

## IBM IT Sourcing Analyse

Stand: Februar 2013

### 1. Beschreibung der Leistung – Leistungsmerkmale

Gegenstand der Leistung ist die Durchführung einer Analyse zur Ermittlung potenzieller Sourcing Kandidaten mit dem Ziel der Entlastung der IT Organisation. Der Bedarf zur Entlastung ergibt sich häufig aufgrund des starken Wachstums der Anforderungen an die IT und dem Bestreben die internen wertvollen Mitarbeiter für Projektarbeit und Innovationen noch zielgerichteter einsetzen zu können. Darüber hinaus werden Empfehlungen für die Steuerung von und die Zusammenarbeit mit IT Service Providern beschrieben, um Sourcing Optionen effizient nutzen zu können.

Die Leistung setzt sich aus folgenden Schritten zusammen:

- a. **Start und strategische Analyse:** Erhebung der Rahmenbedingungen und Planung der nachfolgenden Workshops
- b. **Bewertung ausgewählter Service-Bausteine:** Kriterienbasierte Befragung ausgewählter Aufgabenbereiche bzw. Services der IT im Workshop mit Kundenmitarbeitern
- c. **Bewertung sourcing-relevanter Steuerungsaufgaben:** Erhebung des Reifegrads der sourcing-relevanten Steuerungs-Aufgabenbereiche im Workshop mit dem zentralen Ansprechpartner
- d. **Entwicklung und Abstimmung der Sourcing-Strategie:** Entwicklung eines Sourcing-Modells mit Servicekandidaten, organisatorischen Anforderungen, sowie einer Sourcing - Roadmap
- e. **Abschlusspräsentation:** Vorstellung und Diskussion der „Sourcing-Strategie“

### 2. Standort der Serviceerbringung und Servicezeiten

- a. Die Leistungen werden am Standort des Kunden und an einem oder mehreren IBM Standorten erbracht. Der Kunde erkennt an und bestätigt, dass IBM berechtigt ist, globale Ressourcen (Staatsbürger aus der EU und außerhalb der EU, sowohl vor Ort als auch an Standorten weltweit) für die Erbringung der Services einzusetzen.
- b. Sofern nicht anders angegeben, erbringt IBM die Leistungen im Rahmen dieser Leistungsbeschreibung während der regulären IBM Geschäftszeiten (Montag bis Freitag von 8:00 Uhr bis 18:00 Uhr, gesetzliche Feiertage ausgenommen). In einigen Fällen kann es erforderlich sein, dass der Kunde IBM auch außerhalb der regulären Geschäftszeiten Zugang zu seinen Standorten gewährt, sofern zwischen dem Kunden und IBM vereinbart.

### 3. Leistungen

#### 3.1 Aktivität 1: Start und strategische Analyse:

In diesem Schritt wird die Ausgangssituation und die Zielsetzung des Kunden erhoben und gemeinsam mit dem Kunden der Betrachtungsumfang festgelegt. Die Kriterien werden vorgestellt und als Basis der Befragung der Servicekatalog festgelegt. Die nachfolgenden Schritte werden geplant und vorbereitet. Darüber hinaus kann die Vorgehensweise den zukünftigen Workshopteilnehmern auf Kundenseite erläutert werden.

##### 3.1.1 Leistungsumfang

IBM benennt einen Workshopkoordinator, der für Folgendes verantwortlich ist:

- a. Koordination der Aktivitäten der für die Leistungserbringung zuständigen IBM Mitarbeiter
- b. Kommunikation mit dem Beauftragten des Kunden
- c. Lösung von Problemen im Zusammenhang mit Abweichungen vom Workshopplan in Zusammenarbeit mit dem Beauftragten des Kunden
- d. Durchführung geplanter Besprechungen zur Vorbereitung und Nachbereitung der Workshops mit dem Projektteam des Kunden, sofern notwendig
- e. Erstellung des Abschlussberichts

Der IBM Workshopkoordinator führt mit dem Beauftragten des Kunden einen Workshop von ca 2 bis 3 Stunden Dauer durch, in dem folgende Themen besprochen werden:

