

„Bewusste Sourcing-Entscheidungen verlangen Transparenz und Akzeptanz im Unternehmen. Die Berater der mgm haben uns mit ihrem Sourcing-Assessment-Tool das geeignete Werkzeug dafür an die Hand gegeben.“



Karsten Kansy, Continental AG, Corporate IT Strategy

IT-SOURCING-ANALYSE

Methode und Tool zur Unterstützung der Management-Entscheidung: Sourcing von IT-Dienstleistungen

Ausgangssituation und Ziele

Die Continental IT ist der konzerneigene IT-Dienstleister für den gesamten Continental-Konzern. Für die Erbringung von IT-Infrastruktur-Dienstleistungen hat die Continental IT in ihrer IT-Sourcing-Strategie definiert, dass die Fertigungstiefe für jeden IT Service separat anhand geschäftsstrategischer Kriterien definiert werden soll.

Im nächsten Schritt sollte die Sourcing-Fähigkeit der bestehenden IT-Dienstleistungen gemeinsam mit den Service Ownern und dem Management auf Basis objektiver Parameter evaluiert werden. Für diese Überprüfung war ein umfassendes Situationsbild der Services notwendig, welches durch die bestehenden Management-Informationen-Systeme nicht zur Verfügung gestellt werden konnte.

Die mgm consulting partners GmbH wurde daher mit der Erstellung einer Methode und eines Assessment-Tools zur Sourcing-Analyse beauftragt. Beides sollte exemplarisch an ausgewählten Services getestet und verfeinert werden.

Aufgaben

Welche Werkzeuge benötigte der Kunde für seine Sourcing-Entscheidungen?

- eine Methode zur umfassenden und objektiven Bewertung von IT-Infrastruktur-Services auf Basis ausgewählter, sourcing-relevanter Parameter
- ein standardisiertes Assessment-Tools zur dezentralen Anwendung durch die IT Service Owner
- eine einheitliche Ergebnisaufbereitung und -darstellung zur Unterstützung strategischer Sourcing-Entscheidungen

Vorgehen

Gemeinsam mit dem Auftraggeber wurden die folgenden Tätigkeiten und Aufgaben definiert und in einen Aktionsplan eingebettet:

- Relevante IT-Infrastruktur-Services identifizieren
- Zielsetzung und Ergebnisdarstellung aus der Sourcing-Strategie ableiten und abstimmen
- Kriterien und Skalen entsprechend der IT-Services sowie der Zielsetzung definieren
- Excel-basiertes Tool zur Anwendung der Methode und zur Ergebnisdarstellung aufbauen
- Filterkriterien und Assessment-Prozess definieren
- Dashboard zur Ableitung der Empfehlungen erstellen und für die Präsentation der Ergebnisse vorbereiten

A	Today's Core Competence	1	2	3	4	5	weighting %	results	Comment
A1	Is the IT Service Operation part of Conti IT's core business/ processes?	wellness				strong focus	40%	2	
		not successful				successful			
A2	Have we operated similar IT Services successfully with own personnel?	x					20%	1	
A3	Do we have highly skilled personnel in place?	low skills				high skills	20%	0,8	No deputies
		well documented				not documented			
A4	Have we documented our experiences and processes?						20%	0,4	
		x							
	Parameter result						100%	0,88	
B	Future Competence	1	2	3	4	5	weighting %	results	
B1	The competences to operate this IT Service are part of the strategic roadmap of Conti Corp IT.	no				yes	20%	1,25	
B3	Is Conti's IT department ability to keep / hire / educate, necessary skills for operate this service in the future high or low?	low				high	20%	0,75	
B4	Does the operating of this IT Service contain anything that gives us competitive advantage compared to others when we do it in-house?	false				true	20%	1	continuity is mandatory
B5	Is the (potential) share of variable costs bigger by external or internal provisioning?	external				internal	20%	0,5	
		x							
	Parameter result						100%	0,7	
C	Business Skills / Know-How	1	2	3	4	5	weighting %	results	
C1	Does the operation of this service needs critical skills that should be kept internal?	no				yes	20%	0,25	
C2	Is Business know-how needed to provide the servicepart (operation)	no				yes	20%	1	
C4	Is frequent customer contact necessary?	no				yes	20%	1,25	
C5	Is this service highly connected (interfaces) to other services (complexity)	not connected				highly connected	20%	1	
		x							
	Parameter result						100%	0,7	

Abbildung 1: Ausschnitt aus dem Assessment-Tool

Ergebnis

Zur Strukturierung des Assessments wurde die ITIL-Struktur *Service Design*, *Service Transition* und *Service Operations* genutzt. Für jede Phase wurden in Abstimmungsrunden relevante Messkriterien definiert und in Kategorien gegliedert. Bestimmte Funktionen wurden aufgrund der in der Sourcing-Strategie festgelegten Governance ausgeschlossen.

