

Lünendonk® -Automotive-Radar 2016

Trends und Entwicklungen in der Automotive-Industrie

Inklusive ausführlicher Dienstleisterübersicht



Eine Publikation der Lünendonk GmbH
in Zusammenarbeit mit

 Sulzer GmbH

Optimierung der Sourcingstrategie mit mittelständischen Champions



Harald Lothspeich
Geschäftsführer, Leiter Vertrieb

Klassische, große Outsourcingvorhaben basieren zumeist auf dem Einsatz von großen Megaprovidern. Die Stärken und Vorteile, die mittelständische IT-Unternehmen in IT-Projekte einbringen könnten, gehen dadurch oft verloren. Aus der langjährigen Erfahrung mit Kunden zeigt sich, dass gerade durch die strategische Integration von typischen mittelständischen Kompetenzen eine deutlich höhere Gesamtqualität und Risikominimierung erzielt werden kann.

Bei Outsourcingvorhaben gilt es grundsätzlich, folgende Fragen zu berücksichtigen:

- Wie wird der Sourcing Scope optimal zugeschnitten?
- Wie lassen sich Risiken beim Outsourcing minimieren?
- Wo liegt die optimale Balance zwischen Einkaufspreis der Leistungen und gelieferter Qualität?
- Wie vermeidet man zentrale Fehler wie einen Provider-Lock-In oder einen Verlust der eigenen Alleinstellungsmerkmale durch „falsche“ Standardisierung?

Die charakteristischen Vorzüge von Megaprovidern wie auch von mittelständischen Unternehmen sollten detailliert analysiert und mit den spezifischen Anforderungen des Projekts sowie der Unternehmensstrategie und den Organisationsstrukturen abgeglichen werden.

SPANNUNGSFELD ZWISCHEN KOSTEN UND QUALITÄT

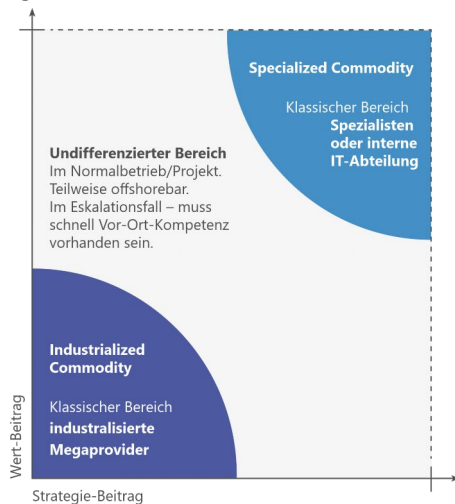
Die Vorteile eines Megaproviders liegen auf der Hand: attraktive Preise, hohe Standardisierung und globale Skalierungsfähigkeit.

Mittelständische Unternehmen punkten hingegen häufiger durch höhere Flexibilität und Spezialkompetenzen, die über langjährige Kundenbeziehungen ausgebaut wurden. In vielen Fällen ist daher auch die Customer Intimacy deutlich höher, da individueller auf einzelne Kundenbedürfnisse eingegangen werden kann. Dies liegt vor allem darin begründet, dass Megaprovider mit einer enormen Vielzahl an Kunden zusammenarbeiten, wodurch individualisierte Dienstleistungsangebote erschwert werden. Mittelständische IT-Provider können aufgrund ihrer Struktur dagegen ein höheres Maß an Individualität und Flexibilität bieten.



Sulzer hat in Zusammenarbeit mit seinen Kunden aus der Automobilindustrie ein Sourcingmodell entwickelt, das die Stärken eines mittelständischen Providers in ein professionelles Outsourcingkonstrukt integriert. Das Konzept stellt eine ideale Ergänzung zur „Megaprovider-Monokultur“ dar und schöpft bisher ungenutzte Synergiepotenziale aus.

