

# Component Business Modeling – Voraussetzung und Grundlage für Shared Services und Sourcingentscheide

Conrad Bühler, Ronny P. Kamber

Als Orientierung in Outsourcing- und Shared-Service-Center-Projekten dienen die Fragen, welche Tätigkeiten und Prozesse die Behörde anbietet und welche davon an Dritte abgegeben werden können. Um diese Fragen zu beantworten, gibt es verschiedene Ansätze. Eine erfolgreich erprobte Methode ist der Ansatz des so genannten Component Business Model (CBM). Kernstück der Methode ist eine Component Map – sie gewichtet die gemäss CBM-Modell identifizierten Organisationseinheiten betreffend Relevanz und Effizienz auf einer Karte, welche es ermöglicht, Kerntätigkeiten zu erkennen und sich auf diese zu konzentrieren.



**Conrad Bühler**  
Business Development Executive,  
IBM Schweiz AG  
conrad.buehler@ch.ibm.com



**Ronny P. Kamber**  
Business Development Executive,  
Public Sector, IBM Schweiz AG  
ronny.kamber@ch.ibm.com

## Einführung

Im Jahr 2001 haben Volk und Stände die Schuldenbremse angezogen. Sie haben den Bund verpflichtet, die Ausgaben nach den Einnahmen zu richten. Seitdem heisst die Devise für die Verwaltung «Kosten senken». Eines der Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, ist die E-Government-Strategie der Schweiz, die der Bundesrat noch im selben Jahr (24.1.2007) verabschiedete. Sie fordert, dass die Verwaltungstätigkeit über alle Ebenen effizienter und wirtschaftlicher zu gestalten ist und dass zu diesem Zweck auch der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zu optimieren sei.

In der Regel haben öffentliche Verwaltungen dazu drei Möglichkeiten: Erstens können sie ihre Betriebskosten senken, zweitens neue Beschaffungskanäle erschliessen und drittens die Produktivität

der Angestellten optimieren, um den steigenden Anforderungen der Leistungsbezüger gerecht zu werden. Folgende Fragestellungen können als Orientierungshilfe in diesem Prozess dienen:

1. Welches sind die Kerndienstleistungen der jeweiligen Behörde?
2. Welche Prozesse lassen sich effizienter gestalten oder welche alternativen Servicemodelle können zum Einsatz gelangen?

Um diese Fragen zu beantworten, hat IBM ein spezifisches Analyse- und Entscheidungswerkzeug entwickelt: das Component Business Modeling (CBM). Es kann Geschäftsaktivitäten (gebündelt in Komponenten) aufzeigen und so Lösungen für komplexe Fragestellungen anbieten. Darüber hinaus ermöglicht CBM die Identifikation von strategischen Geschäftsfeldern wie auch von Einsparungspotenzialen in Organisationen, die als Basis für mögliche Sourcingentscheidungen (interne oder externe Leistungserbringung) dienen.

Dieser Fachbeitrag stellt CBM als entscheidungsunterstützendes Instrument vor, welches unter anderem eine wichtige Voraussetzung und Grundlage für Shared-Service-Organisationsformen und Sourcingentscheidungen bildet. Er zeigt die einzelnen Schritte der Methode auf und erläutert ihre jeweilige Funktion.

## Wegmarke 1: Component Business Modeling (CBM)

CBM gruppiert die wesentlichen Aktivitäten einer Organisation in Komponenten und stellt sie in einer Komponentenkarte zusammen. In der öffentlichen Verwaltung sind solche Komponenten zum Beispiel eigenständige Dienste wie Finanzen, Personal oder Beschaffung. Sie erfüllen einen Leistungsauftrag innerhalb der Organisation und benötigen hierfür Ressourcen, technologische Unterstützung und eine Infrastruktur. Erfahrungsgemäss bestehen bestimmte Aktivitäten einer Organisation in der Privatwirtschaft oder Verwaltung aus ca. 60 bis 70 Komponenten.

Auf der Basis der Komponentenkarte einer Organisation ist es im nächsten Schritt möglich, die Handlungsfelder (z.B. für die IKT-Organisation) zu identifizieren. Die CBM-Methode hilft Organisationen dabei, Wider-

sprüche oder Doppelspurigkeiten im Aufbau einer Organisation zu entdecken und damit Einsparungsmöglichkeiten zu erkennen. Die Organisation kann effizienter werden und so bei sinkenden Ressourcen und Budgets dieselbe oder sogar eine bessere Leistung erbringen (z.B. raschere Reaktion bei Bewilligungsverfahren).

