



Fachgruppe Sourcing

# Sourcing Modell Phase 1

Ausgabe vom: 11.3.2010

Dok. Nr.: SwissICT FG Sourcing 4-Phasen Modell Phase 1 of 4 Bedarfsanalyse.docx

Verteiler:

Allgemeines

	in Arbeit	in Prüfung	genehmigt zur Nutzung
Status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Autoren

Name	Firma
Hansjörg Bühler	Soberano-Sourcing GmbH
Peter Bertschin	Swisscom IT Services AG
Rainer Egli	iSource AG
Peter Kessler	Credit Suisse AG
Claudio Mandiratta	Swiss Reinsurance Company Ltd.
Urs Rotzler	BASF Schweiz AG



## Fachgruppe Sourcing

### Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
1.1	Zweck des Dokumentes	3
2	Geschäftsstrategie und IT-Analyse	3
2.1	Einfluss der Business Strategie und Initiativen auf IT	3
2.2	Relevante IT-Entwicklung (Branche/Markt)	4
2.3	Self-Assessment der internen IT	4
3	IT-Strategie	5
3.1	Strategische Prinzipien	5
3.2	Strategische und operative Ziele	5
4	IT Sourcing Strategie	6
4.1	Antriebs- und Hemmfaktoren	6
4.2	Scope 'what is in – what is out'	6
4.3	Sourcing Modell (WIE)	7
4.4	Sourcing Governance	7
4.5	Business Case	7
4.6	Roadmap (WANN)	8
4.7	Risiko Management	8

## 1 Einleitung

### 1.1 Zweck des Dokumentes

Vorliegende Checkliste dient der Analyse der Bedürfnisse des Unternehmens mit dem Ziel, anhand eines Vorgehensmodells klar entscheiden zu können, ob ein Outsourcing sinnvoll ist und falls ja, in welchem Umfang dies stattfinden könnte. Am Ende der Bedarfsanalyse (Phase 1) besitzt das Unternehmen eine klare Entscheidungsgrundlage in Bezug auf ein mögliches Sourcing-Vorhaben.

## 2 Geschäftsstrategie und IT-Analyse

### WORAUF SOLL DIE IT-STRATEGIE BASIEREN?

#### 2.1 Einfluss der Business Strategie und Initiativen auf IT

##### Zentrale Fragestellungen:

Verändert sich die Mobilität der Mitarbeiter (z.B. mehr Home Office)?

Verändern sich die Arbeitszeiten durch Ausdehnung des Business in andere Zeitzonen?

Müssen Lieferanten bzw. Kunden in die Business Prozesse eingebunden werden (B2B Kommunikation)?

Gibt es neue gesetzliche oder regulatorische Anforderungen?

Was sind die Geschäftsprioritäten und -pläne (kfr/mfr/lfr)?

Gibt es generelle, insb. finanzielle Rahmenbedingungen?

##### Themenkreise:

- Wachstumsinitiativen (Intern/M&A)
- Restrukturierungsinitiativen (Intern/Divestitures)
- Prozessoptimierungsinitiativen
- Informations- und Transparenzverbesserungsinitiativen
- Entscheidungsverbesserungsinitiativen
- Kommunikationsverbesserungsinitiativen
- Complianceinitiativen
- Flexibilitätserhöhungsinitiativen
- Organisationsinitiativen (Zentralisierung vs Dezentralisierung /Globalisierung vs Regionalisierung/Lokalisierung)

## 2.2 Relevante IT-Entwicklung (Branche/Markt)

### Zentrale Fragestellungen:

Welche IT-Entwicklungen haben Relevanz für unsere Geschäftstätigkeit?

Gibt es Standardlösungen für die Branche?

Gibt es neue gesetzliche oder regulatorische Anforderungen für die IT?

### Themenkreise:

- Generelle IT-Entwicklungen (z.B. steigende Speicherkapazitäts- und Sicherheitsanforderungen, Green IT)
- Technologische Entwicklungen (z.B. Virtualisierung, Unified communications, Web based solutions)
- Industrialisierung der IT (z.B. commodities vs specialties, Etablierung von Sourcing-Angeboten, Offshoring, SaaS, Cloud Computing etc.)
- IT-Marktentwicklungen (Konsolidierungen, Anbieter, Geografie, Preise, Geschäftsmodelle etc.)

## 2.3 Self-Assessment der internen IT

### Zentrale Fragestellungen:

Wie sieht der Reifegrad unserer IT aus?

Wie ist unsere IT aufgestellt? (Prozesse, Organisation, Technologie u.Tools)

Wie sieht das aktuelle Projektportfolio aus?

Welches sind die aktuellen IT-Probleme und Risiken?

Wo stehen wir mit unseren Kosten im Vergleich zum Markt?

Werden wir als Kostenverursacher, Servicelieferant oder als ‚Enabler‘ gesehen?

### Themenkreise:

- Angebot ans Business vs. Bedarf vom Business
- Technologischer Status (z.B. Architektur, Infrastruktur, Komplexität, Integration, HW/SW-Lebenszyklus, Standards etc.)
- Personeller Status (z.B. Talente, Mitarbeiterfähigkeiten und -potentiale, Beziehungen, Change Management, Altersstruktur etc.)
- Organisations-Setup (Struktur, Kultur, Leadership, Risikoprofil, Reife)
- Sourcing (Kompetenzen, Headcount, Lokation, Modell, Service Integration, Sourcing und Vendor Management, Procurement)
- Prozesse (Reife, z.B. konstante Leistung)
- IT-Finanzplanung (z.B. Investitionsbedarf)
- Kosten-Benchmarking (branchenintern/-extern, Service, Technologie, Personal)

### 3 IT-Strategie

#### IST SOURCING EINE STRATEGISCHE HANDLUNGSOPTION?

##### SWOT-Analyse (= Resultat der obigen IT-Analyse)

#### 3.1 Strategische Prinzipien

##### Zentrale Fragestellungen:

Mit welchen Prinzipien können wir die Geschäftsstrategie optimal unterstützen?

