

# VENDOR MANAGEMENT journal

*Fachbeiträge aus der Praxis für Vendormanagement, IT-Management und IT-Einkauf*

## ***In dieser Ausgabe:***

***Die IKT Branchen in Europa***

***Über gute Verträge und deren Kosten***

***Gestalten von Effizienz, Transparenz und Risikomanagement***

***Vom ineffizienten IT-Setup zur skalierbaren Engineering-Organisation***

Herausgeber



Mediapartner



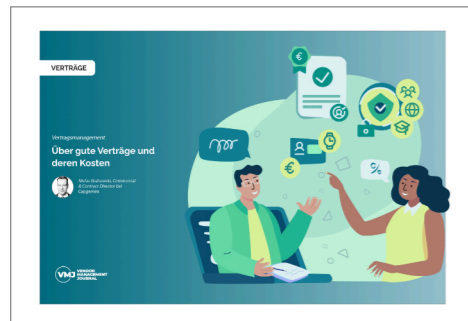
Partner





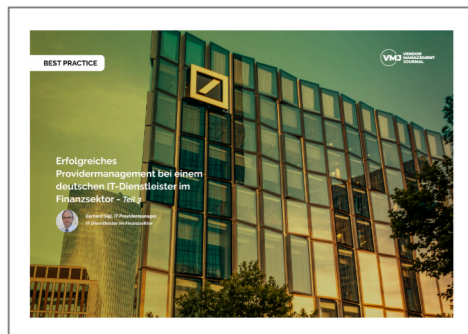
## 6 Die IKT Branchen in Europa – Beschäftigung, Nachfrage und KI- Fachkräfte

*Stephan Fricke, Vorstand, Deutscher Outsourcing  
Verband e.V.*



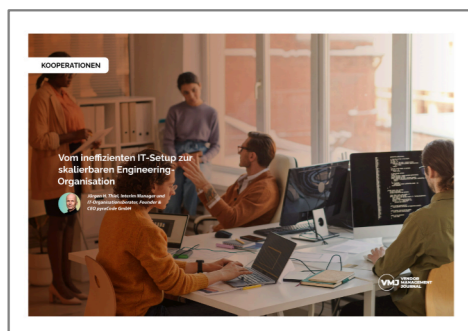
## 16 Über gute Verträge und deren Kosten

*Niclas Grabowski, Commercial & Contract  
Director bei Capgemini*



## 26 Das erfolgreiche Providermanagement - Gestalten von Effizienz, Transparenz und Risikomanagement - Teil 3

*Gerhard Sigl, IT-Providermanager, IT-Dienstleister  
im Finanzsektor*



## 34 Vom ineffizienten IT-Setup zur skalierbaren Engineering- Organisation

*Jürgen H. Thiel, Interim Manager und IT-Organi-  
sationsberater, Geschäftsführer, PyraCode GmbH*



### Herausgeber:

Deutscher Outsourcing Verband e.V.  
A: Lumumbastr 14, 39126 Magdeburg  
E: [office@outsourcing-verband.org](mailto:office@outsourcing-verband.org)  
T: +49 391 50558231  
W: [www.outsourcing-verband.org](http://www.outsourcing-verband.org)

**Redaktion:** Stephan Fricke, Jörg Bujotzek

**Bilder:** Unternehmen und Autoren, Stockfotos lizenziert via unsplash.com und 123rf.com

**Grafiken:** Autoren, ICT Markets GmbH

**Produktion:** ICT Markets GmbH ([www.ict-markets.eu](http://www.ict-markets.eu))

**Webseite:** [www.vendormanagement-journal.de](http://www.vendormanagement-journal.de)

**Verteilung:** Diese Ausgabe steht zum kostenlosen Download via [www.vendormanagement-journal.de](http://www.vendormanagement-journal.de) und [www.outsourcing-verband.org](http://www.outsourcing-verband.org) zur Verfügung.

**Autoren:** Kontaktieren Sie uns, wenn Sie im Vendormanagement aktiv sind und einen Erfahrungsbericht im VMJ veröffentlichen möchten.

**Partner:** Wir bieten limitierte Optionen das VMJ als offizieller Partner zu unterstützen. Kontaktieren Sie uns, um mehr zu erfahren.

Vendormanagement  
Journal

# Fachmedium für deutsche Vendormanager

Der digitale Wandel stellt Unternehmen und öffentliche Organisationen gleichermaßen vor wachsende Herausforderungen in der Steuerung externer IT-Dienstleister. Professionelles Vendor- und Providermanagement ist längst kein internes Nischenthema mehr, sondern ein strategischer Erfolgsfaktor – für Effizienz, Transparenz und Risikokontrolle. Mit der vorliegenden Ausgabe des Vendor Management Journals setzen wir unseren Anspruch fort, Praktikerinnen und Praktikern fundierte Einblicke, praxisnahe Erfahrungsberichte und aktuelle Marktdaten an die Hand zu geben.

Im Mittelpunkt dieser Ausgabe stehen vier Themenschwerpunkte: die Gestaltung guter Verträge und deren wirtschaftliche Bedeutung, bewährte Methoden im IT-Providermanagement am Beispiel eines deutschen Finanzdienstleisters, der Aufbau skalierbarer Engineering-Organisationen durch strategisches IT-Sourcing sowie eine aktuelle Analyse der IKT-

Branchen in Europa – mit besonderem Blick auf Beschäftigung, Fachkräftemangel und die wachsende Nachfrage nach KI-Kompetenzen in Deutschland und Europa.

Wir danken unseren Autorinnen und Autoren aus der Praxis herzlich für ihre Beiträge und freuen uns, mit dieser Ausgabe erneut einen nützlichen Beitrag für die tägliche Arbeit im Vendormanagement leisten zu können. Das VMJ bleibt ein unabhängiges Fachmedium, das lebt, was es vermittelt: Transparenz, Qualität und partnerschaftliche Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette digitaler Dienstleistungen.



Jörg Bujotzek,  
Geschäftsführer,  
amendos GmbH



Stephan Fricke, Vorstand,  
Deutscher Outsourcing  
Verband e.V.,

## MÄRKTE UND GESCHÄFT

*Analyse*

# Die IKT Branchen in Europa – Beschäftigung, Nachfrage und KI-Fachkräfte



*Stephan Fricke, Analyst und Berater  
für IKT-Märkte und Branchen,  
Vorstand, Deutscher Outsourcing  
Verband e.V.*

**ICTMARKETS**  
ANALYTICS - ADVISORY - SERVICES

Analysen in Zusammenarbeit mit [www.ict-markets.eu](http://www.ict-markets.eu)

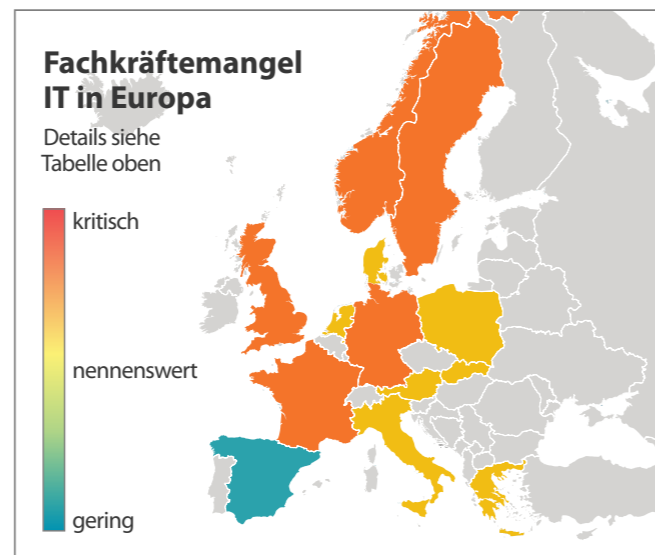
**VMJ** VENDOR  
MANAGEMENT  
JOURNAL

### Führende IKT-Branchen in Europa - Gegenüberstellung von Beschäftigung und offenen IKT-Stellen

Besonders große IT-Arbeitsmärkte finden sich in Deutschland, dem Vereinigten Königreich und Frankreich. In Deutschland arbeiten etwa 1,35 Millionen Menschen in IT-Services, während gleichzeitig rund 137.000 offene IT-Stellen gemeldet werden. Auch im Vereinigten Königreich ist der Markt sehr groß: Dort stehen 1,01 Millionen Beschäftigten etwa 155.000 offene Positionen gegenüber. Frankreich weist mit 862.000 Beschäftigten ebenfalls einen bedeutenden IT-Arbeitsmarkt auf, bei etwa 65.000 offenen Stellen.