- Allgemeine Informationen über Ausgangssituation und Zielsetzung des Kunden
- Festlegen der Aufgabenbereiche (der Services), die in der nachfolgenden Analyse betrachtet werden sollen. Als Ausgangsbasis kann ein Standard-Katalog mit typischen IT-Services herangezogen werden.
- Identifikation der benötigten Ansprechpartner und Workshopteilnehmer auf Kundenseite
- Zeitliche Planung der nachfolgenden Workshops
- Auf Kundenwunsch kann innerhalb dieses Workshops auch eine Information der künftigen Workshopteilnehmer auf Kundenseite über die Projekt Zielsetzung, Vorgehensweise, die zu untersuchenden Services und die Workshop Planung erfolgen (Kickoff Veranstaltung)

### ***Beendigung der Leistungen:***

Die IBM Verpflichtungen im Rahmen dieser Aktivität sind erfüllt, wenn ein Vorschlag für die Auswahl der zu betrachtenden Services erstellt wurde, die Anforderungen an Workshopteilnehmer definiert sind und die abgestimmte Vorgehensweise an die Workshopteilnehmer kommuniziert wurde.

### ***Zu liefernde Materialien:***

- Kriterien zur Bewertung von Services
- Auswahl der zu betrachtenden IT Services
- Anforderungen an Ansprechpartner und Workshopteilnehmer
- Vorschlag für Workshopplan

## **3.1.2 Verantwortlichkeiten des Beauftragten des Kunden**

Zu Projektbeginn benennt der Kunde eine Person (Beauftragter des Kunden), die für IBM als Ansprechpartner für alle dieses Projekt betreffenden Fragen fungiert und auf Seiten des Kunden Entscheidungsbefugnis in allen Angelegenheiten im Zusammenhang mit dieser Leistungsbeschreibung hat.

Der Beauftragte des Kunden ist für Folgendes verantwortlich:

- a. Koordination der Kommunikation zwischen dem IBM Team und allen für die Servicebausteine verantwortlichen Mitarbeiter des Kunden zur Vorbereitung und Terminierung der Workshops
- b. Teilnahme an Workshops

## **3.2 Aktivität 2: Bewertung ausgewählter Service-Bausteine**

Im Bewertungsworkshop mit Kundenmitarbeitern wird die kriterienbasierte Bewertung der ausgewählten Services/Aufgabenbereiche durchgeführt.

### **3.2.1 Leistungsumfang**

Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt dabei, die Services grob zu erheben und anhand der auf alle Service gleichartig angewandter Kriterien einen „normalisierten“ Blick zu bekommen und damit eine Art Vergleichbarkeit zu erzeugen. Es wird ein Bewertungsworkshop mit der Dauer von 6 Stunden durchgeführt. Als Workshopteilnehmer auf Kundenseite kommen in Frage:

- Servicebaustein-Verantwortliche(-r)
- IT-Betriebsverantwortlicher
- IT Controlling
- Ggf. IT-Architekt
- Ggf. IT-Serviceportfolio-Verantwortlicher

Die jeweils am besten geeigneten Mitarbeiter werden, bezogen auf die spezifische Ausgangssituation, im vorhergehenden Schritt identifiziert.

Im Rahmen des Bewertungsworkshops werden von den IBM Beratern die Servicebausteine anhand festgelegter Kriterien und gezielter Fragestellungen systematisch analysiert. Unklarheiten oder mögliche

Schwächen werden anhand der Erfahrung aus vergleichbaren Kundensituationen gleich im Workshop gezielt hinterfragt.

Ausgangspunkt für die Befragung je Baustein sind die folgenden sechs Kriterien:

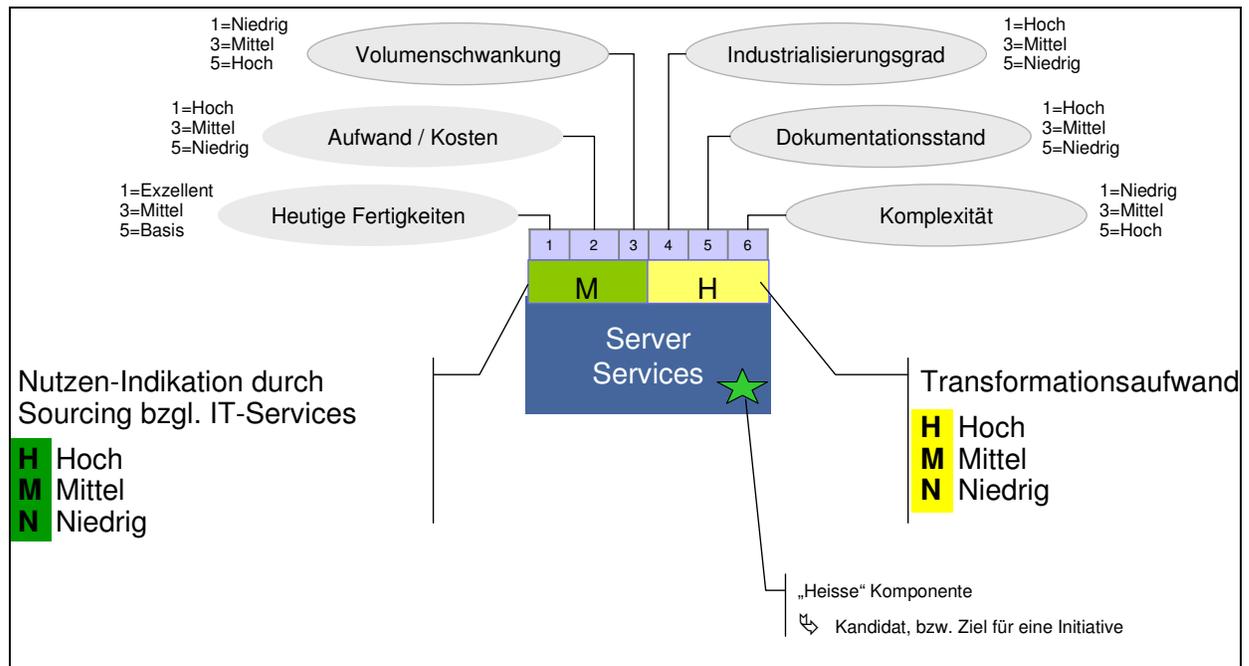


Abbildung 1: Sechs Kriterien für die Befragung zu den Servicebausteinen

### Beendigung der Leistungen:

Die IBM Verpflichtungen im Rahmen dieser Aktivität sind erfüllt, wenn der Bewertungsworkshop durchgeführt wurde.

#### Zu liefernde Materialien:

- keine - die Erkenntnisse werden in den nachfolgenden Schritten verarbeitet

### 3.2.2 Verantwortlichkeiten des Kunden

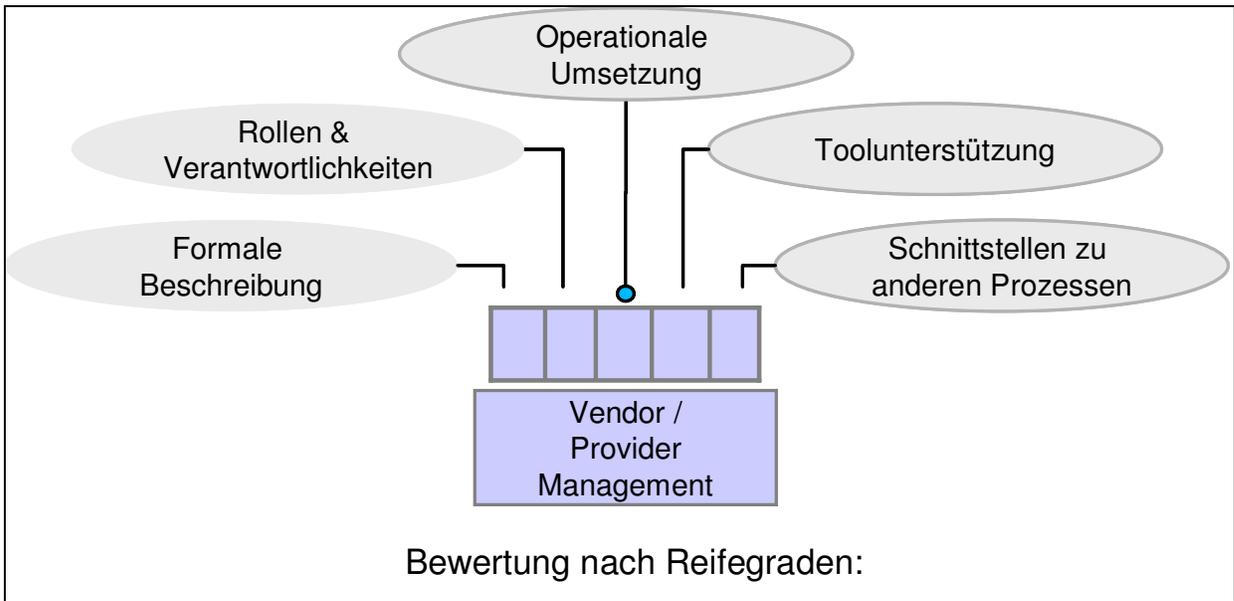
- Terminierung der Bewertungsworkshops mit den identifizierten Ansprechpartnern
- Bereitstellen von Räumlichkeiten in der Kundenlokation zur Durchführung der Workshops
- Müssen Kundenmitarbeiter von anderen Kunden-Standorten hinzugezogen werden, so ist auch eine telefonische Teilnahme möglich

