

Strategisches Partnermanagement

Tobias Kaatze, Frank Siebold; SSC-Services GmbH, Böblingen

Zusammenfassung

Die Zusammenarbeit zwischen externen Dienstleistern und Automobilherstellern ist immer komplexer geworden. Es ist an der Zeit, diese ganzheitlich zu betrachten. Für die Herausforderungen der Zukunft müssen wir weg von den reinen „fire and forget“-Anbindungen der Vergangenheit, hin zu einem klaren Management dieser Partnerschaften über ihren gesamten Lebenszyklus.

Die Ausgangslage

Viele Jahre haben Business-Partner direkt vor Ort in den Räumen und Systemen der OEMs gearbeitet und dort ihre Dienstleistungen erbracht. Vertragskonformität und Compliance-Gründe haben Ende 2015 fast zu einer kompletten Auslagerung aller Dienstleister und zu einer strikten organisatorischen, technischen und rechtlichen Trennung geführt. Dies bedeutet sowohl für die Business-Partner als auch für die OEMs eine große Herausforderung. Durch die massenhafte Verlagerung von Arbeitsplätzen nach „Extern“ wurde aus einem Sonderfall ein Standard. Wo früher direkt mit den Mitarbeitern des OEM zusammengearbeitet wurde, muss heute die Zusammenarbeit stärker getrennt und nach klaren Meilensteinen Off-Campus erfolgen. Die aktuellen Lösungen – technisch, wie organisatorisch – sind aus der Not geboren, oft in kleinen Einheiten der IT ersonnene Brücken in die Welt der OEMs. Eine Welt, die auf diese Zusammenarbeitsmodelle noch nicht richtig eingestellt ist. Nach dem Kraftakt der initialen Verlagerung setzt sich mittlerweile zunehmend die Erkenntnis durch, dass die Zusammenarbeit mit den Business-Partnern auch langfristig in dieser stark getrennten Form stattfinden muss.

