

Bachelorarbeit

Make-or-Buy Entscheidung in der Informationstechnologie

Entscheidungsmodelle beim strategischen IT-Outsourcing in der Automobilindustrie

von
Toni Carlowitz

Erstauflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de

ISBN 978 3 95820 055 5

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 4.3, Wichtige Erfolgsfaktoren im Rahmen einer IT-Outsourcing-Entscheidung:

Entscheidet sich das Unternehmen, die Möglichkeit zur Auslagerung der Informations-technologie als sekundären Geschäftsprozess zu verfolgen, so müssen im Rahmen des gesamten Geschäftsmodelles bedeutende Anforderungen in Form von Erfolgsfaktoren festgelegt werden. Die Make-or-Buy Entscheidung des Unternehmens wird von diesen Faktoren grundlegend bestimmt. Im folgenden Abschnitt sollen diese wichtigen Erfolgsfaktoren daher für Unternehmen der Automobilindustrie und im spezifischen Kontext des IT-Outsourcings definiert werden. Auf der Subbranchenebene der Automobilindustrie existieren neben Automobilherstellern und -zulieferern auch Unternehmen für Handel und Dienstleistungen. Im weiteren methodischen Vorgehen der Arbeit werden die Unternehmen der Automobilbranche auf die OEMs und Zulieferer eingegrenzt, da sich diese hauptsächlich mit der Automobilproduktion beschäftigen. Die Operationalisierung der Händler und Dienstleister als Subbranche umfasst wesentliche Unterschiede, wodurch sich auch die spezifischen Anforderungen der Subbranche von denen der Hersteller und Zulieferer differenzieren.

Aufgrund der Globalisierung und weltweiten Arbeitsteilung ist, wie in der Einführung beschrieben, der Kostendruck auf die Unternehmen der Automobilindustrie gestiegen. Diese Entwicklung hat zur Folge, dass es 'in allen Branchensegmenten der [...] Automobilindustrie oberste Priorität in der Geschäftsstrategie [ist], Kosten weiter zu reduzieren und die Effizienz weiter zu steigern'. Die Unternehmen der Automobilbranche, wie auch der Hersteller BMW, forcieren aufgrund dessen zunehmend die Auslagerung selektiver Geschäftsprozesse, wie auch die IT, als eine Möglichkeit der Kostenreduzierung. Eine grundlegende Anforderung beim Outsourcing der Informationstechnologie und damit ein wichtiger Erfolgsfaktor sind die Kosten, insbesondere deren Reduzierung durch die Auslagerung.

Der technologische Fortschritt gilt als ein Treiber im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Automobilindustrie. Im aktuellen zeitlichen Bezug ist die Branche einem hohen Innovationsdruck ausgesetzt. Die Unternehmen steigern infolgedessen die IT-Budgets im letzten Jahr mit dem Ziel IT-seitige Innovationen umzusetzen. Ein praktisches Beispiel sind die gestiegenen Anforderungen hinsichtlich der Möglichkeit, potenzielle Zielkunden aufgrund maßgeschneiderter Lösungen im Bereich CRM oder BI noch effizienter und zielgerichteter anzusprechen. Gleichzeitig können neue Themenfelder wie Social-Collaboration, Social Media und Industrie 4.0 durch einen spezialisierten IT-Dienstleister bedient und dadurch der Technologiegrad der Informationstechnologie erhöht werden. Befindet sich ein Automobilkonzern demzufolge in einer Make-or-Buy Entscheidung im Rahmen des IT-Outsourcings, so wird der technologische Fortschritt als wichtiger Erfolgsfaktor einbezogen.

Die Erschließung neuer Wettbewerbsvorteile strukturiert aufgrund des zunehmenden Wettbewerbes ein weiteres Ziel der in der Automobilbranche tätigen Unternehmen. Die 'langfristige Sicherung des Geschäftserfolges' wird hoch priorisiert, um diesbezüglich den eigenen

Marktanteil zu sichern oder zu erweitern. Da die Generierung eines Wettbewerbsvorteils auch im ITO Szenario ein wesentliches Unternehmensziel der Automobilkonzerne darstellt, wird dieser Erfolgsfaktor im Rahmen der Definition eines Anforderungsprofils einbezogen.

