



Der Weg ist das Ziel

Vielfach erbringen mehrere IT-Partner Sourcing für Firmen. Die Schnittstellen zu den Dienstleistern erfordern dabei erheblichen Koordinationsbedarf. Dieser ist aber wichtig.

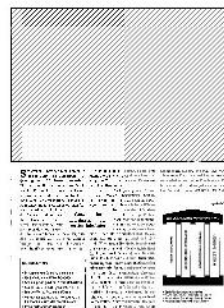
Fritz Kleiner, Managing IT Consultant, und Martin Walder, IT Consultant, IBM Schweiz AG

Schweizer Unternehmen haben in diesem Jahr ihre **Outsourcing-Tätigkeiten um 27 Prozent reduziert**. Dies ist das Resultat einer Studie, in welcher CFO und CIO in über 260 Grossunternehmen in der Schweiz, Deutschland, den Beneluxstaaten, Frankreich, Skandinavien und Grossbritannien befragt worden sind. Trotz der Tatsache, dass diese ihre Outsourcing-Aktivitäten reduzierten, sind sich aber doch 65 Prozent der Schweizer Befragten bewusst, dass das Auslagern von Diensten Vorteile bringen kann, etwa wenn Ressourcen oder Qualifikationen intern nicht zur

**Ganzheitliche
Koordination durch
Service-Integrator**

Verfügung stehen. 42 Prozent sind sich denn auch sicher, dass ihnen Outsourcing die Tür zu innovativen Prozessen und Praktiken öffnet.

Dass die Auslagerung von IT-Prozessen interne Ressourcen befreit, davon sind immerhin 27 Prozent überzeugt. Auf der anderen Seite erklärten 86 Prozent der Schweizer Befragten (Europa 78 Prozent), dass sie vom finanziellen Mehrwert von Outsourcing profitieren können. Über die grundsätzlichen Potenziale des Outsourcings sind sich also viele Führungskräfte einig. Jedoch sind sie sich oft nicht der Wirtschaftlichkeit konkreter Vorhaben und der Beurteilung des Mehrwerts sicher. **Beim Outsourcing spielt aber auch Multisourcing eine zentrale Rolle.** Multisourcing setzt



sich zum Ziel, verschiedene Bereiche der IT oder Serviceeinheiten durch unterschiedliche externe oder interne Partner, welche sich auf einen Service spezialisiert haben, zu erbringen. In der Theorie verbessert ein entsprechend aufgestelltes Service-Portfolio die Servicequalität, die Flexibilität und senkt die Kosten der Dienstleistungen. Die Komplexität solcher Services mit verschiedenen Partnern und den Aufwand unterschätzt man in der Praxis aber oft. In den meisten Fällen geht zudem ein End-to-End-Service verloren, da sich

SOURCING-TIPPS

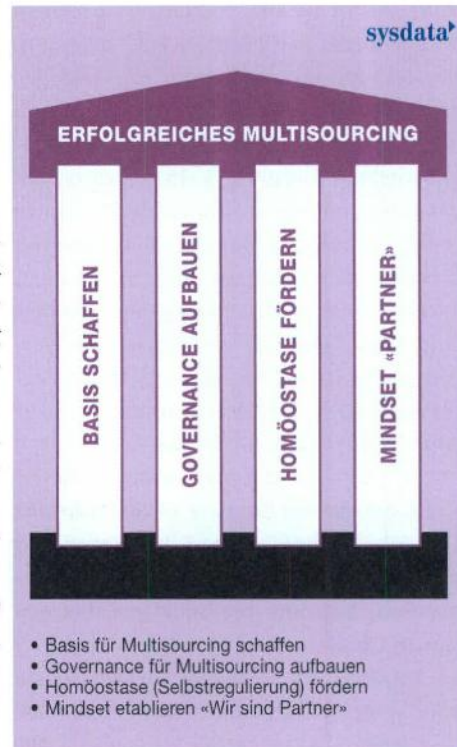
- Prinzipien fürs Sourcing definieren
- Risikofaktoren je Paket bewerten
- Sourcing-Fähigkeit der Firma einbeziehen
- Standardisierte Vertragspunkte beachten
- Bonus-/Malus-System einführen
- Verrechnungssystem zur Förderung der Eigenoptimierung des Dienstleisters
- Enge Partnerschaft aufbauen

jeder Partner nur auf seinen Teilbereich fokussiert. Multisourcing aber erhöht den Bedarf an ein ganzheitliches IT-Service-Management. Für eine IT-Störung beispielsweise, welche mehrere Partner involviert, resultieren zahlreiche zusätzliche Schnittstellen in den Bereichen Organisation/Unternehmen, Prozesse und Tools.

Wer nicht beginnt, komplexes Multisourcing zu überwachen und zu steuern, **verliert** früher oder später **die Kontrolle**. Darum sollten Unternehmen bei einer Sourcing-Strategie **grundlegende Punkte beachten** (siehe Kasten). Dazugehören auch die intern etablierten IT-Prozesse mit klar definierten

Schnittstellen zu den Partnern. In Unternehmen, in welchen kein durchgängiges Prozess-Framework etabliert ist, entsteht durch unterschiedliche Partner eine komplexe Patchwork-Prozesslandschaft. Dieses ist in den meisten Fällen nicht auf die Multisourcing-Umgebung abgestimmt. Definiert man die Prozesse und Schnittstellen nicht vollständig, so gehen Aspekte wie Störungweitergabe von Partner zu Partner, ein konsistenter Back-up- und Recovery-Punkt oder die Abwicklung von komplexen Veränderungen meist verloren.

Als Bindeglied für Service-Management-Fragen zwischen Leistungsbezieher und -erbringer wird



- Basis für Multisourcing schaffen
- Governance für Multisourcing aufbauen
- Homöostase (Selbstregulierung) fördern
- Mindset etablieren «Wir sind Partner»

Der Erfolg basiert auf vier Säulen

die zentrale Funktion des sogenannten **Service-Integrators etabliert**. Dieser überwacht und steuert die verschiedenen Partner. Es zeigt sich immer wieder, dass es vorteilhaft ist, diese Funktion durch die interne Informatik wahrzunehmen. Somit vermeidet man Interessenskonflikte oder Kompetenzprobleme. Zur Optimierung des Outsourcings trägt zudem die Selbstregulierung bei. Immer und immer wieder zeigt sich, dass diejenigen **Unternehmen am erfolgreichsten sind, welche die Leistungserbringer als Partner betrachten** und dementsprechend mit ihnen umgehen. Dies zeigt sich bereits bei der Aushandlung des Vertrags. Nicht nur die Kosten der Dienstleistung sollten dabei im Vordergrund stehen, sondern auch die Bereitschaft, eine hohe **Service-
Outsourcing
öffnet die Tür
zu innovativen**

Praktiken

vicequalität zu liefern. Hat das Unternehmen den Hauptfokus auf den Kosten, kann es den Outsourcing-Partner dazu bewegen, sein Angebot so tief wie möglich anzusetzen. Dies kann zur Folge haben, dass das Unternehmen auch eine entsprechend minimierte Dienstleistung zum vereinbarten Preis erhält. Um eine gute Zusammenarbeit zu etablieren, empfiehlt sich die Definition von Zusammenarbeitsprinzipien. Mögliche Leitsätze dazu sind etwa:

- Lösungen stehen im Vordergrund

FAZIT

Das Abschliessen von Outsourcing-Dienstleistungsverträgen mit den besten etablierten Leistungserbringern für verschiedene Leistungspakte reicht nicht, um die beste Dienstleistung zu einem optimalen Preis zu erhalten. Damit Unternehmen theoretische Multisourcing-Vorteile nutzen können, ist es wichtig, dass vor der Offertenanfrage die Sourcing-Strategie und die elementaren Bausteine wie z.B. IT-Prozesse und standardisierte Vertragsbestandteile als Basis geschaffen sind. Ein Service-Integrator übernimmt die zentrale Rolle der Governance. Durch die Etablierung von selbstregulierenden Systemen kann man den Steuerungsaufwand einer internen Service-Integrator-Funktion auf ein Minimum reduzieren. Diese Elemente tragen dazu bei, dass Multisourcing zu einem erfolgreichen IT-Outsourcing wird.

- In die Position des anderen treten
 - Sich gegenseitig als Partner sehen
- Schaffen es alle involvierten Parteien, das partnerschaftliche Denken zu etablieren und zu leben, so kann dieser Faktor zum entscheidenden Erfolgskriterium der ganzen Dienstleistungskette avancieren.

► **KONTAKT:** IBM (Schweiz)
Vulkanstrasse 106
8048 Zürich
Tel. 058 333 44 55
Fax 058 333 40 40
info@ibm.ch
www.ibm.ch