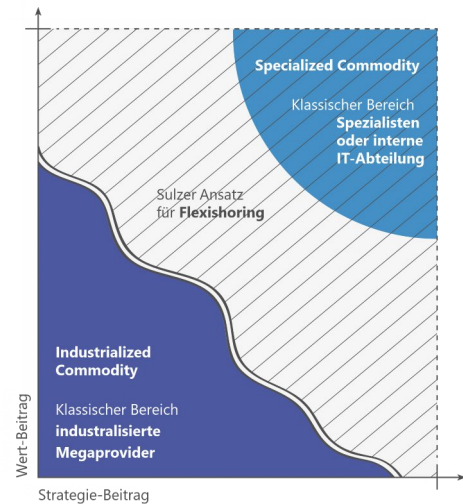
In der klassischen Aufteilung decken sowohl industrialisierte Megaprovider als auch Spezialisten bzw. interne IT-Abteilungen mit ihrem Leistungs- und Serviceangebot klar definierte Bereiche ab.



Anteile und Systeme werden darin nach Strategie- und Wertbeitrag des Systems oder Scope-Anteils klassifiziert, definiert und grafisch zugeordnet. Leistungs- und Dienstanforderungen mit hoher Kritikalität bzw. hohem Strategiebeitrag werden überwiegend von Spezialisten oder durch interne IT-Abteilungen (Inhouse Delivery) abgedeckt. So finden sich links unten klassische Megaprovider, rechts oben Spezialisten bzw. Inhouse Delivery. Den so genannten undifferenzierten Bereich können jedoch weder Megaprovider noch Spezialisten bzw. Inhouse Delivery mit ihren Anteilen und Systemen abdecken, ihnen fehlt entweder das nötige Maß an Flexibilität oder Know-how.

Deshalb wird eine Sourcing-Scope-Optimierung durchgeführt. Hierfür werden „schmerzfreie“ Schnitte des Scopes ausfindig gemacht und Scope-Teile aufgestellt, in denen mittelständische Provider hohe Mehr-

werte im Vergleich zu Megaprovidern oder Spezialisten/Inhouse Delivery bieten. Das Sourcingmodell basiert auf einer Delivery-Optimierung unter Nutzung eines Flexishoring-Ansatzes. Die Off- und Nearshore-Delivery lässt sich auf Applikations-/Systembasis flexi-



bel anpassen, zusätzlich ist eine schnelle, bedarfsgerechte Verschiebung von Anteilen zwischen Off- und Onshore-Delivery möglich. Das strategische Know-how bleibt onshore abgesichert und vorhanden und kann dadurch im Bedarfsfall jederzeit schnell durch Onshore erneut übernommen werden. Zugleich ist eine professionelle Transition des Umfangs in die Service-Delivery sichergestellt.

MIT FLEXISHORING DIE PROJEKTQUALITÄT ERHÖHEN

Das Flexishoring-Modell erlaubt es, einerseits attraktive Preise durch die Integration von Offshore-Ressourcen anzubieten. Andererseits kann je nach Bedarf Onshore-Delivery kurzfristig, also „on demand“, hinzugezogen werden. Dadurch lassen sich für den Kunden optimale Synergien erzielen. Besonders in Problemsituationen wie kurzfristigen Change Requests, aber auch zunehmend in agilen Entwicklungsprojekten, die eine enge Zusammenarbeit zwischen Provider und Kunden notwendig machen, ist eine Vor-Ort-Besetzung mit kompetenten Fachexperten sichergestellt. Weitere Beispiele sind Konzeptionstätigkeiten oder die Durchführung komplexerer Softwaretests, bei denen kompetente Onshore-Ansprechpartner bereitstehen.



Teilleistungen, die industrialisiert offshore durchgeführt werden können, können dagegen flexibel verlagert und Kosteneffekte können gehoben werden.

Klassische Megaprovider richten ihr Geschäftsmodell in der Regel eher auf hohe Offshore-Anteile aus und sind daher nur eingeschränkt in der Lage, im Bedarfsfall schnell und flexibel auf Onshore-Delivery umzustellen.

