

Strategisches IT-Sourcing in ITIL v3



- 1 Motivation und Handlungsbedarf
- 2 Chancen und Risiken im Outsourcing
- 3 Dimensionen einer IT-Sourcing Strategie
- 4 ITIL v3: Best Practice in Service- und Partnermanagement

- 
- 1 Motivation und Handlungsbedarf
 - 2 Chancen und Risiken im Outsourcing
 - 3 Dimensionen einer IT-Sourcing Strategie
 - 4 ITIL v3: Best Practice in Service- und Partnermanagement

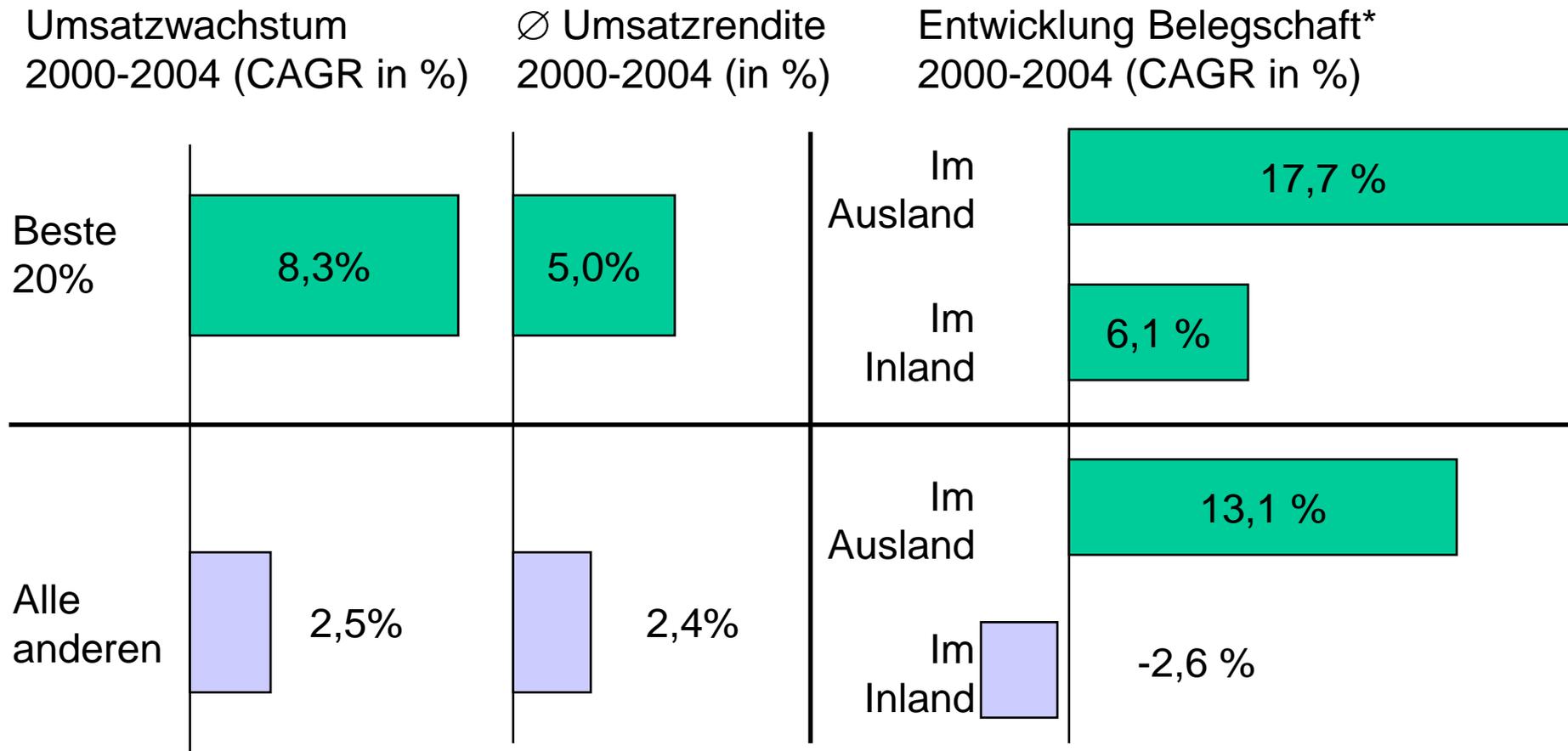
IT-Sourcing hat für das IT-Management eine sehr hohe Relevanz

- Die Industrie macht es erfolgreich vor: Wettbewerbsfähigkeit durch **Optimierung der Leistungserbringung** und der **Fertigungstiefe**
- Neben dem Hauptargument der **Kostenkontrolle und -senkung** gilt es die **strategischen Aspekte** zu prüfen
- Outsourcing-Vorhaben haben **weitreichende und langfristige Auswirkungen**
- Der Anbietermarkt ist geprägt durch **hohe Dynamik und Komplexität**

A large, red, downward-pointing arrow-like shape that serves as a decorative separator between the list and the concluding text.

Erfolgreiches IT-Sourcing erfordert eine Balance zwischen Anforderungen und Leistungsangebot sowie ein aktives Management der Chancen und Risiken.

Die Besten 20% schaffen 5% Umsatzrendite mit 6% Wachstum bei Inlands-Mitarbeitern



(n=93) Quelle: Accenture

* Nicht angepasst für M&A Effekte

Zunehmende Erfahrung führt zu umfassenderen & komplexeren Verträgen, oft mit mehreren Providern

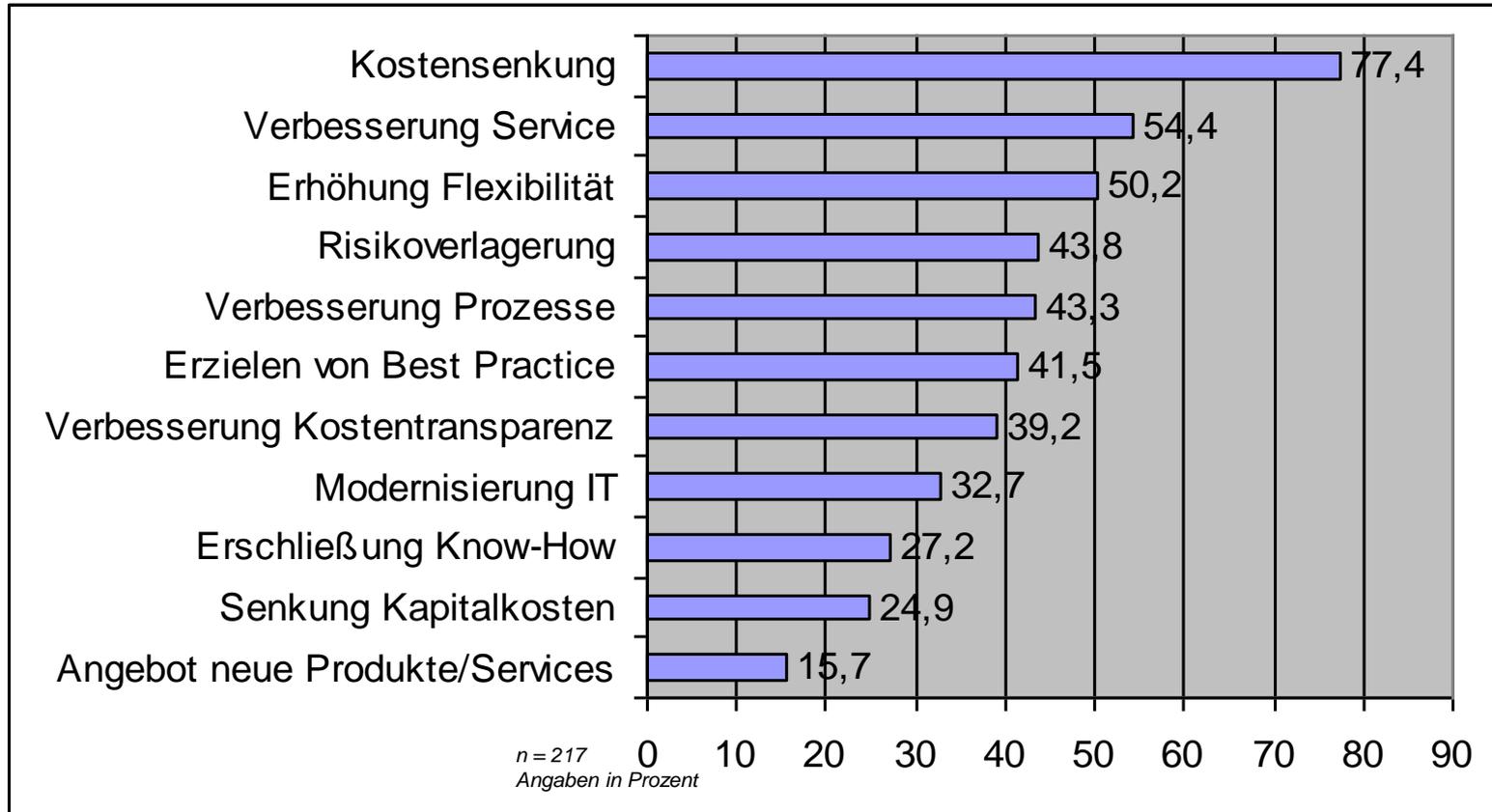
Ausgewählte Trends auf dem Outsourcing Markt

