

## 20. DFN-Arbeitstagung über Kommunikationsnetze

### TK V: IT-Services / Provisioning

#### ***Autor/Vortragender:***

Holger von Jouanne-Diedrich  
Universität St. Gallen  
Institut für Wirtschaftsinformatik  
+41-71-224-2778 / +49-6021-314-611  
holger.jouanne-diedrich@unisg.ch  
Müller-Friedberg-Str. 8  
CH-9000 St. Gallen

#### ***Co-Autoren:***

Prof. Dr. Rüdiger Zarnekow  
Universität St. Gallen  
Institut für Wirtschaftsinformatik  
+41-71-224-2799  
ruediger.zarnekow@unisg.ch  
Müller-Friedberg-Str. 8  
CH-9000 St. Gallen

Prof. Dr. Walter Brenner  
Universität St. Gallen  
Institut für Wirtschaftsinformatik  
+41-71-224-2409  
walter.brenner@unisg.ch  
Müller-Friedberg-Str. 8  
CH-9000 St. Gallen

---

## Zukunft des IT-Sourcing

Im Oktober 2005 wurden in Kooperation mit der Analytenfirma Gartner zwei Workshops in Frankfurt am Main und in München zum Thema *Sourcing & Benchmarking* durchgeführt. Diese wurde vom Autor H. v. Jouanne-Diedrich mit moderiert und wissenschaftlich begleitet. Thema war die Zukunft des IT-Sourcing, deren Management sich zunehmend den Herausforderungen einer Industrialisierung der IT stellen muss.

Die 30 teilnehmenden Personen stammten dabei sowohl aus den Geschäftsbereichen als auch aus Bereichen der IT-Leistungserbringung sowie von eigenständigen IT-Dienstleistern, alle bekleiden höhere Führungspositionen. Vertretene Unternehmen waren u.a. AGIS, Amadeus Data Processing, Bayer Business Services, BenQ Mobile, BMW, Degussa, Deutsche Bank, EnBW, Gerling Gesellschaft für Dienstleistungen, IBM Deutschland, MGI Metro Group, Münchner Rück, RAG, RWE, Siemens, Siemens Medical Solutions, Siemens Com, Siemens Business Services, Sparkassen Informatik, T-Mobile International, Viterra Informationssysteme und WestLB.

Danach wurde ein vom Autor erstellter Fragebogen versandt, welcher die Ergebnisse der Workshops noch einmal thesenartig zusammenfasste. Dieser dient im Folgenden als Gliederung für die Ergebnisse der Fokusgruppen.

Von den 29 versandten Fragebögen<sup>1</sup> wurden n=13 retourniert, was einer Rücklaufquote von 45% entspricht und durch diesen sehr guten Wert bereits ein hohes Interesse an der Thematik erkennen lässt. Die Ergebnisse sind jeweils in Prozent hinter den Antworten angegeben.

---

<sup>1</sup> Die Diskrepanz zu den o.a. 30 Teilnehmern ergibt sich daraus, dass bei einem Teilnehmer die eMail-Adresse nicht bekannt war.

---

Die Auswertung der Ergebnisse lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Die *Kommoditisierung der Informationstechnologie* wird weiter voranschreiten, allerdings werden einzelne Bereiche auch weiterhin einen *Wettbewerbsvorteil* darstellen.
- Auch in Zukunft wird die *Reduktion der Wertschöpfungstiefe (Outsourcing)* in der IT ein wichtiges Thema bleiben.
- Im Informationsmanagement und in der Beschaffung von Informationstechnologie wird es einen Wandel von der Projektorientierung hin zur *Produktorientierung* geben.
- Es besteht die Notwendigkeit des Einsatzes von *Standardprozessen* beim IT-Sourcing.
- Die *Spezifikation* von IT-Produkten wird zunehmend *lösungsneutral* direkt von den Fachbereichen gemacht werden.
- Es besteht die Notwendigkeit für eine *spezialisierte IT-Sourcing-Abteilung*, um die Geschäftsbereiche bei der Beschaffung von IT-Produkten zu unterstützen.
- Diese neue Abteilung muss über ein eigenes Kompetenzprofil zur *Auswahl, Kontrolle und Steuerung eines IT-Produktlieferanten* verfügen.
- Die *Transition* von der Projektorientierung hin zur Produktorientierung wird gemeinsam *durch Anbieter wie Kunden* getrieben werden.