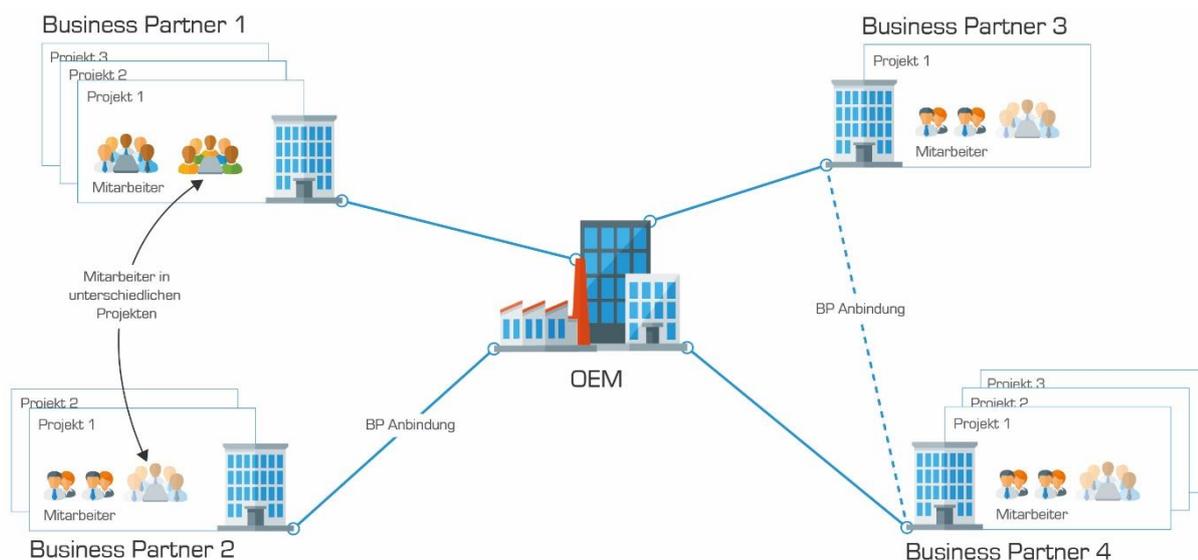


Abbildung 1: Zusammenarbeit OEM-Dienstleister

Um in Zeiten der agilen Disruption dieses Thema von einem gefühlten Bremsklotz der IT weg, hin zu einem Enabler für das Business zu führen, muss mehr geschehen, als bestehende Prozesse und Lösungen einfach nur besser zu ölen. Die IT alleine ist mit dieser Aufgabe aber genauso überfordert, wie die Fachbereiche. Die erforderlichen Veränderungen sind nur in einer klaren Governance-Struktur, die die Kernunternehmensprozesse mit den Unterstützungsprozessen zusammenbringt, sinnvoll umsetzbar.

Konkrete Herausforderung

Zwei konkrete Herausforderungen liegen aktuell vor. Weder sind die IT-Systeme der OEMs darauf ausgelegt zu einem größeren Anteil von außerhalb genutzt zu werden – dies ist sozusagen die technische Schuld, die es aufzuarbeiten gilt. Noch war Zeit die konkreten Fachbereichsprozesse für die Verlagerung neu zu schneiden. So sind immer noch Toolketten und Abhängigkeiten zwischen internen Mitarbeitern und externen Dienstleistern vorhanden, die Effizienzprobleme darstellen. Oft wird selbst bei Neuausschreibungen die Chance vertan, die Arbeitsabläufe an die neue Welt anzupassen.

Die Anforderung scheint auf den ersten Blick banal: Ein OEM möchte eine Leistung von einem Dienstleister erbringen lassen. Der Dienstleister soll in möglichst kurzer Zeit Zugriff auf genau die Daten und Systeme haben, die er für die Dienstleistung braucht. Und nach Beendigung sollen diese Zugriffe auch ebenso schnell wieder entzogen sein.

Auf den zweiten Blick ist eine befriedigende Lösung hierfür allerdings mehrschichtig. Erstens müssen immer wieder geeignete Zusammenarbeitsmodelle entwickelt werden und zweitens muss eine durchgängige Betreuung der angebotenen Dienstleister mit einem möglichst hohen Grad an Automatisierung erfolgen.

Viele Einflussgrößen / Strategy-Alignment

Die Zusammenarbeitsmodelle müssen sich konsequent sowohl an der Unternehmensstrategie, als auch an der IT-Strategie des jeweiligen OEMs ausrichten. Bei ihrer Ausgestaltung haben viele Stellen im Unternehmen oft differierende Interessen. Einkauf, Rechtsabteilungen, IT-Sicherheit, Fachbereiche und die IT müssen an einen Tisch gebracht werden, damit ein insgesamt tragfähiges Konstrukt entsteht. Ein ganzheitliches, strategisches Partnermanagement befasst sich mit allen Formen der Zusammenarbeit, vom kleinen Konstruktionsbüro bis hin zur strategischen Partnerschaft zwischen OEMs.

Wenn Zusammenarbeitsmodelle nicht nur am Tagesgeschäft orientiert oder dem aktuellen IT-Trend folgend ausgerichtet sind, haben sie großes Potential für die Umsetzung strategischer Ziele. Das angebotene Lösungsportfolio und die damit verbundenen Anbindungsprozesse können Vorgaben zur Kerneigenleistung genauso unterstützen, wie eine gewünschte Außenwirkung der IT.

Zu den zwei wichtigsten Treibern für eine IT-Strategie – Effizienzsteigerung und Kostensenkung – hat sich nach hitziger Debatte^[1] auch wieder die Schaffung von Mehrwert durch die IT etabliert. Diese Schaffung von Mehrwert rückt vor allem dann in den Fokus, wenn es um Innovationen geht. Innovative IT-Lösungen zur Unterstützung der wertschöpfenden Kernprozesse des Unternehmens können auch in der Kooperation zwischen Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Für ein innovatives Klima sollte in der Weiterentwicklung von Zusammenarbeitsmodellen ein agiler Ansatz gewählt werden. Hier hilft eine Kultur der Fehlertoleranz auf beiden Seiten sowie eine schnelle Realisierung von neuen Ansätzen, um möglichst schnell die volle Wertschöpfung erreichen zu können.