- Wahl mehrerer Serviceprovider zur Vermeidung einseitiger Abhängigkeiten
- Selektives Outsourcing ist um etwa 40% erfolgreicher als das klassische, ganzheitliche Outsourcing und die Misserfolgsquote ist 15% niedriger
- Drei Haupttreiber für selektives Outsourcing: bessere Flexibilität, stärkere strategische Sicht und einfachere technische Integration (Bsp. SOA)
- Die Bündelung von Dienstleistungen innerhalb eines Vertrages führt zu mehr Leistungsanteilen in den Bereichen Beratung, Entwicklung und Prozessoutsourcing
- Die Offshore-Leistungserbringung gewinnt an Vertrauen
- Globale Konzepte mit lokal (vor Ort) agierenden Dienstleistern und Offshore-Leistungserbringung gewinnen an Bedeutung
- Neben Indien, holen Länder wie Brasilien, Südafrika und China auf
- Beim Nearshoring ist Russland der neue große Player

- 1 Motivation und Handlungsbedarf
- 2 Chancen und Risiken im Outsourcing
- 3 Dimensionen einer IT-Sourcing Strategie
- 4 ITIL v3: Best Practice in Service- und Partnermanagement

IT-Outsourcing bietet vielfältige Nutzenpotenziale

Erwartungen an IT Outsourcing



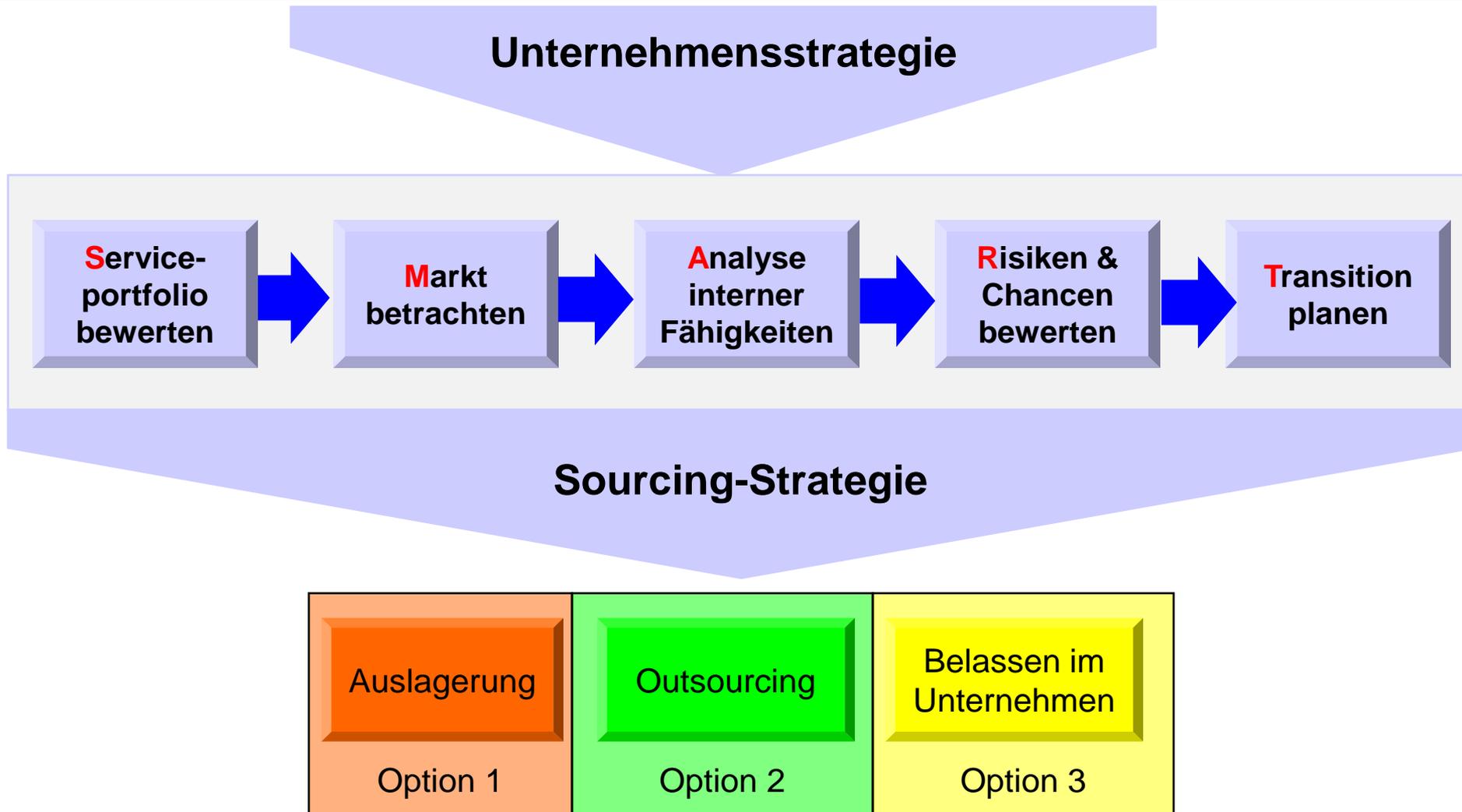
Quelle: Steria Mummert Consulting

Die Risiken des Outsourcings sind adressierbar

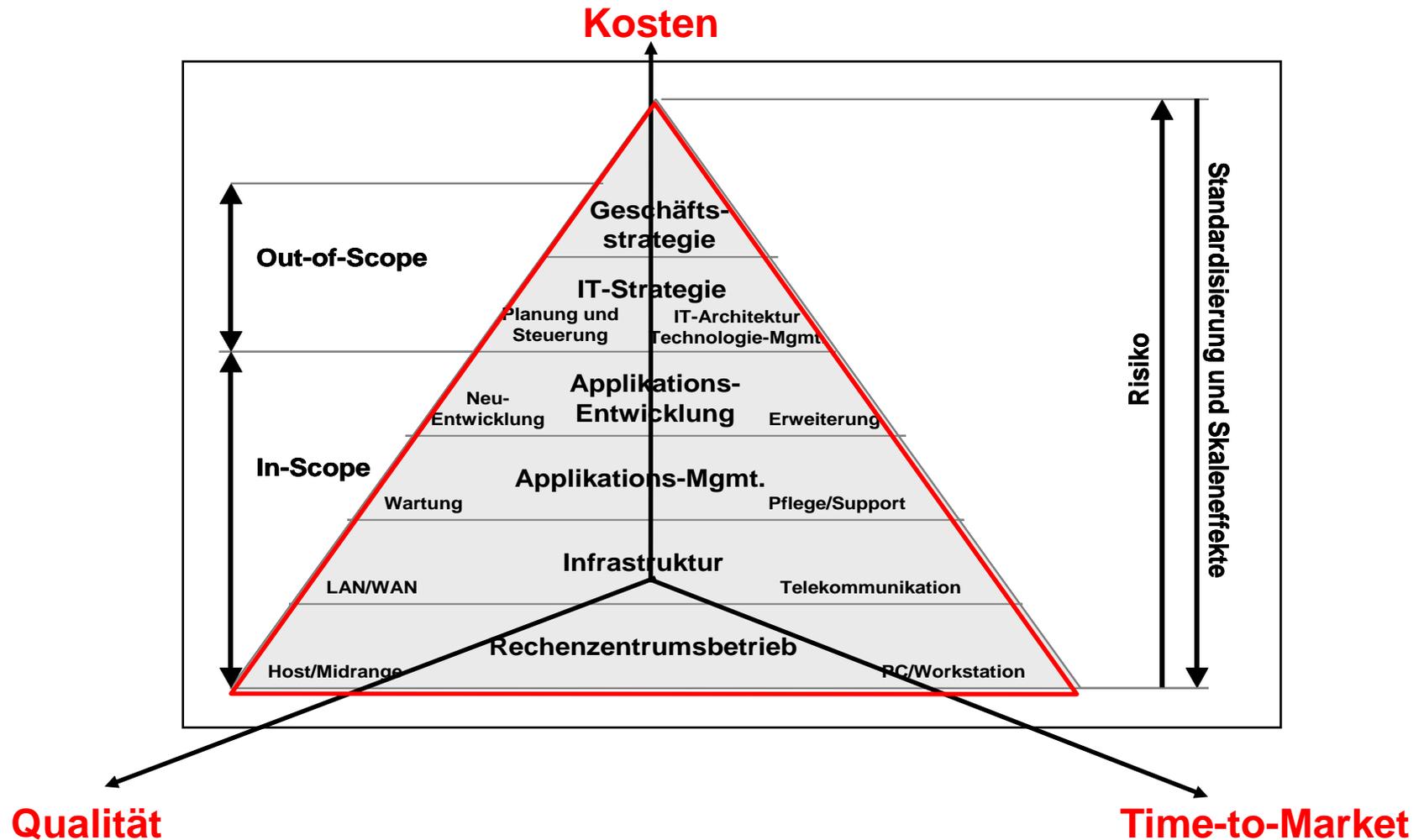
Risikoklasse		Einzelrisiken
Wettbewerb		<ul style="list-style-type: none"> • Übergang von betriebsinternem Wissen • Missbrauch von unternehmenskritischen Informationen
Finanzen		<ul style="list-style-type: none"> • Unsichere Kostenentwicklung durch die Änderung von Anforderungen • Kosten der Interaktion mit Providern (Schnittstellenmanagement) • Juristischer Aufwand bei vertraglichen Problemen (z.B. bei Krisen)
HR		<ul style="list-style-type: none"> • Verlust an Mitarbeitermotivation • Qualifikation der existierenden Mitarbeiter entspricht nicht dem Bedarf • Änderung Unternehmenskultur durch Zusammenarbeit mit „Externen“
Servicequalität		<ul style="list-style-type: none"> • Versprochene Servicestandards entsprechen nicht den tatsächlichen • Servicequalität variiert, z.B. durch hohe Fluktuation des Providerteams • Veraltete Technologien durch längere Technologiezyklen
Controlling		<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Abhängigkeit vom Zulieferer • Fehlender Einfluss auf die Erzeugung der Servicelieferung • „Wir sind einer von vielen“

- 1 Motivation und Handlungsbedarf
- 2 Chancen und Risiken im Outsourcing
-  3 Dimensionen einer IT-Sourcing Strategie
- 4 ITIL v3: Best Practice in Service- und Partnermanagement

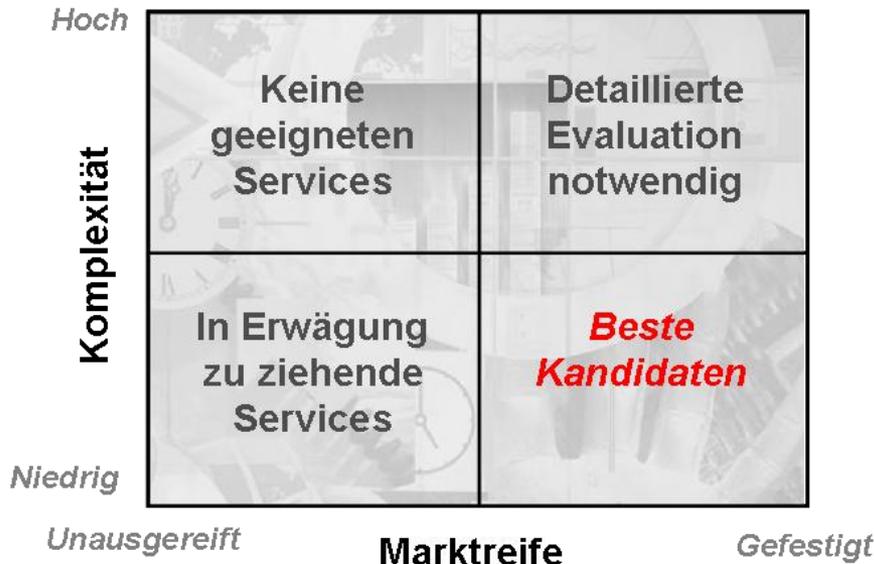