In mittelgroßen europäischen Märkten zeigt sich ebenfalls eine hohe Nachfrage nach IT-Fachkräften. In den Niederlanden arbeiten etwa 365.000 Menschen im IT-Service-Sektor, während rund 55.000 Stellen unbesetzt sind. Polen verfügt über rund 353.650 Beschäftigte und etwa 50.000 offene Positionen. Auch in Schweden ist der Fachkräftebedarf hoch: Bei etwa 260.000 Beschäftigten existieren rund 70.000 offene Stellen, was auf einen deutlichen Engpass am Arbeitsmarkt hinweist.

Land	Beschäftigte in IT - Service	Offene IT Positionen	Anteil in %
<b>Deutschland</b>	1.350.000	137.000	10,15
<b>Österreich</b>	290.000	20.000	6,90
<b>Frankreich</b>	862.000	65.000	7,54
<b>UK</b>	1.010.000	155.000	15,35
<b>Polen</b>	353.650	ca. 50.000	14,14
<b>Ungarn</b>	117.000	20.000	17,09
<b>Italien</b>	365.000	-	
<b>Spanien</b>	350.000	6.000	1,71
<b>Niederlande</b>	365.000	55.000	15,07
<b>Dänemark</b>	105.000	19.000	18,10
<b>Schweden</b>	260.000	70.000	26,92
<b>Norwegen</b>	101.000	60.000	59,41
<b>Finland</b>	110.000	-	
<b>Griechenland</b>	72.000	10.000	13,89



Besonders auffällig sind einige Länder mit sehr hohen Anteilen unbesetzter IT-Stellen. In Norwegen stehen etwa 101.000 Beschäftigten rund 60.000 offene Positionen gegenüber, was einem sehr hohen Anteil von fast 60 % entspricht. Auch Schweden (ca. 27 %) sowie Dänemark (ca. 18 %) weisen einen vergleichsweise großen Fachkräftemangel auf. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass die Nachfrage nach digitalen Kompetenzen in den nordischen Ländern besonders stark wächst.

In Süd- und Osteuropa zeigt sich ein gemischtes Bild. Ungarn hat rund 117.000 Beschäftigte im IT-Service-Bereich und etwa 20.000 offene Stellen, während in Griechenland etwa 72.000 Beschäftigte rund 10.000 offenen Positionen gegenüberstehen.

Spanien hingegen weist mit etwa 350.000 Beschäftigten und rund 6.000 offenen Stellen einen vergleichsweise geringen Anteil unbesetzter Positionen auf.

Insgesamt verdeutlichen die Daten, dass der IT-Arbeitsmarkt in Europa stark wächst, gleichzeitig jedoch in vielen Ländern ein deutlicher Fachkräftemangel im IT-Sektor besteht.

### Zentrale Strukturen des europäischen IT-Arbeitsmarktes

Den größten Anteil stellen Softwareentwickler und Softwareingenieure, auf die etwa 40–50 % der IT-Vakanzen entfallen. Dahinter folgen Infrastruktur- und Cloud-Spezialisten mit rund 15–20 %, während Daten- und KI-Rollen etwa 10–15 % der offenen Stellen ausmachen. Cybersecurity-Fachkräfte stellen etwa 8–12 %, und weitere 10–15 % entfallen auf IT-Support- und Betriebsrollen. Diese Verteilung verdeutlicht, dass vor allem Softwareentwicklung und Cloud-Technologien den europäischen IT-Arbeitsmarkt prägen.

#### Offene Stellen nach Tätigkeitsschwerpunkt und Spezialisierung:

Software developers	40–50%
Infrastructure / cloud	15–20%
Data & AI	10–15%
Cybersecurity	8–12%
IT support / operations	10–15%

### Europäische Städte mit den größten Nachfragen nach IT-Fachkräften

Besonders bedeutende Tech-Hubs mit einer erhöhten Nachfrage nach IT-Fachkräften sind

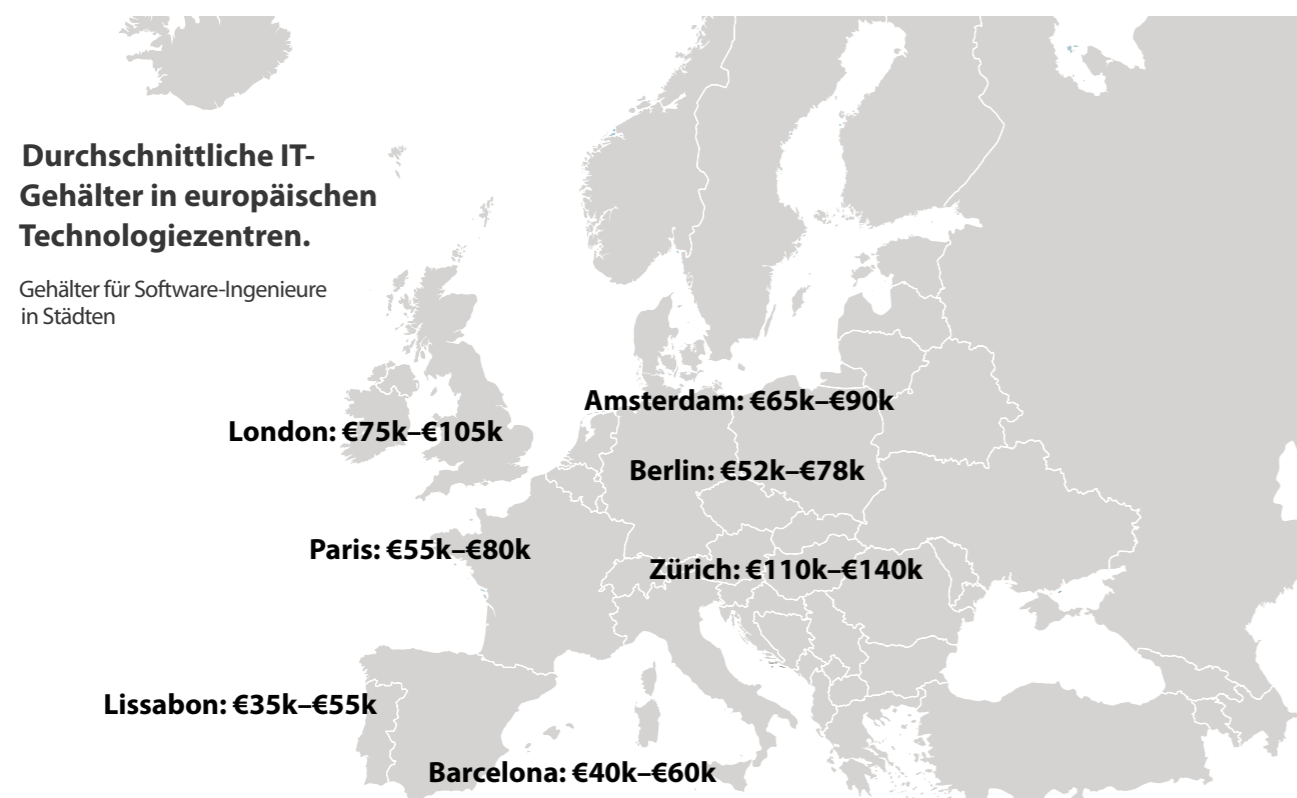
etwa Berlin mit seinem großen Startup-Ökosystem, Amsterdam mit starker Nachfrage nach Cloud- und Fintech-Kompetenzen sowie Dublin als europäischer Standort zahlreicher internationaler Technologieunternehmen. Auch Paris und München gelten als wichtige Zentren für Deep-Tech-Innovationen, Industrie-Software und künstliche Intelligenz.

