

# SourcingStrategie 2019

## microfin-Leitfaden zum Nutzen und Vorgehen bei der Entwicklung einer IT-Sourcing-Strategie

Die Entwicklung der **Sourcing-Strategie** ist typischerweise die erste Phase im Outsourcing-Lifecycle. In dieser Phase werden mögliche Outsourcing-Zielbilder definiert, bewertet und festgelegt, es wird die Sourcing-Readiness geprüft sowie Make-or-Buy-Entscheidungen entlang einer Sourcing-Roadmap festgelegt. Fragen zur Fertigungstiefe und -Breite werden beantwortet, erste Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt und Entscheidungen zwischen Managed und **Cloud Services** sowie zu Shoring-Modellen vorbereitet. All das zeigt deutlich: Hier sollte man besonders sorgfältig vorgehen, schließlich trägt die gewählte Sourcing-Strategie einen entscheidenden Anteil am Erfolg von Sourcing-Maßnahmen.

### Sourcing-Strategie - Wie sollen wir vorgehen?

Dieser Leitfaden soll Ihnen helfen, die passende Sourcing-Strategie für Ihr Unternehmen zu entwickeln oder zumindest deren Erarbeitung detailliert vorzubereiten. Wir zeigen Ihnen den microfin-Standard zur Entwicklung einer Sourcing-Strategie, wie er schon vielfach erfolgreich in unterschiedlichen Unternehmen angewandt wurde. In der Regel liegt mit dieser Vorgehensweise innerhalb weniger Wochen eine umsetzbare Sourcing-Strategie vor.

### Strategie-Entwicklung in fünf Schritten

Die Sourcing-Strategie muss sowohl übergeordnete strategische Vorgaben berücksichtigen (z.B. Unternehmens- und IT-Strategie), als auch selbst Leitlinien zur Steuerung der künftigen Wertschöpfungstiefe vorgeben. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, empfehlen wir Ihnen fünf einfache Schritte auf dem Weg zu Ihrer Strategie:

#### 1) Aufnahme und Bewertung des Status Quo

Am Anfang steht wie immer die Darstellung und Bewertung der Ausgangsposition. Anhand von Kennzahlen und vorliegenden Dokumenten wird ermittelt:

- Was machen wir selbst, was wird fremdgefertigt?
- Wie lange laufen bestehende **IT-Verträge**?
- Wie sehen die Leistungs- und Service-Schnitte aus, und welche Kosten fallen dafür an?
- Wer sind die Leistungsempfänger?
- Wie hoch ist die aktuelle Kostenbasis?
- Gibt es Auffälligkeiten in Service- und Kostenstrukturen im Marktvergleich (cross industries)?
- Gibt es Treiber (z.B. Kosten, demographische Entwicklung, Qualitäts- und Kapazitätsanforderungen) für Auslagerungsbestrebungen?

Tipp: Je belastbarer die Informationen an dieser Stelle sind, desto einfacher haben Sie es später bei der Bewertung unterschiedlicher Roadmaps und Szenarien.



Abb. 1: Einordnung der Sourcing-Strategie im Sourcing-Lifecycle

# SourcingStrategie 2019

## 2) Umfeld-Analyse

Nicht nur Ihr Unternehmen selbst müssen Sie in dieser Phase analysieren, sondern auch den Markt, in dem Sie tätig sind. Betrachten Sie die Geschäftsstrategie und Ihre Unternehmensentwicklung, analysieren Sie Ihren Wettbewerb und wie Sie sich von ihm differenzieren. Wie weit ist in Ihrem Unternehmen die digitale Transformation fortgeschritten? Welche Marktentwicklungen sowie Service- und Technologie-Trends gilt es zu berücksichtigen? Auch fachlich-technische Restriktionen müssen Sie in die Überlegungen einbeziehen. Beantworten Sie sich grundsätzliche Fragen in einem Leitlinien-Katalog zu Themen wie beispielsweise:

- Kernkompetenzfelder der IT
- bevorzugte Shoring bzw. Delivery-Modelle
- Einsatzmöglichkeiten von Cloud Services
- Single versus Multi-Provider-Strategien
- mögliche Restriktionen bezüglich Investitions- und Asset-Modellen

## 3) Entwicklung und Bewertung des Sourcing-Zielbildes

Entwickeln Sie nun verschiedene Sourcing-/Service-Zielbilder, berechnen Sie deren Wirtschaftlichkeit und bewerten Sie das Nutzen-Aufwands-Verhältnis (Achtung: Sie sollten auch Transitions- und Transformationskosten abschätzen und berücksichtigen.). In den unterschiedlichen Zielbildern betrachten Sie potenzielle zukünftige Eigen- und Fremdfertigungsanteile/-Schnitte und skizzieren und bewerten verschiedene Sourcing- und Service-Modelle inklusive deren Fertigungstiefen.

Das zentrale Instrument für die Entwicklung der Zielbilder, das microfin regelmäßig nutzt, ist eine sogenannte **Sourcing- und Service-Landkarte**. Sie gliedert sich nach technologischen Paketen oder Schichten sowie nach Organisationseinheiten und zeigt grafisch aufbereitet die Ausgangssituation sowie mögliche zukünftige Szenarien auf. Dies ermöglicht eine fokussierte Diskussion und Entscheidungsfindung im Management.