SMART: in fünf Schritten zur Sourcing Strategie



Bewertung des Serviceportfolios als strategische Ausgangsposition



Betrachtung des Marktes zur Beurteilung vorhandener Optionen



Klassifizierung der Services und der Anbieter



++ gut geeignet
 + geeignet
 - weniger geeignet
 -- nicht geeignet

Version: 0.2

Globale Service Provider

- Globaler IT Full Service Provider
- Globaler Beratungs- und Lösungsanbieter
- Globaler IT Infrastruktur Provider
- Globaler Telekommunikationsprovider

Nationale und Regionale Service Provider

- Service Provider (ausgegründete IT Abteilung)
- RZ-Dienstleister
- Geschäftsprozess-Outsourcing Anbieter
- Standardsoftware-Anbieter
- Application Service Provider
- Regionale IT Infrastrukturprovider

Lokale Service Provider

- Lokaler IT Anwender

Offshore Service Provider

- Offshore App Dev. and Maintenance Provider
- Offshore Data Center Provider / Telcos

	Servicepaket 1 - Hosting Services	Servicepaket 2 - WAN Services	Servicepaket 3 - Anwendungsservices	Servicepaket 4 - Lotus Notes Services	Servicepaket 5 - Desktop Services	AP 1 - Entwicklung von Anwendungsservices	AP 2 - Betrieb und Betreuung
Globaler IT Full Service Provider	++	+	-	++	+	++	++
Globaler Beratungs- und Lösungsanbieter	+	-	--	+	-	++	-
Globaler IT Infrastruktur Provider	-	--	--	+	++	--	+
Globaler Telekommunikationsprovider	+	++	--	-	-	--	-
Service Provider (ausgegründete IT Abteilung)	++	-	-	+	+	+	+
RZ-Dienstleister	++	-	-	-	-	-	+
Geschäftsprozess-Outsourcing Anbieter	--	--	--	--	--	--	--
Standardsoftware-Anbieter	--	--	+	--	--	--	--
Application Service Provider	+	-	+	+	-	-	+
Regionale IT Infrastrukturprovider	+	--	--	+	+	--	+
Lokaler IT Anwender	+	--	--	+	+	-	+
Offshore App Dev. and Maintenance Provider	--	--	-	+	--	++	--
Offshore Data Center Provider / Telcos	+	+	--	--	--	--	--

Indien ist der größte Offshore-Anbieter aber Andere holen auf

Polen – ein aufstrebender Markt

Pros: Niedrige Kosten, gutes Ausbildungs-system und Verfügbarkeit von fähigen Ressourcen; deutsche Sprachkenntnisse

Cons: Industrie benötigt weitere Zeit zur Entwicklung

Führende Anbieter: Prokom, Computerland

China – wahrscheinlich der nächste Key-Player

Pros: niedrige Kosten und großes Angebot an Talenten

Cons: Geringe Qualität, kulturelle Unterschiede, schlechte Englischkenntnisse

Führende Anbieter: AsiaInfo, CommVerge, eSoftbank, ZhongXun JiTuan

Russland – Spezialist für Ingenieure

Pros: Viele sehr gut ausgebildete Ingenieure zu niedrigen Preisen

Cons: Fehlender Management-nachwuchs, unsichere wirtschaftliche Lage und schlechte Englischkenntnisse

