



IT Sourcing

**Neue Wege im IT Sourcing:
Potenziale heben durch produktbasierte
Sourcing Ansätze**
Die IT-Organisation erfolgreich in die
Zukunft führen



Neue Wege im IT Sourcing: Potenziale heben durch produkt- basierte Sourcing Ansätze

Die IT-Organisation erfolgreich in die Zukunft führen

7,3 Millionen Erwerbstätige befinden sich im Mai in Kurzarbeit. Laut einer Prognose der Bundesregierung wird das BIP im Jahr 2020 um 6,3% gegenüber dem Vorjahr sinken, der Produktionsindex schrumpft innerhalb von drei Monaten um 17,9%.

Für die IT-Organisation bedeutet das Umdenken: 2019 gingen 85% der IT-Verantwortlichen davon aus, dass ihr Budget im Jahr 2020 steigt oder gleichbleibt, für 2021 sogar 88,7% der Befragten. Neueste Prognosen erwarten einen globalen Einbruch des IT-Budgets um etwa 8%. Gleichzeitig sind die Anforderungen im Zuge der Corona-Pandemie an die IT in der Tendenz zunehmend. Die Bereitstellung von Home Office-fähigen Arbeitsplätzen ist nur ein Beispiel der ungeplanten Investitionen in die IT-Infrastruktur, entsprechende Netzwerke, Hardware und Software.

Wie können nun also Effizienzen gesteigert werden, ohne eine stabile, geschäftsnah und innovative IT-Organisation zu gefährden? Die richtige Sourcingstrategie ist einer der wichtigsten Hebel, um geringere IT-Budgets bei gleichzeitigem Erhalt der relevanten IT-Capabilities gezielt zu managen.

Während 2019 85% der IT-Verantwortlichen davon ausgingen, dass ihr Budget im Jahr 2020 steigt oder gleichbleibt, zeigen neueste Prognosen einen globalen Einbruch des IT-Budgets um etwa 8%.



Insourcing

...von Aktivitäten, die zuvor ausgelagert wurden, wird von ca. 60% der Unternehmen angestrebt. Die Kerneigenleistung steigt insbesondere im Bereich Applikationsentwicklung.



Strategische Partnerschaften

...werden eingegangen, um Innovation, vielversprechende Technologien und Kaufkraft voranzutreiben. Moderne IT-Organisationen bauen Netzwerke mit Digitalhubs, Start-ups und Instituten auf.



Nearshore oder offshore Center

...werden nach wie vor eingesetzt, um die Lohnkosten zu senken und die Flexibilität zu erhöhen. In Deutschland nutzen etwa 70% der outsourcenden Unternehmen Destinationen innerhalb Europas.

Abbildung 1: Aktuelle Sourcingtrends von IT-Organisationen, die beim Aufbau der richtigen Sourcingstrategie zu beachten sind

Die richtige Sourcingstrategie wird damit zum wichtigsten Hebel, um geringere IT-Budgets bei gleichzeitigem Erhalt der relevanten IT-Capabilities gezielt zu managen.



Produktbasiertes IT Sourcing als Werthebel

Kern einer modernen Sourcingstrategie ist eine produktorientierte Herangehensweise. Der Aufbau der richtigen Sourcingstrategie gelingt vereinfacht in drei Schritten:

Schritt 1: Produktdefinition

Durch den Schnitt von Applikationen und IT Services in geeignete IT-Produkte schaffen CIOs Transparenz über das gesamte Portfolio. In diesem Schritt erfolgt die intelligente, kunden- und technologiezentrierte Bündelung der heutigen IT Applikationen oder IT Services in IT-Produkte.



- IT-Produkt **als funktional geschlossene IT Einheit**, die an Kunden ausgeliefert wird
- Jedes Produkt besteht aus **verschiedenen Ebenen und Elementen**
- IT-Produkte umfassen sowohl **IT Applikationen** als auch **IT Services**

Schritt 2: Produktanalyse

Für jedes IT-Produkt werden produktspezifische Daten erhoben, beispielsweise Userzahlen oder Lizenzkosten. Herzstück der Analyse ist die Beschreibung der Lieferkette (IT Value Chain) und die entsprechenden heutigen Liefereinheiten. Dabei ist insbesondere zu prüfen, welche Schritte in der Wertschöpfungskette heute pro Produkt intern onsite, near- / offshore versus von einem externen Provider erbracht werden. Ergebnis der Analyse ist u.a. eine Übersicht aller inhouse erbrachten Leistungen und damit der entsprechenden internen IT Ressourcen und vorgehaltenen IT Capabilities. Gleichzeitig wird transparent, innerhalb welcher Produkte in erster Linie Wissen außerhalb der eigenen IT Organisation liegt.



