

1 Strategische Analyse der Ausschreibung: Strategic IT Partner für OHB SE

1.1 1. Management Summary & Strategische Positionierung

Dieses Dokument analysiert das Request for Information (RFI) der OHB SE zur Identifizierung eines strategischen IT-Partners. Obwohl es sich formal um keine öffentliche Ausschreibung, sondern um eine Markterkundung (RFI) eines privaten Unternehmens handelt, erfordert die Komplexität, der Sicherheitskontext (VS-NfD) und das Ziel einer langfristigen Partnerschaft eine ebenso tiefgreifende strategische Bewertung wie bei einem öffentlichen Großauftrag.

1.1.1 Ausschreibungs-Steckbrief

Parameter	Wert	Implikation / Anmerkung
Auftraggeber	OHB SE, vertreten durch die OHB Information Technology Services GmbH.	Ein führender europäischer Raumfahrt- und Technologiekonzern. Dies ist kein klassischer öffentlicher Auftraggeber, agiert aber in einem hochregulierten Umfeld (Luft- und Raumfahrt, Verteidigung) mit Bereichen bis zur Geheimhaltungsstufe VS-NfD.
Verfahrensart	Request for Information (RFI).	Markterkundung vor einem formalen Request for Proposal (RfP) im September 2025. Dies ist die Chance, sich als kompetenter Partner zu positionieren und den Lösungsraum für den RfP proaktiv mitzugestalten.
Schwellenwert	Nicht anwendbar (privater Sektor).	Das Projektvolumen ist jedoch als sehr hoch einzuschätzen, da es die Übernahme von sieben zentralen IT-Betriebsdomänen für einen Konzern mit ca. 3.000 Mitarbeitern an 15 Standorten umfasst.
Angebotsfrist	22.08.2025, 16 Uhr (für RFI-Antwort).	Straffer Zeitplan. Eine schnelle und gleichzeitig hochqualitative Bearbeitung ist erforderlich, um

		für die Q&A-Runden und den nachfolgenden RfP berücksichtigt zu werden.
Vorauss. EVB-IT Typ	Nicht direkt anwendbar. OHB fragt jedoch explizit nach Bereitschaft zu Werkverträgen.	Die Trennschärfe zwischen Dienst-(Betrieb) und Werkvertrag (Projekte, Konzeption) ist für die Risikobewertung zentral. Die rigiden IP-Klauseln sind ein massives vertragliches Risiko, das typische Managed-Service-Modelle herausfordert.
Techn. Schwerpunkt	Ganzheitliche Managed Services für Workplace, Infrastruktur & Cybersecurity.	Umfasst sieben Kerndisziplinen: Endpoint Management, Endpoint Protection, M365, IT Security Monitoring (SOC), Infrastructure Monitoring, Network Operation Center (NOC) und Hardwarebeschaffung.
Strategische Passung	Exzellent.	Die Anfrage deckt das Kernportfolio des Bechtle IT-Systemhauses (Infrastruktur, Managed & Cloud Services, Modern Workplace) perfekt ab. Die Suche nach einem <i>strategischen Partner</i> und die Konsolidierung von Dienstleistern entspricht exakt unserem Geschäftsmodell.
Vorläufige Risikoeinschätzung	Hoch.	Das hohe Risiko resultiert nicht aus dem technischen Scope, sondern aus der organisatorischen Komplexität (Konsolidierung einer heterogenen Landschaft), den VS-NfD-Anforderungen und den extrem fordernden Vertragsbedingungen (IP-Rechte, Haftung).

1.1.2 Go/No-Go Indikatoren & Kritikalität

Eine Angebotsabgabe (bzw. die Beantwortung des RFI) wird **dringend empfohlen**. Die Opportunität ist strategisch herausragend.