Weitere wichtige europäische Tech-Standorte sind die nordischen und südeuropäischen Innovationszentren. Stockholm ist bekannt für seine hohe Dichte erfolgreicher Startups und Technologieunternehmen, während Barcelona zunehmend als internationaler Standort für digitale Dienstleistungen,

Startups und Outsourcing-Aktivitäten wächst. Zusätzlich bleibt London einer der wichtigsten europäischen Technologiemarkte und ein zentraler Standort für Venture-Capital-Investitionen sowie internationale Tech-Firmen.

### Durchschnittliche IT-Gehälter in europäischen Technologiezentren.

Besonders hohe Gehälter werden in Zurich gezahlt, wo Softwareentwickler typischerweise zwischen etwa 110.000 € und 140.000 € pro Jahr verdienen können. In London liegen die Gehälter meist zwischen 75.000 € und 105.000 €, während in



Amsterdam durchschnittlich 65.000 € bis 90.000 € gezahlt werden. In großen Kontinentalmärkten wie Paris oder Berlin bewegen sich die Gehälter typischerweise zwischen 50.000 € und 80.000 €.

In südlichen europäischen Tech-Standorten liegen die Einkommen im Durchschnitt etwas niedriger, was teilweise durch geringere Lebenshaltungskosten erklärt wird. So verdienen Softwareentwickler in Barcelona häufig 40.000 € bis 60.000 €, während in Lisbon typischerweise 35.000 € bis 55.000 €

üblich sind. Insgesamt verdeutlichen die Daten, dass der europäische IT-Arbeitsmarkt stark wächst, jedoch regional unterschiedliche Gehaltsniveaus sowie eine deutliche Konzentration von Technologie-Talenten in bestimmten urbanen Innovationszentren aufweist.

Spezialisierung	Jahresgehälter in EUR
Data Scientists	50.000 - 120.000
DevOps / Cloud Engineers	50.000 - 100.000
Cybersecurity Specialists	60.000 - 110.000

### Der europäischen Arbeitsmarkt für KI-Fachkräfte

Die Analysten von Interface-eu beschreiben in Ihrem Datenbrief zum Arbeitsmarkt für KI-Fachkräfte „Solving Europe’s AI Talent Equation: Supply, Demand and Missing Pieces“ sehr deutlich die derzeitige Situation von Nachfrage und Angebot an Fachkräften.

Das dreistufiges Klassifikationsmodell hilft Unternehmen dabei besser zu verstehen wie lokale / interne Hiring-Strategien entwickelt werden können und in welchen Bereichen Talent durch externe Kooperationen hinzugekauft werden kann.

Das Modell unterscheidet zwischen Tier 0 (grundlegende KI-Kenntnisse und Anwendungskompetenz), Tier 1 (technische Fachkräfte in Software- und Datenberufen, die KI-Methoden anwenden) und Tier 2 (hochqualifizierte KI-Forscher und -Ingenieure, die neue Modelle entwickeln). Diese Struktur soll die Vielfalt der KI-Kompetenzen besser abbilden als einfache Kategorien wie „AI-Job“ oder „kein AI-Job“.

Mittlere KI-Kompetenzen (Tier 1) machen derzeit den größten Teil des europäischen KI-Arbeitsmarktes aus. Rund 47 % der KI-Stellenanzeigen und etwa 63 % der verfügbaren Talente gehören zu dieser Kategorie. Das bedeutet, dass insbesondere Software- und Datenexperten, die KI-Tools

einsetzen, das Rückgrat der KI-Wirtschaft in Europa bilden.

Gleichzeitig bestehen Fachkräftelücken sowohl am unteren als auch am oberen Ende der Kompetenzskala. Einerseits suchen Unternehmen mehr Mitarbeiter mit grundlegenden KI-Kenntnissen (Tier 0), als derzeit verfügbar sind. Andererseits fehlt es an hochqualifizierten KI-Forschern und Ingenieuren (Tier 2), die fortgeschrittene KI-Systeme entwickeln können.

Diese Ungleichgewichte unterscheiden sich zudem stark zwischen europäischen Ländern und spiegeln Unterschiede in Bildungssystemen, Migrationsströmen und nationalen Innovationsstrategien wider.

### Das Ausmaß des Fachkräftemangels im Bereich KI in Deutschland

Der deutsche Markt für KI-Dienstleistungen, -Software und -Hardware wird Prognosen zufolge von rund 13,7 Milliarden Euro im Jahr 2023 auf über 64 Milliarden Euro im Jahr 2030 wachsen. Dies entspricht einem steilen Wachstum, das durch die zunehmende Nutzung in Unternehmen und die industrielle Integration getrieben wird. Die prognostizierte Nachfrage impliziert jedoch einen gravierenden Fachkräftemangel:

Schätzungsweise 180.000 KI-Spezialisten werden benötigt, während derzeit nur etwa 40.000 im Einsatz sind. Dieses Ungleichgewicht stellt ein erhebliches Risiko für das Marktwachstum dar.

Der Mangel ist Teil eines umfassenderen IT-Fachkräftemangels, doch KI-Positionen sind aufgrund des hohen erforderlichen Spezialisierungsgrades am schwersten zu besetzen.

**Unbesetzte Stellen:** Prognosen zufolge gibt es in Deutschland 2025/2026 rund 137.000 unbesetzte IT-Stellen.

KI-bezogene Positionen (Machine-Learning-Ingenieure, Data Scientists und KI-Architekten) machen einen erheblichen und wachsenden Anteil dieser Zahl aus.

Mehr als 50 % der deutschen Unternehmen berichten über einen Mangel an KI-Fachkräften und technischem Know-how, und die Mehrheit sucht aktiv nach KI-Spezialisten oder plant deren Einstellung.

**Rekrutierungsverzögerung:** Unternehmen benötigen durchschnittlich 7,7 Monate, um eine IT-/KI-Stelle zu besetzen, wobei fast 60 % der Firmen länger als 6 Monate brauchen, um einen geeigneten Kandidaten zu finden.

**Der Mangel an internen KI-Fachkräften:** Rund 60 % der deutschen Unternehmen

berichten über einen vollständigen Mangel an internen KI-Fachkräften, was zu einer starken Abhängigkeit von externen Beratern führt.

### Maßnahmen deutscher Unternehmen gegen den Fachkräftemangel in KI

Deutsche Unternehmen verabschieden sich von der traditionellen abwartenden Personalpolitik und setzen stattdessen auf offensivere, vielschichtige Strategien:

**A. Interne Weiterbildung (Das Modell des „Vorsichtigen Pioniers“):** Anstatt ausschließlich promovierte Fachkräfte einzustellen, schulen Unternehmen ihre bestehenden Mitarbeiter. Weiterbildungsprogramme: 14 % der Unternehmen haben systematische KI-Weiterbildungen eingeführt. Quereinsteiger: 27 % der neu eingestellten IT-Fachkräfte in Deutschland sind Quereinsteiger aus branchenfremden Bereichen, die Bootcamps absolviert oder sich autodidaktisch Zertifizierungen angeeignet haben.

**B. Globale Rekrutierung und Digitale Migration:** Angesichts des begrenzten Angebots im Inland suchen Unternehmen im Ausland. Dominanz bei der Blauen Karte: Deutschland ist der führende Nutzer der EU Blauen Karte und stellte 2023 fast 78 % aller

Karten in der EU aus, um Fachkräfte aus Nicht-EU-Ländern anzuziehen. Migrationsplattformen: Unternehmen kooperieren mit digitalen Relocation-Dienstleistern (wie Jobbatical), um die deutsche Bürokratie zu umgehen und internationale Talente innerhalb von Wochen statt Monaten zu integrieren.

