



□ Simon Gaßner

[E-Mail: [simon.gassner@logica.com](mailto:simon.gassner@logica.com)]

ist Service Manager und verantwortet den Bereich Presales von Managed Test Services bei Logica in Deutschland. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich Managed Services.

# Managed Test Services – Service statt Kosten

## Wie das Outsourcen von Test Services gelingen kann

Die aktuelle wirtschaftliche Situation und die sich weiter erhöhenden Komplexitäten in den IT-Landschaften führen dazu, dass immer mehr, vor allem große Unternehmen ihre Testabteilungen an IT-Dienstleister auslagern. Dabei haben sich die Anforderungen an die Dienstleister in den letzten Jahren erheblich erhöht und neue Ansätze sind notwendig, um solche herausfordernden Projekte zu stemmen. Sich ausschließlich auf die Kosteneinsparungen zu fokussieren, hat sich als nicht zielführend herausgestellt. Qualitative Ziele rücken immer mehr in das Blickfeld. Nur so kann gewährleistet werden, dass das Outsourcen von Aufgabenfeldern wie Test Services wirklich einen Kostenvorteil erbringt und nicht zur Kostenfalle wird. Um all diesen Herausforderungen gerecht zu werden, hat sich der Ansatz des Managed Test Services in der Praxis bewährt.

Managed Test Services sind eine Form des Outsourcings von Software-Qualitätssicherung, in der die Unternehmen die Verantwortung für das Testen einzelner Applikationen oder der gesamten Anwendungslandschaft an externe Spezialisten abgeben. Der Dienstleister übernimmt auf Basis mehrjähriger Verträge die volle Verantwortung für die vereinbarten Anwendungen, führt alle funktionalen und nicht-funktionalen Tests durch und ist verantwortlich für Planung, Reporting und Akzeptanztests. Die Qualität der Dienstleistung wird anhand von Service Level Agreements gemessen und bewertet. Die Abrechnung kann nutzen- bzw. transaktionsabhängig oder nach festen Preisen erfolgen.

Managed Services unterstützen vor allem Unternehmen mit einer Multi-Sourcing-Strategie. In diesem Rahmen werden abgegrenzte Aufgabenbereiche an verschiedene Dienstleister mit dem Ziel vergeben, die Risiken und Abhängigkeiten zu minimieren. Ebenso wird innerhalb dieser Aufgabenbereiche eine Konsolidierung der Lieferanten ermöglicht.

### Die aktuelle Studie zu Managed Test Services von Pierre Audoin und Logica

Die neueste Studie zum Thema Managed Test Services von Pierre Audoin Consultants

? "Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit dem Abschluss von Verträgen für Managed Test Services?"

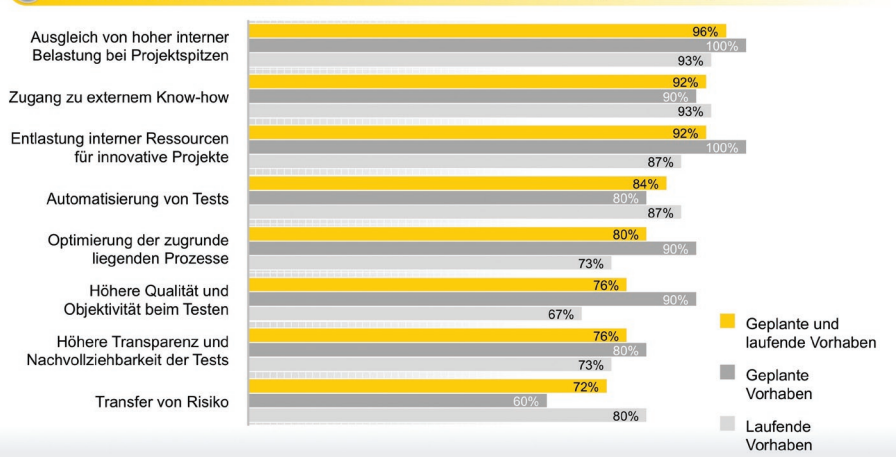


Abbildung 1: Ziele, die befragte Unternehmen durch den Abschluss von Verträgen für Managed Test Services verfolgen (Mehrfachantworten waren möglich)

und Logica Deutschland ([www.logica.com/de](http://www.logica.com/de)) hat gezeigt, dass der Markt für Managed Test Services ein sehr junger Markt in Deutschland mit einem aktuellen Volumen von 100 Millionen Euro und einem erwarteten Wachstum von über 100 Prozent bis 2012 ist.