Wo positionieren wir uns innerhalb dieser strategischen Prinzipien?

##### Themenkreise:

- Geschäftsnähe vs. Standardleistungen
- Lokalität vs. Globale Präsenz (zentral vs. dezentral)
- Fixkosten vs. Variable Kosten
- Standardlösung vs. „Customized solution“
- Make or Buy
- „First mover“ vs. „Follower“
- Qualitätsansprüche („Top & expensive“ vs „basic & cheap“)
- Risikolevel (hoch, mittel, tief)

#### 3.2 Strategische und operative Ziele

##### Zentrale Fragestellungen:

Welche IT-Ziele leiten sich aus der Geschäftsstrategie und IT-Analyse ab?

##### Themenkreise:

- Leistungsziele (Prozesse, Organisation, Technologie)
- Finanzziele (IT Kosten / Verkäufe, Variabilisierungslevel, Investitionslevel)
- Organisatorische Ziele (Business Fokus (Informationen, Kommunikation, Prozesse, Technologischer Fokus (Infrastruktur, Applikationen)

## 4 IT Sourcing Strategie

### WARUM WOLLEN WIR WAS, WIE UND WANN OUTSOURCEN?

#### 4.1 Antriebs- und Hemmfaktoren

##### Zentrale Fragestellungen:

Was für Faktoren sprechen für respektive gegen ein Sourcing?

Warum sollen wir outsourcen?

##### Pros:

- Effizienzsteigerung
- Mangel an qualifiziertem Personal (Zugang zu Experten-Know-How)
- Komplexitätsreduktion
- Qualitätsgewinn
- Geschäftssagilität (M&A-Aktivitäten, neue Standorte, Schliessung von Standorten)
- Flexibilität & Skalierbarkeit der Lösungen
- Kostenreduktion (inkl. Kostentransparenz)
- Variabilisierung der Kosten
- Fokus auf das Kerngeschäft
- Etablierte Sourcing-Industrie
- Risikoreduktion (Technologie/Personal)

##### Cons:

- Sicherheitsbedenken
- Operativer Kontrollverlust
- Mangelnde in-house Sourcing-Kompetenz
- Know-How Transfer (allenfalls Verlust)
- Gesteigerte Abhängigkeiten
- Kultureller und organisatorischer Wandel
- Personelle Veränderungen
- Standardisierungszwang
- Weniger Elastizität beim Service-Angebot

#### 4.2 Scope 'what is in – what is out'

##### Zentrale Fragestellungen:

Was sourcen wir und was nicht?

##### Themenkreise:

- Sourcing Markt (Reifegrad des Serviceangebots)
- Service Strukturierung/Typisierung (Prozesse/Applikationen/Infrastruktur)
- Strategische Bewertung der Services (Geschäftsrelevanz und interne Effizienz)
- Selektives oder Full Outsourcing

- Priorisierung (Wichtigkeit und Dringlichkeit)

### **4.3 Sourcing Modell (WIE)**

#### Zentrale Fragestellungen:

Wie gestalten wir das Sourcing-Modell, damit wir den definierten Scope erreichen?

#### Themenkreise:

- Anzahl Dienstleister (einer oder mehrere)
- Typ Dienstleister (Generalunternehmer oder Fachspezialisten)
- Ort der Leistungserbringung (onsite/offsite/onshore/offshore)
- Preismodell (Time & Material, Fixed Price, Managed Services)
- Zeithorizont

### **4.4 Sourcing Governance**

#### Zentrale Fragestellungen:

Wie haben wir uns intern zu organisieren, aufgrund des gewählten Sourcing Modells?

Haben wir die erforderlichen Fähigkeiten, um das Sourcing Modell zu führen?

Wie soll die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister organisiert werden?

#### Themenkreise:

- Interne Sourcing Organisation (Fähigkeiten, Funktionen)
- Change Management (kulturell)
- Koordinationsprozesse (strategisch/operativ – intern/extern)
- Managementsysteme und Reporting (Kosten- und Servicelevels)
- Compliance (Recht, Sicherheit, Vertraulichkeit)

### **4.5 Business Case**

#### Zentrale Fragestellung:

Wie sieht die Kosten-/Nutzenschätzung für die Umsetzung des Sourcing Vorhabens aus?

#### Themenkreise:

- Leistungen, Services und Qualität
- Szenarien
- Ist-Kosten und Basecase

## 4.6 Roadmap (WANN)

### Zentrale Fragestellungen:

Wann setzen wir das Sourcing-Modell um?

Wie ist der Umsetzungsplan zu gestalten?

### Themenkreise:

- Programmplan (inkl. Meilensteine)

## 4.7 Risiko Management

### Zentrale Fragestellung:

Welche Risiken (intern/extern) sind vorhanden und wie wird damit umgegangen?

### Themenkreise:

- Identifikation der Risiken
- Bewertung der Risiken
- Massnahmen
- Überwachung der Risiken