

## Erfolgsfaktoren für eine umsetzbare und nachhaltige Sourcing Strategie

Von Martin Seeburg, Dr. Michael Heym, Navisco Aktiengesellschaft

Seit Ende der 90er Jahre berät die Navisco AG in der Entwicklung und Umsetzung von Sourcing Strategien und Outsourcing Implementierungen sowohl in der IT-Infrastruktur, im Applikationsmanagement als auch in spezifischen Business Prozessen (BPO). Die Erfahrungen unserer internationalen Kunden in Deutschland, Schweiz, Österreich sind aus Sicht der Navisco über die 10 Jahre sehr unterschiedlich hinsichtlich der erreichten Ziele zu bewerten. Der vorliegende Erfahrungsbericht soll die positiven wie negativen Aspekte und Erfolgsfaktoren in der Erstellung und Implementierung einer Sourcing Strategie beleuchten und klare Handlungsanweisungen für die Durchführung eines nachhaltigen und erfolgreichen Outsourcingvorhabens geben.

### 1. Ziele und Anforderungen aus der Geschäftsstrategie

Die Ausgangspunkte für die Entwicklung einer Sourcing Strategie müssen immer die Geschäftsstrategie und die Geschäftsziele des Unternehmens sein. Nur so lässt sich beständige Wertschöpfung sicherstellen und ein möglicher Schaden vom Geschäft abwenden. Beispielsweise hat ein dynamisch durch internationale Zukäufe wachsendes Unternehmen grundsätzlich andere Anforderungen als ein Unternehmen, welches sich organisch mit etabliertem Geschäft entwickelt. Die Themen Flexibilität, Vertragsmodell, Governance und Preismodell sind in ihrer Ausgestaltung in der Sourcing Strategie sehr unterschiedlich zu lösen.

Aus unserer Erfahrung verfolgen die überwiegende Anzahl der Outsourcing Strategien die Standardisierung und Transformation auf ein zukünftig effizienteres Betreibermodell in Zusammenarbeit mit den sogenannten „Delivery Einheiten“ weltweit (Nearshore, Offshore), um dadurch bessere Kosten-/Leistungsrelationen zu erzielen. Die meisten Kunden verfolgen somit eine effizienzorientierte Sourcing Strategie (siehe Abbildung 1). Wenn auch nach wie vor in den meisten Fällen primär Kostengesichtspunkte im Zentrum des Interesses stehen, haben auch die Themen Effektivität, speziell im Sinne von erhöhter Prozesskontrolle und vereinfachter Harmonisierung hete-

rogener Umgebungen, als auch Architekturdesign wesentlich an Bedeutung gewonnen. Das Thema der Generierung von Wettbewerbsvorteilen ist ein Thema der Geschäftsstrategie und stellt die Verbindung zur Sourcing Strategie, z.B. mit einer höheren Flexibilität für die Geschäftsbereiche, dar.

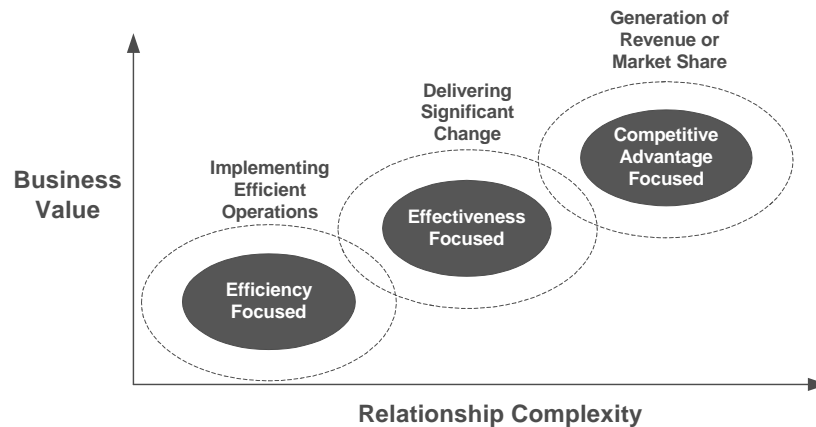


Abbildung 1: Motivationen für Sourcing Strategien

Eine andere zentrale Fragestellung ist die nach dem Reifegrad der Organisation in Bezug auf dokumentierte, gelebte und gesteuerte Geschäftsprozesse. Hat das Unternehmen diesbezüglich einen hohen Reifegrad, so wird man sinnvollerweise auch die Sourcing Strategie und ihre Implementierung auf die Anforderungen und Kennzahlen der Geschäftsprozesse abstimmen. Wo dieses Umfeld nicht gegeben ist, wird man sich an gegebener Infrastruktur oder gegebenen Applikationen orientieren. Dies ist dann die Betrachtungsebene für die Erstellung der Sourcing Strategie.

