

# Hosting & Outsourcing

## In Kürze

### E-Mail-Marketing

Wie funktioniert E-Mail-Marketing? Worauf ist zu achten, wie rechnet es sich, wie erfolgt der Einsatz in der Praxis? Kundenindividuelle Kommunikation ohne Streuverluste? Das «Handbuch E-Mail-Marketing», das im Galileo-Verlag erschienen ist, gibt Antworten auf diese und andere Fragen. Das Buch zeigt Marketing-Profis, Business-Managern und Web-Projektleitern, wie sie die vielfältigen neuen Instrumente im Internet in der Praxis optimal einsetzen. Der Autor Dirk Ploss präsentiert praktisch anwendbares Wissen, den theoretischen Hintergrund und nützliche Tips. Interaktive, komplett E-Mail-gestützte Lernkapitel ermöglichen echtes Learning-by-doing.

Preis: Fr. 45.-; 258 Seiten  
ISBN: 3-89842-191-0

### Datenbanken und XML

In der Praxis wachsen Datenbanken und XML immer mehr zusammen, das Zusammenspiel ist aber nicht immer einfach realisierbar. Das im Springer-Verlag erschene Buch «Datenbanken und XML – Konzepte, Anwendungen, Systeme» von Wassilios Kazakos und Mitautoren unterteilt das komplexe Thema in vier Bereiche: Einleitend werden XML-Grundlagen vermittelt und XML als Datenmodell vorgestellt, worauf aktuelle XML-Standards und -Techniken

aus der Perspektive der DB-Technik beleuchtet werden. Im dritten Teil wird die Einbindung von XML in den Datenbankentwurfprozess behandelt, bevor abschliessend die wichtigsten Vertreter relationaler Datenbanken auf ihre XML-Tauglichkeit untersucht und native XML-DB-Alternativen sowie XML-fähige Middleware vorgestellt werden. Der mit zahlreichen Codebeispielen und Grafiken versehene Band richtet sich an Informatikstudenten, Projektleiter und Entwickler.

Preis: Fr. 70.-; 352 Seiten  
ISBN: 3-540-41956-X

## Web-Hosting im Umbruch

*Eine neue Generation von Managed Hosting Service Provider wird die Leistungsfähigkeit von Web-Hosting-Diensten markant verbessern.*

Web-Hosting ist das Geschäft des Housing, Servings und Wartens von Files für eine oder mehrere Webseiten innerhalb eines Datacenters. Der Anbietermarkt ist heute auch in der Schweiz sehr stark fragmentiert, wobei eine Vielzahl von Unternehmen stark expandierten, ohne jedoch ein klares Profil aufzuweisen. Was das ganze noch erschwert, ist, dass viele Anbieter von Hosting-Dienstleistungen wenig Produktdifferenzierung oder einzigartige Mehrwertdienste aufweisen. Auch ist die technische Umsetzung und die Fähigkeit, den immer steigenden Anforderungen in den Märkten gerecht zu werden, bei vielen Unternehmen bei weitem nicht ausreichend. Viele Firmen, die einen reibungslosen Content-Flow in Unternehmen erwarten, sind durch mangelnde Zuverlässigkeit, Ausfallzeiten oder zu geringe Skalierbarkeit enttäuscht worden. Dennoch gewinnt das Outsourcen von Internet-Infrastrukturen aktuell wieder an Bedeutung. Die Analysefirma Aberdeen Group sieht den Markt für Hosting-Dienstleistungen bis zum Jahr 2005 auf etwa 70 Milliarden Dollar ansteigen. Mittlerweile bieten Service Provider aller Bereiche Hosting-Lösungen an, um die Kundenloyalität zu verbessern und permanente Margen über das Anbieten von Internet-Accounts zu erzielen.