Produktbasiertes IT Sourcing als Werthebel

Schritt 3: Sourcing Assessment

Alle Produkte werden bezogen auf ihre Sourcingfähigkeit bewertet. Zwei Bewertungsdimensionen stehen dabei im Fokus der Evaluation der IT-Produkte:

Strategische Relevanz

Grad, zu dem ein IT-Produkt von strategischer Bedeutung für Kerngeschäftsprozesse und zukünftige Wachstumfelder ist

Bewertungskriterien:

- **Businesskritikalität:** Wie hoch ist der Beitrag, den das Produkt für den Unternehmenserfolg leistet?
- **Relevanz für geschäftliche Kernprozesse:** Wie wichtig ist das Produkt für die Erbringung der Kernprozesse?
- **Relevanz für Zukunftsfelder /Wachstumsthemen:** Kann das Produkt relevant für Innovation und Wachstumsthemen sein?
- **Wettbewerbsdifferenzierung:** Fördert das Produkt ein Alleinstellungsmerkmal des Geschäfts?

Verfügbarkeit am Markt

Spezifizierung des IT-Produkts, die bestimmt, zu welchem Grad das Produkt durch externe Parteien geliefert werden kann

Bewertungskriterien:

- **Spezifität und internes Wissen:** Ist für die Bereitstellung des Produktes (Standort-) spezifisches, geschäftsinternes Wissen notwendig?
- **Möglichkeiten zur Nutzung externer Dienstleistungen:** Besteht die Möglichkeit das Produkt durch kostengünstige, externe Alternativen bereitzustellen?
- **Grad der Interdependenzen:** Sind andere Kernprozesse abhängig von dem Produkt?



Produktbasiertes IT Sourcing als Werthebel

Basierend auf diesen Kriterien kann das IT-Produktportfolio bewertet und verschiedenen Produktkategorien zugeordnet werden (**Abb. 2**):

Commodity IT-Produkte	Operative IT-Produkte	Innovative Produkte
Commodity IT-Produkte zeichnen sich durch eine geringe strategische Relevanz aus; die Verfügbarkeit der Produktbereitstellung am externen Markt ist relativ hoch	Operative IT-Produkte sind in der Regel notwendig, um stabile Operations und die Unterstützung von Kernprozessen zu gewährleisten, die Verfügbarkeit externer Providerservices variiert	Innovative Produkte haben einen hohen Einfluss auf die strategische Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens; typischerweise lässt sich aufgrund der Spezifität des IT-Produkts wenig bis keine externe Marktexpertise einkaufen

Auf Basis der Kategorisierung lassen sich Normstrategien indikativ (A-D) definieren.

