

Strategie & Know-how

In Kürze

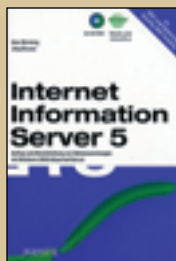
Kompetenz-Center für CRM

Know-how online: Ein deutschsprachiges Kompetenz-Center zum Thema Customer Relationship Management hat die Firma NetSkill, ein Spin-off der deutschen Fraunhofer Gesellschaft, zusammengestellt. Das Portal, das sich der Unterstützung der täglichen Arbeit und der beruflichen Weiterbildung seiner Benutzer verschrieben hat, bietet einen Wissenspool, den Dialog mit hochkarätigen Experten aus Wissenschaft und Praxis sowie diverse Dienstleistungen, darunter ein Anbieterverzeichnis, einen Stellenmarkt und eine Projektbörse. Derzeit finden sich neben aktuellen News rund 120 Artikel, 40 Fallbeispiele, 20 Studien und über 300 Diskussionsbeiträge rund um Customer Relationship Management.

[www.competence-site.de/crm.nsf/\\$TopSite/TopSite](http://www.competence-site.de/crm.nsf/$TopSite/TopSite)

Alles über IIS 5

Buchtip: Einen detaillierten Überblick über die Möglichkeiten, den Internet Information Server 5 als Plattform zur Ent-



wicklung und Bereitstellung leistungsfähiger Webanwendungen im Windows-Umfeld einzusetzen, bietet das im

Hanser Verlag erschiene Buch «Internet Information Server 5». Die Autoren Uwe Brünnig und Jörg Krause besprechen darin ausführlich die verwendeten Protokolle, die unterstützenden Funktionen in Windows 2000 wie Netzwerklastenausgleich, Systemsicherheit und Zertifikatdienste sowie die Webprogramme mit ASP, PHP und Perl. Ein ausführliches Inhaltsverzeichnis und das Buch als durchsuchbare PDF-Datei auf der beigelegten CD-ROM machen den Band zum praktischen Nachschlagewerk.

Preis: Fr. 86.-; 937 Seiten
ISBN: 3-344-21395-3

IT-Outsourcing: Segen oder Fluch für Firmen?

Mit dem Auslagern von IT-Aufgaben lässt sich viel Geld sparen. Allerdings eignen sich nicht alle Bereiche gleichermassen, um sie einer Drittfirma anzuvertrauen.

Bei der Informationstechnologie befinden wir uns in einem Transformationsprozess, bei dem sich die Manager neben der Sicherstellung des laufenden Betriebes zunehmend um die strategische Dimension der IT kümmern müssen. Content Management System, Digital Asset Management, Customer Relationship Management und Security Management forcieren darüber hinaus die strategische Bedeutung der IT in den Unternehmen. Zu den wesentlichen Aufgaben von IT-Leitern und CIOs gehören hierbei die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie unter informationstechnischen Gesichtspunkten, die ständige Suche nach kundenorientierten neuen Techniken und Dienstleistungen, die Analyse der Kommunikationsströme, das Data-Mining, die Lebenszyklusanalyse der angebotenen Dienstleistungen sowie die kontinuierliche Anpassung von Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung der verwendeten IT-Technologien.

Kostensenkungsgesichtspunkte, Fokussierung auf Kernkompetenzen, Sicherheitsfragen und die Vielfalt möglicher Entwicklungsszenarien machen es zunehmend notwendig, sich mit den Pro- und Contra-Argumenten des IT-Outsourcing zu beschäftigen.

Was ist IT-Outsourcing?

Beim Outsourcing («Outside Resourcing») der Informationstechnologie handelt es sich um die Auslagerung bzw. Abgabe von Aufgaben an externe Dienstleister. Hierbei können Aufgaben mittel- bis langfristig sowie partiell oder vollständig ausgelagert werden. Denkbar ist das Outsourcing grundsätzlich für jede IT-Funktion und jeden IT-Bereich, wobei es allerdings zu prüfen gilt, wo eine Auslagerung von Anwendungssystemen oder von IT-Infrastrukturen Sinn macht und wo diese möglicherweise kontraproduktiv ist. Wegen der stra-

tegetischen Bedeutung der IT ist Outsourcing zunehmend ein wichtiges Instrument zur Restrukturierung von Geschäftsaktivitäten und zur Neupositionierung von Unternehmen am Markt. Hierbei handelt es sich um eine komplexe und mehrstufige Problemstellung, die ein durchdachtes und systematisches Vorgehen notwendig macht. Stellt ein Unternehmen Überlegungen über ein mögliches Outsourcing unternehmensinterner IT-Leistungen an, so muss es sich nicht nur über ein «Make or Buy» Gedanken machen, sondern auch die Art und Weise der Einbindung des Servicepartners festlegen.

