

# Service- und Produktorientierung als Strategie für IT-Service-Provider der öffentlichen Hand

Körperschaften des öffentlichen Rechts haben in der Vergangenheit ihre IT-Abteilungen vielfach ausgegliedert und zum Teil fusioniert. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass IT-Entwicklung, IT-Betrieb und IT-Support keine hoheitlichen Aufgaben und somit auch keine Kernkompetenzen der öffentlichen Körperschaften darstellen. Im Zeitalter der Digitalisierung ändern sich Rahmenbedingungen in immer kürzeren Frequenzen, sodass sich die ausgegliederten IT-Abteilungen, die heute als IT-Dienstleister agieren, zu modernen IT-Service-Providern entwickeln müssen. Diese müssen – anders als die früheren IT-Abteilungen – die Bedürfnisse ihrer Kunden noch viel stärker in den Blick nehmen, proaktiv darauf eingehen und ihre Dienstleistungen darauf ausrichten.

Die Kunden – beispielsweise die gesetzlichen Sozialversicherungsträger, deren Herausforderungen in diesem Artikel exemplarisch dargestellt werden – sind oftmals zugleich auch Gesellschafter der IT-Service-Provider. Ihnen erfolgt die Abrechnung zu pauschal oder zu intransparent und die Bereitstellung neuer IT-Funktionen in den spezifischen Kernsystemen ist zu langwierig. Aus unserer Beratungspraxis wissen wir, dass die Kunden von IT-Service-Providern erwarten, dass diese Hard- und Software sowie Beratungsdienstleistungen zu am Markt vergleichbaren Preisen anbieten. Bei der Hardware werden heute eine schnelle Beschaffung, eine unkomplizierte Bereitstellung sowie ein professioneller IT-Service vorausgesetzt. Hinzu kommt die rapide Veränderung der Arbeitswelt in der klassischen Sachbearbeitung, die durch die Maßnahmen zum Schutz gegen das Corona-Virus einen besonderen Schub bekommen hat. Die Relevanz einer stabilen, performanten und sicheren IT-Infrastruktur für das mobile Arbeiten hat in den vergangenen Monaten stark zuge-

nommen und es ist anzunehmen, dass sich dieser Trend weiter fortsetzt.

Bei der Bereitstellung von Software stehen neben den bestehenden ERP-Systemen neue innovative IT-Lösungen im Fokus. Hierunter fallen zunehmend IT-Lösungen, die sich nicht nur an die Mitarbeiter der Auftraggeber, sondern auch an die Leistungsempfänger der Auftraggeber – also etwa Bürger, Versicherte oder Unternehmen – wenden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass auch zunehmend öffentliche Körperschaften ihren Leistungsempfängern vermehrt digitale Services anbieten müssen. Öffentliche Verwaltungen sind vor dem Hintergrund des Onlinezugangsgesetzes (OZG) sogar verpflichtet, bis 2022 einen digitalen Zugang zu ihren wichtigsten Leistungen anzubieten. So werden seitens der IT-Service-Provider nicht wie früher üblich ausschließlich die Anforderungen der Mitarbeiter des Kunden in die Entwicklung einer neuen IT-Lösung eingebunden. Stattdessen treten die IT-Service-Provider zukünftig auch mit den Leistungsempfängern der Auf-

traggeber in einen Dialog. Daher wird von den IT-Service-Providern eine professionelle Beratungsdienstleistung erwartet. Diese endet nicht mit dem Vorschlag einer geeigneten IT-Lösung, sondern beinhaltet auch deren Umsetzung in agilen und kundenorientierten Projekten.

## **Der Weg zum IT-Service-Provider: Am Anfang steht die Strategie**

Die veränderten bzw. höheren Kundenerwartungen zwingen die ausgegliederten IT-Abteilungen, sich von der klassischen Haus-IT hin zu einem modernen IT-Service-Provider zu transformieren. Dieser Wandel vollzieht sich in technischer, organisatorischer und kultureller Hinsicht.