Allerdings bleibt es ebenso relevant Effizienzsteigerung durch Standardisierung und Automatisierung nicht aus dem Blick zu verlieren. Hier können VDA-Initiativen, wie z.B. TISAX, Synergien schaffen. Auch die Verbesserungspotentiale durch Automatisierung im An- und Abbindungsprozess sind noch nicht ausgeschöpft.

Generischer Partnerlebenszyklus

Eine zentrale Facette für ein gelingendes strategisches Partnermanagement ist ein generischer Partnerlebenszyklus. Die Zusammenarbeit startet dabei mit der Anbindung des Business-Partners, die über ihre gesamte Lebensdauer betrieben und gewartet werden muss. Änderungen müssen während dieser Zeit aktualisiert und ergänzt werden können und bei einem Ende der Zusammenarbeit sollte es zu einem geregelten Abbau und einer Stilllegung der technischen Anbindung kommen. Dies setzt voraus, dass in einer zentralen Partnerdatenbank jede Veränderung dokumentiert wird. Vorgegebene Ordnungsrahmen für die Datensicherheit müssen berücksichtigt und Genehmigungen sowohl eingeholt, als auch regelmäßig kontrolliert werden.

Als Objekte des generischen Partnerlebenszyklus müssen dabei der Business-Partner, die Anbindung des Business-Partners, die Projekte sowie die Projektmitarbeiter (bis hin zu ihren Rechten und Rollen) jeweils getrennt betrachtet und verwaltet werden. Die Volatilität (Schwankungen) und damit die Herausforderung für Handhabung und Aktualisierung der jeweiligen Datenstrukturen steigt dabei von oben nach unten, also vom Business-Partner bis zum Projektmitarbeiter, kontinuierlich an.

Die Anbindung einer neuen Dienstleistungsfirma startet initial mit der Konzeption, Planung und Definition der Zusammenarbeit. Dabei wird die Arbeitsweise anhand eines konkreten Projektes und damit die Voraussetzungen für die technische Anbindungslösung (MPLS, IPsec-VPN, ENX, SSL-VPN), die Anzahl der Arbeitsplätze und notwendigen Applikationen festgelegt. Die Arbeitsfähigkeit wird also bei vielen kleineren und mittleren Firmen zu Beginn auf Basis eines konkreten Bedarfes oder Projektes definiert und umgesetzt. Der Betrieb der technischen Anbindung zwischen OEM und Dienstleister kann dann über viele Jahre hinweg Bestand haben und ist in der Regel nur wenigen Änderungen unterworfen. Erst wenn die Zusammenarbeit endet, muss die Business-Partner-Anbindung beendet und die damit verbundene Infrastruktur zurückgebaut werden.