### 3.3 Aktivität 3: Bewertung sourcing-relevanter Steuerungsaufgaben

In dieser Phase wird der Reifegrad der sourcing-relevanten Steuerungs-Aufgabenbereiche im Workshop oder einer Telefonkonferenz mit dem zentralen Ansprechpartner erhoben.

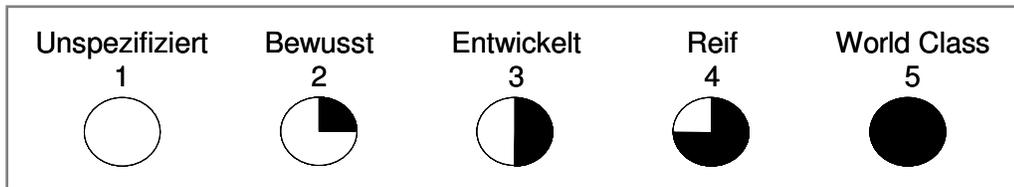
#### 3.3.1 Leistungsumfang

Die Bewertung der Steuerungsaufgabenbereiche erfolgt nach fünf Merkmalen:



**Abbildung 2: Fünf Merkmale für die Bewertung der Steuerungsaufgabenbereiche**

Angelehnt an Prozess-Analysen mit einer eindeutig beschriebenen fünfstufigen Skala wird grob ein Ist-Reifegrad ermittelt.



