

Im Interview: Frank und Martin Müller, AXSOS AG

Umsetzung erfolgt unter der Prämisse „Keep it simple“

Der Fachkräftemangel im IT-Bereich zwingt viele Firmen dazu, den Support zu outsourcen, um die eigenen IT-Mitarbeiter entlasten beziehungsweise frei gewordene Stellen besetzen zu können. Hier kommen Dienstleister ins Spiel, die den Unternehmen helfen können. Im Interview mit dem Midrange Magazin (MM) zeigen Frank Müller, Vorstand der AXSOS AG, und Martin Müller, CTO der AXSOS AG, auf, wie eine kompetente Unterstützung aussieht.

MM: Digitalisierung treibt die Anwenderunternehmen um. Wie lassen sich innovative Ansätze effizient umsetzen?

Frank Müller: Wir haben über unser Schwesterunternehmen, die bamero AG, einen sehr pragmatischen und mittelstandsgerechten Ansatz entwickelt: Kunden können so mit überschaubarem Investment schnell Ergebnisse sehen. Dazu lassen wir fünf bis zehn Prozesse aussuchen, in denen noch mehr Potenzial steckt. Anschließend analysieren wir diese methodisch und bewerten dieses. Hierbei spielen betroffene Anwender, involvierte Systeme, die Komplexität des Prozesses und die Ausführungshäufigkeit eine Rolle. Das Ergebnis ist eine Matrix, die es uns sehr leicht macht, den richtigen Startpunkt für ein Digitalisierungsprojekt zu wählen. Im weiteren Verlauf werden die Prozesse digital designed und Mock-ups entworfen. Damit möchten wir sicherstellen, dass die Kunden eine konkrete Vorstellung davon erhalten, was sie bekommen.

Martin Müller: Die Umsetzung erfolgt dann unter der Prämisse „Keep it simple“. Das heißt, dass unsere Kunden in einer ersten Version einen leichten, einfachen und digitalisierten Prozess vorliegen haben. Dieser muss natürlich bei der Einführung gut moderiert werden, da ganz bewusst nicht die „eierlegende Wollmilchsau“ realisiert wurde. Für die

nächsten Iterationen werden die beteiligten Mitarbeiter zum Feedback und zur Priorisierung eingeladen. Das ist aus dem Grund wichtig, da wir durch die Einbindung der Mitarbeiter im Regelfall eine hohe Akzeptanz für das Projekt erzielen. So wird es auf einem ganz natürlichen Weg zu deren Projekt.

MM: Wie sollen sich Unternehmen aufstellen, um die zusätzlichen Anforderungen im IT-Bereich abdecken zu können?

Frank Müller: Heutzutage ist die digitale Transformation in aller Munde. Diese Wortschöpfung suggeriert allerdings, dass ein Unternehmen einfach von A nach B transformiert wird und dass die Digitalisierung damit abgeschlossen ist. Das ist aber mitnichten der Fall. Weil es mit einem einmaligen Aufwand nicht getan ist, sprechen wir in diesem Kontext gerne von einer digitalen Innovation. Wer da nicht stets am Ball bleibt, wird abgehängt.

Martin Müller: Zudem benötigt es vor allem zwei entscheidende Rollen für den Erfolg: Zum einen braucht es einen Mediator, also jemanden, der die Business-Leute versteht, ohne sie mit zu vielen IT-Spezifika zu nerven, und der die Meetings verständlich abhält. Gleichzeitig sollte er aber auch die technologischen Machbarkeiten verstehen, um die Umsetzung der Prozesse steuern zu können. Zum anderen braucht es den Desi-

gner, der die Prozessumsetzung einfach und mit hoher Anwenderfreundlichkeit umsetzt. Hier gibt es derzeit spannende Initiativen, wie etwa das Digital-Design-Manifest (www.digital-design-manifest.de/), den Bitkom.

MM: Wie führt das IT-Servicemanagement zu agileren Unternehmen und zu mehr Geschäftserfolg?

Frank Müller: Wir haben bei etlichen Kunden über die Jahre festgestellt, dass es drei Hauptgründe dafür gibt, das IT-Servicemanagement herauszugeben. Der erste Fall ist, dass die eigene IT sich um Innovationen, die Bereitstellung neuer Services und den Ausbau der Firma in neue Regionen kümmern soll. Das kann natürlich viel besser und konzentrierter bewerkstelligt werden, wenn die Projektarbeit nicht parallel zum Tagesgeschäft mit dem Endanwender-Support läuft. Durch Outsourcing können die internen IT-Mitarbeiter Projekte deutlich schneller umsetzen. Der zweite Fall sind Anwenderunternehmen, die bisher eine eigene IT betrieben haben. Oft kommen sie zu dem Schluss, dass sie zu viel Energie darauf verschwenden, auf der Führungsebene IT-Themen zu friedensstellend zu kommunizieren. Hier ist die Kommunikationslücke zwischen Geschäftsleitung und technischer IT zu groß. Deshalb entscheiden sie sich für ein Outsourcing des Themas. So können

sie ihre Anforderungen und Ziele bei uns abladen. Der dritte Fall tritt derzeit immer häufiger auf: Die Support-Mitarbeiter eines Unternehmens kündigen. Aufgrund des Fachkräftemangels haben aber gerade diese derzeit eine gute Chance, den nächsten Karriereschritt bei anderen Firmen zu machen. Weil oft keine neuen Mitarbeiter für die Stellen gefunden werden, springen wir ein.



