der Kundengruppen wichtig. Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass dieses Konzept sich insbesondere für die Betreuung von Key-Kunden (umsatz-/ertragsstarke Kunden) eignet. Diese Kunden sind in der Regel auch bereit, das notwendige Commitment in Bezug auf die eigenen Mitwirkungspflichten zu geben.

Objektivität statt Bauchgefühl

Wenn das Bauchgefühl über die Zufriedenheit entscheidet, werden Fakten häufig zur Nebensache. Basis für eine professionelle Zusammenarbeit ist jedoch eine objektive Bewertung der Situation. Um dies sicherzustellen, muss das Client-Delivery-Management die notwendige Transparenz über die aktuellen Aktivitäten gewährleisten.

Wenn Projektaufträge, Produktionsprobleme und allgemeine Anfragen in einem Topf geworfen werden, kommt häufig Unzufriedenheit über die Art und Dauer der Umsetzung auf. Beschwerden über die Umsetzungsdauer, Vorgehen und Kommunikation werden nicht lange auf sich warten lassen.

Jede dieser Aktivitäten benötigt jedoch einen eigenständigen Prozess. Probleme sollen unkompliziert

und kurzfristig gelöst werden, Projekte planbar und geordnet ablaufen und sonstige Anfragen werden im Rahmen des Tagesgeschäfts abhängig von der kommunizierten (!) Priorität behandelt.

Eine klare Trennung bei der Bewertung von Tages- und Projektgeschäft, Störungsmeldungen, Aufträgen sowie allgemeinen Diskussionen, ist ein wesentlicher Baustein zur Schaffung von Transparenz durch das Client-Delivery-Management. Auch zeigt sich bei der getrennten Beurteilung schnell, bei welchem Prozess Schwachstellen unter Umständen festzustellen sind.

Zu einer objektiven Bewertung der Leistungsfähigkeit helfen zusätzlich Service-Levels für definierte Schlüsselprozesse.

Hierbei können neben den klassischen Service-Levels (wie Service-Desk-Responsetime, Erstlöserate im 1st-Level-Support) mit dem IT-Kunden weiterführende Prozesse über Service-Level-Agreements abgedeckt werden (zum Beispiel in welcher Zeit ein Feedback eines Change-Requests erfolgen soll, Definition der Umsetzungsqualität in Abhängigkeit von gemeldeten Fehlern, etc.).

Ergänzend sind Key-Performance-Indicators (KPI's) mit dem IT-Kunden festzulegen. Wenn Einigkeit über Durchschnittswerte zur Störungsbearbeitung, Projektlaufzeiten, Kundenrespezifikationen, Stornierungsquoten, Fehlerhäufigkeiten, etc. vorliegen, erfolgt die Diskussion über die Qualität und die Zusammenarbeit auf einer objektiven Grundlage.

Fazit

Bei dem Client-Delivery-Management handelt es sich um eine Prozessoptimierung zur Realisierung von Kundenaufträgen in Zeit, Kosten und Qualität und frühzeitiger Identifikation von Risiken.

Die Erfolgsfaktoren für mehr Kundenzufriedenheit und dadurch gesteigerte Kundenbindung mit Hilfe des Client-Delivery-Managements können in vier Bereiche unterteilt werden:

- Sicherstellung der internen Prozesse durch diszipliniertes Prozessmanagement
- Festlegung eines verbindlichen Anforderungsmanagement
- Objektive Bewertung der Service-Qualität durch Kennzahlen
- Schaffung von Transparenz zwischen Kunden und Dienstleister

Neben der Sicherstellung der Lieferqualität, -termine und -kosten unterstützt das Client-Delivery-Management zusätzlich den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in einem Unternehmen durch die Identifikation von Schwachstellen und deren Behebung.



Abbildung 3: Erfolgsfaktoren des Client-Delivery-Management

Der Fokus des Client-Delivery-Managements liegt zunächst bei den Key-Kunden. Die sich durch diese Organisationsform ergebenden Prozessverbesserungen stärken jedoch das gesamte Unternehmen und schaffen somit Vorteile für den gesamten Kundenbestand.

Auf diese Weise wirkt die Einführung eines Client-Delivery-Managements sowohl nach Außen als auch nach Innen und sichert langfristig die Wettbewerbfähigkeit des Unternehmens.



Autor Gerrit-Leonhard Stein ist Senior Manager bei der Helbling Management Consulting GmbH in Eschborn

www.helbling.de