

Sourcing sucht Beachtung

RELEVANT In mittelgrossen Unternehmen geht die IT oft vergessen. Das kann bei Outsourcing-Projekten unangenehme Folgen haben.

HANSJÖRG BÜHLER

Eine gut funktionierende IT-Abteilung ist die Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens. Trotzdem fehlen geschäftsrelevante IT-Themen in der Agenda des Managements oder erfahren nicht die nötige Aufmerksamkeit.

Das Paradoxe in der IT von mittelständischen Unternehmen ist, dass die Kosten bei einem Unternehmen mit 100 Millionen Franken Umsatz «nur» 1 bis 2 Millionen Franken pro Jahr, also rund 2 Prozent des Umsatzes, ausmachen. Dies führt dazu, dass IT-Themen im Management oft vernachlässigt werden. Die betriebswirtschaftliche Logik geht davon aus, dass die Geschäftsleitung den «restlichen» 99 Millionen Franken ihre volle Aufmerksamkeit schenken soll. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass durch nicht vorhandene oder unflexible IT-Lösungen Marktchancen verpasst werden und ein Ausfall der IT den Umsatz stark gefährden kann und somit durchaus relevant wird für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

Mehr Aufmerksamkeit verdient

Die Führung von mittelgrossen Unternehmen, die mit der IT einen beachtlichen Teil ihrer Wertschöpfung, also mehr als 20 Prozent, generieren, und von Grossunternehmen, bei denen die IT-Budgets im Umfang dessen liegen, was ein mittelgrosser Betrieb einnimmt, schenkt der IT die gebührende Aufmerksamkeit.

Herausforderungen wie umsatzmässige und geografisches Wachstum, rasche Verfügbarkeit von Managementinformationen, Management von verschiedenen Produktions- und Entwicklungsstandorten, Anpassungen der Geschäftsprozesse, Produktänderungen, Steigerungen der Produktivität, knappe finanzielle Mittel

und der Kampf um die besten Ressourcen sind an der Tagesordnung.

Die IT wird durch neue Technologien, Businessprojekte, erhöhte Anforderungen an die Qualität und Service- und Supportzeiten stark gefordert. IT-Budgets werden reduziert, Ersatz- und Neuinvestitionen werden aufgeschoben. Die IT operiert dadurch oft im reaktiven Modus. Die Wahrscheinlichkeit eines unvorhersehbaren Systemausfalls ist in dieser Situation hoch

Unternehmen ablösen. Im Vordergrund stehen vermehrt konkrete Geschäftsprozesse und deren Verbesserungsmöglichkeiten. Viele IT-Dienstleistungen werden sich durch Standardisierung und Industrialisierung zu Cloud-Services wandeln.

Diese Entwicklung bietet neue Möglichkeiten, die vor einigen Jahren weder denkbar noch bezahlbar gewesen wären. Aufgrund unserer Einschätzung werden neue, attraktive Angebote auf den Markt kommen und die IT-Abteilungen weiter unter Druck setzen. Bestehende, aber auch neue, global tätige Unternehmen wie etwa Microsoft, Amazon, Google übernehmen dabei neue Rollen. Die bestehende Wertschöpfungskette in den IT-Abteilungen, aber auch im Markt wird sich verändern. Angetrieben durch diese Unternehmens- und Marktsituation werden in der IT neue Rollenverteilungen zwischen Informatikverantwortlichen, Service- und Sourcing-Managern erforderlich.

Bedürfnisse der Anwender kennen

Unternehmen lassen sich in erster Linie beraten, um Informationen über den Sourcing-Markt zu gewinnen. Etwa, welcher Anbieter führt welches Angebot, was sind die Kosteneinsparungspotenziale, wie sehen die Vorgehensmodelle aus, welche Chancen und Risiken bestehen. Zudem wollen sie eine neutrale und unabhängige Sicht auf ihre IT erhalten. Die vielfältigen, anspruchsvollen Aspekte von Sourcing-Projekten, wie Unternehmensstrategie, IT-Strategie, Personal, Technologie, Serviceportfolio, IT-Prozesse, Vertrag und Finanzen, erfordern von allen Beteiligten ein ganzheitliches und vernetztes Denken.

Die Erfahrung zeigt daher, dass es sinnvoll ist, ein Sourcing-Projekt auf oberster Führungsstufe anzusetzen und auch zu

TIPPS AUS DER PRAXIS

Handbuch hilft Firmen weiter

Sourcing Workbook Das Buch bringt die Praxiserfahrung aus unterschiedlichen Sourcingprojekten sowie die Erkenntnisse aus lösungsorientierten Coachings zusammen. Es soll Führungskräften dienen, in ihren Unternehmen nachhaltige Resultate zu erzielen.

Vorgehen Durch den strukturierten, extern moderierten Prozess, an dem alle Führungskräfte teilnehmen, entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis über die Zusammenhänge zwischen IT und Business. Das bildet die Grundlage für bessere Entscheidungen der Führungsriege.

organisieren und durchzuführen. Wie in allen Projekten gilt auch hier, dass der Projekterfolg massgebend in der Planungsphase bestimmt wird. Deshalb ist es wesentlich, dass die Unternehmensführung aktiv in diesen Prozess eingebunden wird und sich auch die erforderliche Zeit nehmen kann.

Denn die IT wird in Zukunft, insbesondere bei mittelgrossen Unternehmen, an Bedeutung gewinnen. Führungskräfte sollten daher die neuen Möglichkeiten der Sourcing-Industrie zusammen mit den Informatik-Verantwortlichen genau prüfen. Das Unternehmen wird dadurch nur gewinnen.

Hansjörg Bühler, CEO, Soberano-Sourcing, Bern, und Leiter der Fachgruppe Sourcing beim Fachverband SwissICT.