Ein Ergebnis der Studie ist, dass alle Unternehmen, die bisher Managed Test Services eingesetzt haben, ihre Kosten- und

Qualitätsziele erreichen konnten. Die wichtigsten Ziele neben der Kostenreduktion waren hierbei der Ausgleich von Lastspitzen und der Zugriff auf Expertenwissen.

Vor allem Unternehmen, deren IT-Vorhaben einen hohen Effekt auf die Kundenbeziehung und die Wahrnehmung am Markt haben, versuchen, Risiken zu minimieren und mit der höchst möglichen Qualität sowie immer kürzeren Time-to-Market-

Zyklen ihre Marktposition zu festigen und auszubauen. Für diese Unternehmen wurde der höchste Mehrwert beim Einsatz von Managed Test Services festgestellt. Weitere signifikante Mehrwerte entstehen auch für Unternehmen mit einer Multi-Sourcing-Strategie und bzw. oder einem etablierten Application-Management.

**Dienstleisterauswahl**

Dienstleister, die Managed Test Services anbieten, müssen neben dem Branchen- und Prozesswissen viele weitere Kompetenzen und Best Practices mitbringen.

Gerade die Methodenkompetenz nimmt bei laufenden Vorhaben einen immer höheren Stellenwert ein. Unternehmen, die Managed Test Services planen, halten sie für wichtiger als solche, die bereits Managed Test Services im Einsatz haben. Anders ausgedrückt: Die Bedeutung der Methodenkompetenz wird leicht unterschätzt. Die zunehmend größer eingeschätzte Bedeutung der Methodenkompetenz geht meist einher mit einem höheren Reifegrad in der Testorganisation und den Testprozessen, den viele Unternehmen im Laufe der Zeit erreichen.

Weitere Anforderungen an die Anbieter sind, dass sie entsprechende Management- und Strategiekompetenzen, Operations- und Transformations-Know-how mitbringen. In allen Bereichen ist es für die Dienstleisterauswahl grundlegend, dass Best Practices und Erfahrungswerte aus vergleichbar großen Projekten vorhanden sind.

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Managed Test Services ist ein industrieller Ansatz im Testen dringend zu empfehlen, da der Abruf der Dienstleistung in der Regel nach Bedarf erfolgt. Hier hat sich der Ansatz der Test Factory durchgesetzt.

**Mut zum Assessment – Die Klärung der Ausgangssituation**

Als zielführend hat es sich erwiesen, zu Beginn eines jeden Outsourcing-Projekts ein Assessment durchzuführen, das kritisch hinterfragt, in welchem Reifegrad ein Service durch den Dienstleister übernommen werden kann, welche Prozesse und Schnittstellen angepasst werden müssen – bis hin zu der Frage, ob ein Service in der aktuellen Ausgangssituation in ein Outsourcing überführt werden kann. Ziel eines solchen Assessments ist es, eine gemeinsame Roadmap für das Outsourcing-Projekt zu entwickeln, die nach Möglichkeit alle Risiken und offene Punkte enthält.

Oftmals schrecken beide Seiten vor dieser Art des Assessments zurück. Dabei bedeutet auch der Fall, dass aus der aktuellen Sicht ein Service als schlechter Kandidat für ein Outsourcing erkannt wird, nicht das Ende für die eigentlichen Ziele und Pläne. Es ändern sich nur der Weg, der begangen werden muss, und der Zeitplan. Auch hier wird eine (separate) Roadmap erstellt, die beschreibt, was getan werden muss, um zum Beispiel den Reifegrad eines Services so zu verbessern, damit sich eine Outsourcing-Roadmap anschließen kann.

**Servicemodell Test Factory**

Eine Test Factory ist ein Test-Service-Modell, das sämtliche Test Services von der Testumgebung, über die Testdurchführung bis hin zur Einführung von Innovationen zum Abruf durch den Kunden bereitstellt.

Wie funktioniert eine Test Factory? Aus Kundensicht sehr einfach. Der Kunde gibt zum Beispiel die Durchführung einer Prüfung von Requirements und die Erstellung von Testfällen für den Akzeptanztest in Auftrag. Für diese Aufträge sind bei der Initialisierung der Test Factory mit dem Kunden Service-Level-Agreements vereinbart worden. Der Kunde erhält die Ergebnisse zur vereinbarten Zeit und zur vereinbarten Qualität. Wer diese Leistung in Persona erbracht hat, ist für den Kunden intransparent, da die erbrachte Leistung konkret an den vereinbarten Qualitätskriterien mittels der Service-Level-Agreements gemessen wird.

Üblicherweise werden die Services auf Basis von Festpreisangeboten abgerechnet.