Go-Indikatoren:

- **Strategische Ausrichtung:** Das Projekt ist eine Blaupause für einen idealen Managed-Service-Großauftrag. Es stärkt unser Portfolio in allen strategischen Bereichen und sichert langfristige, wiederkehrende Umsätze.
- **Kompetenz-Fit:** Die angefragten Services sind zu >90% Kernkompetenz von Bechtle. Die lokale Präsenz unseres Systemhauses in Bremen ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber überregionalen Anbietern.
- **Kundenpotenzial:** OHB ist ein prestigeträchtiger Kunde in einer Zukunftsbranche. Eine strategische Partnerschaft bietet enormes Potenzial für Folgeprojekte (z.B. im Bereich Applikationsentwicklung oder spezifische KI-Lösungen).
- **Marktsignal:** Ein Gewinn würde unsere Position als führender IT-Dienstleister für anspruchsvolle, regulierte Industriekunden in Nordwestdeutschland untermauern.

No-Go-Indikatoren (als zentrale Risikopunkte zu managen):

- **Vertragliches Risiko:** Die Klauseln zum voluminösen, unentgeltlichen und übertragbaren Rechteübergang an allen Konfigurationen und die verschärfte Haftung sind in dieser Form kritisch und potenziell geschäftsschädigend. Dies muss in der Q&A-Phase adressiert und für den RfP verhandelt werden.
- **VS-NfD-Kompetenz:** Fehlende oder nicht nachweisbare Referenzen und personelle Ressourcen für den Betrieb im VS-NfD-Umfeld ("eingestufte Umgebungen") wären ein sofortiger Dealbreaker.
- **Ressourcenkonflikt:** Die Übernahme von sieben Service-Türmen erfordert ein dediziertes, hochqualifiziertes Transition- und Betriebsteam. Die Verfügbarkeit dieser Schlüsselressourcen muss sichergestellt sein.

1.1.3 Abgleich mit Kernkompetenzen des Systemhauses

Basierend auf dem hinterlegten **SYSTEMHAUS_PROFIL (Bechtle IT-Systemhaus Bremen & Oldenburg)** ergibt sich folgendes Bild:

- **Übereinstimmung mit strategischer Ausrichtung:** Die Ausschreibung fordert eine ganzheitliche Betreuung von IT-Infrastruktur, Cloud-Diensten und Security. Dies korreliert exzellent mit unserer strategischen Ausrichtung als Managed Service Provider und unserer Expertise im Bereich Data Center, Modern Workplace und Cloud Solutions.
- **Abdeckung durch Kernkompetenzen:**
 - Die geforderte Expertise in **Microsoft M365 , Endpoint Management (SCCM/Intune) , Infrastructure Monitoring (Zabbix/Grafana) und Netzwerkbetrieb (Aruba, PaloAlto) ** ist durch unsere internen Teams, Zertifizierungen (z.B. Microsoft Cloud Solution Provider) und Referenzen vollständig abgedeckt.
 - Unser **Bremer Competence Center für AI Solutions** bietet einen einzigartigen Mehrwert, um die von OHB explizit geforderte **Erhöhung des Automatisierungsgrads** (z.B. im SOC-Umfeld) mit konkreten, innovativen Lösungen zu unterfüttern.
 - Eine potenzielle Kompetenzlücke könnte bei der tiefen Expertise für Nischen-Security-Produkte im VS-NfD-Umfeld (z.B. **SINA, Genua**) bestehen. Hier ist eine sofortige interne Prüfung und ggf. die Evaluation von Partnern notwendig.
- **Potenzial für Recurring Revenue:** Das gesamte RFI zielt auf den Abschluss eines langfristigen Managed-Service-Vertrags ab. Dies unterstützt direkt unser finanzielles Ziel, den Anteil wiederkehrender Umsätze massiv zu steigern.