Der Flexishoring-Ansatz liefert eine optimale Antwort für den undifferenzierten Bereich, der weder alleine durch Megaprovider noch durch Spezialisten – oft Mittelständler – abgedeckt werden kann. Dieser Bereich macht oft Probleme: Wird er von Megaprovidern abgebildet, so bereitet die Industrialisierung in kritischen Situationen Probleme. Wird er von klassischen „Spezial Providern“ abgebildet, so lassen sich Kosteneffekte nicht erzielen. Das Flexishoring-Modell bietet die flexible Kombination beider Varianten: Es erzielt Preisvorteile durch den Einsatz von Offshore-Delivery, ohne dabei onsite Know-how zu verlieren. Zugleich können bei Bedarf Onshore-Experten eingebunden werden. Das Flexishoring-Modell passt sich so Software-Lifecycle-Phasen, sprachlichen Notwendigkeiten, Risikoabwägungen und vielen weiteren Einflussfaktoren sehr flexibel an.

DIE KOSTEN UND DEN GESAMTPROZESS IM BLICK BEHALTEN!

Als weiteren positiven Effekt einer ausgewogenen Mischung von Onshore- und Offshore-Delivery lassen sich Effizienz- und Effektivitätssteigerungspotenziale auf beiden Seiten erzielen. Kunden, die auf eine reine oder sehr hohe Offshore-Delivery setzen, profitieren überwiegend von Personalkosteneffekten. Das niedrigere Offshore-Kostenniveau verhindert jedoch oft, dass notwendige Aufwandsoptimierungen durchgeführt werden. Die häufige Folge: Fehlerursachen in Systemen bleiben bestehen, da Workarounds permanent angewandt werden. In diesem Umfeld entstehen häufig Systemsilos und Altsoftwaresysteme werden nicht modernisiert. Dies geht zulasten der Anwender, deren Unzufriedenheit mit den IT-Prozessen immer

größer wird. Folglich schwindet auch das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der eigenen IT.

Auch im Zusammenspiel von Build und Run treten oft vermeidbare Probleme auf: Wenn etwa in der Build-Phase nur auf Kosteneffekte Wert gelegt wird, führt dies oft zu einer Aufwandsverlagerung in den Run-Bereich und folglich dort zu negativen Auswirkungen für die Anwender.

Zusätzlich werden oftmals Build-Aufwände eingespart, indem Prozesse nicht 100-prozentig umgesetzt werden. Die dabei entstehenden Lücken lassen sich anschließend nur manuell und mit hohem Arbeitsaufwand im Run-Bereich schließen. Ein zusätzliches Problem: Stammdatenoperationen geraten oft in Vergessenheit und müssen dann per Request-Ticket manuell im Betrieb umgesetzt werden. Dieser Umstand beeinflusst maßgeblich die Qualität des Endkundenservices und sorgt dort für zusätzliche Kosten.

Teilweise scheut der Kunde auch den hohen Aufwand, viele einzelne Mittelständler bzw. Spezialisten parallel zu steuern. Das Flexishoring-Modell basiert auf dem Best-of-Breed-Ansatz, vorhandene Mittelständler problemlos in die Sourcing-Konzepte einzubinden. So erhält der Kunde weiterhin seine Leistung aus einer Hand durch einen Generalunternehmer und muss dennoch nicht auf das Know-how verschiedener Firmen verzichten. Eine professionelle, aber pragmatische Steuerungs- und Reporting-Tool-Landschaft sorgt für die notwendige Transparenz in der Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern. Darüber hinaus werden die Flexishoring-Dienste und das Offshore-Delivery den zusätzlichen Partnern zur Verfügung gestellt.

Als mittelständischer IT-Dienstleister im Automotive-Umfeld bietet Sulzer seit Jahren alle seine Dienstleistungen als Gewerk zum Festpreis an. Dies gilt für alle Leistungen aus den Bereichen Konzeption, Realisierung, Test oder Application Management sowie über den gesamten Softwarelebenszyklus.