Unter dem Hintergrund, dass ein großer Anteil der Wertschöpfung in der Automobilindustrie im Rahmen des Netzwerkes von Automobilherstellern und -zulieferern generiert wird, ist die IT-Infrastruktur dementsprechend unternehmensübergreifend konzipiert. Bei den meisten Automobilherstellern existiert eine Vielzahl von komplexen Leistungsschnittstellen zu den Partnern ihres Zuliefernetzwerkes. Diese Schnittstellen beeinflussen die Leistung der Informationstechnologie als sekundären Geschäftsprozess der Automobilindustrie sowie den Gesamterfolg der Unternehmung. Aufgrund der hohen Bedeutung aktuell implementierter Schnittstellen und der Prognose, dass sich das Zuliefernetzwerk der Automobilkonzerne in den nächsten Jahren erweitern wird, stellt die Erweiterbarkeit demzufolge eine wichtige Anforderung an den IT-Outsourcing Partner in der Automobilbranche dar.

Bei der Fremdvergabe der Informationstechnologie ist die Gewährleistung der IT-Sicherheit, speziell des Daten- und Informationsschutzes, von sehr hoher Bedeutung. Diese umfasst die Konzeption aller IT-Leistungen bis zur sicheren Anbindung von Außendienstmitarbeitern bzw. deren mobiler Endgeräte an das Unternehmensnetzwerk. Insbesondere die Unternehmen der Automobilbranche sehen 'den höchsten Handlungsbedarf im Bereich IT-Sicherheit, bei der Optimierung komplexer Infrastrukturen sowie beim Management mobiler Endgeräte. Dies hat zur Folge, dass die IT-Sicherheit als ein wesentlicher Erfolgsfaktor beim IT-Outsourcing in der Automobilindustrie identifiziert werden kann.

Im Rahmen der aktuellen Herausforderungen des Automobilmarktes sehen sich die Unternehmen, wie bereits erläutert, mit einem steigenden Wettbewerbsdruck konfrontiert. Unter diesem Hintergrund versuchen sie ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, indem sie die grundlegende Effizienz in allen Unternehmensbereichen steigern. Auch im IT-Bereich soll durch eine essentielle Leistungssteigerung der einzelnen IT-Services die Effizienz in der gesamten Produktentstehung erhöht werden. Infolgedessen beschreibt die Steigerung der Leistung eine wesentliche Anforderung an den Outsourcing Partner und gleichzeitig einen wichtigen Erfolgsfaktor im Anwendungsfall eines IT-Outsourcings.

Die IT-Organisation eines OEMs wird auch an den Fahrzeugterminplänen gemessen, da die geforderten IT-Systeme termingerecht zu Betrieb und Wartung bereitstehen müssen. Die Verfügbarkeit der IT-Services gilt 'für eine reibungslose Prozessunterstützung als unabdingbar'. Infolgedessen müssen sämtliche Störungen, die eine vertraglich bedingte Leistungserstellung des Automobilkonzerns beeinflusst, vermieden werden. Die hohe Bedeutung der Verfügbarkeit der IT-Services wird dadurch unterstrichen, dass eine verspätete Produktentwicklung oder ein Systemausfall in der Automobilproduktion einen enormen wirtschaftlichen Schaden verursachen kann. Auf diesen Fakten basierend umfasst die Verfügbarkeit einen wesentlichen Erfolgsfaktor, wenn sich ein Automobilkonzern in der Make-or-Buy Entscheidung bezüglich des Outsourcings seiner Informationstechnologie befindet.

Aufgrund steigender Kundenanforderungen bezüglich der grundsätzlichen Flexibilität im Hinblick auf die Variantenvielfalt, Qualität und Services, verfolgen die Unternehmensstrategien der

Automobilhersteller und -zulieferer die Erhöhung der Flexibilität, um besser und schneller auf sich ändernde Kundenanforderungen zu reagieren. Im aktuellen Geschäftsfeld der Automobilbranche wird infolgedessen 'eine hohe Reaktionsfähigkeit und Kapazitätsflexibilität bei kurzfristigem Änderungsmanagement oder kurzfristigen Produktionsschwankungen' gefordert. Im betrachteten Szenario der Bachelorarbeit wird die Flexibilität daher als wichtiger Erfolgsfaktor hervorgehoben. Zusammenfassend wurden in diesem Kapitel der Bachelorarbeit acht wichtige Erfolgsfaktoren für den Anwendungsfall des IT-Outsourcings in der Automobilbranche identifiziert. Die Erfolgsfaktoren beziehen sich zum einen auf grundlegende Anforderungen des vorher beschriebenen Geschäftsmodells der Automobilindustrie. Zum anderen wurden die Erfolgsfaktoren auch unter Berücksichtigung aktueller Herausforderungen im Automobilmarkt festgelegt und die derzeitigen strategischen Unternehmensziele der Automobilkonzerne in die Analyse integriert. In der durchgeführten Analyse wurden für das Anforderungsprofil die Faktoren EF1) Kosten, EF2) technologischer Fortschritt, EF3) Wettbewerbsvorteil, EF4) Erweiterbarkeit, EF5) Verfügbarkeit, EF6) IT-Sicherheit, EF7) Leistung sowie EF8) Flexibilität identifiziert. Im nächsten Kapitel sollen diese anhand ihrer jeweiligen Bedeutung im betrachteten Anwendungsfall gewichtet werden.

4.4, Gewichtung einzelner Erfolgsfaktoren:

Um die im Rahmen der Bachelorarbeit fokussierte Nutzwertanalyse durchführen zu können, wird im Folgenden aus den acht festgelegten Erfolgsfaktoren ein gewichtetes Anforderungsprofil erstellt. Die Gewichtung wird auf einer Skala zwischen 1 und 10 vorgenommen, wobei 1 diesbezüglich eine sehr niedrige und 10 eine sehr hohe Bedeutung darstellt. Die Bewertung 5 beschreibt nach definierter Skala eine mittlere Bedeutung des Erfolgsfaktors im Anforderungsprofil.

EF1: Kosten

Aufgrund des aktuell starken Wettbewerbsdrucks in der Automobilbranche wird die Form des Outsourcings vor allem als eine Möglichkeit zur Kostenreduzierung forciert. Das Outsourcing der Informationstechnologie als sekundären Geschäftsprozess bietet dem auslagernden Unternehmen die Möglichkeit, die IT-Kosten langfristig zu senken und transparenter zu gestalten. Darüber hinaus können die Kosten aufgrund des vertraglich vereinbarten Preismodells flexibel gesteuert und das Kostenrisiko auf den Outsourcing Partner übertragen werden. Auf Basis dieser strategisch sehr bedeutenden Vorteile für den gesamten Unternehmenserfolg wird der Erfolgsfaktor Kosten mit 10 bewertet.

EF2: Technologischer Fortschritt

Die Automobilhersteller und -zulieferer sind im aktuellen Zeitkontext einem hohen Innovationsdruck ausgesetzt, weshalb vor allem IT-seitige Innovationen umgesetzt werden sollen. Aufgrund der enormen Vernetzung bestehender IT-Infrastrukturen innerhalb der Produktionskette zielen die Unternehmen auf eine Konsolidierung und Harmonisierung der IT-Landschaft ab. Der Erhöhung des Technologiegrades der IT wird demzufolge eine große Bedeutung zugesprochen, da diese durch die prozessübergreifende Vernetzung eine enorme Hebelwirkung bietet. Diese Möglichkeit kann auf Basis der Prozesstransformation im ITO umgesetzt werden. Der technologische Fortschritt umschreibt demnach einen Erfolgsfaktor mit hoher Bedeutung,

weswegen dieser die Wertigkeit 8 erhält.

EF3: Wettbewerbsvorteil

Wie bereits im EF2 grundsätzlich genannt, sind besonders unter den Einflüssen der Globalisierung die Unternehmen der Automobilbranche in der aktuellen Situation einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Dies hat zur Folge, dass die 'langfristige Sicherung des Geschäftserfolges' mit einer hohen Priorität als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie forciert wird. Entscheidet sich ein Automobilkonzern für die Auslagerung der IT, so besteht ein wesentliches Unternehmensziel folglich in der Generierung eines langfristigen Vorteils im Marktwettbewerb. Da der Wettbewerbsvorteil jedoch kein alleinstehendes Ziel für die Durchführung eines IT-Outsourcings darstellt, wird der Erfolgsfaktor demnach mit der Wertigkeit 9 im Rahmen der Nutzwertanalyse in Kapitel 5 berücksichtigt.

EF4: Erweiterbarkeit

Das Geschäftsmodell der Automobilindustrie formte in den letzten Jahren ein immer engeres Netzwerk zwischen den Herstellern und den jeweiligen Zulieferern. Die Just-in-Time Produktion (JIT) zielt darauf ab, die benötigte Produktanzahl zu einer bestimmten Zeit bereitzustellen. Diese Produktionsform impliziert, dass vor allem computerintegrierte Technologien (CIM) und weitere Informationssysteme eingesetzt werden, um notwendige Informationen entlang der Prozesskette zu verteilen und zu synchronisieren. Insbesondere die IT-Systeme der Automobilindustrie müssen verschiedene Bereiche wie Marketing, Produktion und Zulieferer übergreifend verknüpfen, um für sämtliche Unternehmensbereiche eigene Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich der produzierten Anzahl und Art zu gewährleisten. Da das etablierte Geschäftsmodell der Automobilbranche diese übergreifende Vernetzung der verschiedenen IT-Systeme voraussetzt und eine Weiterentwicklung sowie Integration neuer Zulieferer in die IT-Landschaft den Geschäftserfolg wesentlich beeinträchtigt, ist eine grundlegende Erweiterbarkeit der IT-Prozesse und Systeme eine wichtige Anforderung. Für ein IT-Outsourcing in der Automobilindustrie wird der Erfolgsfaktor Erweiterbarkeit demzufolge mit der Wertigkeit 7 berücksichtigt.