Zu den Informationsdienstleistungen, die outgesourct werden, zählen unter anderem die Datensicherheit, die Produktionskontrolle, technische Dienstleistungen, der Betrieb von Datenzentern, die Lenkung von Geschäftsprozessen, Problem-Management, Anwendungen, Web-Hosting, Kapazitätsplanung, Bestand-Management, Account- und Projekt-Management, Help Desks, Service Level Management sowie Kommunikations-Services. Unternehmen, die sich Gedanken über ein Outsourcing machen, müssen sich jedoch neben den Chancen auch mit den Risiken des IT-Outsourcing auseinandersetzen, um mögliche Potentiale, aber auch allfällige Fallen erkennen zu können. Da naturgemäss Chancen und Risiken eng zusammen liegen, können Fehleinschätzungen für das auslagernde Unternehmen fatale Folgen haben.

Outsourcing-Modell ASP

In den letzten Jahren erlebten Start-up-Firmen, die sich im Bereich von outgesourcter Software der nächsten Generation plazieren wollten, zahlreiche Enttäuschungen. Erwartungen, dass komplexe und kritische Anwendungen wie E-Mails, Gehaltsabrechnung sowie Personaladministration komplett ausgelagert werden, wurden oft-

mals enttäuscht. Viele Unternehmen waren von den neuen E-Service-Providern nicht überzeugt, da deren Dienstleistungen nicht perfekt auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten waren.

Ein wichtiges Anwendungsfeld für Outsourcing ist heute das Application-Service-Providing-Modell. ASPs ersetzen Server- und Netzwerkressourcen für Client/Server- und Datenbank-Anwendungen und ersparen dem Kunden damit Zeit, Geld und besondere Softwarekenntnisse. Viele der Marktanalysefirmen haben die Bedeutung des ASP-Modells überschätzt. So wurden von Research-Firmen wie Ovum eine Vervielfachung des Marktvolumens in nur 2 Jahren erwartet. Es scheint jedoch aktuell eher so zu sein, dass der Markt langsamer wachsen wird als allgemein erwartet. In den für das ASP-Segment wichtigsten Bereichen Pharmazie, Finanzen, Telekommunikation und Transport werden vor allem E-Mails, Faxe, Voice Mails, Sales-Force-Automatisierung, Customer Relationship Management sowie Finanzanwendungen outgesourct. Für Peter Schöpfer, Schweizer Country Mana-



Peter Schöpfer,
Country Manager
T-Systems

«Browser-basierende

Thin Clients

ermöglichen heute die Umsetzung von fast vollständig zentralisierten IT-Infrastrukturen.»

ger von T-Systems, der neuen Konzernsäule, in der die Deutsche Telekom AG ihr IP/Data- und Systemlösungsgeschäft für Grosskunden bündelt, liegen die Möglichkeiten durch ASP vor allem darin, «die TCO (Total Cost of Ownership), welche nicht nur die Kosten, sondern auch den Nutzen der IT- und TK-Systeme sowie deren Anwendungen berücksichtigt, massiv zu verbessern». Das ASP-Modell ermöglicht hierbei auch KMUs, ihre IT-Bereiche partiell oder vollständig an einen Service-Provider auszulagern.

Zentralisierung: Back to the Roots?

Für Peter Schöpfer führt das oben beschriebene Trendthema ASP auch zur Frage der Re-Zentralisierung der IT: «Browserbasierende Thin Clients – ganz gleich ob dahinter ein normaler PC oder ein via Funknetz verbundener Pocket PC steckt – ermöglichen heute die Umsetzung von fast vollständig zentralisierten IT-Infrastrukturen. Multinationale Grossfirmen wie Oracle oder Cisco haben dieses Modell bereits konsequent umgesetzt. Dies erlaubt deren Mitarbeitern, jederzeit und überall auf die an den Hauptsitzen betriebenen IT-Anwendungen zuzugreifen. Verstärkt wird der Trend durch neue Software-Produkte oder -Konzepte wie MySAP.com von SAP, .Net von Microsoft oder WEBtop von Sun, welche speziell für diese zentralisierten ASP-Betriebsmodelle konzipiert sind.»