### Marktkonsolidierung

Die Konsolidierung im Bereich des Web-Hosting dürfte wegen des Abschwunges der Weltwirtschaft und des hohen Grades an Wettbewerb anhalten. Die Preise für das Web-Hosting waren in den letzten Jahren stark rückläufig, was sich nicht unerheblich auf die finanzielle Situation einer Vielzahl von Anbietern ausgewirkt hat. Das Finanzieren von Hosting-Infrastrukturen ist heute das Schlüsselthema für Web-Hoster. Um hier Mehrwertdienste zu schaffen, sind hohe Investitionskosten zu tragen. Hosters, die kein gut definiertes Produkt-Portfolio und kein voll integriertes Netzwerk anbieten, werden in einem hart umkämpften Markt sehr

schnell ins Hintertreffen geraten und möglicherweise ihre Service Level Agreements (SLAs) nicht einhalten können. Auch das Thema Sicherheit wird für Web-Hosting eine immer wichtigere Rolle spielen. Kunden, die einem Web-Hoster ihre Daten anvertrauen, wollen, dass diese vor unerlaubten Zugriffen geschützt sind. Massnahmen wie Firewalls, Intrusion-Detection-Systeme, klare Zugangsberechtigungen und -kontrollen bieten mehr oder weniger Schutz vor Datenmissbrauch, weshalb Web-Hosting-Dienstleister als Mehrwert für ihre Kunden mittlerweile umfassende Unternehmens-Sicherheitsstrategien anbieten. Ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Wahl des Hosters ist der angebotene Grad an Customizing. Flexibilität bei Dienstleistung und Support sind heute ein Muss für eine langfristige Partnerschaft.

### Schlüsselbereiche für das Web-Hosting

Für das Management von Internetanwendungen spielen insbesondere sogenannte kritische Anwendungen innerhalb von Service-Hosting-Umgebungen eine Schlüsselrolle. Connectivity Services, Operational Hosting Services und Value Added Managed

Services sind die drei Schlüsselbereiche für das Web-Hosting:

**1. Connectivity Services:** Diese Dienstleistungen umfassen den Transport sowie den Zugang zu Hochgeschwindigkeitsglasfasernetzen. Der Zugang zu diesen Netzen wird durch spezialisierte Einrichtungen oder Datacenters zur Verfügung gestellt.

**2. Operational Hosting Services:** Diese Dienstleistungen umfassen Server-Funktionen, die Wartung von Computerprogrammen sowie die Verfügungstellung von Internetanwendungen. Hierbei sind insbesondere für die Abwicklung des E-Commerce komplexe Lösungen erforderlich.

**3. Managed Services:** Diese Dienstleistungen sind heute ein heisses Thema, da diese System-Know-how, Service-Management, Netzwerk-Infrastruktur-Management, Content-Verteilung, Speicherung sowie das Anwendungs-Management umfassen.

Gegenwärtig gibt es zwei Arten von Firmen im Bereich des Web-Hosting: vertikal integrierte, die eine Vielzahl von Services entlang der Wertschöpfungskette anbieten, und horizontal integrierte, welche sich auf ihre spezifischen Kernkompetenzen fokussieren. Ist ein Unternehmen gleichzeitig

Internet Service Provider (ISP) und Anbieter von Hosting-Dienstleistungen, können sowohl der Internetzugang als auch das Web-Hosting aus einer Hand angeboten werden. Der Provider kann genügend Bandbreite ins Internet anbieten, da diese nicht nur von Hosting-, sondern auch den Access-Kunden mitfinanziert wird. Reine Web-Hoster bieten spezialisierte Dienste, wie etwa die günstige Einrichtung von Web-Shops an.

### Return on Investment im IT-Bereich

Das aktuelle Wirtschaftsklima fordert von den Unternehmen skalierbare Ge-



Ronald Meier,  
CEO SwissWeb

**«Geschäftsmodelle,  
die unkontrolliert  
Dienstleistungen abgeben  
wie es im Moment bei ADSL  
stattfindet, erreichen  
die Rentabilität nicht  
und haben für mich  
keine Zukunft.»**

schäftsmodelle. Diesem Umstand müssen auch die Web-Hosting-Firmen Rechnung tragen.

Die Angebote einer neuen Generation von Managed Hosting Service Provider (managed HSPs) wird die Leistungsfähigkeit, das Monitoring und die Testfähigkeiten von Web-Hosting-Diensten markant verbessern. Damit wird die Web-Infrastruktur immer mehr zu einer strategischen Grösse für Unternehmen. IT-Investitionen können, ohne dass sich diese Erkenntnis bisher bei Managern durchgesetzt hat, zu einem der führenden Treiber für einen höheren Return on Investment in Unternehmen avancieren. Jeder im IT-Bereich investierte Franken kann nicht nur in den Bereichen Wartung und Betrieb, die 75 Prozent der IT-Investments verschlingen, zwischen 5 und zu 15 Rappen neuen Wert schaffen, sondern darüber hinaus im Bereich der neuen Anwendungen, die 25 Prozent der IT-Investments ausmachen, sogar 8 bis 25 Rappen an neuem Wert generieren, wie eine Studie der Giga Information Group behauptet.