Reifegrad ↓	Formale Prozessbeschreibung	Rollen & Verantwortlichkeiten	Operative Umsetzung	Toolunterstützung	Schnittstellen zu anderen Prozessen
Weltklasse 5	Ziele, Prinzipien und Prozess-Schritte detailliert und übergreifend dokumentiert; gemeinsames QS-Konzept; Checklisten vorhanden; Aktualität gewährleistet; KVP eingeführt	Übergreifend beschrieben, zugewiesen und gelebt; kontinuierlicher Verbesserungsprozess gewährleistet; Aktualität	Prozess ist voll umgesetzt und wird gelebt; Prozessfehlerquote nahe Null; Proaktive übergreifende QS; Prozesssteuerung auf Basis abgestimmter Kriterien; Kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist definiert und wird gelebt	integrierte Prozesstools; hoher Automatisierungsgrad und Workflows; einheitliche Datenbasis mit sehr guter Datenqualität; implementierte QS-Strukturen; kontinuierlicher Überprüfung der eingesetzten Tools	hochintegrierter Prozess; Schnittstellen ausführlich beschrieben und implementiert; Informationsformate abgestimmt und laufend überprüft; Datenqualität sehr gut; kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Schnittstellen
Reif 4	Ziel u. Scope detailliert dokumentiert; Prozessschritte, Aktivitäten dokumentiert und vereinheitlicht; gemeinsame Standards; Einzelne QS-Maßnahmen; teilweise Checklisten vorhanden; Aktualität gewährleistet	Großteil der Prozessrollen und Verantwortlichkeiten übergreifend beschrieben, zugewiesen und wird gelebt; Aktualität gewährleistet	Prozess wird flächendeckend umgesetzt und wird gelebt; geringe Prozessfehlerquote; übergreifende QS; Prozesssteuerung auf Basis abgestimmter Kriterien; Strukturierter Verbesserungsprozess	Standardisiertes übergreifendes Tool; hoher Automatisierungsgrad und Workflows; einheitliche Datenbasis mit guter Datenqualität	integrierter Prozess; alle wichtigen Schnittstellen ausführlich beschrieben und größtenteils implementiert; Informationsformate abgestimmt; Datenqualität gut
Entwickelt 3	Ziel und Scope detailliert dokumentiert; Prozessschritte und Aktivitäten dokumentiert; geringer Improvisationsgrad; Aktualität gewährleistet	Verantwortlichkeiten zugewiesen und wahrgenommen; Rollenmodell vorhanden; Aktualität gewährleistet	Prozess wird in großen Teilen umgesetzt und wird gelebt; akzeptable Prozessfehlerquote; Prozesssteuerung vorhanden; QS spürbar vorhanden; Durchführung von Prozessverbesserungen	Standardisiertes, übergreifendes und einheitliches Tool; Automatisierung; einheitliche Datenbasis mit ausreichender Qualität	Prozess ist mit anderen Prozessen abgestimmt; Schnittstellen sind beschrieben; Informationsformate sind bekannt und teilweise standardisiert; Datenqualität befriedigend
Bewusst 2	Ziel und Scope skizziert; Prozessschritte grob dokumentiert; Improvisierung	Hauptverantwortlichkeiten zugewiesen; Erfolg abhängig von Personen	Prozess wird teilweise umgesetzt; nennenswerte Prozessfehlerquote; kaum wahrnehmbare Prozesssteuerung; QS rudimentär vorhanden; ad-hoc-Prozessänderungen	betroffene Tools identifiziert; vereinzelt Unterstützung durch übergreifende und einheitliche Tools; geringe Automatisierung; verteilte und inkonsistente Datenbasis	Prozess in Co-Existenz, aber unabgestimmt mit anderen Prozessen; Schnittstellen teilweise bekannt aber nicht beschrieben; Informationsformate ad-hoc erstellt; Datenqualität ausreichend
Unspezifiziert 1	Keine explizite Prozessbeschreibung vorhanden; hoher Improvisationsgrad	Rollen und Verantwortlichkeiten nicht bekannt; Erfolg stark abhängig von beteiligten Personen	Vorgehensmodell zur operativen Umsetzung liegt nicht vor; keine Prozessmessung; hohe Prozessfehlerquote behindert den Prozess; Unstrukturierte, ad-hoc-Prozessänderungen	betroffene Tools nicht identifiziert oder keine Tools im Einsatz; keine einheitliche Toolunterstützung; keine elektronisch nutzbare konsistente Datenbasis	Prozess läuft isoliert und ohne Abstimmung oder in Konkurrenz zu anderen Prozessen; Schnittstellen nicht bekannt

**Abbildung 3: Fünfstufige Skala für die Ermittlung des Ist-Reifegrads**

Darüber hinaus wird eine Empfehlung für den jeweiligen Ziel-Reifegrad erstellt.

### ***Beendigung der Leistungen:***

Die IBM Verpflichtungen im Rahmen dieser Aktivität sind erfüllt, wenn die Bewertung der Steuerungsdisziplinen vorgenommen wurde und eine Empfehlung für den Ziel-Reifegrad erstellt wurde.

### ***Zu liefernde Materialien:***

- Bewertung des Ist-Reifegrads für die relevantesten Steuerungsbereiche
- Empfehlung für den jeweiligen Ziel-Reifegrad

### **3.3.2 Verantwortlichkeiten des Kunden**

Ist-Einschätzung zu Steuerungsdisziplinen nach Moderation und mit Hilfe von Fragebogen

## **3.4 Aktivität 4: Entwicklung und Abstimmung der Sourcing-Strategie**

Aufgrund der identifizierten Erkenntnisse wird ein kundenspezifisches Sourcing- Modell mit aussichtsreichen Sourcing-Kandidaten und einer Sourcing-Roadmap entwickelt. Die Roadmap enthält dabei auch organisatorische Handlungsempfehlungen, die sowohl auf der Abweichung zwischen Ist- und Zielzustand als auch auf Erkenntnissen aus den Befragungen basieren.