**C. Strategic Outsourcing & "AI Strike Forces"** Um Innovationsrisiken zu minimieren, setzen viele Unternehmen auf einen „Build-Partner-Buy“-Ansatz:

Personalaufstockung: Mittelständische Unternehmen beauftragen häufig externe KI-Innovationsteams mit der Durchführung spezifischer Pilotprojekte, anstatt teure Festangestellte für unerprobte Anwendungsfälle einzustellen.

Konzentration auf Technologiezentren: Die Rekrutierungsbemühungen konzentrieren sich stark auf Berlin (41 %) und München (25 %), die internationale Talente anziehen.

**D. Erhöhte finanzielle Anreize:** Der Fachkräftemangel führt zu einem deutlichen Anstieg der Vergütung:

Gehaltszuschläge: KI-Experten in Deutschland verdienen in der Regel 20–30 % mehr als ihre Kollegen in Standard-IT-Positionen.

### Eine polarisierte Nachfrage nach KI-Spezialisten bei deutschen Unternehmen



Budgeterhöhungen: 92 % der Führungskräfte planen, ihre KI-Budgets bis 2026 zu erhöhen, viele stellen dafür einen separaten Budgetposten für die Gewinnung und Bindung von Talenten bereit.

### Polarisierter Markt in Deutschland

Während einige Unternehmen bereits massiv KI-Spezialisten einstellen, befindet sich ein beträchtlicher Teil der Firmen noch in der Diskussions- oder Beobachtungsphase. Dies deutet auf einen polarisierten Markt hin.

Vorreiter expandieren rasant, während Nachzügler Gefahr laufen, den Anschluss zu verlieren, da KI-Fähigkeiten zu einer Wettbewerbsnotwendigkeit und nicht mehr nur zu einem Alleinstellungsmerkmal werden.

### Internes AI Upskilling und Compliance Readiness

Die Personalentwicklung ist weiterhin uneinheitlich. Zwar bieten 43% der Unternehmen ausgewählten Mitarbeitern KI-Schulungen an, aber nur 21% bieten KI-Schulungen unternehmensweit an, und 8% bieten überhaupt keine an. Da der EU-AI-Act die Entwicklung von KI-Kompetenzen vorschreibt, könnten unzureichende interne Schulungen bald sowohl ein Compliance- als auch ein Wettbewerbsproblem darstellen. Unternehmen, die nicht frühzeitig investieren, riskieren regulatorische Risiken und langsamere Einführungszyklen. Große deutsche Arbeitgeber investieren aktiv in strukturierte digitale und KI-Schulungsprogramme für ihre Mitarbeiter.

Die Deutsche Telekom hat beispielsweise einen internen fünfwöchigen „AI Explorer“-

Kurs eingeführt, um die grundlegenden KI-Kenntnisse zu stärken, und bietet darüber hinaus mehrwöchige digitale Lernprogramme zu KI, Datenanalyse und verwandten Technologien an. Die Teilnahme an diesen Programmen ist hoch: Zehntausende Mitarbeiter nehmen jährlich an den Schulungen teil, und es zeigen sich messbare Verbesserungen bei den sogenannten „Digitalexperthen“.

Ein großer Teil der deutschen Arbeitnehmer wünscht sich mehr KI-Schulungen – eine

Bitkom-Umfrage ergab, dass 61% der Befragten den Wunsch nach KI-Weiterbildung äußerten.

**Weitere Informationen und alle Quellen in unseren Analysen.** Bestellen Sie die Analysen kostenlos via email an: [office@outsourcing-verband.org](mailto:office@outsourcing-verband.org)



Stephan Fricke ist unabhängiger Markt- und Branchenanalyst im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Als Vorstandsmitglied des Deutschen Outsourcing Verbandes e.V. verantwortet er verschiedene Initiativen zur Förderung des IKT-Marktes in Deutschland

und auf internationaler Ebene. Zu diesen Initiativen zählen Marktforschung, Fachpublikationen wie das Outsourcing Journal und das Deutsche Vendor-Management-Journal, die Durchführung von Branchenveranstaltungen sowie Marktentwicklungsprogrammen. Er pflegt ein weitreichendes Netzwerk zu IT-Unternehmen, Branchenverbänden, Ministerien und

öffentlichen Einrichtungen in mehr als 20 Ländern. Er berät Unternehmen der Privatwirtschaft sowie Behörden und öffentliche Organisationen auf strategischer Ebene in den Bereichen Planung und Umsetzung von IT-Sourcing-Initiativen, Standortwahl für die Erbringung von IKT-Leistungen, Analyse und Entwicklung von IKT-Märkten sowie im Export von IKT-Dienstleistungen.

VERTRÄGE

Vertragsmanagement

# Über gute Verträge und deren Kosten



Niclas Grabowski, Commercial  
& Contract Director bei  
Capgemini



„Ein Manager findet für jedes Problem eine Lösung, während ein Anwalt an jeder Lösung ein Problem findet.“ – so heißt es oft, wenn es darum geht, der eigentlich schon erfolgten Vereinbarung über ein Outsourcing eine schriftliche Form zu geben. Das Management, die technischen Verantwortlichen, das „Business“, das Vertriebsteam, alle können sich noch so gut verstehen, es muss noch ein Vertrag her. Andere Rollen drängen sich dann in den Vordergrund wie der Einkauf, das Vertragsmanagement und die Anwälte. Und plötzlich ist wenig wirklich klar, schon gar nicht, was eigentlich vereinbart werden soll. Den schon geschlossenen „Done

Deal“ setzt das Stress aus, zumal diese Phase bei komplexen Leistungen auch Wochen dauern kann. Dabei sollten Ausarbeitung und Vereinbarung eines Vertrags eigentlich nur eine kurze Pflichtübung sein, oder?

### Ein gemeinsames Ziel ohne gemeinsame Richtung?

Beide Seiten wollen „einen guten Vertrag“. Darüber, was das heißt, besteht nicht immer Einigkeit. Üblich ist die Verwendung von Vertragsmustern, die von Rechtsanwälten ausgestaltet worden sind. Diese Rechtsanwälte handeln jeweils im Sinne ihrer

Mandanten, denn beide Seiten dürfen sie nicht vertreten. Vertragsverhandlungen beginnen daher auf Basis von Dokumenten, die in der Regel nicht die Interessen beider Seiten berücksichtigen. Werden Verhandlungen von externen Rechtsanwälten unterstützt, so zeigt sich die Parteinahme auch dort, was dem Teaming nicht weiterhilft. Immerhin: Geht es um rechtliche Standardthemen, um Haftung, Gewährleistung, Vertraulichkeit und Nutzungsrechte, so gibt es in der Regel Marktstandards, an denen sich beide Seiten orientieren können. Kennt eine Seite diese nicht, oder beharrt eine Seite trotz der Existenz solcher typischen

Lösungen auf ihrer Auffassung, so ist das ein Zeichen, dass es an einer guten rechtlichen Beratung mangelt. Gute Anwälte arbeiten effektiv. Sie sollten kein Interesse daran haben, die Verhandlungen in die Länge zu ziehen.