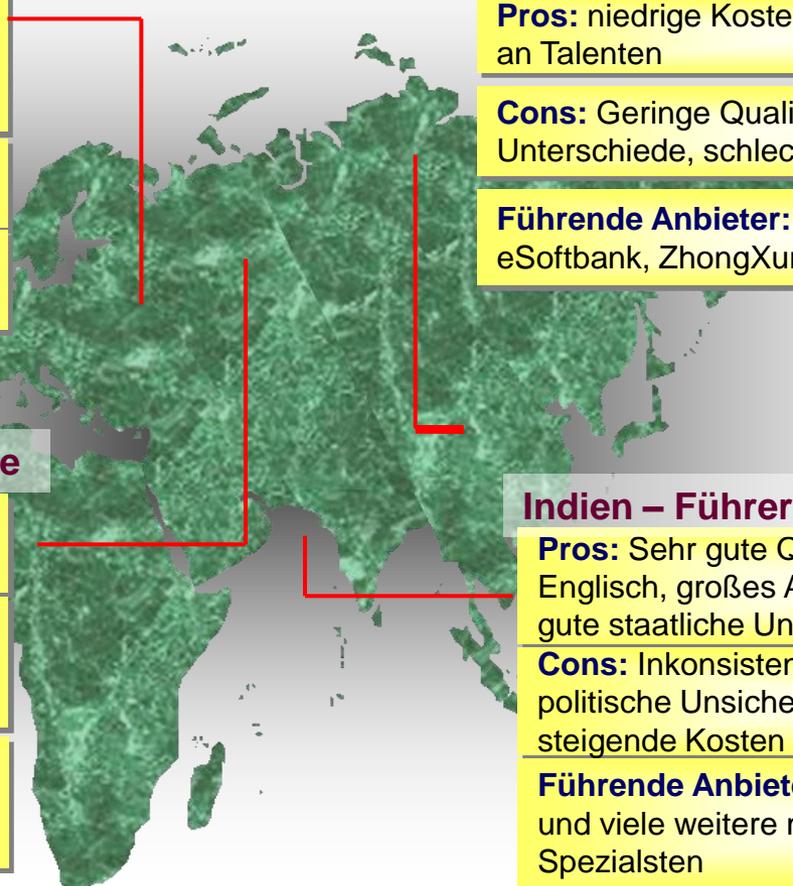
Führende Anbieter: Luxoft, Novosoft, STAR SPB, Inforus and National Software Development Alliance

Indien – Führer im Offshore Sourcing

Pros: Sehr gute Qualität, exzellentes Englisch, großes Angebot von Talenten und gute staatliche Unterstützung

Cons: Inkonsistente Infrastruktur und politische Unsicherheit (Pakistan Konflikt), steigende Kosten

Führende Anbieter: TCS, Infosys, Wipro und viele weitere mittlere und kleine Spezialisten



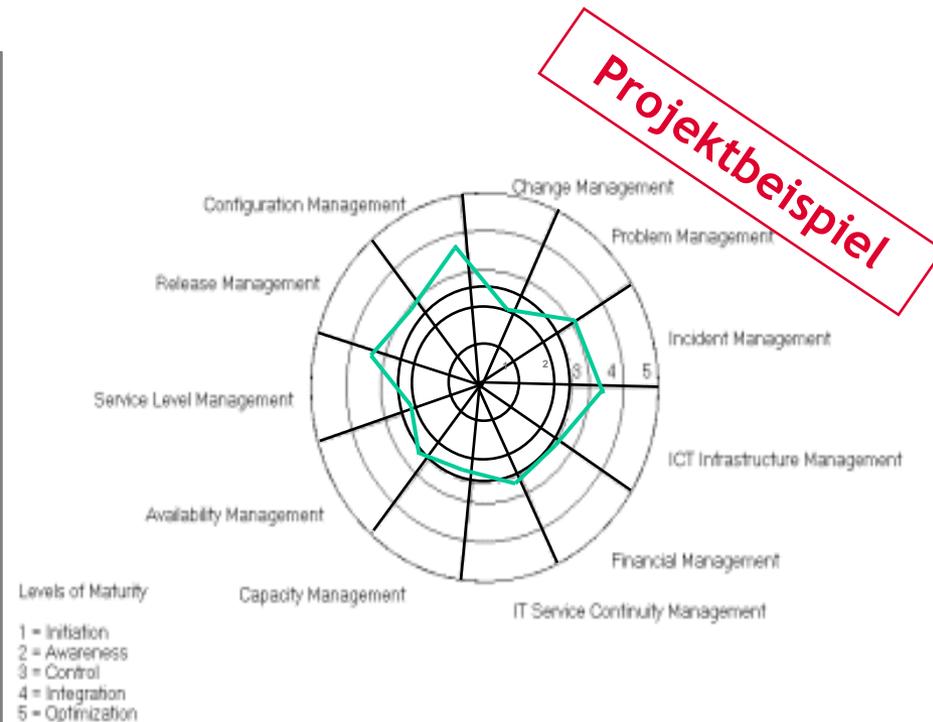
Quelle: PAC Analyse, www.CIO.com

Analyse der internen Leistungsfähigkeit

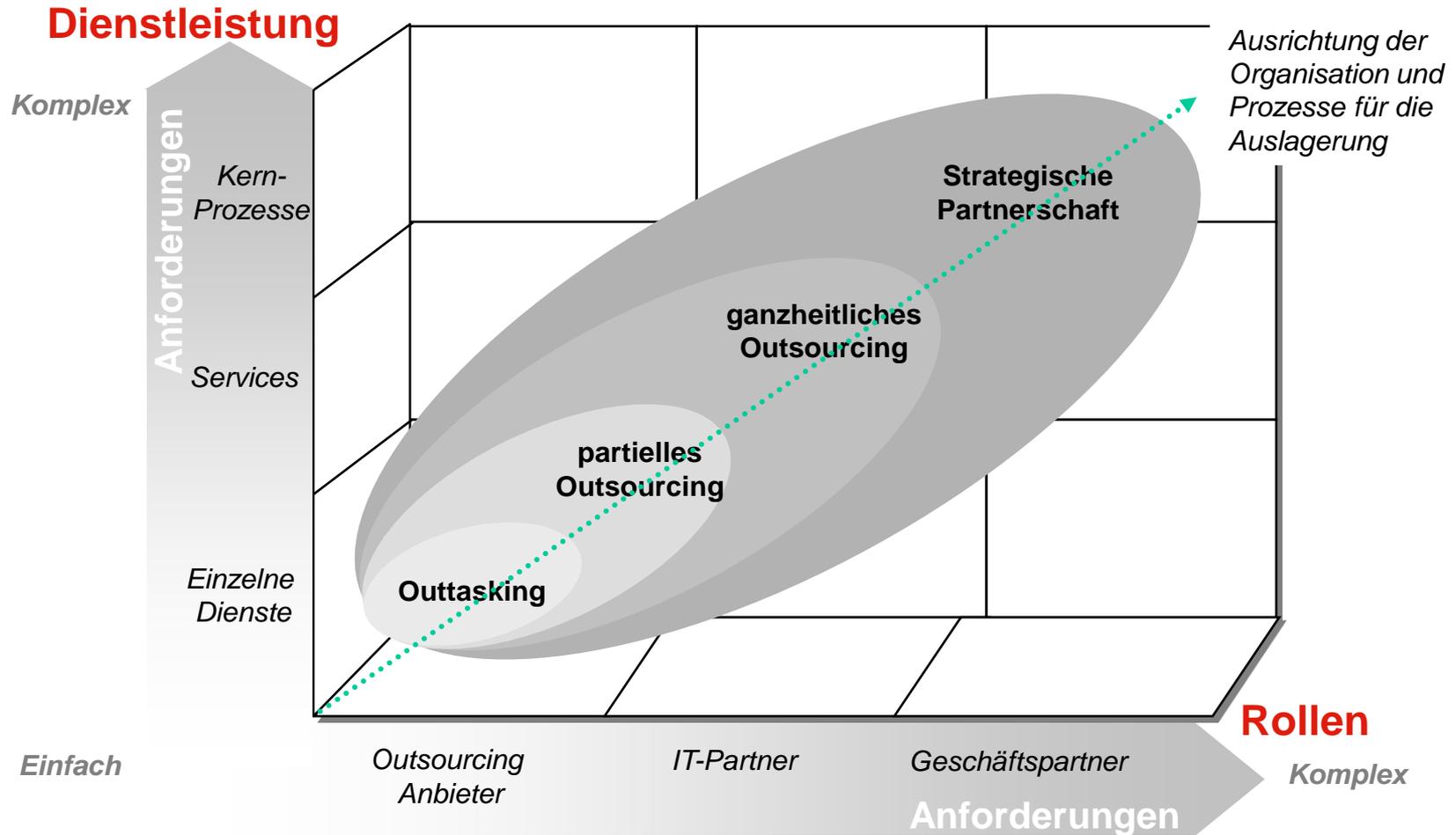
Zum Beispiel anhand eines ITIL-Reifegrad Assessments