### **3.4.1 Leistungsumfang**

Die IBM Berater erarbeiten aufgrund der zuvor durchgeführten Analyse ein Zielbild und Maßnahmen, die der Kunde durchführen sollte, um die Sourcing- Optionen gezielt weiterzuentwickeln. Diese Maßnahmen sind kundenspezifisch beschrieben und berücksichtigen die konkrete Ausgangssituation des Kunden. Sie sind pragmatisch umsetzbar.

Die von IBM erstellten Handlungsempfehlungen sind als Ausgangspunkt für das Initiieren entsprechender Projekte beim Kunden geeignet.

### ***Beendigung der Leistungen:***

Die IBM Verpflichtungen im Rahmen dieser Aktivität sind erfüllt, wenn die Handlungsempfehlungen wie oben beschrieben erstellt und an den Kunden übergeben wurden.

### ***Zu liefernde Materialien:***

- Sourcing- Modell mit Sourcing Kandidaten und Sourcing Roadmap
- Je nach Sourcing- Reifegrad des Kunden ist ein Gesamtumfang von ca. 8 bis 12 Handlungsempfehlungen zu erwarten

### **3.4.2 Verantwortlichkeiten des Kunden**

Keine

## **3.5 Aktivität 5: Abschlusspräsentation: Präsentation der Bewertung und Empfehlungen**

Zum Projektabschluss werden die vorgenommenen Bewertungen und die erstellten Handlungsempfehlungen dem Kunden präsentiert und erläutert. Dazu findet ein ca. 2-stündiger Termin vor Ort beim Kunden statt.

### **3.5.1 Leistungsumfang**

Die IBM Berater präsentieren und erläutern die erarbeiteten Bewertungen und Empfehlungen und beantworten Rückfragen des Kunden. Der Präsentationstermin dauert ca. 2 Stunden und findet vor Ort beim Kunden statt. Die Auswahl und das Einladen der Teilnehmer von Kundenseite erfolgt durch den Beauftragten des Kunden.

### ***Beendigung der Leistungen:***

Die IBM Verpflichtungen im Rahmen dieser Aktivität sind erfüllt, wenn die Abschlusspräsentation durchgeführt wurde. Sollte eine Terminfindung innerhalb eines vertretbaren Zeitrahmens nicht möglich sein, so können hilfsweise stattdessen auch die Projektergebnisse an den Kunden übergeben werden.

### ***Zu liefernde Materialien:***

- Gesamtergebnis des Projektes mit den Einzelergebnissen der vorhergehenden Schritte für die Betrachtung der ausgewählten IT Servicebausteine
  - Überblick über durchgeführte Bewertungen der Servicebausteine
  - Bewertung des Ist-Reifegrads für die erfassten Steuerungsdisziplinen, sowie Empfehlung für den jeweiligen Ziel-Reifegrad

- Sourcing Kandidaten
- Sourcing Roadmap
- Zusammenfassung und Ausblick

### 3.5.2 Verantwortlichkeiten des Kunden

Terminierung und Organisation der Abschlusspräsentation

## 3.6 Koordination der Leistungen

### 3.6.1 Leistungsumfang

IBM benennt einen Projektkoordinator, der während der Ausführung der Leistungen als IBM Ansprechpartner fungiert.

Der IBM Projektkoordinator ist für Folgendes verantwortlich:

- Prüfung der Leistungsbeschreibung und zugehörigen Dokumente in Zusammenarbeit mit dem Beauftragten des Kunden
- Kommunikation mit dem Beauftragten des Kunden (siehe dazu auch den Abschnitt „Verantwortlichkeiten des Beauftragten des Kunden“)
- Prüfung und ggf. Anwendung des Verfahrens zur Änderung des Leistungsumfangs (gemäß der Definition in dieser Leistungsbeschreibung) in Zusammenarbeit mit dem Beauftragten des Kunden
- Koordination und Verwaltung der technischen Aktivitäten der zuständigen IBM Mitarbeiter

#### **Beendigung der Leistungen:**

Hierbei handelt es sich um eine fortlaufende Aktivität, die bei Beendigung der Leistungen als abgeschlossen angesehen wird.