Insgesamt kann somit jeder im IT-Bereich investierte Franken, wenn das Produktivitätsparadoxon durch wirksame IT-Strategien vermieden werden kann, 13 bis 40 Rappen generieren. Im Gegensatz zur normalerweise bei wirtschaftlichen Abschwüngen sich abzeichnenden Zurückhaltung bei IT-Investments gilt es, die sich bietenden Optionen für die Erzeugung neuer Werte im Unternehmen zu nutzen, um relative Marktanteile zu gewinnen. Das Vorbild-Unternehmen für optimale IT-Investments ist nach wie vor Wal Mart, welches immer antizyklisch in die Informationstechnologie investiert hat.

### Treibende Kräfte des Marktwachstums

Die treibenden Kräfte für das Wachstum von Hosting-Dienstleistungen sind Outsourcing-Vorteile, E-Business-Anwendungen, der Markt für KMU und das Application Service Providing. Während früher ganz nor-

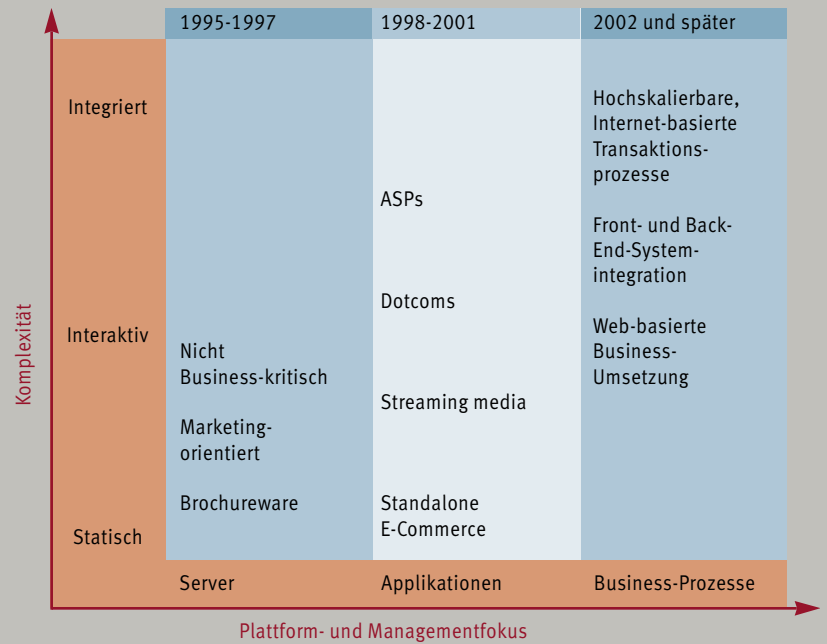
male Webseiten das Wachstum für das Hosting getrieben haben, ist dies heute das E-Business. Zukünftig werden Datenbank-getriebene Sites den Markt von E-Business-Anwendungen stark wachsen lassen. Neue Technologien wie Breitband eröffnen insbesondere für KMU neue Anwendungspotentiale. KMU gehören zu einer treibenden Kraft der Wirtschaft, da diese die meisten Arbeitnehmer beschäftigen. Deshalb wird der prozentuale Anteil dieses Segments gemäss einer Studie der Aberdeen Group auf etwa 70 Prozent vom Gesamtvolumen der Hostings-Dienstleistungen ansteigen. Für Ronald Meier, CEO der Hosting-Firma SwissWeb, haben nur diejenigen Geschäftsmodelle von Hostern für Unternehmen Relevanz, die eine diversifizierte Preisgestaltung ermöglichen: «Für Geschäftsmodelle wie ASP, ERP und ähnliche nehme ich ganz klar das Bedürfnis nach E-Business-Demand wahr. Die technischen Möglichkeiten für diese Bereiche sind auf alle Fälle noch nicht ausgereift. In den Bereichen Operational Hosting Services, Connectivity Services und Value-Added Services richtet sich der Preis stärker nach der bezogenen Menge. Geschäftsmodelle, die unkontrolliert Dienstleistungen abgeben wie es im Moment bei ADSL stattfindet, erreichen die Rentabilität nicht und haben für mich keine Zukunft.»