---

## Ergebnisse im Einzelnen

<b>1. These: Die Kommoditisierung der Informationstechnologie wird weiter voranschreiten.</b>
---

- |  |
|--|
| a) Dies trifft auf alle Bereich der Informationstechnologie zu: <b>15,4%</b>       |
| b) Dies trifft auf einige Bereiche der Informationstechnologie zu: <b>84,6%</b>    |
| c) Die Kommoditisierung der Informationstechnologie ist abgeschlossen: <b>0,0%</b> |

Sehr aufschlussreich ist, dass Antwort c) von keinem der Antwortenden gewählt wurde, dass also alle von einer weiteren Kommoditisierung der Informationstechnologie zumindest in Teilbereichen ausgehen. Interessant, wenn auch etwas technisch beschrieben, ist folgende Aussage von einem Teilnehmer. Sie macht deutlich, dass die Kommoditisierung nicht mehr vor Service-Angeboten halt macht:

*„Die Kommoditisierung scheint sich quasi entlang des ISO-7-Schichten-Modells nach oben zu bewegen. Dies sowohl für HW/SW-Produkte als inzwischen auch Service-Angebote.“*

<b>2. These: Es wird weiterhin Bereiche in der Informationstechnologie geben, welche einen Wettbewerbsvorteil darstellen.</b>
---

- |                                 |
|---------------------------------|
| a) Stimme zu: <b>100,0%</b>     |
| b) Stimme nicht zu: <b>0,0%</b> |

Alle Antwortenden sind sich darin einig, dass es auch in Zukunft Bereiche geben wird, welche einen Wettbewerbsvorteil darstellen. Interessanterweise sind damit auch diejenigen dieser Meinung, die in der ersten These die Meinung vertreten hatten, dass alle Bereiche der Informationstechnologie von einer Kommoditisierung betroffen sein werden. Es scheint sich in der Wahrnehmung also eine Schere innerhalb der Informationstechnologie aufzutun zwischen den sich stärker kommoditisierenden Bereichen und solchen, die noch einen echten Wettbewerbsvorteil darstellen.

---

**3. These: Outsourcing wird auch in Zukunft ein wichtiges Thema für das Informationsmanagement bleiben.**

- a) Stimme zu: Outsourcing wird sogar noch wichtiger werden: **30,8%**
- b) Stimme zu: Outsourcing wird seine jetzige Stellung behalten: **15,4%**
- c) Stimme der These teilweise zu, man muss aber differenzieren: **53,8%**
- d) Stimme nicht zu: Outsourcing hat seinen Höhepunkt überschritten und wird immer unwichtiger werden: **0,0%**

Keiner der Beteiligten geht davon aus, dass die Reduktion der Wertschöpfungstiefe im IT-Sektor abgeschlossen ist (= Antwort d), auch wenn eine absolute Mehrheit die Notwendigkeit zur Differenzierung sieht (= Antwort c). Immerhin meinen mehr als 15% der Befragten, dass Outsourcing sogar noch wichtiger werden wird, als es im Moment sowieso schon ist. In diesem Zusammenhang ist ein Zitat von einem Teilnehmer aufschlussreich, zeigt es doch, dass die technischen Voraussetzungen bereits geschaffen wurden:

*„Meines Erachtens werden gerade (oder wurden bereits?) in vielen Unternehmen durch die Umstellung auf service-orientierte Aufgabenbeschreibung und -abwicklung die Voraussetzungen geschaffen, Teile der Prozesskette als Ganzes oder in Teilbereichen ‚woanders‘ bearbeiten zu lassen.“*

**4. These: Die Fach- und Geschäftsbereiche, also die Nutzer von Informationstechnologie, werden diese zunehmend unter dem Aspekt der Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse betrachten, beschaffen und managen. Die technische Umsetzung ist immer weniger von Interesse.**

- a) Stimme nicht zu: Die Fachbereiche werden in Zukunft IT unter eher technischen Gesichtspunkten betrachten: **0,0%**
- b) Stimme teilweise zu: Die Betrachtung wird sowohl unter technischen als auch unter geschäftlichen Aspekten erfolgen: **38,5%**
- c) Stimme voll zu: Das Maß aller Dinge sind die Geschäftsprozesse und nicht die technische Umsetzung: **61,5%**