Für viele IT-Profis ist der Begriff Zentralisierung allerdings ein Relikt der 70er Jahre. Aber ebenso wie der VW Beetle scheint Zentralisierung ein Comeback zu feiern. In den 70ern stand Zentralisierung für monolithische IT-Organisationen, die um Mainframe-Computer herum aufgebaut wurden. Heute gibt es zwei neue Fokusbereiche für Zentralisierung. Der

erste Ansatz basiert auf der Organisation von IT-Angestellten in Gruppen, die bestimmte Geschäftsprozesse für das gesamte Unternehmen wie Supply Chain Management oder Marketing unterstützen. Der zweite Ansatz basiert auf Angestellten mit bestimmten Kernkompetenzen, die flexibel je nach Problemlösung in zu jeweils neu zu definierende Teams integriert werden. Kernkompetenzzentren erlauben den kosteneffektiven Einsatz von Personal und einheitliche Technologiestandards ohne das technologische Rad neu erfinden zu müssen. Derartige Zentralisierung kann jedoch zu einem Disaster führen, wenn die Unternehmenskultur hohe Divergenzen aufweist.

Bedeutungszunahme des IT-Outsourcing

Für Stefan Vogt, Managing Director der Interxion, des grössten europäischen Betreibers Carrier-neutraler und Equipment-unabhängiger Daten- und Internet-Exchange-Centers (IEC), wird die strategische Bedeutung des IT-Outsourcing weiter zunehmen: «Professionelles, bedürfnisgerechtes IT-Outsourcing spielt eine zunehmend wichtigere strategische Bedeutung für Unternehmen. Es ermöglicht die uneingeschränkte Fokussierung und Konzentration aller Ressourcen aufs Kerngeschäft. Einerseits garantieren die im Service Level Agreement definierten Anforderungen höchste Verfügbarkeit und Sicherheit, und andererseits sind Outsourcing Services klar und einfach budgetierbar.» Ähnlich argumentiert Adrian Knapp, CEO der Mount10 Holding, einem führenden schweizerischen Anbieter von Speicher- und Hochverfügbarkeitslösungen. Er sieht ebenfalls eine Bedeutungszunahme des IT-Outsourcing, wobei für ihn das Business-Case-Outsourcing eher als das komplette IT-Outsourcing im Vordergrund steht.

Mit der weiterhin stark zunehmenden Bedeutung elektronischer Geschäftsprozesse in der Wirtschaft steigen die Anforderungen an Know-how und IT-Infrastruktur überdurchschnittlich und rasant. Für Interxion-Chef Vogt kann eine Zentralisierung nur Unternehmens-individuell in Abhängigkeit der jeweiligen Unternehmensstrategie und der verfügbaren Ressourcen festgelegt werden. Adrian Knapp sieht allerdings Zentralisierungstendenzen vor allem bei Storage Area Networks (SAN), wie diese von EMC geliefert werden. Auch im Backup- und Security-Bereich gibt es für ihn enorme Möglichkeiten im zentralen Management, die zum Teil noch viel zu wenig genutzt werden, wobei er jedoch warnt: «Wenn schon

Zentralisierung, dann sollte wenigstens ein outgesourcete Disaster Site zur Verfügung stehen oder aber zumindest eine Notfallkopie der wichtigsten Unternehmensdaten an einem weit entfernten Standpunkt rund um die Uhr zur Verfügung stehen.» Der zweite Punkt ist für ihn die Zentralisierung aus Sicherheitsgründen: «Man kann nun mal nicht an jeder Hausecke ein wirklich sicheres Datenzentrum betreiben, und aus rein physischen Gründen wird man die nötigen Sicherheiten nur erzielen, wenn man die entsprechenden Lokalitäten und somit das Equipment zentralisiert.»

Wachstumsfelder Web-Hosting und Security

Web-Hosting ist ein wichtiges Wachstumssegment der IT-Branche. Insbesondere in den letzten Monaten ist die Nachfrage nach dem Hosting des Internetauftritts stark gestiegen, da sich damit etwa die Hälfte der Kosten gegenüber einer Inhouse-Abteilung einsparen lässt. Bei der Auswahl des Hosting-Partners ist vor allem auf vier wesentliche Schlüsselfaktoren zu achten: Skalierbarkeit, Leistungsfähigkeit des Netzes, Verfügbarkeit sowie Sicherheit. Darüber hinaus ist sowohl der Kunden-Service, die Innovationsfähigkeit des Anbieters, die Implementierungsgeschwindigkeit als auch der Preis zu beachten. So können je nach Anbieter die Preisspannen um mehrere hundert Prozent variieren.