Schwieriger wird es, wenn es darum geht, die fachliche Vereinbarung selbst in eine präzise vertragliche Beschreibung umzusetzen. Hier steht oft kein allgemein bekannter Marktstandard bereit, auf den sich beide Seiten schnell einigen können. Zwar hat es auch hier Fortschritte gegeben. So braucht man für Outsourcing-Leistungen im Umfeld der IT keine neue Terminologie zu erfinden. ITIL tut

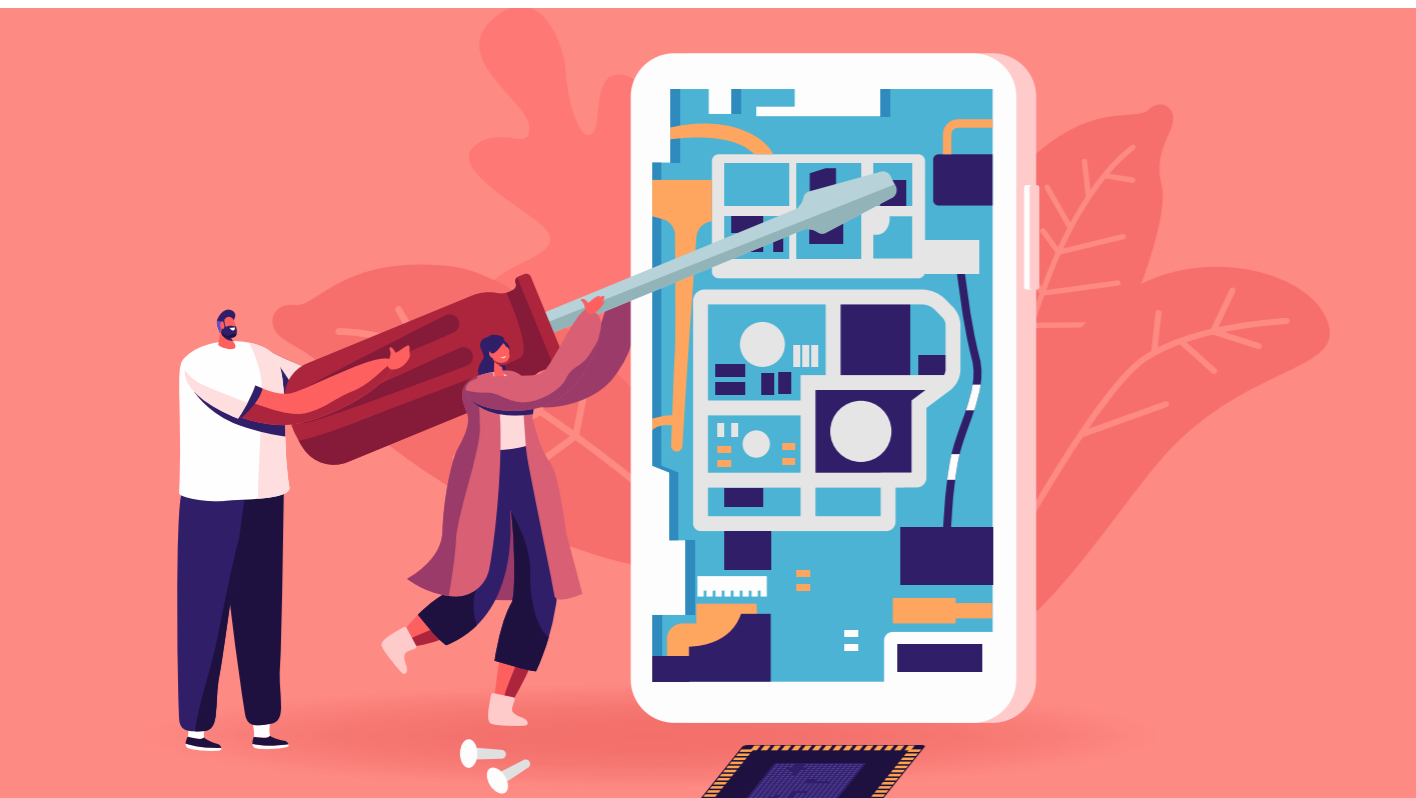


es. Für die Formulierung von Service Level Agreements gibt es Standards, auch wenn die genutzten Tabellen im Detail oft anders aussehen. Auch agile Entwicklungsleistungen sind inzwischen fast immer ähnlich beschrieben. In diesem Umfeld gilt, dass man das Problem über die Standardisierung der Leistung lösen kann. Verlangt eine Fachabteilung eine besondere Ausgestaltung, so sollten Einkauf und Rechtsabteilung bereits im Vorfeld einer Ausschreibung darauf aufmerksam machen, dass

dies einen späteren Abschluss verzögern und verteuern wird. Auch sollte man daran denken, dass sich nicht standardisierte Leistungen am Markt schwieriger ausschreiben und preislich vergleichen lassen.

### Agil, aber bitte mit Ergebnisverantwortung

Die Ansprüche an Verträge entwickeln sich weiter. Langfristige Kooperationen mit



einer reduzierten Anzahl von Anbietern sollen Mehrwert schaffen und Kosten für häufige Ausschreibungen reduzieren. Es hilft der Leistungserbringung, wenn der Anbieter seinen Kunden gut kennt, sich dessen Mitarbeiter nicht erst in Organisation und Herausforderungen des Kunden neu einarbeiten müssen. Für solche langfristigen, oft mehrjährigen Verträge werden Lösungen von Anbietern erwartet, die zwei sich widersprechende Ziele verwirklichen sollen:

- Der Anbieter soll in der Ergebnisverantwortung sein, und er soll möglichst auch anhand des Ergebnisses bezahlt werden. Es wird eine Angleichung des Vergütungsmodells an den erreichten Mehrwert für den Kunden angestrebt, während die eigentlichen Kosten beim Anbieter nicht mehr Preisparameter sein sollen.
- Der Vertrag soll berücksichtigen, dass sich die Leistung während der Vertragsausführung immer wieder verändern kann, weil

sich die Anforderungen erst während der Ausführung abschließend ergeben, oder weil sich die Anforderungen mit dem geschäftlichen Umfeld verändern können.

Beides lässt sich im Gerüst des klassischen Werk- oder Dienstvertrags nicht so einfach realisieren, es sei denn, man nimmt regelmäßige Vertragsänderungen („Change Requests“) ohne die Durchführung einer Ausschreibung in Kauf. Eine Lösung kann zum Beispiel in der laufenden Vereinbarung eines sich erst im Projekt ergebenden Leistungsumfangs bestehen, deren Preise vorab in pauschalen Leistungsklassen („T-Shirts“) definiert sind. Vertraglich bewegen sich Kunde und Anbieter dann jenseits der marktüblichen Lösungen, für die man auf Standards zurückgreifen kann. Hier nun wird es spannend. Wie gelingt hier eine Lösung, in der doch beide Seiten andere Ziele verfolgen? Der Kunde will sein Ergebnis, und er will in der Regel auch ein planbares Budget. Der Anbieter will einen sicheren

Business Case mit planbaren Kosten und Einnahmen mit einem nachhaltigen Ertrag.

### Verhandlungen als Chance und Prozess

Die Verhandlung als „Powerplay“ zu sehen, als Ausübung von Marktmacht, kann für beide Parteien kaum zu einem sinnvollen Ergebnis führen. Ganz im Gegenteil: In diesen Fällen ist man besser beraten, sieht man die Vertragsverhandlungen als einen letzten Test an, ob Kunde und Anbieter auch in schwierigen Fragen sinnvoll zusammenar-

beiten können. Denn auch in der Ausführung des Vertrages kann es zu Konflikten kommen, in denen die abweichenden Interessen von Kunde und Anbieter ausgeglichen werden müssen. Die Verhandlungen im Umfeld des Abschlusses sind daher der beste denkbare Test für die spätere Ausführung.

Weiterhin stellen sich in dieser Phase oft die kritischen Lücken in der Lösung heraus. In den Diskussionen über die Leistung und über das Vergütungsmodell wird oft mündlich gearbeitet.

Dadurch entstehen bei beiden Seiten unterschiedliche Erwartungshaltungen. Oft genug kommt ein Dissens über den Umfang der Leistung erst im Rahmen der Vertragsverhandlungen ans Licht. Wichtig ist, dass Einkauf und Rechtsabteilung die Verhandlungen nicht isoliert führen.

Ein multidisziplinäres Team ist auf beiden Seiten gefordert. Die Lösung kann im Rahmen der Entwicklung einer Leistungsbeschreibung gemeinsam präzisiert werden, was dem späteren Projekt

hilft. Bindet man die später in der Leistungserbringung aktiven Mitarbeiter mit ein, so bildet sich im optimalen Fall hier bereits das Team, was das Projekt dann später gemeinsam zum Erfolg führt.