^[1] Vgl. Nicholas Carr, „IT doesn't matter“, <http://www.rough.type.com/?p=644>

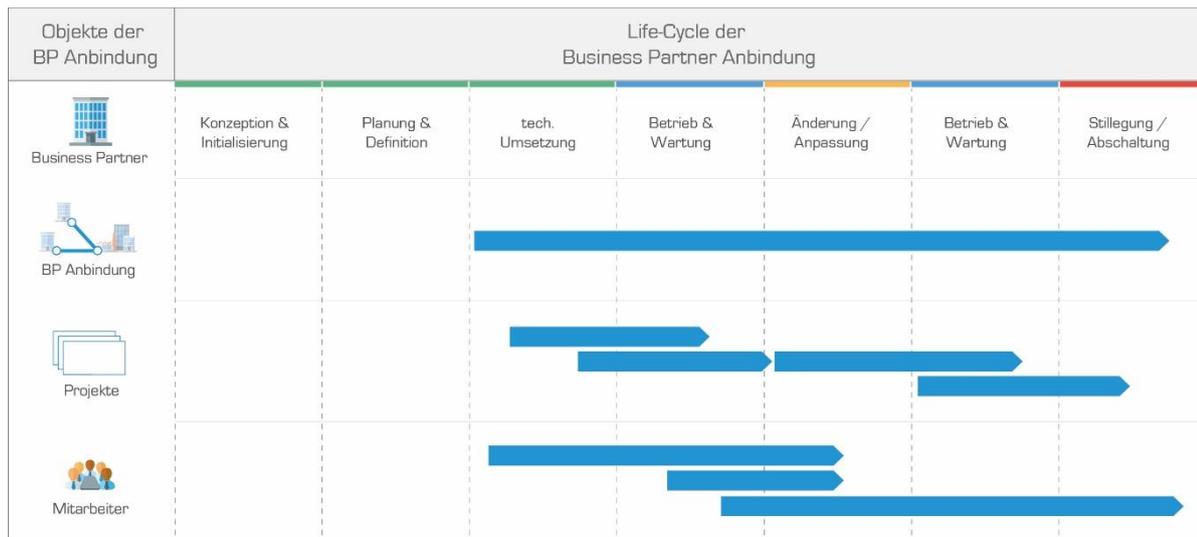


Abbildung 2: Generischer Partnerlebenszyklus

Im Unterschied dazu unterliegen die Projekte und die Projektmitarbeiter je nach Art, Laufzeit und Größe unter Umständen gravierenden Schwankungen:

- » Projekte können während der gesamten Zusammenarbeit hinzugefügt, gestoppt, geändert oder abgeschlossen werden
- » Projektgröße, -inhalt oder -komplexität bzgl. der technischen Arbeitsweise ändert sich
- » Zusätzliche Projekte werden parallel oder überlappend zu anderen Projekten gestartet
- » Projekte werden an verschiedenen nationalen und internationalen Standorten des Dienstleisters durchgeführt oder dorthin verschoben
- » Projektmitarbeiter arbeiten bei einem Business-Partner oft parallel in mehreren Projekten, die beim betreffenden OEM rechtlich, organisatorisch oder technisch getrennt sind
- » Großprojekte werden oft an strategische Lieferanten als Generalunternehmer vergeben, zusätzliche Mitarbeiter werden dann von Hauptlieferanten durch kleinere Dienstleistungsfirmen temporär oder langfristig unterbeauftragt
- » Unterbeauftragte Mitarbeiter arbeiten möglicherweise zum einen Teil für den Generalunternehmer, zum anderen Teil für die eigene Firma in einem anderen Projekt für den gleichen OEM
- » Personalwechsel, entweder durch Umschichtung der Projektkapazitäten beim Dienstleister oder durch Wechsel der Mitarbeiter von einem Dienstleister zu einem anderen Dienstleister

Alle genannten Beispiele ändern die zu Beginn anhand des konkreten Bedarfes definierte Konstellation. Sie ziehen damit Anpassungen nach sich, die administrativ in der Verantwortung des OEMs liegen, da Zugriffe, User-Administration sowie Freischaltungen auf Applikationen auf Seiten des OEMs durchgeführt werden müssen. Die aktuell eingesetzten lokalen Systeme, Partnerdatenbanken und -prozesse der OEMs kommen hier oft an ihre Grenzen.

In einem generischen Partnerlebenszyklus werden alle Objekte der Business-Partner-Anbindung zwischen OEM und Dienstleister in einer zentralen Partnerdatenbank erfasst und gepflegt. In ihr müssen alle Informationen zu den Anbindungen im Detail verfügbar und so verknüpft sein, dass hierarchische Abhängigkeiten ersichtlich und für Abbindungsprozesse auswertbar sind.

Die Datenerfassung, -qualität und -aktualität der Business-Partner-Anbindungen ist hierbei eine zentrale Herausforderung, da die notwendigen Informationen beim OEM oft in unterschiedlicher Qualität, Verfügbarkeit und Formaten vorliegen und darüber hinaus den Zugriff auf getrennte Organisationsbereiche mit unterschiedlichen Zugriffsrechten erfordern. Erst wenn alle Daten der Business-Partner-Anbindungen inhaltlich, formal richtig, aktuell, vollständig und nachvollziehbar sind, kann bei Neuansbindungen, Änderungen und Stilllegung die Situation korrekt analysiert und Änderungen richtig umgesetzt werden.

