

COMPUTERWOCHE

www.computerwoche.de



Wo lohnt sich der Einkauf von Services?

Eine umfassende Sourcing Governance erleichtert die Entscheidung, welche IT-Dienstleistungen ausgelagert werden können.

Von **Thomas Funk***

Der Spagat zwischen steigendem IT-Aufwand und Zwang zur höheren Effizienz lässt sich mit Outsourcing beziehungsweise Off- oder Nearshoring leichter bewältigen. Doch in der Vergangenheit ist die externe Vergabe von IT-Aufgaben häufig gescheitert, weil beim Leistungszukauf wichtige Aspekte übersehen oder falsch eingeschätzt wurden.

Komplexe Systeme werden oft kurzerhand als Kostenfaktor identifiziert, den man beseitigt, indem man ihn an einen Provider „wegdrückt“. Unterbleibt auch noch der notwendige Wissenstransfer, sind die externen Dienstleister schnell überfordert und können die erwarteten Leistungen nicht erbringen. In der Folge werden viele Verträge rückabgewickelt.

Der Schlüssel für ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen internen IT-Leistungen und extern zugekauften

Diensten liegt in einer systematischen und konsequenten Sourcing Governance. Sie setzt die Rahmenbedingungen für den planvollen und zielorientierten Einsatz interner und externer Ressourcen. Daraus lassen sich Leitlinien für Sourcing-Entscheidungen ableiten und die Risiken verringern.

Strategisch oder nicht?

Bei der Definition einer Sourcing-Strategie sollte sich der CIO an folgenden Grundsatz halten: Es gibt keine Tätigkeit, die zwingend ausgelagert werden muss. Es gibt aber Aufgaben, die intern erbracht werden sollten. Das sind vor allem die „strategischen“.

Strategische Aufgaben tragen zur Wettbewerbsfähigkeit und Differenzierung am Markt bei. Nichtstrategische Dienste werden dagegen meist in hoher Prozess- und Produktstandardisierung erbracht.

Service

Support

Verfeinertes Schema

Dieses grobe Schema lässt sich weiter verfeinern. So müssen strategische Geschäftsprozesse nicht komplett intern unterstützt werden, sie lassen sich weiter in strategische und nichtstrategische Bestandteile untergliedern. Die Analyse sollte dabei dem Leitsatz folgen: Je näher die Aktivität am Kernprozess, desto höher ihr strategischer Anteil.

Was aber heißt das für die einzelnen Projektaktivitäten in der IT?

- Die „Initiierung“ des Projekts erfordert ein detailliertes Wissen um den Geschäftsprozess. Damit ist sie zu 100 Prozent strategisch.

Woran Sourcing-Vorhaben scheitern

- **Unklare Zieldefinition:** Fokus auf den Kosten statt auf der Unternehmensstrategie;
- **schlechte Steuerung des Dienstleisters:** unprofessionelle Reviews, fehlende Transparenz, blindes Vertrauen;
- **fehlende Akzeptanz durch die Mitarbeiter:** Zweifel an Sinn und Zweck, Mangel an Zukunftsperspektiven und Motivation;
- **falsche Partner:** Fokus auf dem günstigsten Preis, Partner ohne die geforderte Kompetenz, kein Proof-of-Concept;
- **handwerkliche Probleme:** Projekt schlecht vorbereitet und umgesetzt, Verantwortliche ohne nötige Erfahrung, mangelhafte Kommunikation;
- **fehlende Flexibilität:** kein Konzept für Änderungen bei Preis, Mengen oder Art der Leistung;
- **unzureichendes Risiko-Management:** Risiken weder benannt noch priorisiert, keine Maßnahmen vorbereitet;
- **ungeregelte Transition/Rückabwicklung:** keine Regeln für die Übergabe von Wissen, Kompetenz und Verantwortung für den Fall einer Beendigung oder Übertragung der Sourcing-Aufgaben.

- Auch bei der Projekt-„Definition“ handelt es sich aufgrund der Geschäftsprozess- und IT-Relevanz um eine komplett strategische Aktivität.
- Beim „Design“ lässt sich zum Teil auf externe Unterstützung zurückgreifen – etwa zur Erstellung des Pflichtenhefts. Der nichtstrategische Anteil beträgt ungefähr 40 Prozent.
- „Build“ ist überwiegend nichtstrategisch. Hier werden aber bis zu 20 Prozent Inhouse-Kompetenz benötigt – zum Managen der externen Dienste.
- Dasselbe gilt für „Deployment“. Hier muss die interne IT nur vorbereitend und begleitend tätig werden.
- Der „Betrieb“ ist im Allgemeinen eine nichtstrategische Aktivität, die maximal zehn Prozent internen Steuerungsanteil verlangt.
- „Optimize“ hingegen ist wieder eine überwiegend strategische Tätigkeit. Mindestens 80 Prozent sollten intern erbracht werden.

Wichtiger Brückenkopf

Um eine derart differenzierte Sourcing-Strategie umzusetzen, muss die IT-Organisation die Bedürfnisse der Fachbereiche umfassend verstehen. Es empfiehlt sich, zunächst einen Servicekatalog zu erstellen und die Prozesse in Augenschein zu nehmen. Die IT sollte sich dabei ein klares Bild von der Nahtstelle (Line of Visibility) zwischen Business und IT machen. Eine weitere Schnittstelle gibt es gegenüber dem Provider.

Eine wichtige organisatorische Maßnahme ist die Einrichtung eines Brückenkopfs („Bridgehead“). In einem globalen Softwareentwicklungsteam fungiert er als Schnittstelle zwischen lokalem Kernteam (Auftraggeber) und Offshore-Entwicklungsteam (Auftragnehmer). So sorgt er für nahtloses Projekt-Management. (sp)

*Thomas Funk ist Principal Consultant IT-Processes & Sourcing bei der Metafinanz Informationssysteme GmbH in München.

Sonderdruck aus COMPUTERWOCHE NR. 46/2009 für

metafinanz - Informationssysteme GmbH

Leopoldstraße 146
D-80804 München

Telefon: 089 / 36 05 31-0
Telefax: 089 / 36 05 31-15
www.metafinanz.de

The logo for metafinanz, featuring a stylized grey arc above the word "metafinanz" in a lowercase, sans-serif font.