Es ist daher wichtig, die Phase der Vertragsverhandlungen bei komplexen mehrjährigen Verträgen wie ein eigenes kleines Projekt zu planen und zu führen. Sie sind keine Pflichtübung. Sie sind eine Chance, hier die Grundlage für einen gemeinsamen Erfolg beider Seiten zu legen.

### Und was ist mit AI?

Nach diesen Ausführungen wird es nicht überraschen, dass der Autor sich weniger Sorgen über die Ablösung seiner Rolle in Vertragsverhandlungen durch künstliche Intelligenz macht. Der Einsatz von AI für die Gestaltung von standardisierten Verträgen wird zwar unverzichtbar werden und wird die Implementierung von allgemeinen Marktstandards in Verträge beschleunigen und vereinfachen. Soweit Leistung und



Vergütung einem Marktstandard entsprechen, wird AI die Transaktionskosten reduzieren und Transitionen beschleunigen. Hier kann es sogar dazu kommen, dass Agenten auf Marktplätzen eigenständig Transaktionen durchführen. Geht es aber um komplexe Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf das Geschäft des Kunden, geht es um gemeinsamen unternehmerischen Erfolg, geht es um gravierende Umgestaltung des sozialen Organismus, den ein Unternehmen eben auch darstellt, so bedarf es des Teamworks. Es bedarf hoch dynamischer, flexibler und individueller Lösungen, die den menschlichen Kontext des

## Über gute Verträge und deren Kosten

Geschäfts mitberücksichtigen. Hier generiert der persönliche Einsatz von Menschen auf absehbare Zeit noch einen hohen Mehrwert für die Vertragspartner.

### Fazit

Nur genaue Verträge sind gute Verträge. Und Vertrag kommt von „sich vertragen“. Für beides lassen sich

Vertragsverhandlungen als Chance verstehen. Wer diese als Pflichtübung versteht, beraubt sich eines möglichen Mehrwertes für eine jahrelange Kooperation zwischen Kunde und Anbieter. Damit sich dieses Versprechen erfüllt, bedarf es aber auch eines entsprechenden Verständnisses auf der Seite von Einkauf, Vertragsmanagement und Rechtsabteilung. Wer Verhandlungen mit dem

Gegenüber nicht kooperativ führt, wird auf Dauer kein optimales Ergebnis erreichen.



Niclas Grabowski ist seit drei Jahrzehnten aktiv in Vertragsverhandlungen im

Umfeld von IT-Service-Verträgen und IT-Outsourcing. Er verhandelt dabei sowohl von der Seite des Anbieters mit Kunden als auch an der Seite des Einkaufs mit Anbietern. Er hat ein 1. Staatsexamen in

Rechtswissenschaften und einen Master of Business Administration der Warwick Business School absolviert. Seit 2020 ist er als Direktor Commercial & Contract Management für Capgemini Deutschland tätig.



## SEMINARE IT-Providermanagement

Lernen Sie Service-Provider erfolgreich zu integrieren und zu steuern

SE-015  
GRUNDLAGEN IT-PROVIDERMANAGEMENT

BASIS TRAINING

🕒 2-tägig  
📍 Hamburg od. online

SE-022  
PRAXIS DER PROVIDERSTEUERUNG

AUFBAU TRAINING

🕒 2-tägig  
📍 München + online

SE-028  
PROVIDERMANAGEMENT 2.0

AUFBAU TRAINING

🕒 2-tägig  
📍 Hamburg od. online

Melden Sie sich gleich hier an:



- TÜV-geprüfte Bildungsdienstleistungen nach ISO-29993
- Hochkarätige TrainerInnen aus der Praxis
- Moderne Lernmethoden, viele Übungen, viel Erfahrungsaustausch



[www.amendos.de](http://www.amendos.de)

AKADEMIE

| CONSULTING

| SERVICES

## Erfolgreiches Providermanagement bei einem deutschen IT-Dienstleister im Finanzsektor - *Teil 3*



*Gerhard Sigl, IT-Providermanager,  
IT-Dienstleister im Finanzsektor*

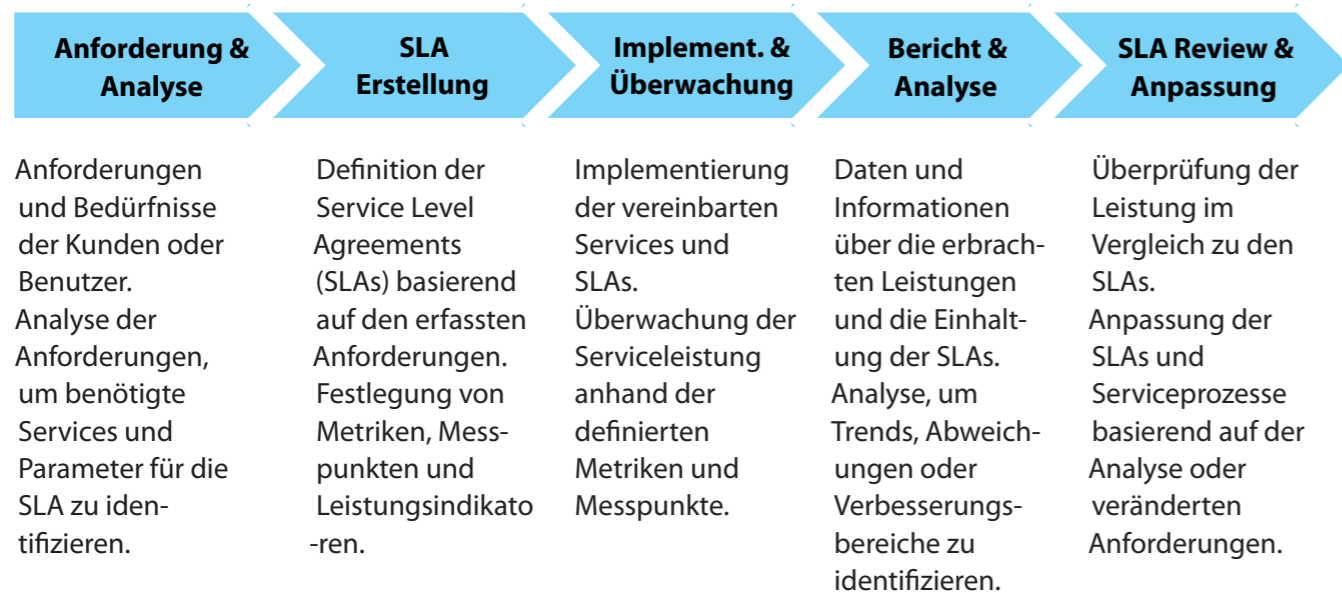
*In den Teilen 1 und 2 des Beitrags wurden die Aspekte Leistungsbeschreibung, SLA-Reporting, Standards, und Rahmenbedingungen für Providermanager aufgezeigt. In diesem letzten Teil werden die Themen Servicemanagement-Prozesse, Risikomanagement und Professionalität näher beleuchtet.*

### Eine gute Investition: Service-Management-Prozesse

Service-Management-Prozesse sind strukturierte und systematische Abläufe, die entwickelt werden, um die Bereitstellung von Dienstleistungen effizient zu planen, zu implementieren, zu überwachen und kontinuierlich zu verbessern.

Diese Prozesse spielen eine entscheidende Rolle in der Gewährleistung von Servicequalität, Kundenzufriedenheit und der effektiven Nutzung von Ressourcen.

Die Service-Management-Prozesse spielen aber auch eine entscheidende Rolle bei der Integration von Providern in die betrieblichen Abläufe. Diese Prozesse sollten deshalb klar definiert und gut gestaltet sein. Bei Bedarf können sie selbstverständlich auch durch Automatisierung optimiert werden, um die Effizienz zu steigern. Die Provider sollten, soweit möglich, frühzeitig in die Prozessgestaltung eingebunden werden, um sicherzustellen, dass deren spezifische Anforderungen und Leistungsfähigkeit berücksichtigt werden.