In einem weiteren Schritt werden die Komponenten aus dem CBM in eine so genannte Komponenten-Werte-Matrix (Abbildung 1) eingefügt. Diese Matrix enthält die beiden Dimensionen strategischer Wertbeitrag und heutige Fertigkeiten. Die Matrix stellt vereinfacht den Wert und die Qualität einer Komponente im Kontext der Geschäftsstrategie dar. Aufgrund der Platzierung einer Komponente in der Matrix lassen sich zum Beispiel folgende Handlungsalternativen ableiten:

- Komponenten oder Dienste, welche einen hohen Wertbeitrag leisten, sich jedoch durch niedrige Fertigkeiten auszeichnen, stellen ein Investitionspotenzial dar; die Fertigkeiten sollten aufgewertet und verbessert werden.
- Komponenten oder Dienste, welche einen tiefen Wertbeitrag leisten und sich durch niedrige Fertigkeiten auszeichnen, stellen ein Optimierungspotenzial dar; hier lohnt es sich, genauer zu prüfen, ob ein externer Anbieter die Leistung besser oder günstiger erbringen kann.

Die CBM-Sicht ermöglicht es den Organisationen, sich besser auf ihre Kerntätigkeiten zu fokussieren, und dies bei gleichzeitiger Kostenreduktion. In einer kürzlich durchgeführten CBM-Studie für eine IKT-Organisation konnten im Durchschnitt ca. 30 Prozent der Kosten durch die Auslagerung bestimmter Server und Fachapplikationen eingespart oder umgelegt werden. Im Falle von Shared Services können, gemäss unserer Erfahrung, in der Regel 20 bis 40 Prozent der Kosten eingespart werden, je nach Ausgangslage, Veränderungsbereitschaft der Organisation und Umfang der Überführung von ursprünglich lokal erbrachten Dienstleistungen.

## Wegmarke 2: Sourcing als Option einer CBM-Analyse

Im nächsten Schritt geht es um die konkreten Optimierungsmassnahmen. Eine

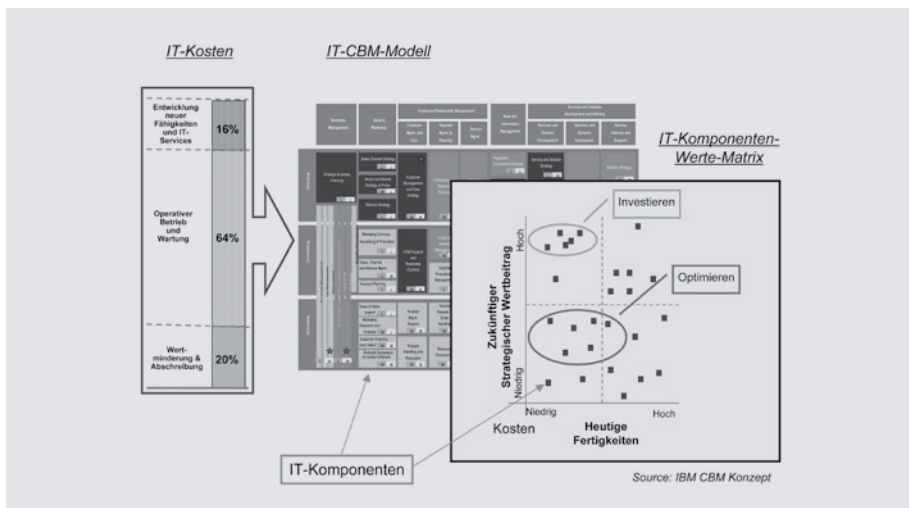


Abbildung 1: Vom CBM-Modell zur Komponenten-Werte-Matrix

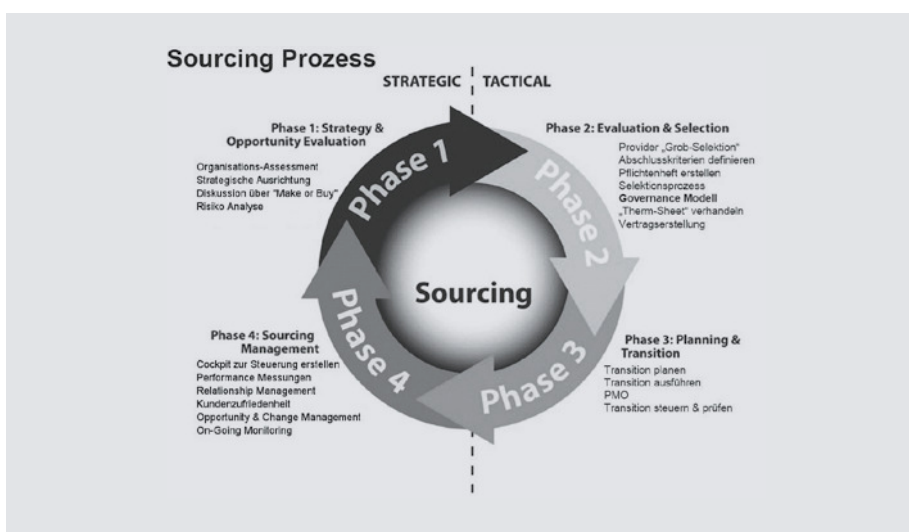


Abbildung 2: Sourcingprozess von SwissICT, Quelle: SwissICT

Möglichkeit ist das so genannte Sourcing. Unter Sourcing versteht man die «dynamische Bereitstellung von internen und externen Geschäfts- und IT-Ressourcen und -Dienstleistungen mit dem Ziel, die geschäftlichen Zielsetzungen zu erreichen».<sup>1</sup> Die Gartner Group unterscheidet vier verschiedene Sourcingtypen. Unterscheidungsmerkmal ist, wer für die Aktivitäten zu einer bestimmten Komponente (zum Beispiel Büromaterialbestellung oder Ähnliches) verantwortlich ist:

1. Typ A: Eigenbetrieb mit minimaler, externer Unterstützung
2. Typ B: selektive Auslagerung ohne Abgabe von Anlagen und Personal
3. Typ C: selektive Auslagerung mit teilweiser Abgabe von Anlagen und Personal
4. Typ D: Auslagerung mit kompletter Abgabe von Anlagen und Personal

Nicht alle Sourcinganbieter können alle vier Sourcingtypen anbieten. Nur wenn die Kundschaft aus einer flexiblen und möglichst umfangreichen Angebotspalette

wählen kann, profitiert sie von CBM. Und auch für den Anbieter ist das von Vorteil, weil er in den verschiedenen Typen seine eigenen Kenntnisse weiterentwickeln kann.

IKT-Sourcing-Projekte haben in der Branche kein gutes Image: Viele Kunden sind unzufrieden. Ein Artikel der IT-Fachpublikation «Computerwoche» vom 19.1.2006 zeigt die Ergebnisse der Studie «Warum IT-Outsourcing-Projekte scheitern» auf. Renommierte Analysten haben herausgefunden, dass die Hälfte der Kundschaft mit der Situation nach dem Betriebsübergang unzufrieden ist und 30 Prozent der Vorhaben scheitern. Als Hauptursache nennt die Studie mangelhafte Vorbereitungen seitens der Unternehmensleitung und der eigenen IT sowie Vertragsverhandlungen unter Zeitdruck.

Das erstaunt, denn grundsätzlich sind Methoden vorhanden, um ein Sourcingprojekt erfolgreich umzusetzen. So hat zum Beispiel der schweizerische Verband der Informations- und Kommunikationstechnologie (SwissICT) eine gute Methode (Abbildung 2) entwickelt.

Aus verschiedenen realisierten IT-Sourcing-Projekten hat IBM als globaler Anbieter aller vier Sourcingtypen folgende kritische Erfolgsfaktoren festgelegt:

1. Vor und während des Projektes ist eine intensive, zweiseitige Kommunikation mit Beteiligten und Entscheidungsträgern wichtig. Sie stellt die Akzeptanz des Projekts sicher.
2. Es braucht sourcingerfahrene Prozess- und IT-Berater. Sie unterstützen den Kunden über alle Projektphasen, insbesondere bei der strategischen, zeitlichen und finanziellen Vorbereitung des Projektes.
3. Der Sourcinganbieter kann alle vier Sourcingtypen erbringen. So ist ein bedarfsgerechtes «on demand»-Lösungskonzept basierend auf flexiblen Finanzierungsmodellen sichergestellt.
4. Der Anbieter verfolgt eine Innovationsstrategie. So kann er die Geschäfts- und IKT-Prozesse mit Unterstützung von Forschung und Laboratorien ständig verbessern.
5. Der Anbieter kann bei Bedarf auf günstige Nearshore- und Offshore-Ressourcen zurückgreifen, um die Wirtschaftlichkeit von Organisation und Betrieb zu erhöhen.
6. Servicevereinbarungen (Service Level Agreements/SLA) sind klar festgelegt und werden regelmässig überprüft.

Den länder- und branchenspezifischen Anforderungen von Finanzinstituten und öffentlichen Verwaltungen bezüglich physischer Datenhaltung ist jederzeit Rechnung zu tragen.

Dem CBM kommt bei der Entwicklung von neuen Organisationsformen wie Shared Service Centers (SSC) eine wichtige Bedeutung zu. So wird das Modell beim Aktivitätensplitting verwendet. Dort geht es um die Entscheidung, ob eine Aktivität in Zukunft ins SSC integriert wird oder lokal in der Geschäftseinheit verbleibt. Das Praxisbeispiel auf Seite 70 dieser Ausgabe fasst einen aktuellen Erfahrungsbericht zusammen.

**Fazit**

Effizienz und Wirtschaftlichkeit sind Themen, die heutzutage für alle Organisationen im Vordergrund stehen. CBM ist ein Werkzeug, um diese Themen nachhaltig anzugehen. Es schafft die nötige Transparenz und bildet so die Grundlage für die richtigen Entscheidungen. Sourcing ist eine mögliche Antwort, um diese Entscheidungen umzusetzen und die gesteckten Ziele betreffend Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu realisieren.

<sup>1</sup> Dr. Peter Dück: Sourcing-Strategien und -Modelle, Referat Gartner Group vom 30.10.2003