ITIL Process	Capability Assessment				
	TOTAL Score	Processes	Systems	People & Competencies	Reports
Incident Management	2.2	2.2	2.0	1.5	3.0
Problem Management	2.1	1.0	3.6	1.7	2.2
Change Management	2.4	1.4	1.5	3.8	3.0
Configuration Management	2.4	1.2	3.6	1.7	3.0
Release Management	1.7	1.4	3.0	1.1	1.1
Service Level Management	3.2	2.6	3.3	3.1	3.6
Availability Management	2.3	3.8	2.3	1.9	1.2
Capacity Management	2.4	2.7	3.0	2.0	1.8
IT Service Continuity	2.5	3.7	2.5	2.0	1.6
Financial Management	2.6	3.9	1.7	1.1	3.6
Service Desk*	2.7	3.1	2.6	2.2	2.9

* Service Desk is a function, not a process



Der interne Reifegrad der Organisation sollte zum angestrebten Sourcingmodell passen



Risiken und Chancen in einem Business Case bewerten

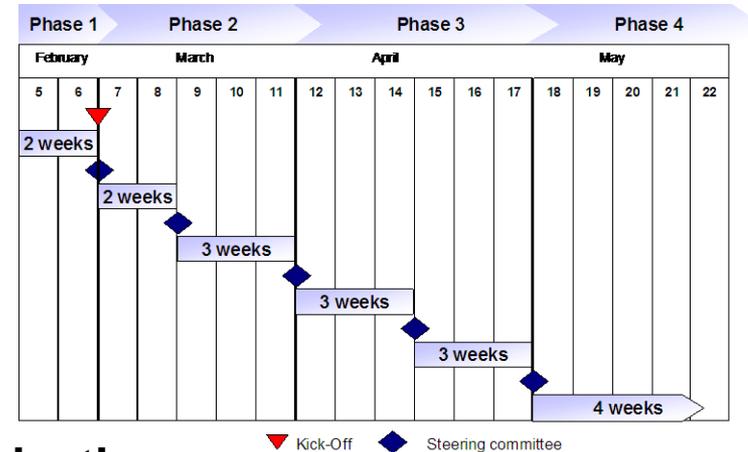
Option 1: optimierter Eigen-Service	Worst Case	Plan	Best Case	Abweichung
Umsatz	22.810.727 €	25.345.252 €	27.879.778 €	10,0%
Kosten	27.885.917 €	25.100.392 €	22.927.096 €	12,5%
Gewinn (EBT)	- 5.075.190 €	244.860 €	4.952.682 €	
Leistungsrendite	-22,2%	1,0%	17,8%	
Bewertung nach Risikosimulation				
Kapitalbarwert	- 619.841 €	348.690 €	1.253.996 €	97,8%
Stabilität	Bewertung aus Investorensicht			
Ausfallwahrscheinlichkeit, einjährig	1,5%	Überdurchschnittliches Risiko		
Ausfallwahrscheinlichkeit, fünfjährig	12,0%			
Option 2: Outsourcing				
Umsatz	22.810.727 €	25.345.252 €	27.879.778 €	10,0%
Kosten	28.341.517 €	24.350.834 €	21.729.660 €	14,4%
Gewinn (EBT)	- 5.530.790 €	994.418 €	6.150.118 €	
Leistungsrendite	-24,2%	3,9%	22,1%	
Bewertung nach Risikosimulation				
Kapitalbarwert	- 704.974 €	418.493 €	1.931.576 €	99,7%
Stabilität	Bewertung aus Investorensicht			
Ausfallwahrscheinlichkeit, einjährig	4,5%	Hohes Risiko		
Ausfallwahrscheinlichkeit, fünfjährig	11,6%			

Die Transition-Planung konsolidiert die Informationen für die Umsetzung

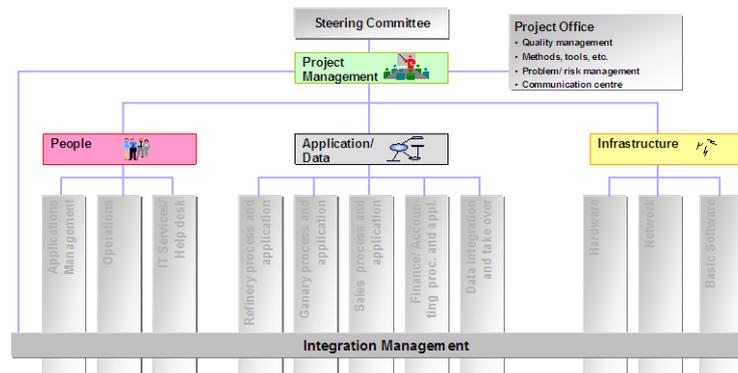
High Level Projektplan

	People	Application/ Data	Infrastructure	Project Management
Tasks	<ul style="list-style-type: none"> Develop service levels Assess people needed for necessary service Design IT Organisation (overview) 	<ul style="list-style-type: none"> Establish business needs Develop business process map Develop application map Identify necessary interfaces Develop transition plan 	<ul style="list-style-type: none"> Assess IT Needs for the Cressier system Design connections between Cressier and Petroplus system Develop transition plan 	<ul style="list-style-type: none"> Definition Scope Installation project infrastructure Project staffing Development project plan Training Project Team
Requirements	<ul style="list-style-type: none"> Availability of IT Manager Availability of Operations Manager Shell Job descriptions of the Shell IT department 	<ul style="list-style-type: none"> Availability of P+ Managers Availability of process owners Availability of Application Experts Documentation 	<ul style="list-style-type: none"> Availability of IT Manager Availability IT Experts Documentation 	<ul style="list-style-type: none"> Availability of Project Manager P+
Deliverables	<ul style="list-style-type: none"> Initial plan for resourcing (in-house or externally) Service level definition High level needs for people <ul style="list-style-type: none"> IT Operation IT Service / Helpdesk Application Management 	<ul style="list-style-type: none"> Business requirements P+ Business process map Application map Interface overview Short term plan to run the applications 	<ul style="list-style-type: none"> Hardware map Network map Software map (Basic Software) Short term plan to set up and run the infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> Scope Phases 2 and 3 Detailed project plan Phase 2 Project infrastructure Trained Project Team Installed procedures for project, quality, problem/ risk mgmt.

