

Governance Aspekte beim IT Multisourcing

Dr. Peter Chylla / Dr. Egbert Kern
Geschäftsführende Gesellschafter bitempo GmbH, Düsseldorf

BITKOM 4. Anwenderforum Outsourcing

18. / 19. September 2006, Frankfurt am Main

- **bitempo** wendet sich als fokussierte Unternehmensberatung an Unternehmensführungen und Entscheider, die strategische Veränderungen rund um IT-Governance, IT-Service Strategie oder IT-Innovationen initiieren und realisieren wollen.
- **bitempo** verfügt über eine breite Erfahrung in der Führung von Unternehmen sowie im Change-Management.
- **bitempo** greift auf profundes, state-of-the-art IT-Know-how seiner Partner und Experten zurück.
- **bitempo** geht phasenorientiert vor und konzentriert sich auf die drei Phasen: Fact Finding und Zieldefinition, Konzepterarbeitung und Umsetzung, Controlling der Zielerreichung. Bei Bedarf erfolgt auch die Umsetzung durch Übernahme von Interimsmanagement Funktionen.



Dimensionen des IT Sourcing

- Hardware
 - Standards führten zur Hersteller-Kombinierbarkeit; Größeneffekte sind beim Einkauf entscheidend
- Software
 - Quasi-Monopole für Standardsoftware (SAP, Microsoft), aber : Öffnung der Architekturen
 - Vielzahl von Spezialanbietern und Eigenentwicklungen
- Services
 - Viele Dienstleistungen haben mittlerweile eine industrielle Reife erlangt, so dass Servicepakete häufig bereits „commodity services“ sind

Markttrend: Multisourcing für IT Services

- Der Anteil von Fremdvergaben am IT Budget großer Unternehmen nimmt zu und wird durch Outsourcing / Verkauf von IT-GmbH's (Triaton, RAG Informatik, RIS, Gedas....) signifikant verstärkt
- Der Markt für IT-Dienstleistungen ist intransparent verglichen mit Einkauf von Hardware, Software oder Telco-Leistungen
- Die großen Service-Provider verlieren z.Z. an Spezialanbieter
- Kunden sind – obwohl vielerorts Dienstleistungspakete den größten Anteil am externen Leistungsbezug haben – darauf organisatorisch noch nicht optimal ausgerichtet
- Chancen entstehen weniger durch exklusive Vereinbarungen als vielmehr durch cleveres Sourcing bei einer Vielzahl unterschiedlicher Lieferanten.

We are seeing more companies doing what we call fragmented outsourcing ... they'll cherry-pick specific business tasks or functions. As a result, they'll have partnerships with multiple service providers.
(Business Week: Outsourcing 2005)

Wann sollte man sich mit Multisourcing beschäftigen ?

- Bestehende Outsourcing Verträge:
 - große Teile der eigenen IT wurden bereits outsourced und es soll eine zukunftsfähige Sourcing Strategie verfolgt werden (z.B. bei Verlängerungen)
 - verschiedene, bereits existente Outsourcing Verträge (z.B. international) sind aufeinander abzustimmen
- Outsourcing wird vorbereitet
 - Definition der geeigneten Outsourcing Pakete
 - Entwicklung einer konsistenten IT Sourcing Strategie