Frank und Martin Müller sind überzeugt: „Mittelständler wollen Transparenz schaffen, um strukturierte Prozesse und aufgeräumte IT-Landschaften zu erhalten – ob mit oder ohne ITIL.“
Quelle: AXSOS AG

MM: Mit dem ITIL-Rahmenwerk steht ein allgemeingültiges Konzept zur Verfügung. Doch wie kann ein Unternehmen das sinnvoll abbilden?

Martin Müller: Für viele Mittelständler geht es in erster Linie darum, Transparenz zu schaffen, um strukturierte Prozesse und aufgeräumte IT-Landschaften zu erhalten – ob mit oder ohne ITIL. Heute ist das oftmals nicht der Fall, was bereits das erste Kommunikationsproblem zwischen Geschäftsleitung und IT darstellt. Da wir die ITIL-Prozesse in unseren Serviceteams umsetzen, diskutieren wir beim Onboarding eines Kunden diese Prozesse und adaptieren sie, bevor es an die Implementierung geht. Nehmen wir als Beispiel das eines Kunden: Hier war die Rede von ca. 50 Support-Tickets (Incidents und Requests) pro Monat bei 500 Mitarbeitern – das kann unserer Erfahrung nach schlicht und ergreifend nicht sein. Im ersten Quartal hatten wir

dann im Peak 1.000 Tickets im Monat. Durch Transparenz und eine strukturierte Analyse der Tickets kann man echte Probleme schnell identifizieren und diese sukzessive abstellen. Wenn seitens des Kunden das Erwartungsmanagement bezüglich Antwort- und Lösungszeiten gut moderiert wird, pendelt sich die Anzahl der Tickets nach ein paar Monaten gut ein. Das ermöglicht es, ein Unternehmen zügig auf einen anderen Reifegrad zu heben.

MM: Welche Rolle fällt der Servicequalität in diesem Kontext zu?

Frank Müller: Die Servicequalität ist entscheidend. Allerdings stellen wir immer wieder fest, dass es hier zwei wesentliche Dimensionen gibt: die faktenbasierte und die gefühlte. Die faktenbasierte Servicequalität adressieren wir sehr schnell anhand von individuellen Dashboards. Die gefühlte haben wir durch unser Alleinstellungsmerkmal adressiert, indem wir schon vor Jahren einen etwas ungewöhnlichen Weg gegangen sind und die deutsche Kultur – eine effiziente Kultur mit Fokus auf Qualität und Prozesstreue – mit einer warmen, menschenorientierten Kultur verbunden haben. So haben wir im ersten Schritt eine Niederlassung im Orient gegründet, in Ramallah in Palästina. Die Palästinenser sind mit ihrer orientalischen Gastfreundschaft und ihrer, wie ich es immer gerne nenne, situativen Intelligenz ideal, um die Anwender mit ihren Problemen wahrzunehmen und zielführend zu betreuen. Dieses Konzept erweitern wir momentan und eröffnen eine Lokation in Thessaloniki, Griechenland.

MM: Wie wichtig sind maßgeschneiderte oder mehrstufige Ansätze, um beim IT-Servicemanagement die optimale Lösung für das betreffende Unternehmen anbieten zu können?

Martin Müller: Das ist aus unserer Sicht essenziell. Denn zu viel Veränderung überfordert die Menschen generell. Das heißt, die unterschiedlichen ITIL-Prozesse einzuführen, braucht Zeit, und man muss die Menschen in den

Unternehmen immer mit auf den Weg nehmen. Dabei gilt es zu vermitteln, was diese Veränderung am Ende des Tages für das Unternehmen und auch den Einzelnen bringt. Dort, wo diese Botschaft gut vermittelt wird, ist es quasi nahezu ein Selbstläufer. Die Spannung zwischen dem eigenen Reifegrad und dem Kundenreifegrad auszuhalten und es zu schaffen, den Kunden möglichst schnell hochzuheben, erfordert einfach auch die nötige Sensibilität und Gelassenheit.

MM: Wie schnell kann AXSOS reagieren und für einen Interessenten ein Serviceteam aufsetzen?

Frank Müller: Dadurch, dass wir nun zwei ressourcenstarke Nearshore-Lokationen aufgebaut haben, sind wir dazu sehr schnell in der Lage. Im Regelfall erfolgt dies ja in Stufen. Das heißt, nach Erstgesprächen ist oftmals ein konkreter Schmerz vorhanden. Wir schicken rasch deutsche Kollegen zum Kunden, um das zu lindern und gleichzeitig anzufangen, strategisch die Services zu dokumentieren und den Reifegrad transparent zu machen. Auf Kundenseite starten wir auch schon ohne einen unterschriebenen Vertrag damit, das entsprechende Team aufzubauen.

Martin Müller: Das ist ein Mix aus erfahrenen AXSOS-Mitarbeitern und neuen Kollegen, die wir durch einen intensiven Einstellungsprozess auswählen. So sind wir im Regelfall innerhalb von drei Monaten in der Lage, den Support und gegebenenfalls den IT-Betrieb zu übernehmen.

MM: Auf welche IT-Ressourcen greifen Sie zu, und welche Erfahrungswerte machen den Umstieg einfacher?

Frank Müller: Das Entscheidende sind dabei nach wie vor die Menschen. Hier orchestrieren wir einen guten Mix aus Mitarbeitern in Deutschland mit Mitarbeitern in Griechenland und Palästina. Wie die Verteilung ausfällt, hängt jedoch sehr von den Anforderungen der Kunden ab. Durch unsere Niederlassungen in Palästina, Israel und Griechenland sind wir schnell und agil unterwegs. **rhh ■**