1.1.4 Kritischste Erfolgsfaktoren & Dealbreaker

1. **Nachweisbare Referenzen im VS-NfD-Umfeld:** OHB wird größten Wert auf den Nachweis legen, dass wir bereits Services in eingestuften Umgebungen (VS-NfD) betreiben. Unsere Erfahrung im Public Sector ist eine gute Basis, aber spezifische Referenzen in der Verteidigungs- oder Luft- und Raumfahrtindustrie sind hier der Schlüssel.
2. **Strategische Partnerschaft vs. Lieferant:** Die Fähigkeit, im RFI und den Folgegesprächen nicht nur als technischer Umsetzer, sondern als proaktiver, mitdenkender strategischer Partner aufzutreten, der OHB bei der Standardisierung und Effizienzsteigerung berät, wird entscheidend sein.
3. **Das Transition-Konzept:** Die größte Herausforderung ist die Konsolidierung der "sehr diversen Partnerlandschaft". Ein exzellent ausgearbeitetes, risikominimierendes Transitionskonzept für die Übernahme der Services wird ein entscheidendes Zuschlagskriterium sein.
4. **Umgang mit den Vertragsrisiken:** Die Art und Weise, wie wir die kritischen IP- und Haftungsklauseln adressieren – nicht durch pauschale Ablehnung, sondern durch konstruktive Vorschläge –, wird unsere Professionalität und Erfahrung unter Beweis stellen.

1.2 2. Detaillierte Anforderungs- und Kompetenzanalyse

1.2.1 2.1 Fachliche & Technische Anforderungen (Security & Operations)

Anforderung (explizit): "Evaluierung und möglicher Ersatz des derzeitigen SIEM/SOC-Partners" und Betrieb eines umfassenden "IT Security Monitoring Service" auf Basis von IBM QRadar oder einer Alternative.

- **Analyse & Implikationen:** Dies ist eine der Kernanforderungen und eine große Chance. OHB ist mit der aktuellen Lösung unzufrieden. Sie fordern nicht nur den Betrieb eines SIEM, sondern einen ganzheitlichen Service inklusive Use Case Lifecycle Management, Threat Intelligence und Incident Response Unterstützung. Implizit wird hier die Fähigkeit zur Durchführung einer "Due Diligence" des bestehenden Setups und die Konzeption einer zukunftsfähigen Alternative gefordert. Die Anforderung nach Betrieb der Infrastruktur auf dem OHB-Gelände erfordert Personal mit Zugangsberechtigung.
- **Benötigte Technologien/Fähigkeiten:** Expertise in SIEM-Architekturen (IBM QRadar, alternativ Sentinel oder Splunk), SOC-Betriebsprozesse (24/7), Use-Case-Entwicklung (Sigma, KQL etc.), Threat Hunting, ITIL, BSI-Standards.
- **Abgeleitete Rolle(n):** SOC Analyst (L1-L3), SIEM Engineer, Threat Intelligence Analyst, IT Security Consultant.

Anforderung (implizit): "Vereinheitlichung der Prozesse, Architekturen und Lösungen im offenen und eingestuften Bereich."

- **Analyse & Implikationen:** Diese Anforderung ist extrem anspruchsvoll. "Soweit wie möglich analoge Prozesse" ist der Wunsch, aber die Realität sind technische und prozessuale Zwänge (z.B. Air-Gap-Szenarien, andere Technologien wie Sentinel One im VS-NfD-Umfeld). Dies impliziert, dass der Partner ein tiefes Verständnis für die Anforderungen des BSI an den

Betrieb von VS-NfD-Umgebungen haben muss, um beurteilen zu können, wo Vereinheitlichung möglich und wo eine strikte Trennung zwingend ist. Es ist eine Beratungsleistung gefordert, die weit über den reinen Betrieb hinausgeht.

- **Benötigte Technologien/Fähigkeiten:** Tiefes Verständnis des BSI IT-Grundschutzes und der VS-Anweisungen, Architekturkompetenz für Hochsicherheitsumgebungen, Erfahrung mit Härtung und "Air-Gap"-Betriebsmodellen. Kenntnisse in SINA- und Genua-Technologien sind von Vorteil.
- **Abgeleitete Rolle(n):** Lead Security Architect, IT-Sicherheitsbeauftragter (erfahren im VS-Umfeld), Senior Consultant für regulierte Märkte.