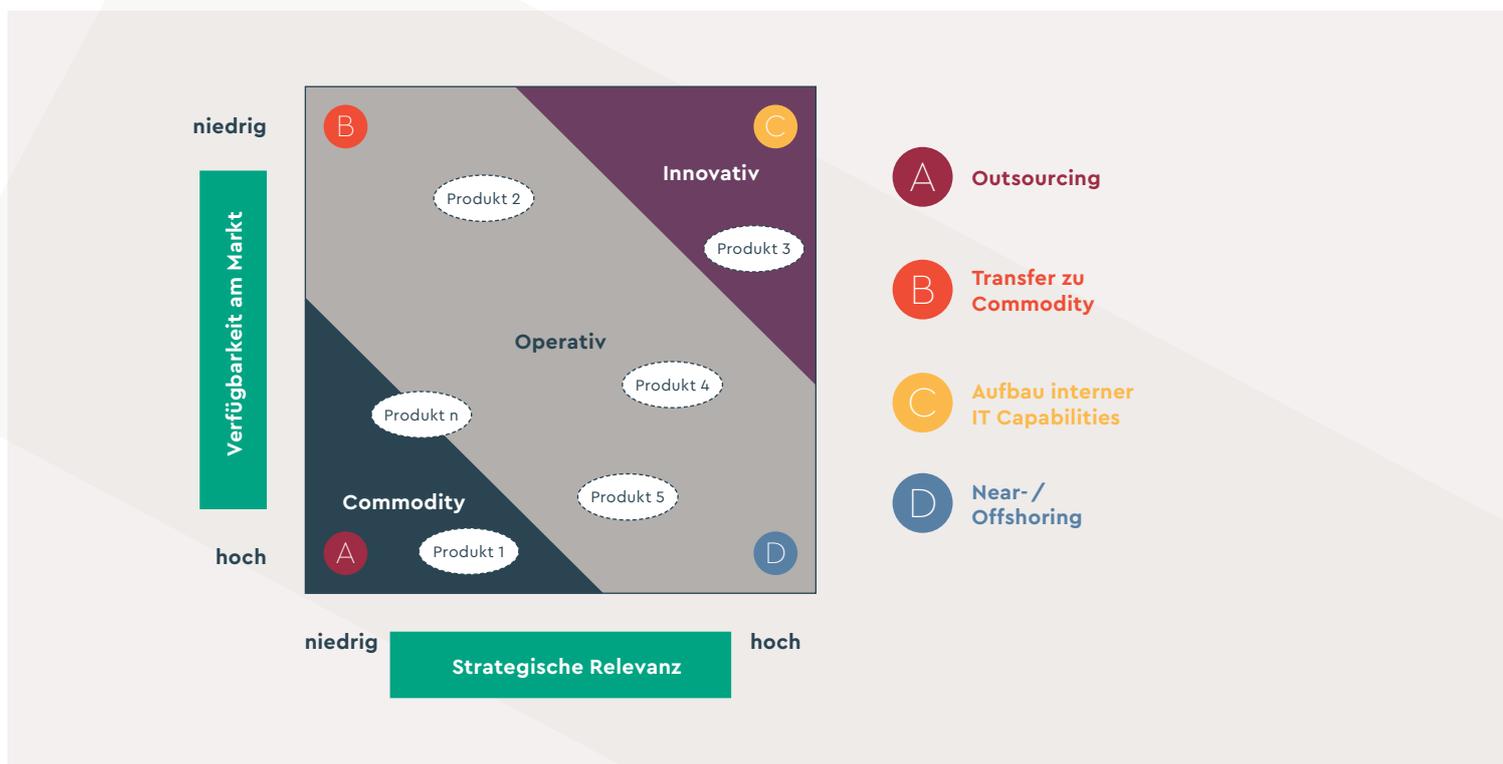


Abbildung 2:
Bewertung des IT-Produktportfolios



Die Ergebnisse des Sourcing Assessments richtig nutzen: Die Anwendung von Normstrategien zur IT Produktportfolio-Optimierung

B Transfer zu Commodity

Produkte mit geringer strategischer Relevanz und einer niedrigen Verfügbarkeit am Markt sind anzupassen: Dabei ist ein sukzessiver Wechsel auf Standard IT Lösungen notwendig, um externe Provider kosteneffizient nutzen zu können.

C Aufbau interner IT Capabilities

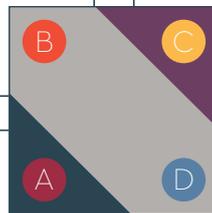
Innovative IT-Produkte sollten in erster Linie intern erbracht werden. Hierbei empfiehlt sich folglich ein langfristig angelegter Insourcing-Ansatz mit einer entsprechenden Rekrutierungs- und Talententwicklungsstrategie, um IT Capabilities intern aufzubauen.

A Outsourcing

IT-Produkte, die im Bereich Commodity liegen, sollten an externe Partner ausgelagert sein oder werden. Haupttreiber der Bewertung sind Kostenvorteile. In Zeiten von Covid-19 können für bestehende Verträge Preisnachlässe kurzfristig von bis zu 20% ausgehandelt werden. Auch die Bündelung von IT-Produkten und die entsprechende Reduktion auf eine geringere Anzahl an Providern ist im Sinne einer effizienteren Steuerung hilfreich.

D Near-/Offshoring

Für operative Produkte, die eine relativ hohe strategische Relevanz haben, für die jedoch auch Wissen am Markt bereitsteht, können durch den Aufbau interner Ressourcen in weniger lohnkostenintensiven Ländern Einsparpotenziale gehoben werden.





Die Ergebnisse des Sourcing Assessments richtig nutzen: Die Anwendung von Normstrategien zur IT Produktportfolio-Optimierung

Welche Auswirkungen ergeben sich auf das Management von IT Capabilities?

Je nach IT-Produkttyp ergeben sich unterschiedliche Ziel-Wertschöpfungstiefen in der Lieferkette pro Produkt. **Abbildung 4** zeigt die Fertigungstiefe der IT-Produkte entlang der Produktkategorien.