Gründe für / Vorteile von Multisourcing

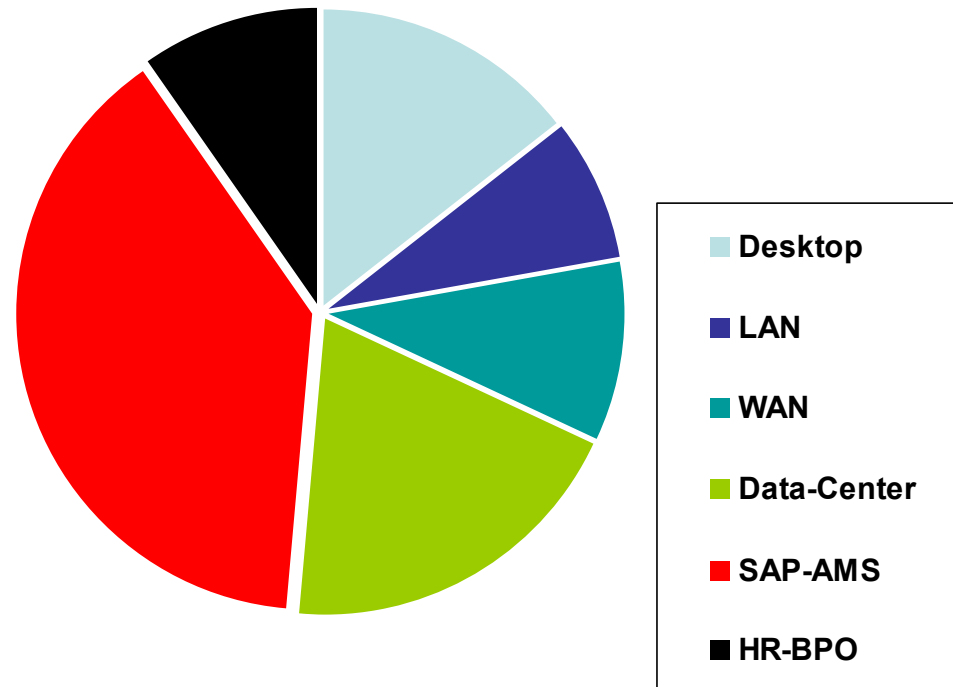
- Qualität
 - Kauf beim Experten (regional und fachlich)
 - Transparente Ermittlung „best practices“
 - Kosten
 - Bessere Verhandlungsposition, da geringere Abhängigkeit im Vergleich zum Komplett Outsourcing
 - Multisourcing kann direkten Wettbewerb erzeugen
 - Möglichkeit zur Umleitung von Volumen zwischen den Service-Providern
 - Nutzung globaler Sourcing Möglichkeiten
 - Risikostreuung
 - Dezentrale Entscheidungsstrukturen im Unternehmen (keine bewusste Entscheidung)
- **Multisourcing ermöglicht die Vorteile spezialisierter Anbieter und Marktchancen besser zu nutzen**

Checkliste Multisourcing

- Wissen Sie was Sie nachhaltig In-house oder Extern erledigen wollen ?
- Haben Sie für die externen Aufgaben eine - auch dokumentierte - Multisourcing Strategie ?
- Existiert bei Ihnen eine Sourcing-Roadmap (National / International) ?
- Wie bewusst steuern Sie die Folge von Einzel-Auftragsvergaben über die Zeit ?
- Gehört Multisourcing zur explizit formulierten Aufgabe Ihrer IT-Governance ?

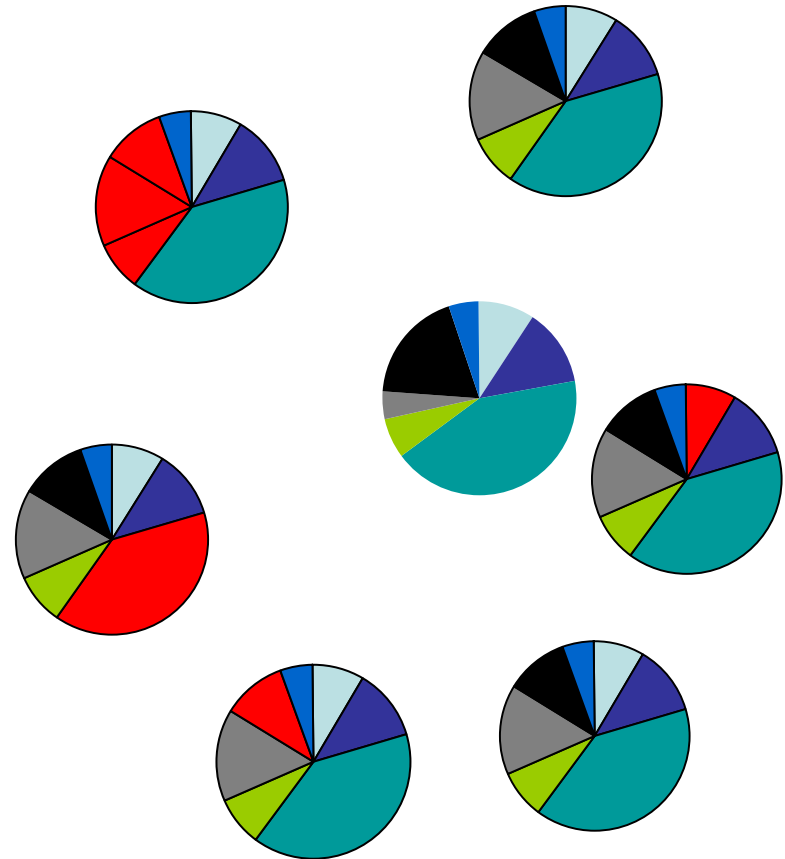
Der Erfolg liegt im richtigen Zuschnitt - über Länder- und Bereichsgrenzen hinweg