### Hoster-Auswahl

Bei der Auswahl eines Hosting-Anbieters kommt es vor allem drauf an, wie gross der maximale Festplattenplatz ist, der für die Site zur Verfü-

## Die Evolution von Web-Hosting-Dienstleistungen

Seit dem Siegeszug des Internet Mitte der neunziger Jahre nimmt die Komplexität laufend zu. Fanden sich zu Beginn vorwiegend statische Systeme, hielt mit dem E-Commerce die Interaktivität Einzug, während künftig die Integration zu bestehenden IT im Vordergrund steht.



gung steht, wie hoch das maximale Transfervolumen pro Monat ist sowie wieviel Bandbreite bei der Internetanbindung vorhanden ist. Wer sich dafür entschieden hat, die Website über einen Hosting-Anbieter ins Netz zu bringen, kann sich für einen virtuellen Server oder einen dedizierten Server entscheiden. Man spricht von einem virtuellen Server, wenn auf einer Maschine mehrere Websites gehostet werden und sich unterschiedliche Kunden die Hard- und Softwarekosten teilen. Von einem dedizierten Server ist hingegen dann die Rede, wenn dieser ausschliesslich für eine einzelne Website zur Verfügung steht und von keinem anderen Kunden genutzt wird. Während für einfache Sites ein virtueller Server genügt, sind für komplexe E-Commerce-Lö-

sungen mit grossen Produktdatenbanken oder Zahlungssystemen dringend dedizierte Server zu empfehlen.

Ein Schweizer Hosting-Unternehmen mit weiterreichendem Fokus ist SwissWeb mit insgesamt 45 Mitarbeitern, darunter einer Vielzahl aus Russland und den USA. SwissWeb hat sich seit der Gründung vom reinen Web-Hoster zum Generalunternehmen für Webdienstleistungen weiterentwickelt und bietet auch internationale Lösungen an. SwissWeb liefert vor allem KMU Beratung und Dienstleistungen in den Bereichen Sicherheitslösungen, Application Service Providing sowie Housing.

### Hosting-Angebote

Das Angebot von Cable & Wireless, die soeben den in den USA in Konkurs geratenen Hosting-Anbieter Exodus übernommen hat, reicht vom Shared Hosting, über Dedicated Hosting zur sogenannten Co-Location. Im Rahmen des Shared Hosting bieten Cable & Wireless-Webserver ein elektronisches Zugangskontrollsystem, eine unterbrechfreie Stromversorgung und eine «Rund um die Uhr»-Betreuung durch eine Netzwerk- und Webserver-Infrastruktur. Beim Dedicated Hosting handelt es sich um einen professionellen Rundum-Service für die Server, der in einem Hosting-Center von Cable & Wireless untergebracht und bedarfsgerecht konfigu-

## Pro & Contra Outsourcing

### Vorteile

- Kosten- und zeitintensiver Aufbau von IT-Spezialwissen entfällt
- Entlastung der eigenen IT-Organisation, Ressourcen werden frei
- Personalsuche nach exzellentem IT-Personal entfällt
- Hohe Qualität der Services im Vergleich zum Eigenbetrieb
- Verlagerung des Investitionsrisikos. Durch Upgrades seitens der Anbieter ist die IT immer auf dem neuesten Stand der Technik
- Lösungen sind besser skalierbar
- Attraktives Preis-/Leistungsverhältnis
- Verbesserte Kostentransparenz
- Schnellere Reaktion auf Anforderungen der Kundenseite

### Nachteile/Risiken

- Abhängigkeit von einem IT-Dienstleister
- Risiken in der Kooperation durch Konkurs des Hosting-Anbieters
- Gefahr des Verlustes von unternehmerischem Know-how im Bereich der Informationstechnik
- Infrastrukturen des Hosters können nicht gemäss dem Wachstum des Kunden erweitert werden
- Sicherheitsbedenken

riert wird. Eine unterbrechungsfreie Stromversorgung, Raumklimatisierung, umfangreiche Brandschutzrichtungen und Zugangskontrollen bieten hierbei ein Maximum an Sicherheit für die Kunden. Bei der sogenannten Co-Location wird der Server, der einem Unternehmen gehört, an einem sicheren Platz beim Hoster fachgerecht untergebracht. Es gibt heute ein Überangebot an sogenanntem Co-Location-Raum, da die Kunden lieber komplett outsourcen.