Insbesondere müssen auch die Kommunikationswege zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer mit besonderem Augenmerk verabredet und gestaltet werden. Auf der Grundlage der vereinbarten Leistungsbeschreibung muss auch bei jedem einzelnen Arbeitsauftrag sichergestellt werden, dass durch eine klare Kommunikation nicht auf der Grundlage von Annahmen und Vorstellungen gearbeitet wird, sondern eindeutige Anforderungen gestellt und Abgrenzungen erzeugt werden.

Zur Erfüllung dieser Funktion bieten sich entsprechende Kommunikationstools an, die ein gemeinsames Verständnis über den jeweilig abgerufenen Leistungsumfang herstellen und nachvollziehbar erfassen. Gemeinsame Absprachen zu Auftragskriterien, die anzugeben sind, können hier hilfreich sein.

Es ist aber sicherlich von Vorteil, wenn das auftraggebende Unternehmen interne Prozesse bereits gut definiert hat, bevor es mit den Providern in die Ausgestaltung einer (möglichen)

Zusammenarbeit geht. Andererseits läuft man Gefahr, sich vom Dienstleister in dessen Prozessvorstellungen hineinziehen zu lassen und löst damit ggf. eine Prozessmodellierung im eigenen Unternehmen aus, was einerseits frischen Wind, andererseits aber auch eine unüberschaubare Kettenreaktion auslösen kann. Hier ist es gut, jeweils zu einem frühen Zeitpunkt mit internen und externen Beteiligten klare Abstimmungen anzustreben.

### Unverzichtbar: Ein effizientes Risikomanagement

Das Risikomanagement im Zusammenhang mit Providern kann in seiner Bedeutung gar nicht hoch genug eingeschätzt werden, da externe Dienstleister erhebliche potenzielle Risiken für das Unternehmen darstellen können. Ein effizientes Risikomanagement sollte eine umfassende Risikoanalyse, die Identifizierung von Risikofaktoren und Maßnahmen zur



Risikominimierung umfassen. Im Kontext des Providermanagements innerhalb eines Unternehmens gibt es spezifische Beteiligte, die an der Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken im Zusammenhang mit externen Dienstleistern beteiligt sind.

Wichtigster Akteur ist hierbei der Providermanager selbst. Diese Person (oder Abteilung) ist direkt für die Beziehung zum externen Dienstleister verantwortlich. Der Providermanager spielt eine Schlüsselrolle bei der Identifizierung, Überwachung und

Steuerung der Risiken im Zusammenhang mit der erbrachten Dienstleistung. Um diese Aufgabe jedoch verantwortlich und vollumfänglich erfüllen zu können, stehen ihm im Unternehmen viele Partner zur Verfügung.

Das Einkaufs- und Vertragsmanagement z. B. ist für die finale Auswahl von Providern, die Vertragsverhandlungen und die Verwaltung von Verträgen zuständig. Es arbeitet eng mit dem Providermanagement zusammen, um sicherzustellen, dass vertragliche Vereinbarungen Risiken angemessen berücksichtigen.

Fachbereiche wie die IT-Sicherheit und Compliance spielen eine entscheidende Rolle bei der Identifizierung und Bewältigung von Risiken im Zusammenhang mit Datenschutz, Informationssicherheit und der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften im IT-Bereich.

Die Finanzabteilung ist an der Bewertung von finanziellen Risiken beteiligt, einschließlich Kosten, Budgets und finanzieller

Stabilität der Dienstleister. Das Qualitätsmanagement stellt sicher, dass die Dienstleistungen des Providers den Qualitätsstandards des Unternehmens entsprechen.

Dort ist man auch für die Implementierung von Qualitätskontrollprozessen verantwortlich. Die interne Revision kann das Providermanagement selbst im Hinblick auf Risiken prüfen und bewerten, um sicherzustellen, dass angemessene Kontrollen und Prozesse implementiert sind. In einigen Unternehmen gibt es spezielle Teams oder Abteilungen für das Lieferantenmanagement, die auf die Beziehung zu externen Dienstleistern spezialisiert sind und bei der Risikobewertung und -steuerung eine wichtige Rolle spielen.

Weiterhin unterstützt natürlich die Rechtsabteilung bei der rechtlichen Prüfung von Verträgen und kann Risiken im Zusammenhang mit rechtlichen Anforderungen und Verpflichtungen bewerten. Und nicht zuletzt, aber abhängig von der Art der Dienstleistung können auch die betroffenen Geschäftseinheiten

innerhalb des Unternehmens an der Risikobewertung und Überwachung beteiligt sein, da sie direkte Erfahrungen mit den erbrachten Dienstleistungen haben.

Eine effektive Zusammenarbeit zwischen diesen betrieblichen Beteiligten ist entscheidend, um eine umfassende Risikobewertung und -steuerung im Providermanagement sicherzustellen und die strategischen Ziele des Unternehmens zu unterstützen.

### Der Baustein zum Erfolg: Professionalität im Providermanagement

Das Providermanagement im IT-Umfeld oder auch in jedem anderen Geschäftsumfeld ist ein komplexes Thema, das eine sorgfältige Planung und Umsetzung durch gut ausgebildete und erfahrene Personen oder Teams erfordert. Die Leistungsbeschreibung, ein gut gestaltetes SLA-Reporting, Standards im Providermanagement, positive

Rahmenbedingungen für Providermanager, gut gestaltete Servicemanagementprozesse und ein effizientes Risikomanagement sind entscheidende Elemente für den Erfolg in der Zusammenarbeit mit Providern. Unternehmen, die diese Aspekte sorgfältig berücksichtigen, können ihre Effizienz steigern, die Transparenz erhöhen und Risiken effektiv handhaben, um ihre Geschäftsziele zu erreichen.

Wenn ein Providermanagement neu aufgebaut wird, ist es wichtig, fünf Wegmarken auf dem Weg zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit den Providern einzuhalten.

Optimalerweise startet man mit einer **strategischen Planung** und definiert damit gleich zu Beginn eine klare strategische Ausrichtung, die die Bedürfnisse des Unternehmens und die **Ziele**

des Providermanagements berücksichtigt. Diese sollte auch eine **sorgfältige Auswahl von Partnern und Dienstleistern** einschließen.

Unbedingt sollte für eine **transparente Kommunikation** gesorgt werden. Die Kommunikation mit den Providern ist entscheidend. Klare Erwartungen, offener Austausch und regelmäßige Meetings sind unerlässlich, um Missverständnisse zu vermeiden.

Unverzichtbar ist ein System zur **Leistungsüberwachung der Dienstleister**. Dieses kann Key Performance Indicators (KPIs) umfassen, die regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass die vereinbarten Ziele erreicht werden.

Die **Sicherstellung eines funktionalen Vertragsmanagements**, sowie der Tatsache, daß Verträge klar formuliert sind und alle relevanten Bestimmungen

enthalten, sollte selbstverständlich sein.

Dies umfasst Service Level Agreements (SLAs), Preisgestaltung und Vereinbarungen zur Vertragsverlängerung oder -kündigung.

Und nicht zuletzt kümmert man sich um die **kontinuierlichen Verbesserungsprozesse**. Hier schafft man eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung im Providermanagement. Dies beinhaltet das Feedback von Mitarbeitern und Dienstleistern sowie die Anpassung von Prozessen und Vereinbarungen, um sich verändernden Anforderungen gerecht zu werden.