1.2.2 2.2 Infrastruktur, Betrieb & Rechtliches

Anforderung (explizit): "Die Rechte an den im Rahmen des Projektes vorgenommenen Anpassungen und Programmierungen (inkl. Konfiguration der Standardanwendungen) liegen alleine bei OHB."

- **Analyse & Implikationen:** **KRITISCHES VERTRAGLICHES RISIKO.** Diese Klausel untergräbt das Geschäftsmodell eines Managed Service Providers, das auf der Wiederverwendung von standardisierten Konfigurationen, Skripten und Automatisierungen beruht. Wenn jede Konfiguration, jedes Ansible-Playbook und jedes PowerShell-Skript exklusives OHB-Eigentum wird, können wir keine Skaleneffekte nutzen und müssten für jeden Kunden das Rad neu erfinden. Dies führt zu höheren Preisen und bindet uns ineffizient. Implizit wird hier entweder ein Mangel an Verständnis für das MSP-Modell aufgedeckt oder die Absicht, einen extrem hohen Grad an Kontrolle und Unabhängigkeit zu erlangen.
- **Benötigte Technologien/Fähigkeiten:** Juristische Expertise im IT-Vertrags- und IP-Recht, strategisches Verhandlungsgeschick.
- **Abgeleitete Rolle(n):** Vertragsmanager, Legal Counsel, Geschäftsführung.

1.3 3. Risikoanalyse & Empfehlungen für Bieterfragen

1.3.1 Technische, Kommerzielle und Vertragliche Risiken

Risiko	Potenzielle Auswirkung	Mitigationsstrategie
Vertraglich: Rigide IP-Rechts-Klausel (7.3).	Verhinderung eines profitablen, standardisierten Managed Service. Hohe Kosten durch ständige Neuentwicklung von "Standardlösungen". Rechtliche Auseinandersetzungen über die Abgrenzung von "unserer IP" und "OHB-IP".	Proaktive Adressierung im RFI und in der Q&A-Phase. Vorschlag einer differenzierten Regelung: Kundenspezifische Individualentwicklungen gehen an OHB über, aber die Rechte an standardisierten Konfigurations-Templates, Skripten und Best-Practice-Methoden verbleiben bei Bechtle.
Organisatorisch: Komplexität der Transition von einer "sehr	Service-Unterbrechungen, unklare Verantwortlichkeiten in der	Im RFI ein robustes, phasenweises Transition-Framework (z.B.

diversen Partnerlandschaft" zu einem einzigen Partner.	Übergangsphase, Konflikte mit Alt-Dienstleistern, Überlastung des OHB- und des eigenen Teams.	basierend auf ITIL) skizzieren. Betonung von Governance, klarer Kommunikation und einem Joint Transition Team. Dies als Stärke und Differenzierungsmerkmal herausarbeiten.
Technisch/Kommerziell: Unklare Anforderungen und mangelnde Standardisierung im VS-NfD-Bereich.	Der Aufwand für Konzeption und Betrieb im Hochsicherheitsbereich ist schwer kalkulierbar. Dies birgt das Risiko einer unprofitablen Service-Erbringung.	Über strategische Fragen (siehe unten) den Scope präzisieren. Die Konzeption für den VS-NfD-Bereich als separates, nach Aufwand vergütetes Vorprojekt im Angebot positionieren, um das Risiko zu minimieren.