Der Trend vom gezielten zum komplexen Hosting dürfte das sogenannte Managed Hosting forcieren und zunehmend zur «Commodity» machen. Möglicherweise werden Web-Hosting-Dienstleistungen sogar in Auktionen gehandelt, um möglichst günstige Preise zu erzielen. Wachsende Kundenansprüche sowie Application Service Providing werden die Anbieter dazu zwingen, sich als Fullservice-Dienstleister (d.h. als Netzwerke- und Sicherheitsanbieter, Integrator bestehender Lösungen sowie Anbieter Ho-

sting-übergreifender Beratungsleistungen) zu behaupten. Hierzu führt Ronald Meier aus: «In den nächsten Monaten wird sich wohl kaum ein Bereich im Internetbusiness so rasch entwickeln wie das Web-Hosting. Über das Angebot reiner Hosting-Dienstleistungen wird sich kein Unternehmen mehr positionieren können.»

#### Auswahlkriterien für einen Hoster

In erster Linie muss jedes Unternehmen, welches sich für das Outsourcing entscheidet, grundlegende Abklärungen treffen: Wie lange ist der ausgewählte IT-Dienstleister bereits auf dem Markt? Wird er in Zukunft bestehen können? Wodurch zeichnet er sich aus und bietet er das gewünschte Angebot? Kann er marktbedingten Veränderungen und Ansprüchen in-nerhalb nützlicher Frist gerecht werden? Welchen Leistungsnachweis kann er erbringen? Welche Referenzen gibt es? Ist der IT-Dienstleister technologisch auf dem neuesten Stand? Kann er Sicherheitslösungen anbieten, die

den Anforderungen entsprechen? Verfügt der Anbieter über redundante Technologien?

Ohne ein Abklären dieser Fragen, kann heute keine Hosting-Entscheidung getroffen werden, wozu Swiss-Web-CEO Meier ausführt: «Ein Billiganbieter sollte nicht 'nur' aufgrund der kurzfristig tieferen Kosten gewählt werden, da im Falle eines Konkurses des Hosting-Anbieters mit einem wesentlich höheren Kostenaufwand zu rechnen ist.»

Der lokale Betrieb eines eigenen Servers rentiert sich für kleinere Firmen nur, wenn sich die Anschaffungskosten für die Hard- und Software in Grenzen halten. Ist dies nicht der Fall, wird die Installation und die Wartung einer leistungsfähigen und sicheren Infrastruktur eine teure Angelegenheit. Zusammenfassend lassen sich folgende Vor- und Nachteile des Hosting zusammenfassen:

Zu den Vorteilen des Outsourcing zählen, dass sich ein Unternehmen besser auf seine Kernkompetenzen

konzentrieren kann, dass die Personalsuche nach exzellentem IT-Personal entfällt, dass die Kosten gesenkt werden können, dass die Lösungen besser skalierbar sind und dass schneller auf die Anforderungen von Kundenseite reagiert werden kann.

#### Web-Hosting und Datensicherheit

Datensicherheit spielt heute für Kunden eine immer entscheidende Rolle. Um diesem Trend gerecht zu werden, haben Web-Hosting-Firmen ihre Schutzvorkehrungen drastisch erhöht. Wer einem Web-Hoster seine Daten anvertraut, muss sich darauf verlassen können, dass sensible Kundendaten vor unerlaubten Zugriffen geschützt sind.

Im Rahmen von Konzepten zur Netzwerksicherheit werden insbesondere Firewall-Lösungen immer wichtiger. Sie agieren als Filter zwischen zwei Netzen, beispielsweise dem Internet und Intranet, wobei das Netzwerk durch klar bestimmte Zugriffskontrollen und Rechtever-

## Application Service Providing: Software-Modell mit Zukunft

*Nach dem grossen ASP-Boom im Jahr 2000 hat mittlerweile Ernüchterung Einzug gehalten. Fortschritte in den Bandbreiten und Transaktionskosten lassen jedoch Hoffnung aufkommen.*

Obwohl die Mehrzahl der Unternehmen dem Application Service Providing eher skeptisch gegenüber steht, hat das Modell eine grosse Zukunft, insbesondere deshalb, da es eine Vielzahl von Vorteilen für Unternehmen bietet. Pascal Schoch, Product Manager vom schweizerischen Hoster Aspectra, führt hierzu aus: «ASP spielt im IT-Markt noch eine untergeordnete Rolle. Einer der Hauptgründe dafür ist, dass die Komplexität von ASP-Services von den Dienstleistern unterschätzt wurde.» Schoch räumt aber auch ein: «ASP stellt hohe Anforderungen an den Provider, beginnend bei der Netzwerkinfrastruktur bis hin zu den notwendigen Applikationskenntnissen».