Erkennt man das Providermanagement als entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmen, die auf externe Dienstleister und Partner angewiesen sind, dann wird klar, dass eine professionelle Steuerung

externer Ressourcen die Möglichkeit bietet, Kosten zu senken, die Qualität zu steigern und die Unternehmensflexibilität zu erhöhen. Durch eine kluge Auswahl der Provider, effektive Vertragsverwaltung und fortlaufende Leistungsüberwachung können Unternehmen sicherstellen, dass sie

die besten Partner für ihre Geschäftsziele haben. Technologieunterstützung spielt dabei eine zunehmend wichtige Rolle, um den Anforderungen eines dynamischen Geschäftsumfelds gerecht zu werden. Unternehmen, die das Providermanagement als strategisches Instrument nutzen,

werden in der Lage sein, sich in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Markt zu behaupten und erfolgreich zu wachsen.



*Gerhard Sigl, ein renommierter Experte im Bereich IT-Dienstleistungen und Providermanagement, verfügt über eine bewährte Expertise, die er seit 20 Jahren bei einem zentralen*

*IT-Dienstleistungsunternehmen, dessen Kundenstamm sich aus system-relevanten Banken in Deutschland und weiteren Playern der Finanzbranche zusammensetzt, einbringt. Zwischenzeitlich konzentriert er seine Tätigkeit ausschließlich auf die operative Steuerung von Partnern und Providern. Sein Fachwissen und seine*

*Expertentätigkeit erstrecken sich insbesondere auf die erfolgreiche und rechtskonforme Gestaltung des Providermanagements im Finanzwesen, wobei er sich darauf spezialisiert hat, Kunden aus dem Bankwesen in dieser komplexen und anspruchsvollen Domäne zu beraten und operativ zu unterstützen.*

## KOOPERATIONEN

# Vom ineffizienten IT-Setup zur skalierbaren Engineering-Organisation



*Jürgen H. Thiel, Interim Manager und IT-Organisationsberater, Founder & CEO pyraCode GmbH*

Ein deutsches B2B-SaaS-Unternehmen stand vor einer zunehmend kritischen Situation in der Produktentwicklung. Das extern organisierte Engineering-Setup war über einige Jahre gewachsen, jedoch ohne klare Prozesse, technische Ownership oder transparente Steuerungsmechanismen.

Die Folgen waren deutlich spürbar: steigende Entwicklungskosten, sinkende Produktivität, verzögerte Releases und zunehmender Wettbewerbsdruck. Das bestehende Modell war weder wirtschaftlich tragfähig noch langfristig skalierbar.

Gemeinsam mit einem externen Dienstleister (pyraCode) wurde das Engineering-Setup innerhalb

von neun Monaten vollständig restrukturiert und durch ein dediziertes, kosteneffizientes Team ersetzt, das heute integraler Bestandteil der Organisation ist.

Parallel dazu wurden zentrale Rollen wie Product Owner und Software Architect sowie QA- und Release-Management intern etabliert, um die strategische Steuerung wieder selbst in der Hand zu halten.

Das Ergebnis: deutlich verkürzte Release-Zyklen, 40% Kostenreduktion und eine nachhaltige Stabilisierung der Entwicklungsqualität.



### Die Ausgangssituation

Ein deutsches B2B-SaaS-Unternehmen entwickelt und verkauft eine digitale Plattform zur Optimierung administrativer und kommunikativer Prozesse in einem regulierten Marktumfeld.

Das externe Engineering-Setup umfasste mehr als 25 Ressourcen in den Bereichen Produkt, Entwicklung, QA und DevOps. Trotz wachsender Teamgröße konnte die Produkt-Roadmap nicht zuverlässig umgesetzt werden. Release-Termine wurden wiederholt verfehlt, der Produkt-Backlog wuchs, und die Transparenz über Verantwortlichkeiten war eingeschränkt.

Gleichzeitig stiegen die Entwicklungskosten deutlich, während die Effizienz sank.

### Die zentrale Herausforderung

Operativ stand das Team vor folgenden Problemen:

1. Erweiterung des externen Teams ohne spürbaren Produktivitätsgewinn

2. Lange Time-to-Hire-Zeiten am deutschen Markt (3–4 Monate)
3. Hoher Backlog bei sinkender Release-Frequenz

Strategisch bedeutete dies, ein erhöhter Time-to-Market-Druck, die Gefahr der Verfehlung der Wachstumsziele, sowie eine steigende Burn-Rate bei unzureichender Skalierbarkeit

Das bestehende Modell war nicht zukunftsfähig.

### Die Entscheidung für eine strukturelle Transformation

Es wurde klar, dass nicht nur weitere Entwickler benötigt wurden, sondern ein neues Organisationsmodell.

Gemeinsam mit dem externen Partner (pyraCode) wurden:

- die bestehende Team- und Kostenstruktur analysiert,
- eine wirtschaftlich tragfähige Zielstruktur definiert,
- klare Rollen, Senioritätslevel und Verantwortlichkeiten festgelegt.

Parallel dazu wurden zentrale Steuerungsfunktionen intern aufgebaut, um langfristige Governance sicherzustellen.

### Umsetzung und Integration

#### Aufbau des neuen Engineering-Teams

Innerhalb weniger Monate wurde ein dediziertes Team aufgebaut, bestehend aus:

- Backend- und Frontend-Entwicklern
- Mobile-App-Entwicklern
- QA-Automation-Spezialisten
- DevOps-/Cloud-Kompetenz

Die durchschnittliche Time-to-Hire betrug lediglich 3-4 Wochen – ein deutlicher Unterschied zu den bisherigen Erfahrungen des Unternehmens.

#### Strukturierte Transition

Der Übergang erfolgte kontrolliert und planbar:

- Geordnete Ablösung des ineffizienten ursprünglichen Setups

- Einführung technischer Ownership
- KPI-basiertes Delivery-Tracking
- Transparente Reporting-Strukturen
- Agile Integration in die Organisation

Das neue Team wurde schnell zu einem festen Bestandteil der Produktentwicklung.

Die Transformation der Organisation hatte weitreichende und nachhaltig positive Auswirkungen.

Durch die Einführung klarer Verantwortlichkeiten und einer eindeutigen technischen Ownership konnten Entscheidungswege vereinfacht und die Effizienz in der Entwicklung deutlich erhöht werden.

Gleichzeitig wurde eine planbare und verlässliche Produkt-Roadmap etabliert, die eine bessere strategische Ausrichtung sowie eine transparentere Priorisierung von Entwicklungsinitiativen ermöglicht.

Darüber hinaus führte die Neuausrichtung zu einer

nachhaltigen Stabilisierung der Entwicklungsqualität. Verbesserte Prozesse, klar definierte Zuständigkeiten und eine stärkere Struktur im Engineering haben dazu beigetragen, Qualität, Geschwindigkeit und Verlässlichkeit der Produktentwicklung langfristig zu sichern.

Auf dieser Grundlage konnte ein skalierbares Organisationsmodell

geschaffen werden, das weiteres Wachstum und zusätzliche Entwicklungsinitiativen unterstützt.

Heute verfügt das Unternehmen über eine stabile, leistungsfähige und erweiterbare Engineering-Organisation, die sowohl den aktuellen Anforderungen als auch zukünftigen Wachstums- und Innovationszielen gerecht wird.

### Transformation in Zahlen

Vorher	Nachher
>25 unstrukturierte externe Ressourcen	16 strukturierte Kernressourcen (5 intern)
14-15 Wochen Release-Zyklen	4-5 Wochen Release-Zyklen
3-4 Releases pro Jahr	10-12 Releases pro Jahr
Hohe Bug-Rate	Verringerung der Bug-Rate um 80%
Hohe Kosten bei sinkender Effizienz	500.000 € jährliche Kosteneinsparung

## Weitere Analysen, Markteinblicke und Kontakte für Vendormanager



Kostenlose Downloads und Bestellungen via:  
<https://outsourcing-verband.org/downloads/>

**sourcingpartner.eu**

**Beratung im internationalen IT-Sourcing, mit deutschen Kunden erfahrene Entwicklerteams und Standortberatung zu mehr als 20 Ländern**

[www.sourcingpartner.eu](http://www.sourcingpartner.eu)



Herausgeber:



Mediapartner:



Partner:

