

Scanning Solutions nach Digital Gateway – COBIT-gestützter Wandel

Studiengang: MAS Information Technology

Im Rahmen einer grösseren Outsourcing Initiative in einem Unternehmen in der Finanzindustrie wurde die Steuerung und das Management unter Anwendung des COBIT Prozess Referenzmodells untersucht. Fehlende Strukturen, mangelnde Qualität bei der Berechnung des Business Case, Wert-Erosion sowie eine Unterschätzung operativer Risiken wurden festgestellt. Es wird ein Review des Business Risk Case sowie der Exit-Strategie empfohlen.

Angesichts der schwierigen Marktsituation in der Finanzindustrie hat sich ein Unternehmen dazu entschieden, seine Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten und die Digitalisierung Papier-basierter Prozesse auszulagern.

Zwei Jahre nach Beginn der Initiative zeigt sich, dass das Sparpotenzial durch Prozess-Automatisierung überschätzt wurde. Bei der Auslagerung des Digitalisierungsprozesses wurden basierend auf optimistischen ROI Annahmen Fixverträge abgeschlossen. Neuverhandlungen zwecks Vertragsanpassung an neue Realitäten gestalten sich schwierig.

In der Masterarbeit wird Steuerung und Management der Auslagerungs-Initiative anhand des COBIT Rahmenwerks validiert.

Unter Anwendung der COBIT Zielkaskade werden einige für den Wandel relevante Prozesse von der IT Strategie des Unternehmens abgeleitet. Die im Betrieb tatsächlich gelebten Prozesse werden den vorgeschlagenen COBIT Praktiken gegenübergestellt. Danach werden Lücken ermittelt und Empfehlungen zu deren Schliessung abgegeben.

Unter anderem wird empfohlen

- den Business-Risk Case eng zu überwachen, Kostensenkungs-Optionen zu prüfen und die Exit-Strategie neu zu beurteilen
- eine operationelle Business Organisation aufzubauen, deren Fähigkeiten und personeller Bestand es

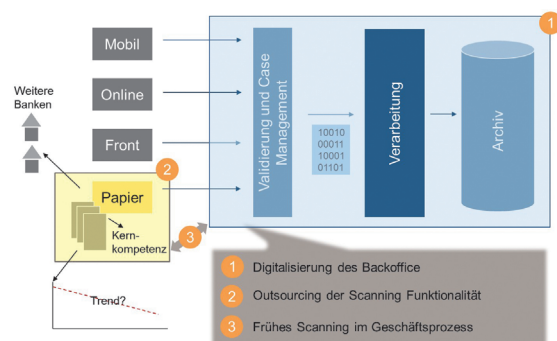
ermöglichen, den Outsourcing-Partner effektiv zu steuern, Business Cases kompetent zu berechnen und Verträge erfolgreich neu zu verhandeln

- die operationellen Risiken im Zusammenhang mit der Auslagerung von Kundendaten regelmässig zu überwachen und den Abgleich der Datenflüsse zwischen den beiden Unternehmen end-to-end sicherzustellen
- geeignete Steuerungs-Strukturen in den Bereichen Requestmanagement, Risiko und Sicherheitsmanagement sowie Acceptance und Transitioning aufzubauen



Michael Saegesser

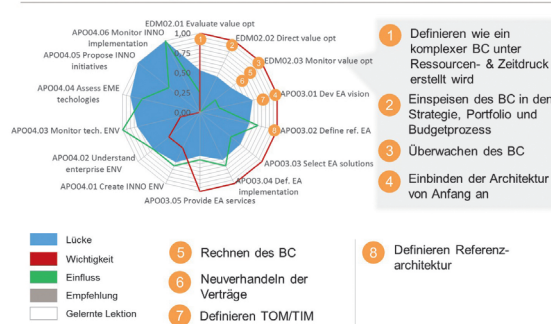
In der Masterarbeit werden ausserdem zu lernende Lektionen für spätere BPOs ähnlicher Art formuliert. Im Wesentlichen wird dafür plädiert, dass bereits in frühen Stadien eines Change stabile Strukturen aufgebaut und die IT Organisation mit angemessener Seniorität und inklusive Architektur vertreten ist. Weiter soll das Erstellen komplexer Business Cases unter Zeitdruck durch kompetente Experten geführt und das Verhandeln grösserer Rahmenverträge durch das Management überwacht werden. Die Schlussfolgerung ist, dass sich in dem analysierten Fall das Outsourcing wahrscheinlich nicht rechnet, durch gutes Management der Schaden jedoch begrenzt werden kann.



Auslagerung des Digitalisierungsprozesses

Ergebnisse II – Wertschöpfung

BC neu rechnen, Verträge verhandeln, Architektur definieren



Empfehlungen für das Fokus-Gebiet Wertschöpfung