#### Treibfeder Bandbreite

Der Schlüssel zum Markterfolg von ASP liegt jedoch genau in der Service-Qualität – erst mit einem qualitativ hochstehenden und ganzheitlichen Angebot werden Kunden zum ASP-Modell wechseln», fährt Schoch fort. Mit ADSL sind jetzt erschwingliche Standleitungen auf den Markt gekommen, aber auch der Internetzugriff über Mobilfunk wird immer schneller und zuverlässiger. Die Möglichkeit des mobilen Zugriffs und seiner Möglichkeiten dürfte vor allem KMU überzeugen, zukünftig vermehrt auf ASP zu setzen. Zunehmend drängen auch Web-Hosting-Firmen, die sich auf Managed Services spezialisiert haben, in den ASP-Markt. Je mehr Managed Services wachsen, desto mehr führt dies zu einer allmählichen Migration bestehender Kunden. Wenn Anbieter

ihre Dienstleistungsmodelle nicht nur auf die Vermietung von Software ausrichten, sondern ASP als Auslagerung kompletter Geschäftsprozesse verstehen und die dazugehörigen Services anbieten, wird das ASP in der Schweiz laut Ronald Meier Fuss fassen können: «Will man den Marktstimmen glauben schenken, dürfte der ASP-Markt ab 2004 wieder anziehen. Für den Einsatz eines ASP sprechen einige Gründe. Durch die Auslagerung von Applikationen können sich Unternehmen auf die wesentlichen Geschäftsziele konzentrieren und die gesamte Wartung oder die Programm-Upgrades dem ASP-Anbieter überlassen. Zudem gestattet ASP die rasche Einführung neuer Programme, da sie vorher einem Qualitätscheck des Anbieters unterzogen wurden. Dies ermöglicht das Freisetzen von IT-Ressourcen, die ja in der heutigen Zeit eher knapp sind.»

Einen weiteren Vorteil sieht Meier in der Sicherheit: «Ein ASP-Anbieter muss den hohen Sicherheitsanforderungen gerecht werden. Für KMUs ist dies ein grosser Vorteil, denn die Komplexität von Sicherheitslösungen ist sehr gross».

#### Wachstumsmotor für KMU

Um das Wachstum zu forcieren, benötigen mittelständische Unternehmen ein wirksames System zum Monitoring von Finanzdaten. Das ASP-Modell bietet für viele Unternehmen eine kostengünstige Möglich-

keit, um derartige Prozesse im Unternehmen zu automatisieren und zu überwachen. Das ASP-Modell ermöglicht es, Software direkt dem Endverbraucher zu verkaufen. Dadurch, dass eine Verteilungsebene eingespart werden kann, ist es möglich, anspruchsvollere Lösungen zu einem günstigen Preis anzubieten. Die meisten ASP-Preismodelle orientieren sich

an den Nutzungsraten der Kunden: Je mehr die Dienstleistung in Anspruch genommen wird, desto mehr wird dem Kunden belastet. Ein besonderer Vorteil des ASP-Modells sind die Anpassungsmöglichkeiten der Software gemäss den Anforderungen des Kunden. Insbesondere bei Web-Hosting-Lösungen ist hierbei



**«ASP spielt im IT-Markt noch eine untergeordnete Rolle.**

**Einer der Hauptgründe dafür ist, dass die Komplexität von ASP-Services von den Dienstleistern unterschätzt wurde.»**

Pascal Schoch, Product Manager, Aspectra

von Vorteil, dass durch die Skalierbarkeit das Wachstum von Unternehmen exzellent abgebildet werden kann. Das Konzept der Webdienstleistungen und die parallele Entwicklung von XML-basierten offenen Standards werden die ASP-Anwendungen weiter forcieren. Das ASP-Modell bietet hierbei sogar ein gewisses Gefahrenpotential für das Zeitalter der PCs, da die Rechenleistung von den ASP-Anbietern über das Internet zur Verfügung gestellt wird. Da Webstrategien nicht länger isoliert vom Rest der Geschäftsprozesse betrachtet werden können, werden auch Sicherheitsaspekte wie Firewalls, Virtual Private Networks sowie Zugangskontrollsysteme immer wichtiger werden.

waltung gegen die Aussenwelt geschützt wird.