Hosting-Services müssen, wenn diese erfolgreich sein sollen, in eine E-Business-Wertkette integriert werden, die vom Consulting über die Systemintegration hin zum Data Mining und der Sicherheitsanalyse reicht. Das extreme Entwicklungstempo im Bereich des E-Business macht es für Hosting-Anbieter erforderlich, Hosting-Lösungen innerhalb weniger Tage anbieten zu können. Hierbei gilt es, dem Kunden die Möglichkeit zu geben, «on demand» einzelne Dienstleistungsmodulare einkaufen zu können. Auch neuartige Lösungen wie das mobile Hosting müssen das Angebot zukünftig abrunden. Im weiteren dürfte sich die Netzwerksicherheit als ein grosses Wachstumsfeld für das IT-Outsourcing etablieren, wozu Reto Bertschi, CEO der LAN Services, ausführt: «Wir haben das Gefühl, dass insbesondere im Security Management wichtige Zukunftsperspektiven des Outsourcing liegen. Zukünftig geht es vor allem um einen Return on Security.» Das Marktsegment der Netzwerksicherheit hängt allerdings sehr stark vom Vertrauensverhältnis zwischen dem Kunden und dem Anbieter der Dienstleistung ab. Neben dem Sicherheitsbereich hebt Bertschi auch das E-Business (z.B. B2B-Platt-



Reto Bertschi,
CEO LAN Services

«Zukünftig geht es vor allem um einen Return on Security.»

formen, Kreditkartenabrechnungen), Mobile Services und das Hosting als Wachstumssegmente für das IT-Outsourcing hervor. Dagegen spricht er sich gegen eine Auslagerung von Bereichen wie Produktionssteuerung sowie CAD-Systemen aus.

Vorteile IT-Outsourcing

Betrachtet man die Vor- und Nachteile des Outsourcing, so ergibt sich ein differenziertes Bild, wobei sich vier Betrachtungsfelder unterscheiden lassen: strategische Faktoren, Leistungsfaktoren, Kostenfaktoren sowie personelle Faktoren.

► **Strategie:** Unter strategischen Gesichtspunkten spricht für das Outsourcing die Konzentration der Investitionen auf das Kerngeschäft, der Transfer von Risiken auf das Service-Unternehmen, die Standardisierung der IT-Infrastrukturen sowie das flexible Reagieren auf veränderte Anforderungen.

► **Leistung:** Hierbei sind die schnelle Verfügbarkeit professioneller Services sowie die Durchführung von IT-Vorhaben ohne betriebsinterne Restriktionen von Bedeutung.

► **Kosten:** Durch das Outsourcing lassen sich deutliche Kostenreduzierungen erreichen, insbesondere können fixe Kosten in variable Kosten umgewandelt werden. Hierdurch wird auch das Kostenbewusstsein für IT im Unternehmen gesteigert. Die wirklich grossen Einsparungspotentiale bei den Kosten liegen im Betrieb. Mount10 hat mit seinen Kunden die Erfahrung gemacht, dass z.B. das Betreiben von hochverfügbaren Speichersystemen bis zum Fünffachen der investitionsbasierten Kosten ausmacht.

► **Personal:** Im Rahmen der Personalplanung gelingt es, mit Outsourcing Probleme im Bereich der Personalbeschaffung zu umgehen, Qualifizierungsfragen besser zu lösen sowie das Management zeitlich zu entlasten.

Die meisten Unternehmen haben verstanden, dass IT in den nächsten Jahren immer komplexer werden wird und es deshalb darauf ankommt, einen IT-Dienstleister zu finden, der diese Komplexität in den Griff bekommen kann. Wer outsourct, sollte Lei-



Stefan Vogt,
Managing Director
Interxion

«Professionelles, bedürfnisgerechtes IT-Outsourcing ermöglicht die uneingeschränkte Fokussierung und Konzentration aller Ressourcen aufs Kerngeschäft.»

Outsourcing-Matrix von Beerculture.com

Strategie	Inhouse (Make)		Outsourcen (Buy)	
	kurzfristig	langfristig	kurzfristig	langfristig
Design, Programmierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Updating	<input type="checkbox"/>	Content	<input type="checkbox"/>	Entwicklung
Hosting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fakturierung, Payment	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausführung, Realisation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Versand
Kundenservice	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tracking	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	offline	<input type="checkbox"/>	online

■ = ja, □ = nein

stungs-Benchmarks für einen Outsourcing-Provider setzen und ein Monitoring-System für diese einführen.