1.3.2 Unklarheiten und Widersprüche in der Leistungsbeschreibung

- **Zitat 1:** "Vereinheitlichung der Prozesse, Architekturen und Lösungen im offenen und eingestuften Bereich." vs. "Offener und eingestufter Bereich (VS-NfD) arbeiten teilweise mit unterschiedlichen Prozessen, Architekturen und Technologien." - **Widerspruch:** Dies beschreibt den Kernkonflikt des Projekts. OHB wünscht sich Standardisierung, lebt aber eine Realität der Trennung. Die Unklarheit liegt darin, wie weit die "Vereinheitlichung" gehen kann und soll.
- **Zitat 2:** "Unterstützung bei Projekten zur Einführung neuer Lösungen und Technologien." - **Unklarheit:** Der Umfang dieser Projektunterstützung ist nicht definiert. Handelt es sich um inkludierte Beratungsstunden oder um separat zu beauftragende Projekte? Dies ist für die Kalkulation entscheidend.
- **Zitat 3:** "Die Rechte an den ... Konfiguration der Standardanwendungen ... liegen alleine bei OHB." - **Unklarheit/Widerspruch zum MSP-Modell:** Wie oben analysiert, ist unklar, ob OHB die Implikationen dieser Forderung für ein Standard-MSP-Modell vollständig erfasst hat.

1.3.3 Formulierungsvorschläge für strategische Fragen (im RFI / für Q&A)

- **Zu Risiko "IP-Rechte vs. Managed Service":**
 - **Strategische Frage:** "Wir unterstützen vollumfänglich das Ziel, OHB die volle Kontrolle und alle Rechte an kundenspezifischen Entwicklungen zu gewähren (Kap. 7.3). Für einen effizienten und preislich attraktiven Managed Service nutzen wir bewährte Automatisierungs- und Konfigurations-Blueprints, die Teil unseres geistigen Eigentums sind. Bitten wir um Bestätigung, dass sich der Rechtübergang auf spezifisch für OHB neu erstellte, individuelle Skripte und Programmierungen bezieht, nicht aber auf die Anwendung unserer Standard-Konfigurationsmethoden."
 - **Wert:** Zeigt Kooperationsbereitschaft, erklärt aber die Notwendigkeit zur Abgrenzung und schützt unser Geschäftsmodell.
- **Zu Risiko "VS-NfD-Scope":**

- **Strategische Frage:** "Für die Konzeption robuster und BSI-konformer Architekturen im eingestuften Bereich (Kap. 1.1.2.7) ist eine klare Abgrenzung essenziell. Können Sie eine grobe quantitative Einordnung des VS-NfD-Umfelds geben (z.B. Anzahl der Clients/Server, genutzte Standorte)? Bitten wir um Bestätigung, dass für die Konzeptionsphase ein gemeinsamer Workshop zur Detaillierung der Schutzbedarfsanalyse vorgesehen ist."
- **Wert:** Demonstriert prozessorientiertes Vorgehen und untermauert die Notwendigkeit einer sauberen Konzeptionsphase, die idealerweise separat vergütet wird.
- **Zu Risiko "Transition":**
 - **Strategische Frage:** "Die Konsolidierung der heterogenen Dienstleisterlandschaft (Kap. 1.1.1) ist ein kritisches Vorhaben. Wir schlagen zur Risikominimierung ein mehrstufiges Transitionsmodell mit klar definierten Meilensteinen und einem gemeinsamen Transition-Management-Team vor. Wie offen ist OHB für ein phasenweises Vorgehen, bei dem die Service-Verantwortung sukzessive und kontrolliert an uns als neuen Partner übergeben wird?"
 - **Wert:** Positioniert uns als erfahrenen, risikobewussten Partner und lenkt den Kunden in Richtung eines beherrschbaren, phasenweisen Übergangs.