Daneben existieren eine Vielzahl sogenannter Intrusion-Detection-Systeme, um ein Netzwerk gegen Eindringlinge von aussen zu schützen. Derartige Lösungen übernehmen die Funktion von Überwachungskameras. Durch ständiges Monitoring und sofortige Meldung bei ungewöhnlichen Aktivitäten können sowohl gegen interne als auch externe Angriffe sofort Massnahmen eingeleitet werden. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Stabilität des verfügbaren Netzwerkes, insbesondere, wenn dieses ständigen Änderungen unterliegt. Auch die Ausbildung der Mitar-

beiter ist für die Sicherheit von elementarer Bedeutung.

#### Fazit

Der Markt für Web-Hosting wird auch trotz der aktuellen Wirtschaftsflaute weiter wachsen. Da gerade in einer Zeit der Unsicherheit, Produktivitätsfortschritte im IT-Bereich deutliche Wettbewerbsvorteile bedeuten, sollten Firmen die neuen Möglichkeiten des Web-Hosting wirksamer nutzen. Von der Aberdeen Group wurden vier treibende Kräfte dieser Entwicklung identifiziert: Best-of-breed-Partnerschaften, stabile Lösungen, Prozesse und Automatisierung sowie standardisierte und integrierte Lösun-

gen. Diese Vielfalt an Optionen innerhalb der Hosting-Services bedeutet, ein hohes Mass an Know-how aufbauen zu müssen. Es ist keine Frage, dass Web-Hosting heute eine Schlüsselkomponente des E-Business ist, ja sogar dessen Grundlage bildet. Ohne Web-Hosting gäbe es kein World Wide Web, welches heute der führende Internet-Service ist, auf dem die User auf Internet-basierte Dienstleistungen und Anwendungen zugreifen. In dem Masse, wie die Internet-Technologien erwachsen werden, gilt es, neue Hebel zu finden, um das Web besser auszunützen. Das Internet bildet heute eine immer breitere und integriertere Plattform für E-Bu-

siness-Anwendungen. Zukünftig geht es immer weniger um die blosser Web-Präsenz, sondern um die Veränderung der Spielregeln durch die Nutzung von Web-Technologien wie dies z.B. Dell oder Ebay vorgelebt haben. Diese Evolution wird eine Vielzahl von neuen Technologien hervorbringen und die Geschäftsprozesse in einer Weise verändern, wie sie von den meisten Firmen bis jetzt noch nicht antizipiert wird. Es geht in diesem Markt vor allem um die Lenkung von Komplexität. Web-Hosting wird hierbei einen entscheidenden Anteil leisten, um die nächste Phase des Aufbaus von E-Business-Infrastrukturen einzuleiten. (Artur P. Schmidt)

#### MEINUNG: STEFAN E. FISCHER

## Outsourcing ist out – Co-Sourcing ist in



**E**s gibt verhängnisvolle Trends in Wirtschaft und Gesellschaft, die auf breiter Front ignoriert werden. Erst wenn eine Airline oder ein Energiekonzern auch so unerwartet und

geräuschvoll abstürzt, wissen hinterher alle, dass man es hätte kommen sehen müssen. Natürlich steckt der Teufel immer im Detail, aber – viel einfacher – er steckt auch drin in der kurzatmigen Hatz nach noch schneller wachsenden Umsatz- und Ertragszahlen.

Und derselbe Teufel hat in den Boomjahren den Managern eingeredet, Quartalszahlen seien viel wichtiger als längerfristige Strategien und nachhaltige Entwicklung. Die Folgen: Geschäftsprozesse wurden dramatisch beschleunigt, Projekte mussten

in äusserst kurzen Fristen durchgezogen werden. Auf Teufel komm raus eben.

#### Outsourcing als Universalrezept?

Fehlten im eigenen Unternehmen die Ressourcen oder die Kompetenz, hiess das Schlagwort immer häufiger und unbedenklicher: Outsourcing!