Ausgehend von dieser Prämisse müssen IT-Service-Provider eine Strategie definieren und mit ihren Gesellschaftern, die oftmals zugleich ihre Kunden sind, abstimmen. Um eine erfolgreiche Zukunftsausrichtung zu erreichen, müssen IT-Service-Provider – wie jedes öffentliche Unternehmen auch – ihre eigene Strategie mit denen ihrer Gesellschafter in Einklang

# Blitzumfrage des Instituts für den öffentlichen Sektor

Aktuelle IT-Lösungen im öffentlichen Sektor sind nach Meinung ihrer Nutzer in den Behörden oft nicht flexibel und innovativ genug. An neue regulatorische oder fachliche Anforderungen lassen sich diese nicht ausreichend oder schnell genug anpassen. Verglichen mit dem heutigen Zustand sehen die Befragten hausinterne IT-Dienstleister künftig als weniger bedeutend an. Dies hat eine Blitzumfrage des Instituts für den öffentlichen Sektor unter Lesern der Zeitschrift PublicGovernance ergeben. An der bundesweiten Umfrage zwischen August und Oktober 2020 beteiligten sich 117 Akteure des öffentlichen Sektors – darunter 86 Beschäftigte aus Kommunal-, Landes- oder Bundesverwaltungen und 31 Vertreter aus Unternehmen in öffentlicher Hand.

## Innovations- und Anpassungsfähigkeit der IT-Lösungen ausbaufähig

Anpassungsfähigkeit, Innovationen sowie fachliche Anforderungen: Die Befragten sehen hier die drei größten Handlungsbedarfe bei ihren jeweiligen IT-Dienstleistungen. Gut jeder zweite Verwaltungsvertreter gab an, dass aktuelle IT-Lösungen nicht ausreichend oder schnell genug an neue regulatorische oder fachliche Anforderungen angepasst werden. Fast ebenso viele erachten ihre vorhandenen

IT-Lösungen als nicht innovativ genug und vier von zehn Befragten meinen, vorhandene IT-Services erfüllten fachliche Anforderungen nur unzureichend. Fast ein Viertel sieht Veränderungsbedarf bei den Kosten – vorhandene IT-Lösungen sind ihnen zu teuer. Bei öffentlichen Unternehmen ist nur jeder sechste der Meinung, IT-Lösungen würden zu hohe Kosten verursachen. Den größten Handlungsbedarf sehen öffentliche Unternehmen (42 Prozent) dagegen bei der Berücksichtigung fachlicher Anforderungen.

## IT-Service in jeder zweiten Gebietskörperschaft zentralisiert

Während in drei von vier öffentlichen Unternehmen der IT-Service durch einen eigenen, hausinternen Dienstleister organisiert ist, trifft dies nur bei knapp der Hälfte der öffentlichen Verwaltungen zu: Mehr als ein Viertel der IT-Dienstleistungen in öffentlichen Verwaltungen werden schon jetzt von einem zentralen, für die gesamte Gebietskörperschaft zuständigen Dienstleister erbracht. Dabei werden 22 Prozent von einem externen öffentlichen Dienstleister, der für mehrere Gebietskörperschaften zuständig ist, betreut. Demgegenüber vertrauen zurzeit nur 6 Prozent aller Befragten auf private Dienstleister.

## Private Dienstleister künftig offenbar kaum gewünscht

Gegenüber der gegenwärtigen Situation wünschen sich die Befragten offenbar tendenziell eine Zentralisierung der IT-Dienstleistungen. Während in den Unternehmen nur noch gut die Hälfte der Befragten schätzt, in zehn Jahren noch über einen hausinternen Dienstleister zu verfügen, sind dies in der öffentlichen Verwaltung knapp ein Drittel. Nahezu identisch zum Istzustand in der Verwaltung rechnet über die Hälfte der dort Befragten weiterhin mit zentralen Dienstleistern, die entweder für die gesamte Gebietskörperschaft oder überregional tätig sind. In den öffentlichen Unternehmen sieht dies weniger als ein Viertel so. Aktuell sind es hier allerdings nur gut zehn Prozent, die angeben, von zentralen Dienstleistern betreut zu werden. Private Dienstleister scheinen künftig nur in den öffentlichen Unternehmen eine gewisse Rolle zu spielen (16 Prozent), in der öffentlichen Verwaltung beträgt der Anteil unter zehn Prozent. |

bringen. Die Doppelrolle als Gesellschafter und Kunde kann nur durch ein striktes Gremienmanagement mit klaren Regeln der Zusammenarbeit und unter Einhaltung der Wirtschaftlichkeit zum Erfolg führen. Die Zustimmung der Gesellschafter zu der Strategie des IT-Service-Providers setzt voraus, dass diese Strategie auch gegenüber Kunden umgesetzt und gelebt werden muss.