- Multisourcing:
 - Wie viele unterschiedliche Service Pakete ?
 - Wie viele unterschiedliche Dienstleister ?
 - Wo sollen die Services erbracht werden (lokal/zentral)?



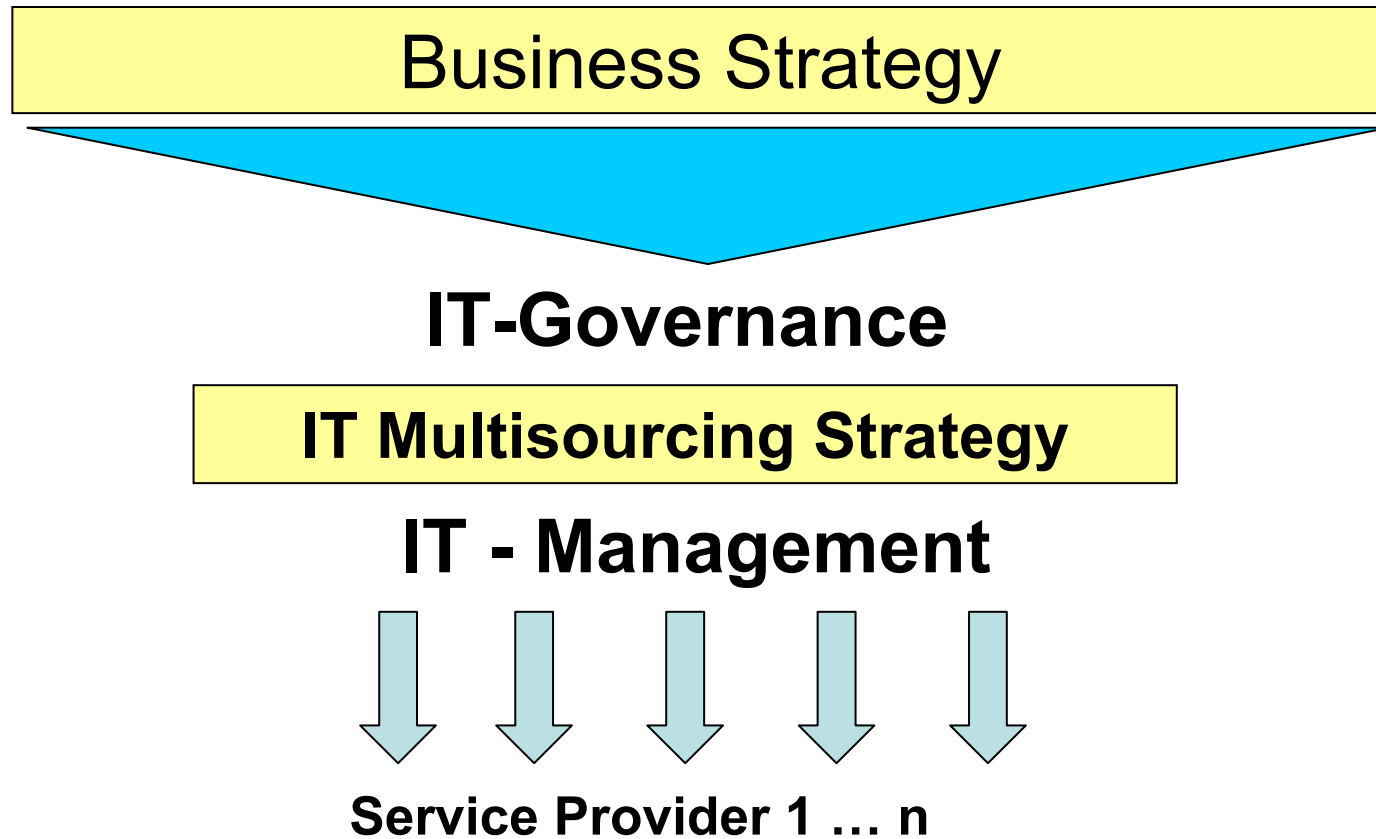
IT Multisourcing braucht Governance

- IT Einbindung in strategische Ziele des Unternehmens
- Globale statt lokale Optimierung
- Strategische und nicht-strategische Lieferanten
- Steuerung strategischer Lieferanten
- Schnittstellenmanagement



IT Governance und Multisourcing Strategie

„Governance is about authority, management is about responsibility“



IT Governance

Schlüsselfragen zur Multisourcing Strategie

- Welche Bedeutung haben die verschiedenen IT Services für das Business ?
- Wie sollen die verschiedenen Services erbracht werden, um den maximalen Wert für das Business zu erzeugen ?
 - Standardisierung <—> Individual-Lösungen
 - Kostenoptimierung <—> Optimierung Wertbeitrag
- Wo sollen die IT Services erbracht werden ?
- Welche Services können outgesourced werden ?
- Wieviel Service-Pakete sollen in einer Multisourcing Strategie kombiniert werden ?
- Erfüllen die Entscheidungen die Rol Anforderungen?

IT Governance: Definition und Controlling der Multisourcing Strategie

- Klassifizierung der nachgefragten IT Services
- Generische Auswahl strategischer Lieferanten (z.B. Zulassung von Offshore-Provider, Regionalanbieter)
- Schnitt der Dienstleistungspakete (nach Typ, Region)
- Grundsätze zu Laufzeiten und Mengengarantien