Zu den definierten Kriterien wurden prägnante Fragen formuliert. Die Fragen und Kategorien wurden gemäß ihrer Bedeutsamkeit für die strategische Sourcing-Entscheidung gewichtet (siehe Abb. 1). Im Rahmen des Assessments sollten die Service-Manager die Fragen in einem selbsterklärenden Excel-Tool auf einer fünfstufigen Skala beantworten.

Der zweite Projektschwerpunkt lag darin, die Ergebnisse für das Management so aufzubereiten, dass sie schnell begründete Entscheidungen treffen konnten. Wir entwickelten ein sehr reduziertes und aussagefähiges Dashboard, das genau auf die Bedürfnisse einer strategischen Steuerung zugeschnitten ist. Neben den grafisch aufbereiteten Ergebnissen der Assessments wurden Handlungsempfehlungen für die zukünftige externe Beschaffung oder interne Bereitstellung der jeweiligen IT-Leistung in jeder Phase gegeben (siehe Abb. 2).

Durch sehr konkrete Formulierungen der Fragen und die schlüssige Ergebnis-Konsolidierung konnte die Methode leicht von den Service-Managern ausgeführt werden.

Der intuitive und zugleich qualifizierte Zugang brachte zwei große Vorteile mit sich:

- objektive und nachvollziehbare Bewertungen
- hohe Akzeptanz der Ergebnisse und Empfehlungen (Make or Buy) bei den Stakeholdern

Die thematischen Schwerpunkte des Assessments wurden einzig aus der übergeordneten Sourcing-Strategie abgeleitet. Die auf Continental zugeschnittene Auswahl und Gewichtung der Kriterien aus einem sehr breitgefächerten Funktionsumfang gewährleisteten möglichst objektive und umfassende Aussagen und Empfehlungen. Unser Team konnte durch die Erfahrung aus vergleichbaren Projekten ein übersichtliches und aussagekräftiges Kriterien-Portfolio entwickeln.

In der Auswertung des Assessments und dem Dashboard zur Ergebnisdarstellung lassen sich sehr leicht die Kernaussagen zur strategischen Steuerung ablesen. Hierdurch sind Verständnis und Akzeptanz für die Methode auf allen Entscheidungsebenen gewährleistet.

Die Continental IT kann mit der Methode eine der schwierigsten unternehmensinternen Aufgaben bewältigen: Die explizite Sourcing-Strategie für alle IT Services wird nun objektiv mit den beteiligten Experten und Managern diskutiert und daraus werden abgestimmte Handlungsempfehlungen für das Management abgeleitet.

Kontakt

Tobias Richwien

E-Mail: tobias.richwien@mgm-cp.com

mgm consulting partners GmbH

Holländischer Brook 2 • 20457 Hamburg

Telefon +49 (0) 40 / 80 81 28 20 – 0

Telefax +49 (0) 40 / 80 81 28 20 – 388

E-Mail info@mgm-cp.com

Internet www.mgm-cp.com

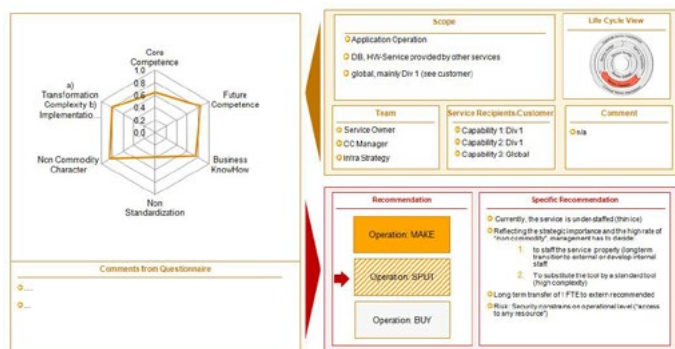


Abbildung 2: Template für das Sourcing Dashboard

Besonderheiten des Projektes

Die Bewertung der Sourcing-Fähigkeit der IT Services erfolgte im Rahmen einer langfristigen strategischen Sourcing-Ausrichtung der Continental IT. Sie war losgelöst von kurz- oder mittelfristigen Programmen mit konkreten Zielen zur Effizienzsteigerung oder Kostensenkung der IT.

Unser Kunde

Continental entwickelt intelligente Technologien für die Mobilität der Menschen und ihrer Güter. Als zuverlässiger Partner bietet der internationale Automobilzulieferer, Reifenhersteller und Industriepartner nachhaltige, sichere, komfortable, individuelle und erschwingliche Lösungen. Der Konzern erzielte 2013 mit seinen fünf Divisionen Chassis & Safety, Interior, Powertrain, Reifen und ContiTech einen Umsatz von rund 33,3 Milliarden Euro und beschäftigt derzeit rund 189.000 Mitarbeiter in 49 Ländern.