Contra IT-Outsourcing

Die meisten Debakel im Bereich des Outsourcing sind auf überstürzte und wenig durchdachte IT-Strategien zurückzuführen. Die Market-Research-Firma Giga Information Group schätzt, dass nur etwa 40 Prozent der neu eingeführten Outsourcing-Projekte wirklich erfolgreich sein werden, da die strategische Planung der IT noch völlig unterentwickelt ist.

Strategisch gesehen ist Outsourcing dann schlecht, wenn ein Unternehmen in eine starke Abhängigkeit vom Service-Unternehmen gerät und wenn es zuviel internes Know-how verliert. Negative Aspekte zeigen sich weiter beim Schutz sensibler Informationen wie etwa strategische Unternehmensdaten und wenn möglicherweise eine Fremdbestimmung durch das Outsourcing stattfindet. Wird das Outsourcing vom Service-Unternehmen missbraucht, um die Margen nach oben zu treiben, und ist eine fehlende Anwendernähe des IT-Supports zu beklagen, leidet darunter die Leistungsfähigkeit der Dienstleistung. Mögliche Kostentreiber sind insbesondere erhöhte Ausgaben für Software-Lizenzen sowie der Transaktionskosten, wenn eine Vielzahl von Service-Dienstleistern eingeschaltet werden.

Bei den Personalfaktoren kann es Reibungsverluste bei der Übergabe von Verantwortlichkeiten, hohe Abfindungsleistungen bei gekündigten Mitarbeitern sowie Motivationseinbussen beim verbleibenden Personal geben. Oft ist Outsourcing nicht die beste Lösung für den Kunden. Wichtig ist deshalb, neutrale Service-Dienstleister zu haben, die auf saubere Analysen Wert legen.

Der grösste Fehler beim Outsourcen besteht meist darin, dass der Schritt aus Resignation unternommen

wird. Wenn wegen schlechtem Management IT intern nicht funktioniert, dann wird diese mit grosser Wahrscheinlichkeit wegen der mangelnden strategischen Ausrichtung auch extern nicht funktionieren. Generell eignen sich Applikationen, welche auf die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens adaptiert oder für dieses entwickelt worden sind und daher ein betriebsspezifisches Know-how erfordern, nicht unbedingt für ein erfolgreiches Outsourcing.

Make or Buy am Beispiel Beerculture.com

Das Update von Webinhalten eines Unternehmens ist oftmals ein sehr aufwendiges Unterfangen. Die entscheidende Frage, die sich heute stellt, ist, wie der zunehmenden Komplexität im Bereich des Content Management Rechnung getragen werden kann. Dieses ist keine einzelne Aufgabe, sondern eine Wechselwirkung unter einer Vielzahl von Akteuren. Ob Outsourcing hier wirklich hilft, ist fraglich. Zwar kann die Erstellung eines Newsletters oder eines Kundenmagazins outsourct werden, nicht jedoch der Aufbau von Wissen und der Umlauf des Wissens, welches von allen Mitarbeitern genutzt werden soll. In einer wissensbasierten Organisation kann es nicht darum gehen, dass einige wenige von aussen die Komplexität lenken, sondern diese kann nur durch die Vielfalt der Akteure selbst gelenkt werden. Ein wesentlich besserer Ansatz dürfte hier langfristig Peer-to-Peer sein, d.h. der direkte Austausch von Informationen und Dateien ohne zentralen Server. Peer-to-Peer-Intranets können zu erheblichen Beschleunigungen von Entwicklungsprozessen führen, womit das Kommunikationspotential zwischen den Teilnehmern besser genutzt werden kann. Das nachfolgende Beispiel der von der Aseantic entwickelten Beer-Community Beerculture.com zeigt die unterschiedli-

chen Inhouse- und Outsourcing-Felder an einem konkreten Beispiel. In der Make-or-Buy-Phase von Beerculture.com wurde abgeklärt, welche Leistungen überhaupt nach aussen vergeben werden können. Danach werden die potentiell für eine Auslagerung in Frage kommenden IT-Leistungen im Hinblick auf ihr Kosten/Leistungsniveau und dem Kosten/Leistungsniveau bei Fremdbezug gegenübergestellt. Diese bilden die Grundlage für die Make-or-Buy-Entscheidung.