- Formulierung grundsätzlich zugelassener Pricing-Modelle
- Regeln für das Verhalten bei wesentlichen Mengenänderungen
 - Grundsätze für Unternehmenszu- und -verkäufe formulieren
- Strategiefortschreibung in Abhängigkeit der Business Strategie
- Fortschreibung Sourcing Roadmap

IT Management: Umsetzung der Multisourcing Strategie

- Contract Management
 - Aktives Lieferantenmanagement, Lieferant als strategischer Partner
 - Vertragsverlängerungen aktiv vorbereiten
 - Regelmäßiges Risk Assessment
- SLA-Management
 - Messung, Abweichungsanalyse, Kostenoptimierung
- Qualitätssicherung
 - Messkriterien, Kennzahlensystem
- Rechnungsprüfung
- Schnittstellenmanagement
 - Intern, zu anderen Service Providern
- Kontinuierliche Verfolgung von Sourcing Optionen

bitempo hilft beim „richtigen Zuschnitt“

- Konzept und Umsetzung -

Beratungsfelder bitempo Consulting

IT Governance

- IT Roadmap
- Kontrakt-Management
- SLA-Management
- Risk-Management
- Lenkungs- und Steuerungsgremien
- Benchmarking

Regeln / Standards

Prozess-Harmonisierung

IT Service Strategie (Sourcing)

Outsourcing

- Strategisches <-> Selektives Outsourcing
- Multi-Sourcing / Rightsizing
- Near- / Offshoring
- Business Process Outsourcing

Kosten / Effizienz

Qualitäts-Management

Interne IT Services

- Shared Services
- Ausgründung
- Change Management
- Wachstum / Exit / Verkauf ?
- Transmission / Integration

Service-Orientierung

Angebot + Nachfrage