## 2. Kernkompetenzen und Marktpotentiale

Wichtiger Bestandteil der Sourcing Strategie ist die marktkonforme Identifikation und Beschreibung der einzelnen Services bzw. Servicemodule sowie die Kernkompetenzanalyse des eigenen Unternehmens bzw. Bereiches. Darauf aufbauend ist eine fundierte Abschätzung sowohl der qualitativen als auch der finanziellen Potentiale pro Modul notwendig, um einen möglichen Ausschreibungsprozess (RFP) zu starten. Hier liegt sowohl im Schnitt der Leistungen als auch in der Abschätzung realistischer Zielvorstellungen in Bezug auf Einsparungsbereiche und die qualitative Erbringung das größte Risiko für den Kunden. Falsch verstandene Zielvorstellungen des Top-Managements, Eigeninteressen der Organisation und fehlende oder aktuelle Erfahrungen zur Machbarkeit mit vergleichbaren Prozessen und Providern sind die häufigste

Ursache für teure Fehlschläge und Misserfolge nach 1-2 Jahren im Outsourcing. Nicht zuletzt ist dies eine stark politische Diskussion, die eine gewisse Unabhängigkeit und Erfahrung sowie das Commitment des Top-Management erfordert.

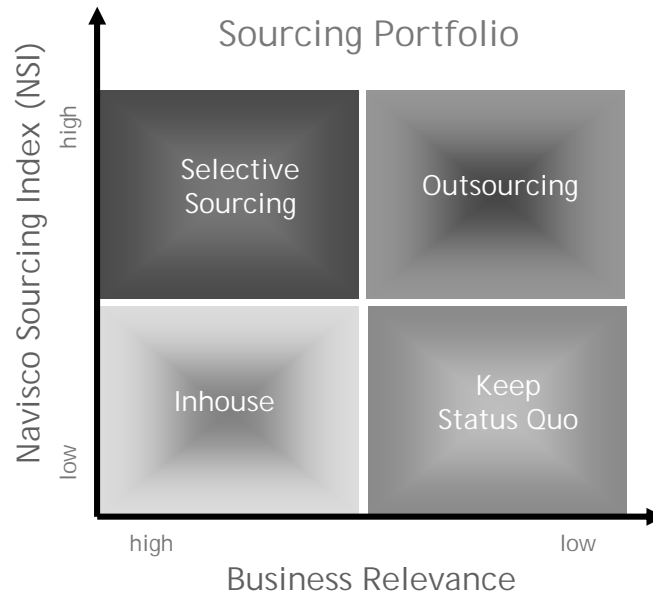


Abbildung 2: Das Sourcing Portfolio auf Basis des Navisco Sourcing Index

Die unterschiedlichen Handlungsoptionen werden in Form eines Sourcing Portfolios dargestellt (siehe Abbildung 2). Das Sourcing Portfolio kombiniert eine Analyse der Geschäftsrelevanz bzw. Kernkompetenzen mit dem Sourcing Index auf der jeweiligen Betrachtungsebene. Der Navisco Sourcing Index (NSI) kombiniert hierbei Markt- und Unternehmensfaktoren und liefert Benchmarking Potentiale gemäß realistischer Einschätzungen des aktuellen Servicemarkts. Als Ergebnis ergeben sich klare Empfehlungen, die sowohl Kosten-, Leistungs- als auch Qualitätsaspekte gegenüber dem heutigen Ist-Zustand beschreiben.

### 3. Das Sourcing- und Governance-Modell

Um die ermittelten Sourcingpotentiale zu realisieren, sind abhängig von den Zielen und dem Reifegrad der Organisation verschiedene Sourcing Modelle als Handlungsoptionen zu bewerten (siehe Abbildung 3). Hier sind sowohl Themen wie „Shared versus Asset Deal“ oder „Multi versus Single Vendor, Scope Entscheidungen für auszugliedernde Bereiche als auch Fragen nach Übergängen von Mitarbeitern und Assets zu beantworten. Darüber hinaus sind die Schnitte der Leistungsmodule als auch die Leistungstiefe bereits in einem groben Sourcing Modell zu beschreiben. Diese Handlungs-

empfehlungen bieten den Rahmen, um spätere Vertrags- und Leistungsvereinbarungen (SoW) sowie Servicelevel (SLA) individuell zu erstellen.

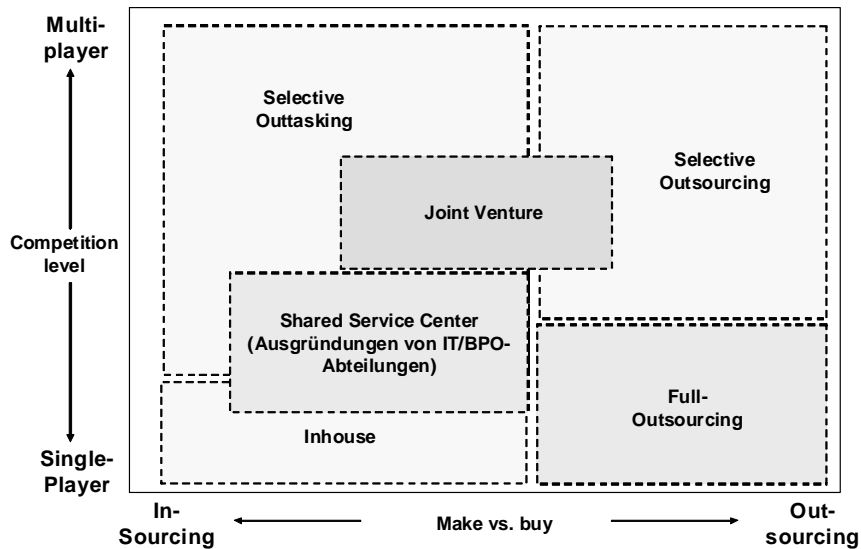


Abbildung 3: Das Sourcing Modell und die Ziele bestimmen im Wesentlichen die Organisation und den Vertrag mit den zukünftigen Service Providern