Maßgeschneiderte IT-Lösungen und Prozesse zur Verwaltung der Business-Partner-Anbindung in einer Partnerdatenbank sind ein weiterer Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit der Lösung. Die verwendeten Systeme und Prozesse müssen robust genug sein, um mit der oben genannten Dynamik umzugehen. Der generische Partnerlebenszyklus bietet hierfür einen konkreten Ansatz der individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse des jeweiligen OEMs angepasst werden kann.

Von der Strategie zur Praxis

Um all die genannten Punkte in die Praxis zu überführen, müssen an einigen Stellen Umsetzungsprojekte aufgesetzt werden. Es gilt veraltete Systeme zu erneuern oder zu ersetzen, strategische Vorgaben auf die konkrete Situation der betroffenen Business-Units anzupassen und die Organisationsstruktur entsprechend weiter zu entwickeln. Alle beteiligten Bereiche müssen einbezogen werden, entweder durch einen expliziten interdisziplinären Steuerkreis oder durch eine separate Organisationseinheit.

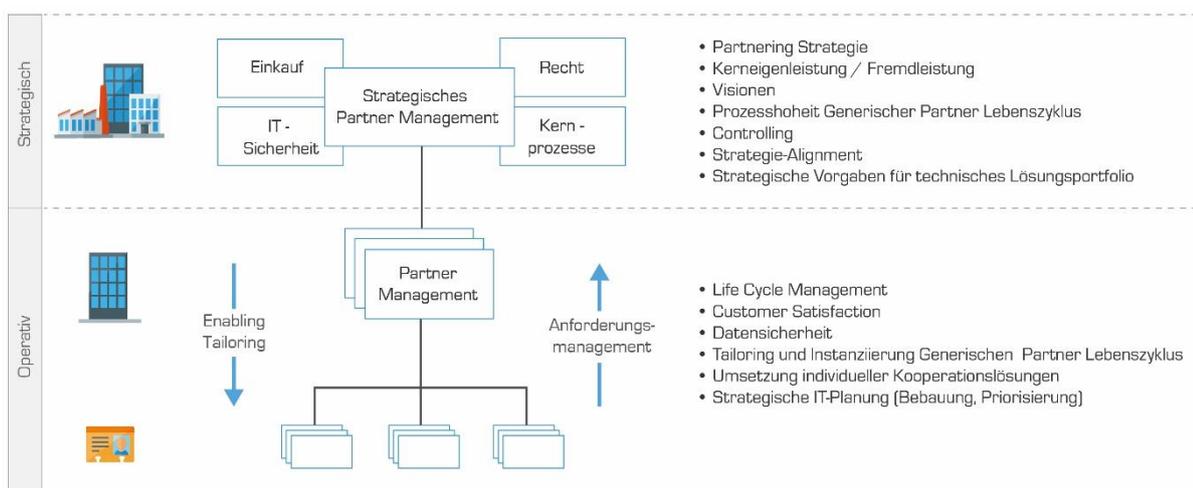


Abbildung 3: Strategisches und operatives Partnermanagement

Bei der Instanziierung des generischen Lebenszyklus können spezifische Anforderungen aus unterschiedlichen Bereichen oder internationalen Standorten berücksichtigt werden.

Den optimalen Nutzen erreicht die Partnerdatenbank durch Einbindung in die bestehende IT-Landschaft. Provisioning-Services (Änderungsmitteilungen) von zentralen Datenbanken erhöhen die Aktualität der geführten Daten. Beauftragte und genehmigte Anbindungen oder Änderungen lassen sich mit Service-Aufrufen in Folgesystemen erheblich beschleunigen. Ebenso ermöglicht eine direkte Erfassung von Daten, z.B. in einem Portal, eine schnellere und konsistente Bearbeitung der Anfragen.