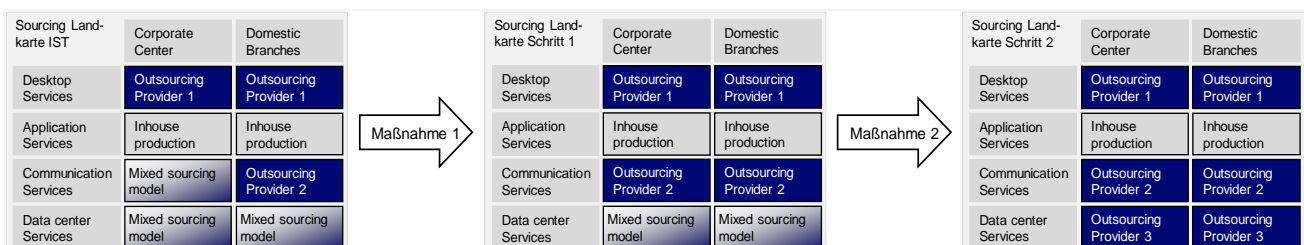


Abb. 2: Vereinfachtes Beispiel einer Sourcing-Roadmap und der Anwendung von Sourcing-Landkarten

Den Abschluss dieser Phase bildet die Entscheidung für eines der erarbeiteten Zielbilder beziehungsweise eine Roadmap. Grundlage hierfür sollten die Ziel- sowie die Umsetzungskosten sein.

# SourcingStrategie 2019

## 4) Prüfung der Sourcing-Readiness

In der nächsten Phase der Strategie-Entwicklung sollten Sie gemeinsam erarbeiten, inwiefern Ihre Organisation (oder relevante Einheiten) „Sourcing-ready“ ist beziehungsweise welche Maßnahmen notwendig sind, um die Sourcing-Readiness herzustellen.

Der Begriff Sourcing-Readiness oder auch Sourcing-Reifegrad ist in diesem Zusammenhang ein umfassender: Hierzu zählen nicht nur personelle Ressourcen und Qualifikationen, sondern auch Unternehmens-Standards und Werkzeuge, die sicherstellen, dass Sourcing-Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können.

Überprüfen Sie Rollen, Prozesse und Instrumente, den Aufbau und Ablauf in einer möglicherweise bereits vorhandenen Retained Organisation oder legen Sie fest, welche Maßnahmen für den Aufbau einer zukünftigen Outsourcing-Governance beziehungsweise Provider-Steuerung erforderlich sind.

Achtung: Managed Services mit On- oder Off-Premise-Anteilen, gegebenenfalls auch noch gemischt mit Shoring-Anteilen, folgen in der Steuerung und Kontrolle anderen Regeln als Cloud Services.

## 5) Umsetzungsplanung

Nun sind Sie kurz vor dem Ziel: Sie haben sich für ein Sourcing-Zielbild entschieden und festgelegt, wie Ihr Unternehmen „Sourcing-ready“ wird. Jetzt geht es an die Planung der Umsetzung:

Prüfen Sie, welche Anforderungen Ihr Unternehmen an die Vergabe von Outsourcing-Aufträgen stellt. Eine enge Abstimmung mit Ihrem Einkauf beziehungsweise Legal-Department ist unabdingbar. Beantworten Sie sich ehrlich die Frage, wieviel Erfahrungen und Kapazitäten für diese Aufgaben in Ihrer Organisation tatsächlich zur Verfügung stehen.

Sprechen Sie mit uns, bevor Sie mit potenziellen Service-Anbietern sprechen. Wir organisieren für Sie ein passendes Auswahlverfahren: als klassischen mehrstufigen Wettbewerbsprozess, als „Short-Cut-Verfahren“ oder aber als „Quick-Select-Verfahren“. Auch unsere [Muster-Ausschreibungsdokumente](#), [Servicebeschreibungen](#) und [Muster-Verträge](#) helfen Ihnen Ihr Outsourcing- Vorhaben erfolgreich umzusetzen.



**Abb. 3:** Die microfin Musterdokumente gibt es für Ausschreibungen, Servicebeschreibungen und Verträge sowie für Provider- und Lizenzmanagement und IT-Policies

# SourcingStrategie<sup>2019</sup>

## Sie suchen Unterstützung?

---

Benötigen Sie Unterstützung bei der Entwicklung Ihrer Sourcing-Strategie? microfin hilft Ihnen mit langjähriger Erfahrung und Expertise sowie mit standardisierten Musterdokumenten! Sprechen Sie uns gerne an!

### Ihre Ansprechpartner:



**Branimir Brodnik**  
Geschäftsführer

T +49 (0) 6172 17763 0  
E [b.brodnik@microfin.de](mailto:b.brodnik@microfin.de)



**Michael Wendt**  
Geschäftsführer

T +49 (0) 6172 17763 0  
E [m.wendt@microfin.de](mailto:m.wendt@microfin.de)



**Christian Töfflinger**  
Partner

T +49 (0) 6172 17763 0  
E [c.toefflinger@microfin.de](mailto:c.toefflinger@microfin.de)



**Stefan Wendt**  
Partner

T +49 (0) 6172 17763 0  
E [s.wendt@microfin.de](mailto:s.wendt@microfin.de)