Insbesondere das zukünftige Delivery und Service Modell muss aus Governance- und Steuerungsgesichtspunkten in dem Sourcing Modell der Strategie festgelegt werden, da dies maßgeblichen Einfluss auf die Servicequalitäten und Preise im Outsourcing hat.

#### 4. Implementierungs- und Kommunikationsplan

Letztendlich ist die Umsetzungsplanung ein wesentlicher Bestandteil der Sourcing Strategie. Hier wirken häufig zu unrealistische Zeitvorgaben oder -vorstellungen auf die Qualität der Verträge und Leistungen. In der Praxis liegen realistische Umsetzungszyklen in einem kompetitiven Prozess bis zur Vertragsunterschrift bei 6 bis 12 Monaten. Es müssen Fragen der Nachhaltigkeit der Einsparungen im Preismodell oder Fragen der Vertragserstellung und Verhandlung bereits in der Sourcing Strategie festgelegt werden. Auch ist die Auswahl potentieller Service Provider gemäß definierten Kriterien und passend zur erarbeiteten Sourcing Strategie ein wesentlicher Schritt. Ohne die Gewissheit, ob entsprechende Outsourcing Partner am Markt sowohl Interesse als auch nachweisbare Kompetenzen für die entsprechenden Services mitbringen, bleibt die Sourcing Strategie Theorie.

## 5. Fazit

Eine Sourcing Strategie ist im Ergebnis immer hochgradig individuell und in der Entwicklung ein komplexes Unterfangen. Aus unseren Reviews und Audits wissen wir, dass leider nicht jede Sourcing Strategie und deren Umsetzung erfolgreich verläuft. Häufig sind bereits in der Sourcing Strategie und der Umsetzungsplanung wesentliche Risiken und potentielle Probleme zu finden. Auf Basis unserer Erfahrungen möchten wir die folgenden Erfolgsfaktoren zusammenfassend aufführen:

- **Kommunikation:** Realistische Erwartungshaltungen durch aktive Beteiligung der Geschäftsbereiche und des Top-Managements hinsichtlich der Ziele und Rahmenbedingungen sowie proaktive Einbindung der Mitarbeiter
- **Erfahrung:** Ein solides Methodenwerk und Sourcing Referenzmodell sowie ein breites Erfahrungsspektrum hinsichtlich der Umsetzung
- **Unabhängigkeit:** Distanz und Unabhängigkeit von der betroffenen Organisation und vom Providermarkt, um kritische Fragestellungen zu behandeln und Annahmen zu hinterfragen
- **Kultur:** Berücksichtigung des Reifegrades der Organisation, der Unternehmenskultur sowie der mittelfristigen Unternehmensentwicklung
- **Umsetzungsplanung:** Stringenter Prozess mit ausreichende zeitliche Reserven in der Umsetzungsplanung, basierend auf Erfahrungen aus anderen Ausschreibungen und Vertragsverhandlungen im Outsourcing

Zur Reduktion der Risiken und Sicherstellung des Umsetzungserfolges ist es vor einer Ausschreibung immer zu empfehlen, die strategischen Fragen und Rahmenbedingungen in Form einer Sourcing Strategie zu klären. Hierbei sollte die Einbindung eines externen Beratungshauses mit spezialisiertem Know-how und Best Practices im Bereich Outsourcing obligatorisch sein.

### Navisco AG - Sourcing Professionals:

Unternehmen müssen im globalen Wettbewerb zunehmend durch Zukäufe wachsen und durch Konzentration auf ihre Kernkompetenzen verschiedene betriebliche Funktionen auslagern. Die Navisco AG begleitet seit 10 Jahren ihre Kunden als spezialisiertes, unabhängiges Beratungshaus für Sourcing und Merger & Acquisitions mit dem Nachweis vieler erfolgreicher Transformationen. Wir bieten erprobte Vorgehensweisen und Werkzeuge sowie erfahrene Professionals zur Planung, Umsetzung, operativen Steuerung oder Überprüfung durch Marktvergleiche für IT-Infrastruktur-, Anwendungs-, BPO- sowie branchenspezifische Prozesse und Services. Zu unseren Kunden zählen namhafte und international tätige Unternehmen aus Fertigung, Logistik, Medien, Handel, Pharma, Health Care, Finanzdienstleistung und dem öffentlichen Bereich in Deutschland, Österreich und der Schweiz.