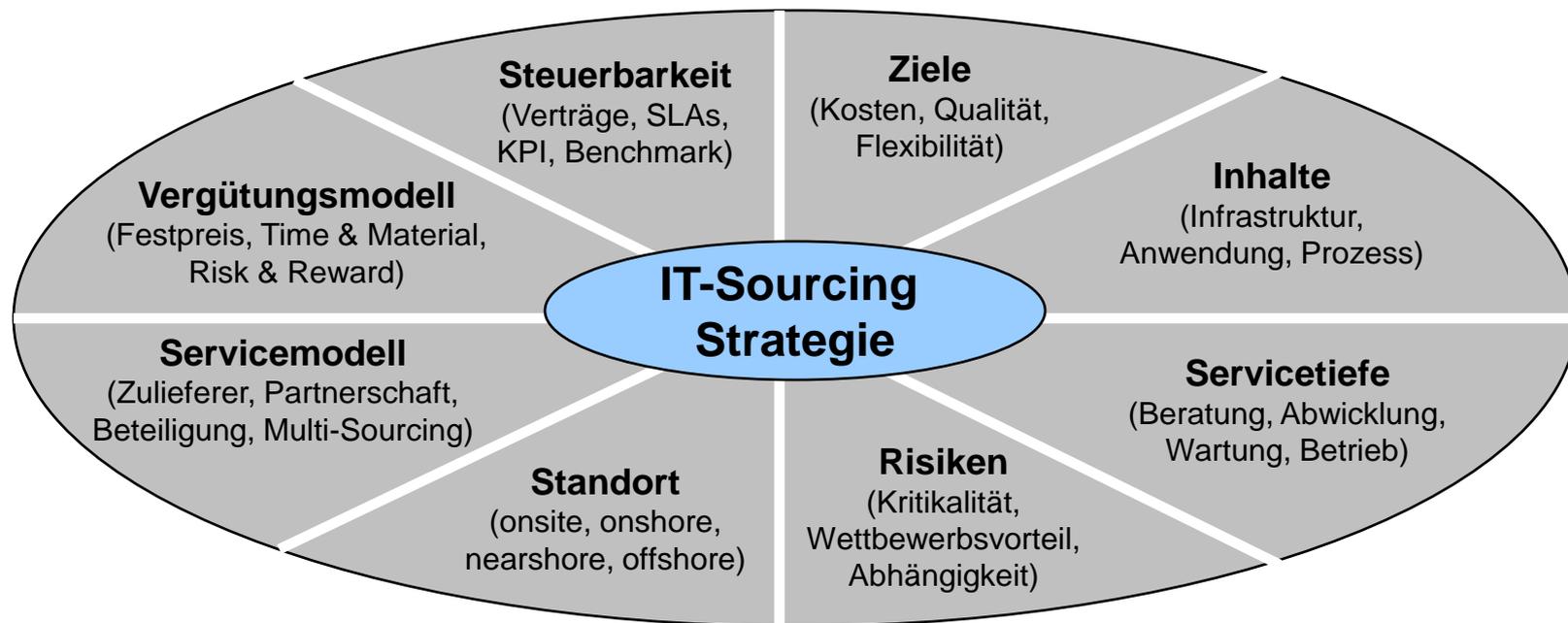
Projektzeitplan



Projektorganisation



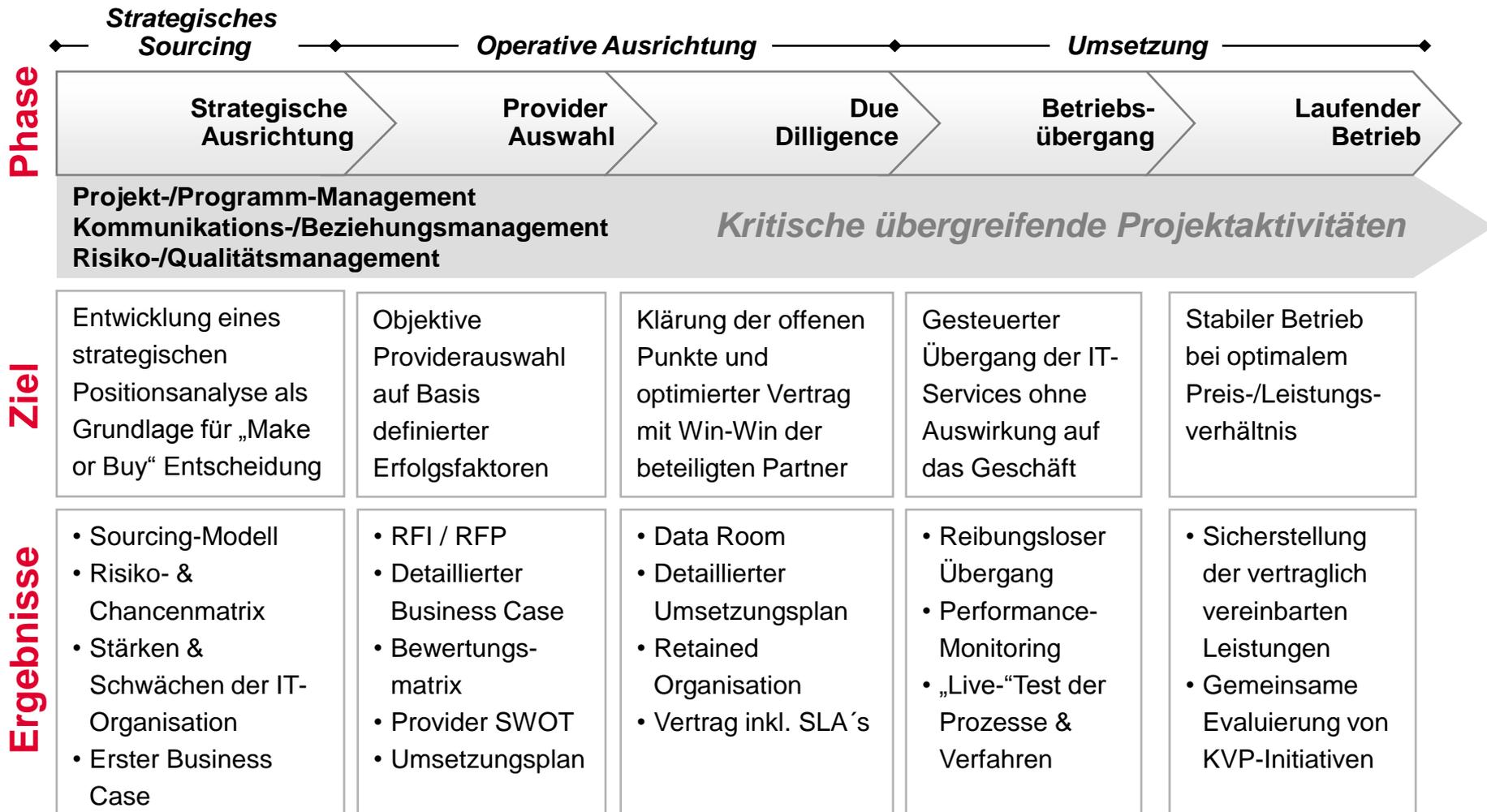
Der Erfolg des IT-Sourcings ist durch mehrere Dimensionen geprägt



Selektives Outsourcing flexibel und langfristig verankern

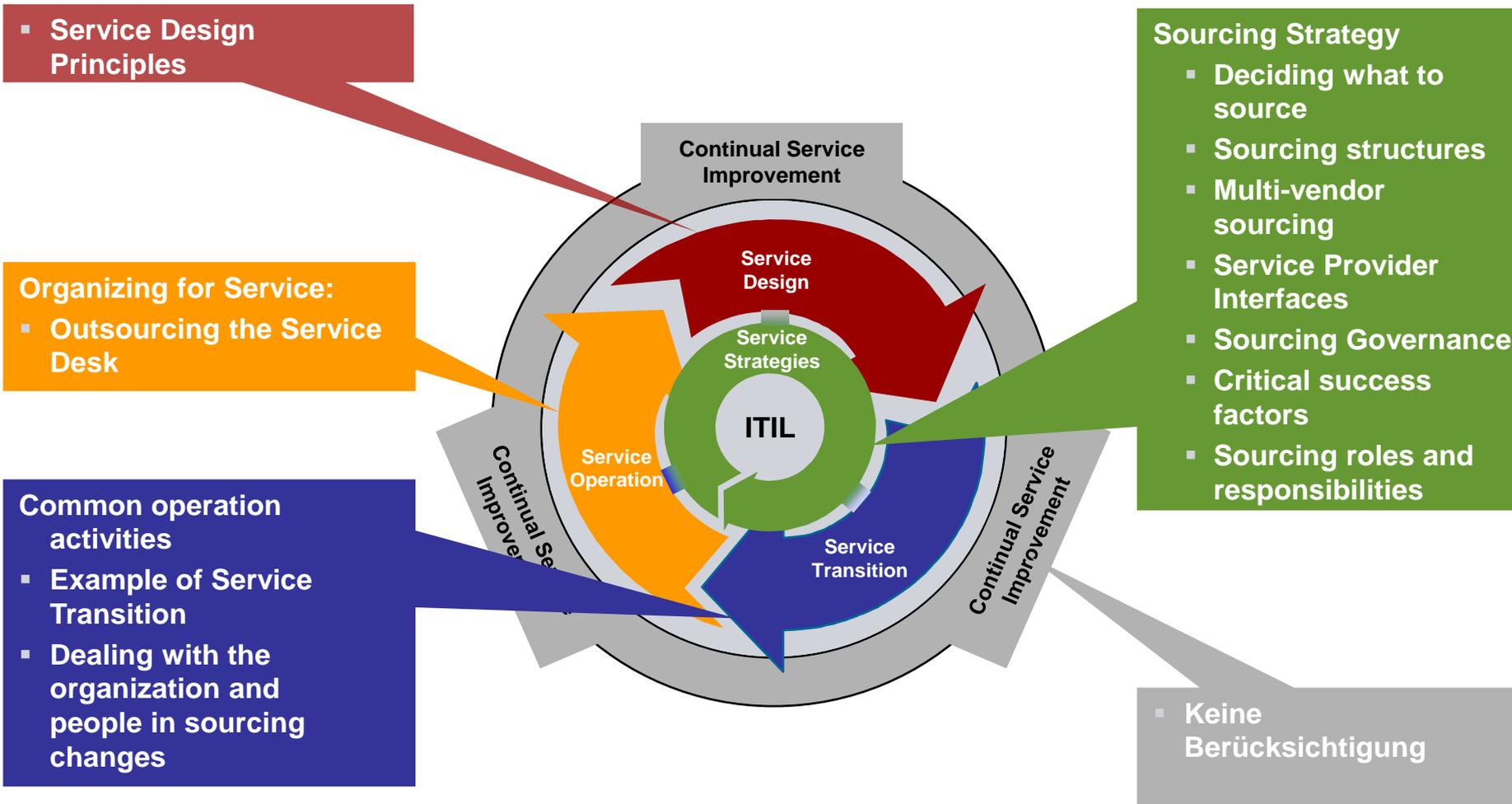
Strategischer Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung von IT-Outsourcing unter strategischer Perspektive • Primäres Ziel: Mehrwertleistung, nicht Kostensenkung per se • Berücksichtigung des Outsourcing-Zeitpunktes zur Stärkung der Verhandlungsposition
Benchmark	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung einer Vergleichs-Analyse zur Abschätzung interner Kompetenzen und Kostenstrukturen
Vertragsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Verträge leistungsorientiert gestalten • Erhöhung des Flexibilitätsgrads in vertraglichen Vereinbarungen, z.B. Vertragsanpassung nach wiederholtem Benchmarking
Partnermgmt.	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Verankerung professionellen Partner-Managements: Kosten: 4 - 10% des Vertragswertes