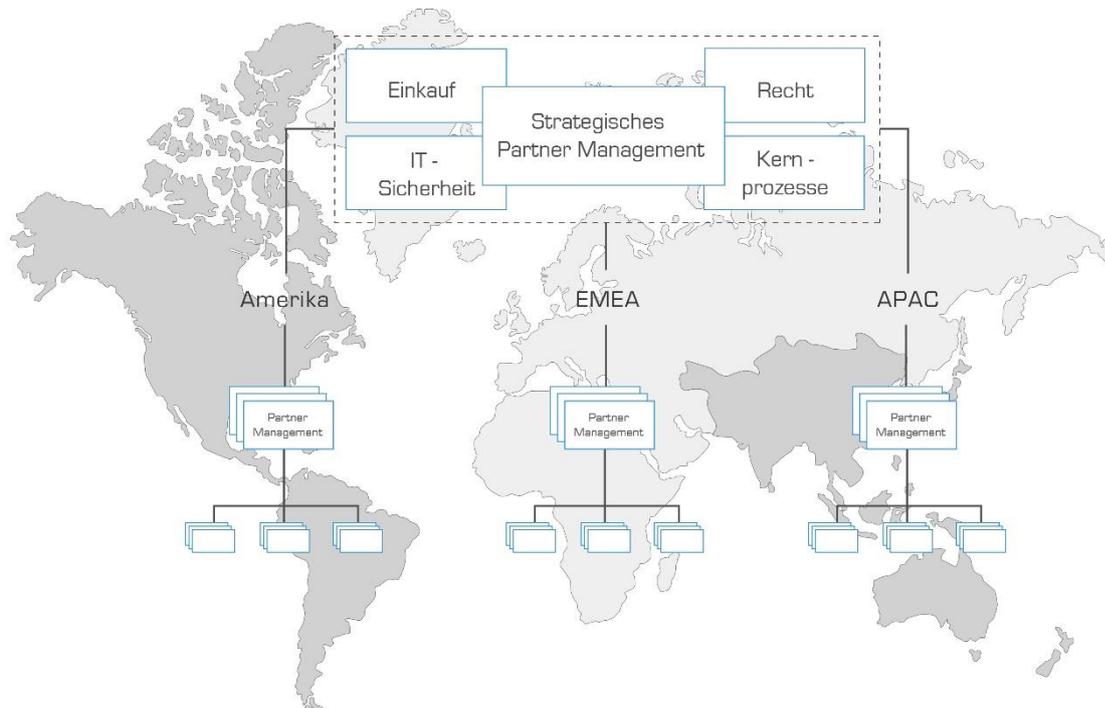


Abbildung 4: Organisation strategisches Partnermanagement

Vision

Sollte unser Ziel nicht sein, dass die IT dem Fachbereich innerhalb von spätestens einer Woche die komplette Infrastruktur für ein neu vergebenes Projekt zur Verfügung stellen kann? Dass die Mitarbeiter der externen Dienstleister nach dieser Zeit Zugriff auf die benötigten Systeme mit den erforderlichen Rechten und Rollen haben? Dass jeder Manager jederzeit genau weiß, welcher Fremdfirmenmitarbeiter in seinem Zuständigkeitsbereich Zugriff auf welche Unternehmensdaten hat? Dass nach Ablauf der Beauftragungen die Zugriffe beendet und die Infrastrukturen zeitnah zurückgebaut werden können?

Ganz gleich, ob Sie es „IT als Commodity“ oder den „Wasserhahn-Ansatz“ nennen, es ist nur wichtig, dass die Zusammenarbeitsmodelle sich rasch an die Anforderungen anpassen und möglichst reibungslos umgesetzt werden können. Nur so wird die Compliance-Hürde sinnvoll zu meistern sein und eine Chance für echte Innovationen darstellen.

Quellen:

Nicholas Carr: „IT doesn't matter“, <http://www.rougtype.com/?p=644>

Volker Johannig: „IT-Strategie“, Springer, 2014

Kontakt:

Tobias Kaatze

SSC-Services GmbH

E-Mail: t.kaatze@ssc-services.de

Frank Siebold

SSC-Services GmbH

E-Mail: f.siebold@ssc-services.de