Für einige Factory-Modelle werden von Dienstleistern innovative Preismodelle angeboten, die zu erwartende Aufwände für den Service genauer berechnen und dadurch erheblich kosteneffizienter sind. Die Berechnung erfolgt in der Regel auf Basis der verschiedenen Kostentreiber eines Services und wird iterativ kalibriert. Entscheidend für den Kunden sind hierbei die Transparenz der Kosten und die Kostenersparnis.

**Herausforderung an die Delivery-Strukturen – der Blend macht es aus**

Managed Services bedeuten Outsourcing von Aufgaben. Outsourcing bedeutet aber nicht, dass die Leistungen unbedingt near- oder offshore, also im nahen oder fernen Ausland erbracht werden.

Die Erfahrungen, die in den letzten Jahren mit den verschiedensten Outsourcing-Projekten gemacht wurden, haben gezeigt, dass der Standort für die Leistungserbringung individuell für jeden Service beziehungsweise Auftrag definiert werden muss, um ein optimales Ergebnis im Spannungsfeld von Zeit, Qualität und Kosten zu ermöglichen. Weiterhin wirken sich sehr oft gesetzliche Auflagen oder Sicherheitsbestimmungen des Kunden auf die Möglichkeiten des Offshorings aus.

Als ein Beitrag zur Lösung dieses Spannungsfeldes dient ein Liefermodell, das die Erbringung der Dienstleistung sowohl onsite (in den Räumlichkeiten des Kunden) wie auch offsite ermöglicht. Hierbei werden Offsite-Ressourcen in der Regel in allen drei Varianten, onshore (im Ursprungsland), nearshore (zum Beispiel in Tschechien) oder

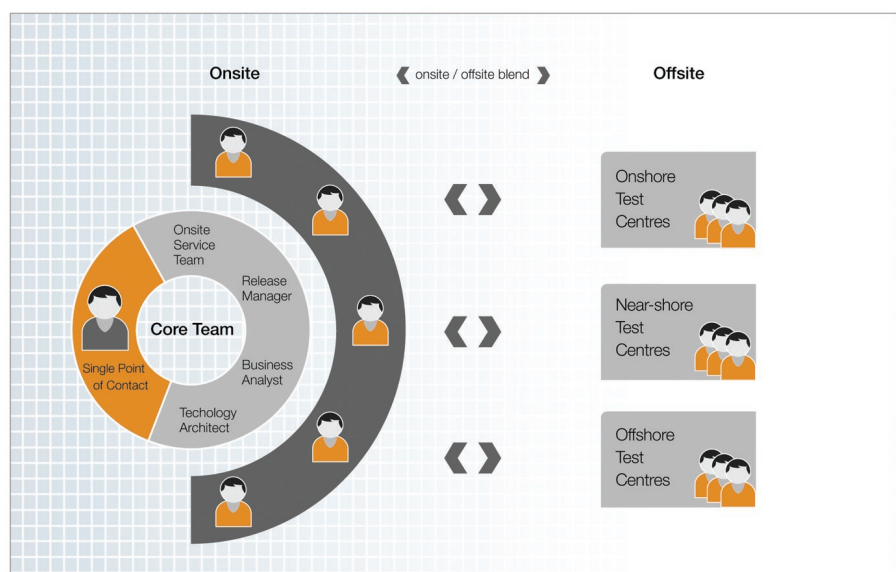


Abbildung 2: Das Blended Delivery Modell der Logica

offshore (zum Beispiel in Indien) bereitgestellt. Der Ressourcen-Mix, mit dem eine Dienstleistung mit der höchsten Kosteneffizienz für den Kunden erbracht wird, wird als „Blend“ bezeichnet, das Liefermodell selbst „Blended Delivery Model“.

Basis dieser Liefermodelle ist in der Regel, dass der Dienstleister beim Kunden einen sogenannten Local Hub (ein lokales Service-Management) installiert, der die gesamte Kommunikation und Steuerung der Leistungserbringung übernimmt. Der Kunde selbst hat das lokale Service-Management als Single Point of Contact (SPoC) für alle Aufgaben und Anliegen.

Entscheidende Vorteile für den Kunden sind, dass er einen definierten Ansprechpartner für seine Anliegen hat, die Governance gelebt werden kann und alle Herausforderungen, die eine Leistungserbringung offshore, z. B. kultureller Natur, mit sich bringt, durch den Dienstleister bewältigt werden.