Das Outsourcing-Vorhaben untergliedert sich in klar abgegrenzte Projektphasen



- 1 Motivation und Handlungsbedarf
- 2 Chancen und Risiken im Outsourcing
- 3 Dimensionen einer IT-Sourcing Strategie
-  4 ITIL v3: Best Practice in Service- und Partnermanagement

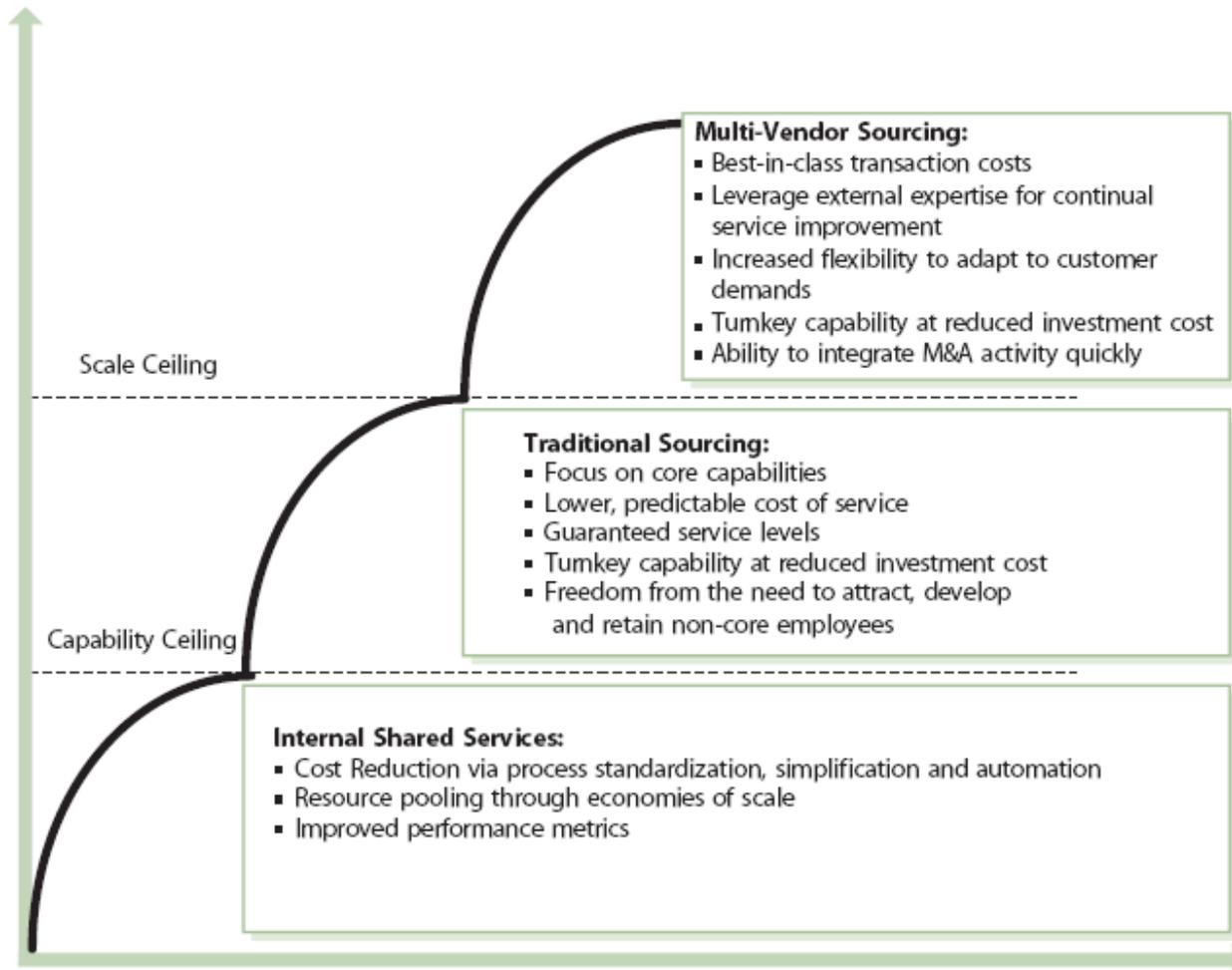
Wo Sourcing in ITIL v3 berücksichtigt wird



Sourcing Strategie

- **Service Kandidaten identifizieren**
 - Werden die Ressourcen & Fähigkeiten des Geschäftes verbessert?
 - Wie eng ist die Kopplung an die geschäftskritischen Geschäftsbereiche?
 - Wie intensiv ist die Interaktion zwischen Fachbereich und Serviceanbieter?
- **Herausforderungen des Multi-Provider Management**
 - Technische Komplexität
 - Organisatorische Abhängigkeiten
 - Integrationsplanung
- **Evaluierung der Anbieter**
 - Nachvollziehbare Kompetenzen (Mitarbeiter, Technologie, Innovation, Branchenexpertise, ISO/IEC 20000 Zertifizierung)
 - Track record (Kontinuität)
 - Beziehungsmanagement (kultureller Fit, Vision & Strategie)
 - Qualität der Lösung
 - Finanzielle Stabilität