Neben der Berücksichtigung diverser Einflussfaktoren (zum Beispiel gesetzliche Änderungen, technologischer Fortschritt) muss bei der Strategieentwicklung ein neues Verständnis für den tatsächlichen Kunden entwickelt werden. Viele IT-Service-Provider kennen diese Nutzer und die damit verbundenen Bedarfe an der Kundenschnittstelle zum Versicherten (Bürger, Interessent, Leistungsempfänger etc.) kaum, da sie lediglich mit ihren unmittelbaren Kunden (Mitarbeitern der öffentlichen Hand) in Kontakt stehen. Zum einen erschwert dies die Entwicklung

von Produkten anhand von Kundenbedürfnissen und zum anderen schaffen IT-Service-Provider es nur in wenigen Fällen, auch die Kunden ihrer Kunden nachhaltig zu begeistern.

## Konsequente Service- und Produktorientierung für die Strategie entscheidend

Eine Erfolg versprechende Strategie für IT-Service-Provider, um die beschriebenen Herausforderungen zu lösen und sich neuen Rahmenbedingungen regelmäßig anzupassen, ist eine konsequente Service- und Produktorientierung (zum Beispiel Managed Services, Telekommunikations-Services). Im Kern werden hierzu am Anfang die eigenen Produkte und Services klar beschrieben, anschließend die Kern- und Unterstützungsprozesse entlang der Kundenbedarfe ausgerichtet, darauf basierend die qualifizierten Personalbedarfe geplant und abschließend erfolgt die Entwicklung von Preismodellen anhand von Kosten und Mengen mit

dem Ziel, einen Marktvergleich zu ermöglichen.

Diese vereinfachte Vorgehensweise kann im Detail entlang der folgenden vier Perspektiven „Serviceausrichtung“, „Steuerungsmodell“, „Unternehmenskultur und Personalentwicklung“ und „Führung“ verdeutlicht werden. In der operativen Umsetzung werden diese oft in vier parallelen Arbeitsgruppen (bzw. Teilprojekten) organisiert.

## Perspektive 1: Serviceausrichtung

Ein moderner IT-Service-Provider sollte das Ziel verfolgen, die eigenen Leistungsversprechen marktüblich zu bepreisen, konstant eine hohe Qualität zu liefern und gleichzeitig wirtschaftlich zu handeln. Hierzu ist es notwendig, die Selbstkosten zu kennen und zum Beispiel über ein professionelles Asset Management auch kontinuierlich die Abnahmemengen nachzuhalten. Erst dann können tragfähige Preismodelle erarbeitet werden, die eine

Vergleichbarkeit am Markt ermöglichen. Erfahrungsgemäß wird eine Vielzahl weiterer Managementinstrumente erforderlich: Aktualisierung der Ist- und Sollprozesse, Notwendigkeit einer unternehmensweiten Zeiterfassung auf Services und Produkte, interne Leistungsverrechnung, zentrale Fremddienstleistersteuerung, ein professionelles Projektportfoliomanagement und belastbare Simulationen der jeweiligen Preismodelle. Viele IT-Service-Provider, die wir bei der Transformation begleitet haben, entschieden sich in diesem Kontext für eine Reorganisation der Aufbauorganisation. So ermöglichen sie einen Wandel von einer Cost-Center-Betrachtung hin zu einer Profit-Center-Struktur, um unternehmerisches Denken innerhalb der eigenen Organisation zu fördern.

### Perspektive 2: Steuerungsmodell

Aus Sicht der Unternehmenssteuerung ist es das Ziel eines IT-Service-Providers, die eigene Organisation und die damit verbundenen Services kontinuierlich zu verbessern, indem relevante Steuerungsparameter wie etwa die durchschnittliche Bearbeitungsdauer von Incidents und die Backlog-Entwicklung genutzt werden. Dies bedingt eine klare Steuerungsverantwortung, ein rechtskonformes Lizenz- und Vertragsmanagement sowie ein regelmäßiges Monitoring und Reporting der tatsächlich relevanten Kennzahlen. Der Ressourcenplanung geht oft eine Personalbedarfsanalyse voraus, um eine Dimensionierung der Personalkosten und auch eine Aktualisierung des Standortkonzeptes zu ermöglichen. An dieser Stelle ist zu betonen, dass bei einer Transformation von IT-Service-Providern insbesondere die kaufmännischen Herausforderungen und weniger die technischen Fragestellungen im Vordergrund stehen. Wir beobachten in aktuellen Beratungsprojekten, dass dies oft ein Spannungsfeld ist, da notwendige kaufmännische Qualifikationen für Transformationsprojekte, in denen ehemalige IT-Abteilungen zu professionellen IT-Service-Providern werden, fehlen und erst auf- oder ausgebaut werden müssen.