#### **Zu liefernde Materialien:**

- Keine

### 3.6.2 Verantwortlichkeiten des Beauftragten des Kunden

Vor Servicebeginn benennt der Kunde eine Person (nachfolgend „Beauftragter des Kunden“ genannt), die für IBM als Ansprechpartner für alle die Leistungen betreffenden Fragen fungiert und auf Seiten des Kunden Entscheidungsbefugnis in allen Angelegenheiten im Zusammenhang mit dieser Leistungsbeschreibung besitzt. Der Beauftragte des Kunden ist für Folgendes verantwortlich:

- Ausfüllen und Rückgabe von Kundenfragebögen oder Prüflisten innerhalb von fünf (5) Arbeitstagen nach Erhalt
- Koordination der Kommunikation zwischen dem IBM Projektteam und allen, an den Services beteiligten, Mitarbeitern und Abteilungen des Kunden
- Planung der Teilnahme sämtlicher Experten und technischen Mitarbeitern an allen erforderlichen Interviews und Arbeitssitzungen
- Teilnahme an Statusbesprechungen mit dem IBM Projektteam (nach Bedarf)
- Beschaffung und Bereitstellung von Informationen, Daten, Zustimmungen, Entscheidungen und Genehmigungen, die IBM zur Erbringung der Leistungen benötigt, innerhalb von fünf Arbeitstagen nach Anforderung durch IBM; es sei denn, der Kunde und IBM vereinbaren eine längere Reaktionszeit
- Unterstützung bei der Lösung von Problemen im Zusammenhang mit den Services und Eskalation von Problemen innerhalb des Kundenunternehmens, sofern notwendig
- Ggf. Anwendung des Verfahrens zur Änderung des Leistungsumfangs in Zusammenarbeit mit dem IBM Ansprechpartner

### 3.6.3 Allgemeine Verantwortlichkeiten des Kunden

Die Erbringung der Leistungen durch IBM hängt von der Koordination und Erfüllung der Verpflichtungen des Kunden im Rahmen dieser Leistungsbeschreibung und des nachstehend angegebenen Vertrags ab. Der Kunde wird diese Verpflichtungen erfüllen, ohne dass IBM hieraus Kosten entstehen. Jegliche Verzögerungen bei der Erfüllung dieser Verpflichtungen können zu Mehrkosten und/oder Verzögerungen bei der Durchführung des durch diese Leistungsbeschreibung abgedeckten Projekts führen und werden

gemäß dem Verfahren zur Änderung des Leistungsumfangs gehandhabt. Der Kunde ist für Folgendes verantwortlich:

- a. Benennung von entsprechend qualifizierten Mitarbeitern, die IBM bei der Erbringung der Leistungen unterstützen
- b. Bestätigung, dass vertrauliche Informationen, die gegenüber IBM offengelegt werden müssen, der nachstehend angegebenen „Vertraulichkeitsvereinbarung“ unterliegen

#### **4. Zu liefernde Materialien**

Die nach Abschluss der vorstehend genannten Leistungen zu liefernden Materialien sind:

##### Aktivität 1:

- Kriterien zur Bewertung von Services
- Auswahl der zu betrachtenden IT Services
- Anforderungen an Ansprechpartner und Workshopteilnehmer
- Vorschlag für Workshopplan

##### Aktivität 3:

- Bewertung des Ist-Reifegrads für die relevantesten Steuerungsbereiche
- Empfehlung für den jeweiligen Ziel-Reifegrad

##### Aktivität 4:

- Sourcing-Modell mit Sourcing Kandidaten und Sourcing Roadmap
- Je nach Sourcing- Reifegrad des Kunden ist ein Gesamtumfang von ca. 8 bis 12 Handlungsempfehlungen zu erwarten