Man konnte sich solches ja leisten, das Mengenwachstum bündelte auch grobe strategische Missgriffe einiger Massen aus. Unbegreiflich nur, dass oft auch geschäftskritische Prozesse zur Abwicklung an Consultingfirmen – die mit «Business Process Outsourcing» (!) warben – vergeben wurden. Ein fahrlässiges Vorgehen, weil nur der Kunde sein Business à fond kennt.

Und damit war der Rubikon überschritten! Denn zwangsläufig ging damit die für Unternehmen existentielle «Hinterfragungskompetenz» verloren. Es fehlte zunehmend an der Integration der Prozesse, am Feedback, an der Kontrolle und vor allem an der strategischen Ausrichtung. Und letztlich war es die Strategieschwäche, die viele Highflyer zum Absturz brachte.

Nun, da es der Wirtschaft bis auf weiteres eher mittelprächtigt geht, könnte wieder das Bewusstsein entstehen für übergeordnete Zusammenhänge und für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Das wohl beste Leitfossil für diesen

Denkansatz ist die IT. Sie ist in wenigen Jahren zu einer tragenden Säule für jedes Unternehmen geworden. Entsprechend kritisch sind die Abhängigkeiten und der Entwicklungsdruck. Hier hilft gegen den gefährlichen Sog des Outsourcing nur ein erweitertes Involvement: Das Unternehmen muss in jedem IT-Projekt dauernd integriert bleiben – egal wie

viele externe Fachleute mitwirken. Das Management muss die Visionen und Strategien selber vorgeben, die Prozesse selber überwachen und bei der Umsetzung eigenes Personal (in gemischten Teams) miteinbeziehen lassen.

Konsequent angewandt entspricht diese Haltung einem methodischen Wechsel vom Outsourcing zum Co-Sourcing.

#### Keine Spielerei

Co-Sourcing ist aber nicht einfach eine semantische Spielerei. Seine Philosophie ist eine ganz andere, die – viel eindeutiger definierte – Schnittstelle hat sich verschoben. Vom Consulting-Unternehmen auf der anderen Beziehungsseite werden Teams gefordert, die vor allem umsetzungsstark sind, breite Erfahrung aus vergleichbaren Projekten mitbringen und einheitliche Methoden anwenden. Benötigt werden Mitarbeiter, die extrem flexibel, motiviert und kundenorientiert sind. Sie müssen quasi nebenbei auch erfolgreich Projektmanagement betreiben können. Co-Sourcing-Teams mit «Spirit» arbeiten oft längerfristig zusammen und bauen eine enge Beziehung zum

Kunden auf – ohne ihn deswegen in die Abhängigkeit zu treiben.

Für den Auftraggeber ist Co-Sourcing aufwendiger – er muss «sich kümmern». Er erhält dafür (Kosten-) Transparenz und kann das Projekt jederzeit hochfahren oder bremsen. Nebenbei generiert er Know-how, für das er in einem Folgeprojekt nicht nochmals bezahlen muss.

**«Das Unternehmen muss in jedem IT-Projekt dauernd integriert bleiben – egal wie viele externe Fachleute mitwirken.»**

Die Frage der Verantwortlichkeit (Definition der «Deliveries») lässt sich im Rahmen der Projektorganisation lösen. Die «Standards» dafür sind normalerweise in den Consulting-Verträgen bereits eingebaut.

Dass Co-Sourcing die externen Kosten senkt, lässt man sich gerne gefallen. Strategisch wichtiger aber: Es senkt auch das Risiko, dass Consultants ihr eigenes Steckenpferd reiten, statt die Unternehmensstrategien und -ziele zu verfolgen. Glücklicherweise, wer hier noch nie Lehrgeld bezahlen musste. Den ändern sei ein Versuch mit Co-Sourcing empfohlen...

Stefan Essi Fischer ist Managing Director der 1eEurope (Switzerland). Sie erreichen ihn per E-Mail unter [infoweek@1eEurope.ch](mailto:infoweek@1eEurope.ch)

[www.eps.ch](http://www.eps.ch)



### Software nach Mass

zum Beispiel:

XML-Applikationen für den nicht ganz trivialen, strukturierten Datenfluss in verteilten Systemen

EPS AG – technische Informatik  
Gallusstr. 10 / 9500 Wil  
Riedstr. 1 / 6343 Rotkreuz  
Telefon 071 912 31 91

[www.eps.ch](http://www.eps.ch)