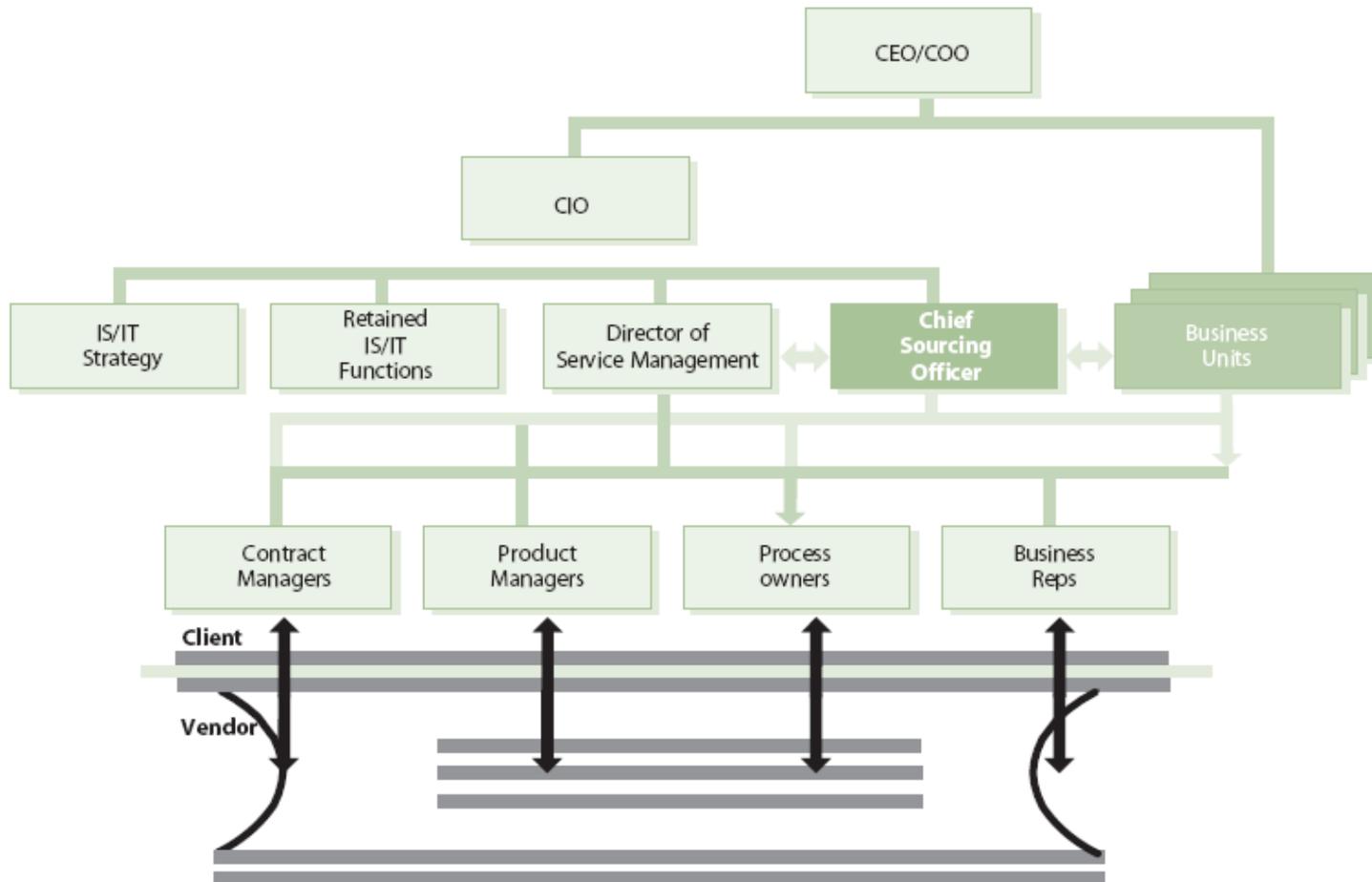
Service Sourcing Modelle & Governance



Quelle: ITIL v3 Service Strategy / OGC

- Governance ≠ Management
- Governance legt fest wie Entscheidungen getroffen werden
 - Governance Gremium (mit Service Provider)
 - Governance Domänen (Service Delivery, Kommunikation, Strategie, Vertragsmanagement)
 - Matrix für Entscheidungsfindung (RACI Matrix)

Chief Sourcing Officer in die IT-Organisation



Quelle: ITIL v3 Service Strategy / OGC

Service Transition beim Outsourcing

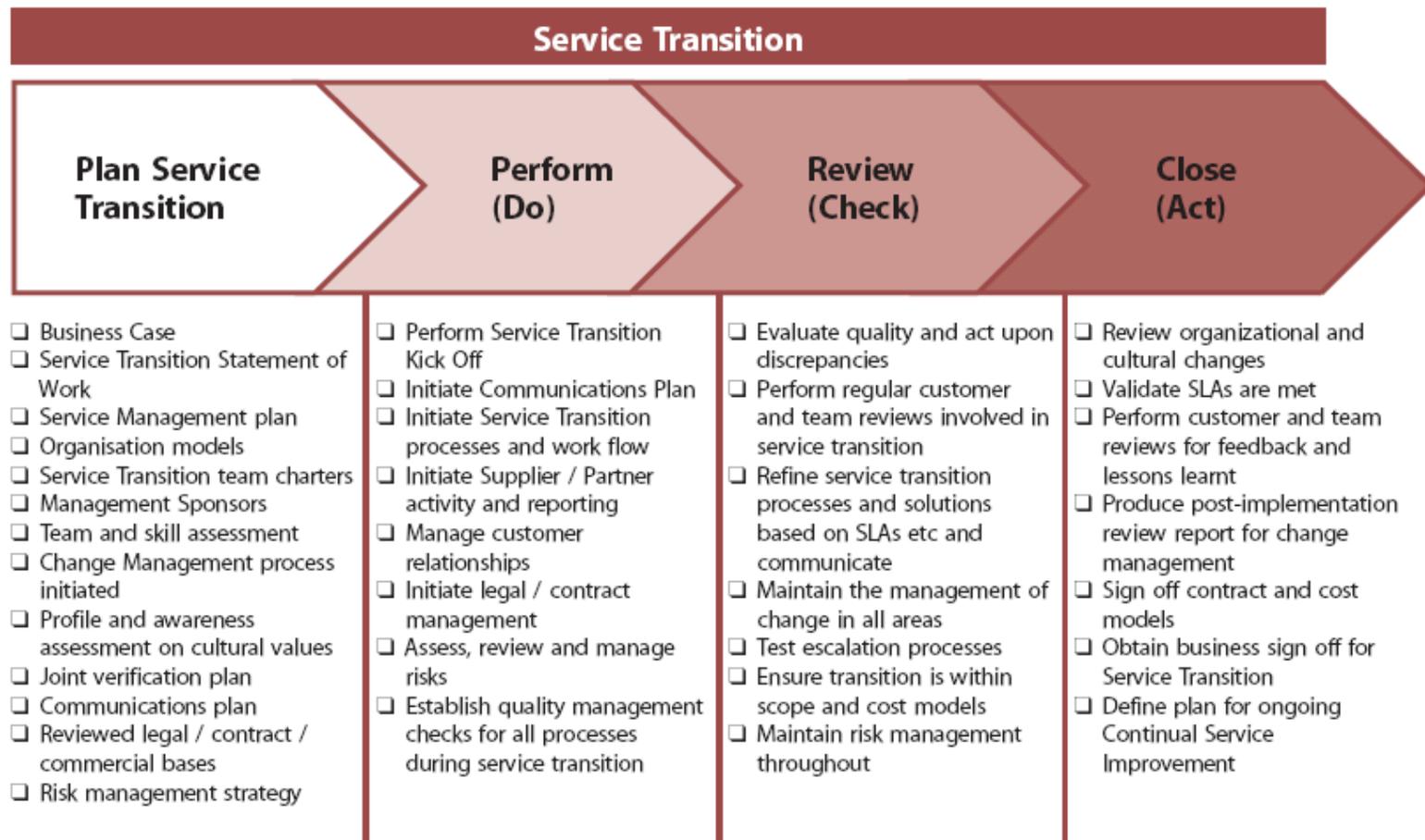


Figure 5.3 Example of Service Transition steps for outsourcing

Quelle: ITIL v3 Service Transition / OGC

ITIL v3 hat die steigende Bedeutung des IT-Outsourcing erkannt, aber nur in Teilen berücksichtigt

Welches Sourcing-Modell ist für das Unternehmen optimal?



Erstellung einer IT-Sourcing Strategie inklusive einer realistischen Nutzenanalyse als objektive Entscheidungsgrundlage

Wie kann die Outsourcing-Entscheidung zukunftssicher umgesetzt werden?



Erprobte Prozesse sichern die optimale Auswahl des IT-Providers, die inhaltliche Vertragsgestaltung und den erfolgreichen Übergang

Wie wird die kontinuierliche Verbesserung erreicht?



Das Service- und Partnermanagement realisiert eine dauerhafte und leistungsfähige Partnerschaft mit beiderseitigem Nutzen

ITIL v3 adressiert primär das Service- und Partnermanagement

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



- Jochen Scharnweber
- Netzwerke: xing, linkedIn

Backup

Die Outsourcing-Optionen werden durch mehrere Dimensionen bestimmt

Bereich

- IT-Infrastruktur Outsourcing
- Application Development & Maintenance Outsourcing
- Administrative Process Outsourcing
- Business Process Outsourcing

Standort

- Onsite (am Standort)
- Onshore (in DE)
- Nearshore (Russland, Irland etc.)
- Offshore (Indien, China, Brasilien etc.)

Reichweite

- Outtasking
- Selektives Outsourcing
- Full-Scope Outsourcing

Anzahl Dienstleister

- Single-Provider
- Multi-Provider (Best of breed)