### Perspektive 3: Unternehmenskultur und Personalentwicklung

Dreh- und Angelpunkt bei der Serviceausrichtung ist das richtige Bewusstsein der Mitarbeiter. Neben dem wertschätzen Miteinander sind ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein und die Bereitschaft zur Kostenverantwortung in der Belegschaft notwendig. Kostentransparenz ist eine Grundvoraussetzung, um Mitarbeiter erfahren zu lassen, welche Kosten sie selbst verursachen. Für die kundenorientierte Entwicklung neuer IT-Produkte (zum Beispiel Apps oder Self-Services) fehlen den IT-Service-Providern vielmals die entsprechend qualifizierten Mitarbeiter. Dies hat oft den Hintergrund, dass die Mitarbeiter, die bei der Ausgliederung der IT-Abteilung zu dem IT-Service-Provider wechselten, nicht ausreichend aus- und weitergebildet wurden. Zudem ist die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitnehmern im IT-Bereich sehr hoch und die IT-Service-Provider konkurrieren hier mit bekannten und finanziell gut ausgestatteten Arbeitgebern aus der Privatwirtschaft. In diesem Wettbewerb sollten die IT-Service-Provider die Vorteile, die eine Beschäftigung im öffentlichen Sektor bietet (zum Beispiel Arbeitsplatzsicherheit), in Verbindung mit einer starken Unternehmenskultur nutzen, um sich am Markt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Die Erarbeitung der Unternehmenskultur beginnt mit der Entwicklung von Zielbildern für die jeweiligen Organisationseinheiten des IT-Service-Providers. Diese Zielbilder sind zwingend erforderlich, um eine klare Vorstellung zu entwickeln, wie und entlang welcher Werte zusammengefasst werden soll. Daran anschließend empfehlen wir in der Praxis eine Mitarbeitertätigkeits- und Potenzialanalyse, um Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Stärken einsetzen zu können – zum Beispiel, um mit den richtigen Mitarbeitern agile Methoden und Prinzipien in die klassischen Organisations- und Managementsysteme einzubinden. Dieser Wandel braucht vor allem Zeit, Bereitschaft und den Mut der Führungsebenen, sich auf den Veränderungsprozess einzulassen. Nur so kann ein IT-Service-Provider seine Mitarbeiter wirklich erreichen.

### Perspektive 4: Führung

Viele Führungskräfte der IT-Service-Provider sind den zukünftigen Anforderungen noch nicht gewachsen. Oft fehlen Feedbackmechanismen zu Verhaltens-, Leistungs- und Entwicklungszielen von Mitarbeitern und Teams. Dies ist darauf zurückzuführen, dass viele der heutigen Führungskräfte ehemals in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt waren und die Förderung und Führung von Mitarbeitern in einem privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen nie gelernt haben. Benötigt wird neben der Führungskompetenz auch der richtige Mix aus kaufmännischem Basiswissen und fachspezifischem IT-Know-how. Ziel der Führungskräfte muss es sein, den Mitarbeitern Rahmenbedingungen (zum Beispiel Feedbackkultur und Teamziele) zu schaffen, um ihre Potenziale zu entfalten. Hierzu gehört es auch, möglichst unabhängig von Fremddienstleistern zu bleiben und entsprechende Qualifikationen über die Anwerbung entsprechenden Personals an sich zu binden.

### Fazit

Die großen Verwaltungsorganisationen der öffentlichen Hand wünschen sich flexible und steuerbare IT-Dienstleistungen sowie eine Produkt- und Servicebereitstellung zu marktfähigen Preisen. Dies setzt die beteiligten IT-Service-Provider unter erheblichen Veränderungsdruck, der durch die hohe Konkurrenz um Arbeitnehmer im Bereich IT verschärft wird. Langfristig geht es dabei nicht nur darum, Kunden und Gesellschafter zufriedenzustellen, sondern es müssen auch die Kunden der Kunden – also die Leistungsempfänger, Bürger etc. als Endverbraucher der IT-Produkte und -Dienstleistungen – durch smarte Prozesse nachhaltig zufriedengestellt werden. Eine Strategie, um diese Herausforderungen zu bewältigen, ist die konsequente Service- und Produktorientierung – in der insbesondere wirtschaftliche Überlegungen bezüglich Make-or-Buy (Produkt selbst fertigen oder fertigen lassen und kaufen), IT-Konsolidierung und Cloud-Lösungen zwingend zu berücksichtigen sind. |

*Alexander Fricke, Louisa Schüßler,  
Fabian Czanderle*