Als Ergebnis der Make-or-Buy-Entscheidung können die IT-Leistungen eines Unternehmens in drei Kategorien unterteilt werden: Kernkompetenzen, die nicht ausgelagert werden dürfen, Leistungen, bei denen sich eine Eigenerstellung lohnt, sowie Leistungen, für die ein IT-Outsourcing die geeignete Lösung darstellt.

Am konkreten Beispiel von Beerculture.com ergab dies, dass die Kernkompetenz der Content-Erstellung nicht outsourct wurde, dass sich im Bereich des Fulfillment eine Eigenerstellung lohnt und dass das Design/Programming ausgelagert werden kann.

Steigende Risiken durch Nicht-Outsourcing?

Zu den grössten Risiken beim Outsourcing gehören wie oben erwähnt die mögliche Abhängigkeit von fremdbezogenen Leistungen, ein Know-how-Verlust, Widerstände im outsourcenden Unternehmen sowie falsche Erwartungen hinsichtlich der Kosten.

Als Grundregel für die Bewertung, welche IT-Arbeitsgänge im eigenen Haus verbleiben, hat sich eingebürgert: Strategisch wichtige Services werden nicht an externe Dienstleister vergeben!

IT-Outsourcing-Überlegungen sollten deshalb nicht aus einem akuten Problemdruck heraus erfolgen, sondern strategisch geplant werden. Hierbei gilt es, hektischen Aktionismus zu vermeiden. Wer in innovativen Märkten Schritt halten will, sieht sich zunehmend gezwungen, die technologische Erneuerung outzousourcen, wie dies Dell als Vorreiter aufzeigte. So konzentriert sich der Direktanbieter auf einige wenige Dinge, die das Unternehmen exzellent kann,

während der Rest über Partner realisiert wird. Zu den Kernkompetenzen von Dell zählt vor allem ihr Kundenunterstützungssystem.

Im Bereich der Innovationen kann kein Unternehmen mit der Dynamik des Wandels alleine Schritt halten. Auf was es heute deshalb ankommt, ist ein Technologie-Monitoring welches Unternehmen möglichst schnell Zugang zu dringend benötigtem Wissen liefert. Verfolgt das outsourcende Unternehmen eine Differenzierungsstrategie, sollte darüber hinaus neben Kostenaspekten auch das Innovationspotential der möglichen IT-Dienstleister in den Bewertungsprozess mit einbezogen werden.

Systemorientiertes Management ist notwendig

Während das Risk-Management früher eher vergangenheitsorientiert war, gilt es in einem Umfeld der Transformation vor allem, zukünftige Risiken zu bewerten. Deshalb wird die Wahrnehmung von Risiken ein sehr wichtiger Trend für das Outsourcing werden. Beratungs- und Service-Unternehmen, die ein effizientes Wahrnehmungssystem für Risiken haben, werden an Bedeutung stark zunehmen. Trotzdem dürfen diese Trends nicht dazu verleiten, Outsourcing als die allein selig machende Lösung zu betrachten. Stets muss ein völliger Kontrollverlust vermieden werden, egal wieviel Geld möglicherweise eingespart werden kann. Auch sollten keine Aktivitäten bezüglich Kundenbeziehungen outsourct werden. Beim IT-Outsourcing handelt es sich um ein mehrstufiges und komplexes Entscheidungsproblem. Die Potentiale des IT-Outsourcing lassen sich deshalb nur durch ein systemorientiertes Vorgehen und ein wirksames Management der zugrundeliegenden Prozesse nutzen. Wer hierbei die wesentlichen Schlüsselfaktoren analysiert und die wichtigsten Grundregeln beachtet, sollte den geeigneten Mix zwischen Inhouse- und Outsourcing-Lösungen finden. Vor allem geht es jedoch darum zu erkennen, dass Outsourcing mehr ist als reines Kostensenken. Es hat, wie Peter Schöpfer von T-Systems betont, vor allem mit Partnerschaft und Vertrauen zu tun. (Artur P. Schmidt)

Im Artikel erwähnte Outsourcing-Firmen

Aseantic	Tel. 032 346 10 00	www.aseantic.ch
EMC	Tel. 01 755 45 45	www.emc2.ch
Interxion	Tel. 01 562 30 00	www.interxion.ch
Lan Services	Tel. 032 321 99 99	www.lan.ch
Mount10	Tel. 041 798 33 44	www.mount10.ch
T-Systems	Tel. 0800 68 58 00	www.t-systems.ch