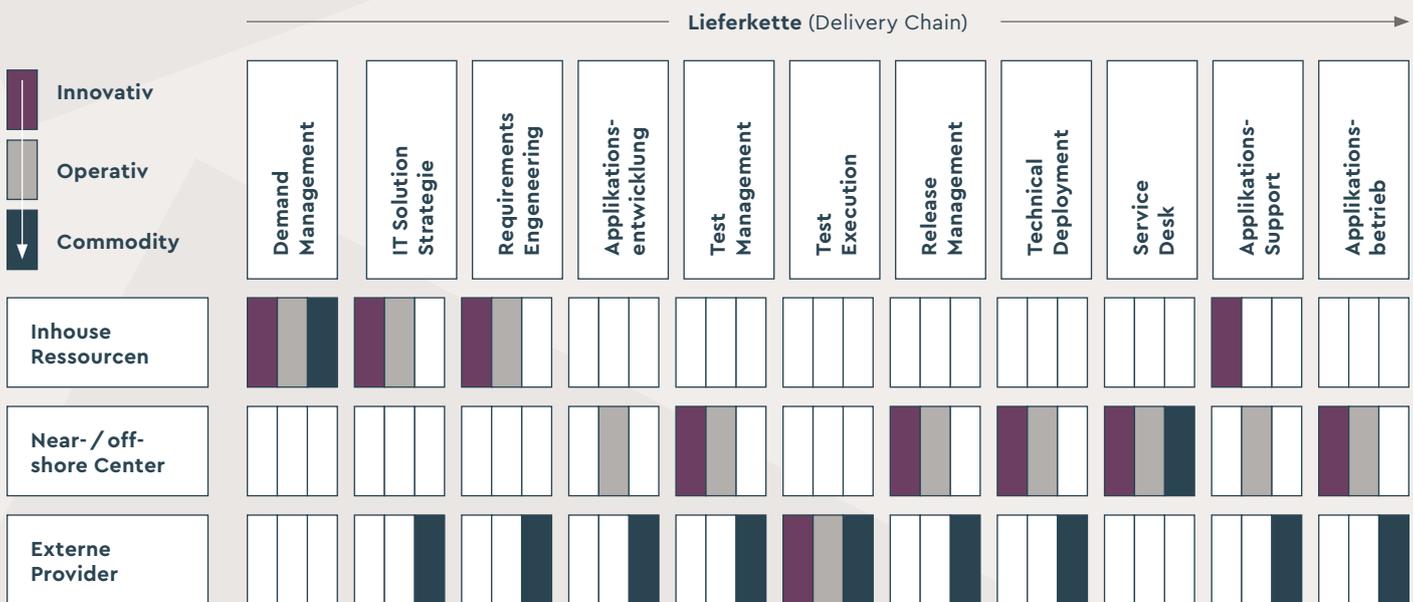


Abbildung 4: Illustrative Wertschöpfungstiefe der Lieferkette nach Produktkategorie

Unabhängig von der Produktkategorie liegt die Schnittstelle zum Kunden (Demand Management) in der internen IT Organisation. Für sowohl innovative als auch operative IT-Produkte sollten zudem IT Lösungsarchitektur Capabilities aufgebaut werden. Für innovative IT-Produkte werden interne Ressourcen und Fähigkeiten auch in der Applikationsentwicklung und im Applikationssupport vorgehalten. Eigene near-

und offshore Center werden vor allem bei operativen IT-Produkten genutzt. Die Durchführung des Testings kann übergeordnet ausgelagert werden, z.B. durch den Aufbau einer Test Factory. Umgekehrt werden IT Commodity Produkte kaum von internen Ressourcen bedient, entsprechende IT Capabilities sind nicht vorzuhalten.



Die Ergebnisse des Sourcing Assessments richtig nutzen: Die Anwendung von Normstrategien zur IT Produktportfolio-Optimierung

Die Auswirkungen der Covid-19 Pandemie stellen jedes Unternehmen vor individuelle Herausforderungen. Entsprechend divers können Unternehmen ihren Weg aus der Krise gestalten. Die produktbasierte Sourcingstrategie schafft einen Ansatz, wie IT Organisationen die aktuelle Situation zum Anlass nehmen können, ihren Sourcingmix zu überdenken: Dabei gilt es, die internen Ressourcen auf strategisch relevante IT-Produkte gezielt auszurichten, und IT-Produkte mit einer geringeren Geschäftsrelevanz entweder durch eigene near- / offshore Center oder mittels externer Provider kosteneffizient bereitzustellen. So gelingt es einerseits auf die zu erwartenden Budgetkürzungen zu reagieren, andererseits bleiben Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfokus der internen IT Organisation erhalten.

... die internen Ressourcen auf strategisch relevante IT-Produkte gezielt auszurichten, und IT-Produkte mit einer geringeren Geschäftsrelevanz entweder durch eigene near- / offshore Center oder mittels externer Provider kosteneffizient bereitzustellen.



Ihr Ansprechpartner

Wenn Sie Fragen haben, zögern Sie nicht,
uns zu kontaktieren. Wir freuen uns auf einen
spannenden Austausch mit Ihnen.



Dr. Cyrus Asgarian
Managing Director & Partner

E-Mail: cyrus.asgarian@kienbaum.de
T.: +49 173 15 38 804

Das Studienteam:



Nina Feuersinger
Director



Kristina Krauels
Consultant