EF5: Verfügbarkeit

Da die IT-Systeme der Automobilindustrie alle primären Geschäftsprozesse unterstützen und in diese, speziell im Produktionsprozess, fest integriert sind, ist deren dauerhafte Verfügbarkeit von enormer Bedeutung. Erleidet ein Automobilhersteller aufgrund eines Systemausfalles seines IT-Dienstleisters einen Produktionsausfall, so sind die diesbezüglichen Konsequenzen vertraglich vereinbart. Grundsätzlich werden die Verfügbarkeiten sowie Konsequenzen der Nicht-Verfügbarkeit der einzelnen IT-Services in den SLAs (Service-Level-Agreements) und den OLAs (Operational-Level-Agreements) im Rahmen der Outsourcing Vertragsbasis festgehalten. Möchte man an dieser Stelle der Verfügbarkeit als Erfolgsfaktor im IT-Outsourcing Case eine Wertigkeit zuordnen, so muss berücksichtigt werden, dass sowohl die Verfügbarkeiten als auch die Nicht-Verfügbarkeiten und deren Konsequenzen vertraglich abgedeckt werden. Da die Konsequenzen in Folge eines nicht-verfügbaren IT-Services jedoch nicht nur monetär abgedeckt werden können, wird der Erfolgsfaktor mit der Wertigkeit 5 in die Nutzwertanalyse einbezogen.

EF6: IT-Sicherheit

Aufgrund der hohen Anzahl von Schnittstellen und der weitreichenden Vernetzung der IT-Systeme

bis zu den mobilen Endgeräten im Außendienst, besteht ein wichtiges strategisches Unternehmensziel in der Gewährleistung der informationstechnischen Sicherheit. 'Bei den infrastrukturellen IT-Themen sehen die Befragten den höchsten Handlungsbedarf im Bereich IT-Sicherheit [...].' Da dem Erfolgsfaktor IT-Sicherheit demnach eine hohe Bedeutung im Anforderungsprofil zugeteilt wird, diese jedoch keine Lösung im Hinblick auf die wichtigen aktuellen Marktherausforderungen darstellt, wird der IT-Sicherheit die Wertigkeit 6 zugeordnet.

EF7: Leistung

Im Blickfeld der aktuellen Marktsituation der Automobilbranche besteht ein wesentliches Unternehmensziel in der Erhöhung der Leistungsfähigkeit, weshalb insbesondere die Performance der IT-Services gesteigert werden soll. Eine Erhöhung der IT-Performance könnte aufgrund der Unterstützung vieler primärer Geschäftsprozesse einen wesentlichen Geschäftserfolg implizieren. Da die aktuellen Herausforderungen der Automobilindustrie jedoch primär auf eine Reduzierung der Kosten abzielen und die Erhöhung der IT-Leistung aktuell kein hochpriorisiertes Unternehmensziel beschreibt, wird der Erfolgsfaktor Leistung dementsprechend mit 4 bewertet.

EF8: Flexibilität

Sowohl Hersteller als auch Zulieferer müssen immer schneller auf zunehmende Änderungen der Kundenanforderungen reagieren, wodurch eine Steigerung der Flexibilität von Seiten der Unternehmensstrategie verfolgt wird. Im Fokus stehen hier Änderungen bezüglich Menge, Art und Umfang der erbrachten Leistungen. Vor allem im Bereich der Informationstechnologie ermöglicht die Form des Outsourcings dem Automobilunternehmen die eigene Flexibilität zu erhöhen.

'Unternehmen profitieren von der Erfahrung, der Innovationskraft und der Umsetzungskompetenz des Dienstleisters und bekommen flexiblen Zugriff auf zusätzliche Ressourcen.' Aufgrund der aktuellen Marktsituation steht der Flexibilität als Erfolgsfaktor im Outsourcing-Kontext eine mittlere bis hohe Bedeutung zu, da es die aktuellen Anforderungen des Marktes im IT-Bereich umsetzt. Infolgedessen wird dem Erfolgsfaktor Flexibilität die Wertigkeit 6 zugeordnet.