### Die Transition – Herausforderung am Anfang

Die Transition stellt die Übergangsphase dar, in der der ausgewählte Dienstleister das Wissen aus dem bisherigen Betrieb der Testabteilung entweder von internen oder anderen externen Mitarbeitern übernimmt. Dies sollte eine gesonderte Projektphase sein, die durch Spezialisten geleitet wird. Kernaufgabe ist hierbei der Know-how-Transfer. Die Transition hat sich oftmals aufgrund der damit verbundenen Emotionalität (Projektwechsel von Mitarbeitern, Verlust des gewohnten Umfeldes, Übergang in ein neues Arbeitsverhältnis der bisherigen Mitarbeiter, etc.) als die Achillesferse für Outsourcing-Projekte herausgestellt und bedarf des besonderen Augenmerks.

Sehr empfehlenswert ist dabei, diese Projektphase von Spezialisten für Transitionen leiten zu lassen, die nicht in das anschließende operative Geschäft eingebunden sind, da sich die Interessen des Know-how-

Transfers und die Durchführung von operativen Aufgaben oftmals entgegenstehen. Die besonderen Umstände einer Transition bringen weitere Herausforderungen mit sich, die besondere Anforderungen an das Transition-Management stellen. Die Transition sollte im Vorfeld sorgfältig vorbereitet und geplant werden. Muss die Planung während der Durchführung zu oft angepasst werden, kann dies zu schwerwiegenden Irritationen führen.

Als Best Practice für den Know-how-Transfer hat sich ein mehrstufiges Transfer-Modell durchgesetzt. Hierbei werden die neuen Mitarbeiter in der ersten Stufe allgemein zu den Themen „Kunde“, „Projektstruktur“ etc. sowie zu fachlichen Themen gemeinsam unterrichtet. Für die folgenden Phasen werden in der Regel ein 1:1-Know-how-Transfer durchgeführt und eine Art „Mentoren-Vereinbarung“ zwischen dem, der das Wissen weitergibt, und dem neuen Mitarbeiter, der das Wissen aufnimmt, geschlossen. Im folgenden Schritt werden dann alle Aufgaben des Mentors dokumentiert und im weiteren Verlauf drei dokumentierte Zyklen durchlaufen:

- Zyklus 1: Der Mentor macht jede Aufgabe vor.
- Zyklus 2: Der Mentee führt jede Aufgabe mithilfe des Mentors durch.
- Zyklus 3: Der Mentee führt jede Aufgabe selbstständig durch.

Durch dieses dokumentierte Verfahren wird sichergestellt, dass alle Aufgaben berücksichtigt und durch den Mentee praktisch durchgeführt werden. Ihren Abschluss findet jede Transition in einer gemeinsamen Bewertung des Know-how-Transfers durch den Mentor, den Mentee, das Transition-Management und den Kunden.

### Service-Level-Agreements

Messbare Erfolgskennziffern und Service-Level-Agreements sind im Rahmen von

Managed Test Services von hoher Bedeutung, da sie die Garantie für den Kunden darstellen, dass er seine beauftragten Services in entsprechender Qualität geliefert bekommt. Wichtig ist hierbei, dass die Kennzahlen den Anforderungen des Unternehmens entsprechen und sich an marktüblichen Standards orientieren. Die vertragliche Festlegung übermäßig hoher Kennzahlen mag aus Sicht der Qualität zwar gut sein, treibt aber die Kosten in die Höhe. Durch bedarfsgerechte Vertragskonzepte lassen sich derartige Kostenfallen vermeiden.

### Fazit

Im Bereich Outsourcing von Services hat sich in den letzten Jahren viel getan, vor allem in den Bereichen der Service- und Delivery-Modelle. Ein Outsourcing-Vorhaben ist ein komplexes Projekt, in dem viele Faktoren bedacht werden müssen, damit das Vorhaben nicht zur Kostenfalle wird. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind:

- nicht nur das Ziel der Kostenreduktion zu verfolgen, sondern auch weitere, wie zum Beispiel Qualitätsziele,
- die sorgfältige Auswahl eines internationalen und erfahrenen Dienstleisters,
- die kritische Prüfung der Ausgangssituation durch ein Assessment,
- flexible, den jeweiligen Aufgaben angepasste Delivery-Strukturen,
- ein Service-Modell, das alle aktuellen und auch zukünftigen Anforderungen erfüllt,
- das Augenmerk auf die kritischen Projektphasen zu legen – in der Regel die Transition-Phase,
- gut handhabbare Service-Level-Agreements, die Standards entsprechen.

Werden diese Faktoren nie aus den Augen verloren, führen Outsourcing-Projekte zu einem langfristigen Erfolg und zu starken Partnerschaften zwischen Kunden und Dienstleistern. ■