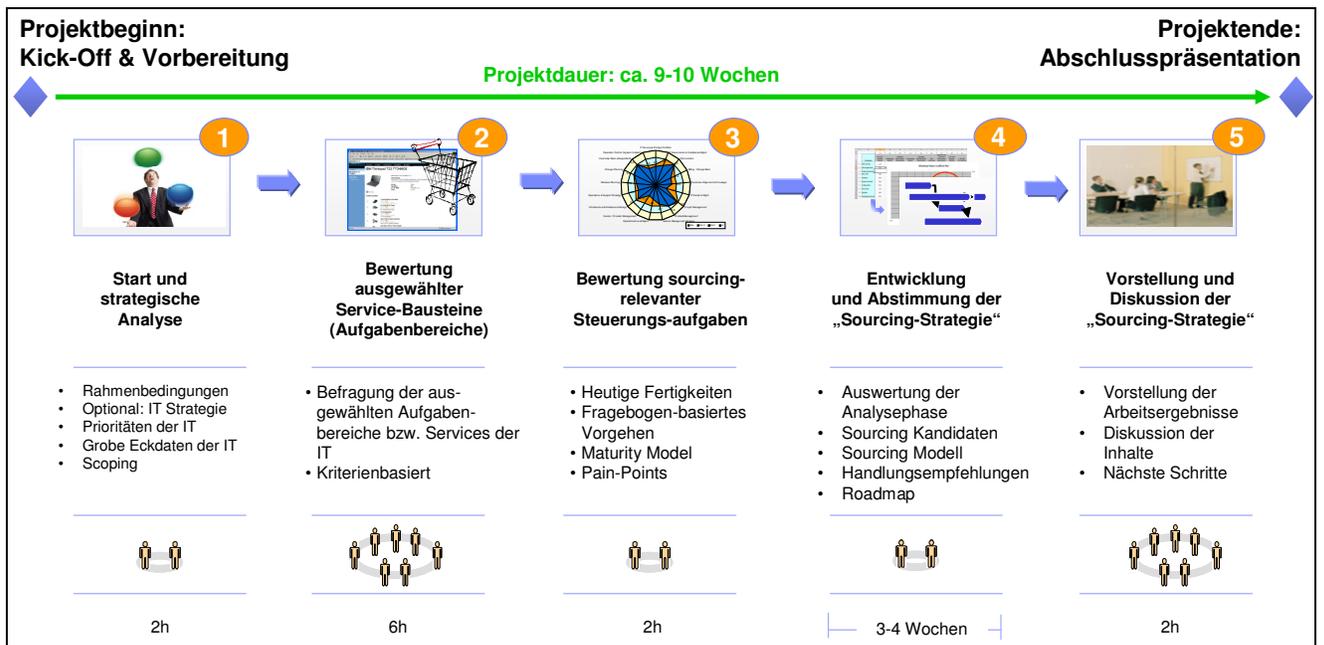
##### Aktivität 5:

- Gesamtergebnis des Projektes mit den Einzelergebnissen der vorhergehenden Schritte für die Betrachtung der ausgewählten IT Servicebausteine
  - Überblick über durchgeführte Bewertungen der Servicebausteine
  - Bewertung des Ist-Reifegrads für die erfassten Steuerungsdisziplinen, sowie Empfehlung für den jeweiligen Ziel-Reifegrad
  - Sourcing Kandidaten
  - Sourcing Roadmap
- Zusammenfassung und Ausblick

Der Gesamtumfang der zu liefernden Materialien beläuft sich auf ca. 40 bis 50 Seiten im Präsentationsformat (MS Powerpoint).

#### **5. Voraussichtlicher Zeitplan**

Das Projekt wird in einem Zeitraum von ca. 9-10 Wochen durchgeführt, in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit der benötigten Kundenmitarbeiter:



**Abbildung 4: Exemplarischer Zeitplan**

## 6. Beendigung der Leistungen

Die IBM Verpflichtungen im Rahmen dieser Leistungsbeschreibung sind erfüllt, wenn eine der folgenden Bedingungen zutrifft:

- IBM hat die in dieser Leistungsbeschreibung aufgeführten Aktivitäten abgeschlossen und die zu liefernden Materialien an den Kunden übergeben
- Das im Bestellschein angegebene Enddatum ist erreicht
- IBM hat die im Bestellschein zu dieser Leistungsbeschreibung oder in einer später erfolgten Änderungsvereinbarung angegebene Stundenanzahl geleistet
- Die Services wurden in Übereinstimmung mit den Bedingungen des im Bestellschein angegebenen Vertrags gekündigt

## 7. Gebühren

Die Gebühren für die Leistungen sind im Bestellschein angegeben.