1.4 4. Strategie für Angebotserstellung und Partnerschaften

1.4.1 Empfohlene Angebotsstrategie und Alleinstellungsmerkmale (USPs)

- **Fokussierung auf "Strategische Partnerschaft":** Das gesamte Wording der RFI-Antwort muss den Gedanken der Partnerschaft auf Augenhöhe widerspiegeln. Wir sind nicht der 8. Dienstleister, der die anderen 7 ersetzt, sondern der strategische Partner, der OHB hilft, Komplexität zu reduzieren, zu standardisieren und die Digitalisierung voranzutreiben.
- **USP 1 - Lokale Stärke & Konzern-Rückhalt:** Wir müssen die einzigartige Kombination aus dem **Bechtle Systemhaus Bremen & Oldenburg** als lokalem, greifbarem Ansprechpartner mit kurzen Wegen zu den OHB-Standorten und der Stärke, Stabilität und dem umfassenden Portfolio der gesamten Bechtle Gruppe betonen.
- **USP 2 - Nachgewiesene Kompetenz in regulierten Märkten:** Wir sollten unsere Referenzen aus dem Public Sector proaktiv als Beweis dafür anführen, dass wir die prozessualen und sicherheitstechnischen Anforderungen von anspruchsvollen deutschen Organisationen verstehen und erfüllen können.
- **USP 3 - Innovationskraft durch KI-Kompetenz:** Wir sollten die Anforderung zur "Erhöhung des Automatisierungsgrads" prominent aufgreifen und unser **Bremer AI Competence Center** als konkreten Enabler vorstellen. Beispiel: Wir können proaktiv einen "PoC für KI-gestützte Anomalie-Erkennung im SOC" vorschlagen, um unseren Innovationsvorsprung zu demonstrieren.

1.4.2 Make-or-Buy-Analyse & Anforderungsprofil für Partner

- **Interne Kompetenzen (Make):**

- Endpoint Lifecycle & Configuration Management
 - Endpoint Protection
 - Microsoft M365 Management
 - Infrastructure Monitoring & NOC
 - Hardwarebeschaffung
 - Basis SOC/SIEM-Betrieb
- **Externe Kompetenzen (Buy):**
 - **Anforderung:** Tiefstgehende Expertise und ggf. Betriebspersonal für Hochsicherheits-Netzwerkkomponenten im VS-NfD-Umfeld (insb. **SINA, Genua**).
 - **Anforderungsprofil Partner:** Gesucht wird ein auf Hochsicherheit spezialisierter Dienstleister oder Freelancer mit bestehender Sicherheitsüberprüfung (SÜ), nachweisbaren Projektreferenzen im VS-Umfeld (idealerweise Bund/Bundeswehr) und der Bereitschaft, als Subunternehmer unter unserem Qualitäts- und Vertragsmanagement zu agieren.

1.4.3 Schlüsselfragen zur Validierung (Internes Team & Externe Partner)

Fragen an das interne Team:

1. **Verfügbarkeit & Kompetenz:** Haben wir kurzfristig einen designierten Transition Manager und einen Lead Architect mit Erfahrung in regulierten Umgebungen verfügbar? Welche konkreten, namentlich nennbaren VS-NfD-Referenzen können wir vorweisen?
2. **Rechtliche Bewertung:** Was ist die absolute "rote Linie" unserer Rechtsabteilung bezüglich der IP- und Haftungsklauseln? Bis zu welchem Punkt sind wir verhandlungsbereit?
3. **Strategie-Check:** Sind wir bereit, in diese Partnerschaft zu investieren, z.B. durch Vorleistungen in der Konzeptionsphase oder durch die Ausbildung und Sicherheitsüberprüfung von zusätzlichem Personal?

Fragen an potenzielle Partner (für VS-NfD-Expertise):

1. **Referenzen & Freigaben:** Können Sie mindestens zwei Referenzprojekte im VS-NfD-Umfeld vorlegen? Verfügen Ihre potenziell einzusetzenden Mitarbeiter über eine gültige Sicherheitsüberprüfung (SÜ2/SÜ3)?
2. **Vertragliche Akzeptanz:** Sind Sie bereit, als Subunternehmer unter einem Hauptvertrag zu arbeiten, der strenge Dokumentations-, Reporting- und Sicherheitsanforderungen (basierend auf den OHB-Vorgaben) enthält?
3. **Integration:** Wie stellen Sie eine nahtlose Integration in unsere Service-Prozesse (z.B. Ticketing via JIRA , Reporting) und eine klare Kommunikation mit unserem Service Delivery Manager sicher?