---

Die These spielt auf eine zukünftig zu erwartende Produktorientierung im Sinne von Geschäftsprozessunterstützungsleistungen an. Damit stimmen prinzipiell alle Antwortenden überein, wenn auch in unterschiedlichen Graden: So sagen über 60%, dass in Zukunft nur noch die Unterstützung der Geschäftsprozesse für die IT das Maß aller Dinge sein wird, vollkommen unabhängig von dessen technischer Umsetzung (= Antwort c). Knapp 40% stimmen zwar zu, glauben allerdings, dass technische Aspekte nach wie vor eine Rolle spielen werden (= Antwort b). Keiner der Beteiligten kann sich allerdings eine Verstärkung in der Betrachtung von technischen Aspekten vorstellen (= Antwort a). Aufschlussreich sind auch in diesem Zusammenhang einige Zitate von Teilnehmern:

*„Prinzipiell stimme ich der Aussage zu, allerdings wird es noch eine Weile dauern bis die Fach- und Geschäftsbereiche sich von der Betrachtung der technischen Umsetzung trennen. Zurzeit gibt es einfach noch zu viele Abhängigkeiten und die einzelnen IT- Infrastrukturen sind noch viel zu wenig modular als dass die Bereiche einfach nur bestimmte Geschäftskennzahlen angeben könnten. Ein weiteres Problem ist, dass es oft einfacher ist technische Parameter vorzugeben als eine klare, von der Technik losgelöste Geschäftsanforderung zu formulieren.“*

*„In erster Linie würden Business Process Owner natürlich ‚c‘ zustimmen, aber die ‚grausame‘ Realität zeigt, dass Performance- und Qualitätsanforderungen die Technologie doch wieder für die Geschäftsprozesse interessant machen (z.B. Internet, DSL, Microsoft Betriebssysteme).“*

---

**5. These: Es wird auf Fachbereichsseite zunehmend einen Wandel von der jetzigen projektbasierten hin zu einer produktbasierten Kultur, also dem Einkauf gebündelter Geschäftsprozessunterstützungsleistungen, geben.**

- a) Stimme nicht zu: IT-Projekte werden auch in Zukunft ihre jetzige Wichtigkeit behalten: **7,7%**
- b) Stimme teilweise zu: Es werden zwar immer mehr IT-Leistungen standardisiert eingekauft werden, IT-Projekte werden jedoch bei komplexen und innovativen IT-Produkten ihre Berechtigung behalten: **84,6%**
- c) Stimme voll zu: Die Nutzer werden immer weniger einsehen, weswegen sie viele andere komplexe Dienstleistungen als Produkte einkaufen können, im Bereich der IT jedoch weiterhin über Projekte alles selbst zusammenstellen müssen: **7,7%**

Die These bezieht sich direkt auf das zukünftige IT-Sourcing, welches im Wandel von einer projektbasierten zu einer produktbasierten Kultur dargestellt wird. Die überwiegende Mehrheit (knapp 85%) sieht dies differenziert, indem sie zwar teilweise zustimmt, die Berechtigung für Projekte allerdings immer noch bei komplexen und innovativen IT-Leistungen sieht (= Antwort b). Zusammen mit Antwort c), welches eine volle Zustimmung signalisiert, stimmen damit deutlich über 90% der These zumindest teilweise zu, lediglich ein Teilnehmer (7,7%) sieht, dass IT-Projekte auch in Zukunft ihre jetzige Wichtigkeit behalten werden. Allerdings präzisiert dieser Teilnehmer seine Antwort im Rahmen eines aufschlussreichen Kommentars:

*„Projekte bedeuten Dynamik, und die wird sogar immer noch wichtiger. Zu den Antworten: Hier ist [...] von ‚IT-Projekten‘ die Rede – so sollten Projekte nicht wahrgenommen werden. Jedes Projekt hat selbstverständlich technische Aspekte und erarbeitet Lösungen, die auf IT basieren, dies ist aber nie das Projektziel (es sei denn, bei einem IT-Dienstleister), sondern immer ein Teil des Instrumentariums.“*

Weitere Kommentare von Teilnehmern speziell zu dieser These zeigen, wie sehr hiermit offensichtlich ein Nerv getroffen wurde:

*„Im Zuge der hochaktuellen Diskussion über ‚Kern-/Eigenleistung‘, d.h. Konzentration auf Kernkompetenzen, müssen zwangsläufig ‚gebündeltere‘ Leistungen oder Produkte zum Einsatz kommen.“*

---

*„Interessanterweise kauft man als Privatperson ohne zu zögern ein 30-40 T€ Auto ohne eine 250-seitige Spezifikation und 3 Monate Testbetrieb. Der Grund dafür liegt darin, dass man aufgrund der (Lebens-)Erfahrung akzeptiert hat, dass mit dem Lichtschalter auch das Licht eingeschaltet wird und jeder wird akzeptieren, dass man mit einem Auto nicht fliegen kann. Leider gelten beide Beispiele nicht unbedingt im IT-Bereich.“*

*„Grundsätzlich ist der Gedanke eines Produktdenkens nicht schlecht, aber es setzt aus meiner Sicht einen hohen Reifegrad der Geschäftsprozesse voraus. Das ist nicht immer gegeben.“*

**6. These: Die Beschaffung von Informationstechnologie, also das IT-Sourcing, wird zunehmend industrialisiert werden, d.h. es wird permanent durchlaufende Standardprozesse, vergleichbar mit den Beschaffungsprozessen der Industrie, geben.**

- a) Stimme nicht zu: Die Beschaffung wird auch weiterhin in größeren, nicht standardisierbaren Einheiten im Rahmen von IT-Projekten und (Out-)Sourcing-Verträgen laufen. Standardprozesse werden beim IT-Sourcing keine Rolle spielen: **0,0%**
- b) Stimme teilweise zu: Standardprozesse werden nur bei standardisierbaren IT-Leistungen zum Einsatz kommen, alles andere wird weiterhin im Rahmen von IT-Projekten und (Out-)Sourcing-Verträgen laufen: **38,5%**
- c) Stimme voll zu: Das IT-Sourcing wird genau wie in der Industrie über Standardprozesse abgewickelt werden. Wie in der Industrie wird auch die Beschaffung nicht standardisierbarer Leistungen in diese Prozesse, z.B. über unterschiedliche Vergabearten, eingebettet werden: **61,5%**

Das Ergebnis ist äußerst aufschlussreich, da der notwendige Paradigmenwechsel sehr deutlich wird. Alle Antwortenden stimmen zumindest teilweise darin überein, dass das zukünftige IT-Sourcing über Standardprozesse abgewickelt werden wird. Über 60% sehen sogar, dass dies das gesamte IT-Sourcing betreffen wird, wobei auch die Beschaffung nicht standardisierter IT-Leistungen in diese Standardprozesse, zum Beispiel über unterschiedliche Vergabearten, eingebettet sein kann (= Antwort c). Immerhin noch knapp 40% sehen den Einsatz von Standardprozessen bei



---

standardisierbaren IT-Leistungen (= Antwort b). Keiner der Antwortenden glaubt, dass entsprechende Standardprozesse im IT-Sourcing keine Rolle spielen werden und weiterhin alles in individuellen Projekten oder nicht standardisierten Outsourcing-Deals abgewickelt wird (= Antwort a).

Aufschlussreich auch hier wieder einige Kommentare von Teilnehmern:

*„Wenn es im Sourcing gelingt die Prozess-Reife durch ein Standard-Vorgehensmodell [...] zu erhöhen, ist das ein großer Fortschritt.“*

*„IT-Beschaffung wird zunehmend eine kritische Fähigkeit, da IT nicht zu den Kerngeschäftsfeldern der Automobilfirmen gehört, d.h. der Fremdleistungsanteil der IT ist über 70%. Es wird also wichtig, welche Leistung man ‚einkauft‘. Das schließt aber Standardprozesse nicht aus. Die Kompetenz des klassischen IT-Einkäufers muss deutlich verbreitert werden, weg vom Abwickler zum ‚Gestalter‘.“*

**7. These: Die Spezifikation neuer IT-Produkte wird zunehmend lösungsneutral, d.h. unabhängig von der IT-technischen Umsetzung durch die Fachabteilung selbst erfolgen.**

- a) Stimme nicht zu: Die Spezifikation wird auch in Zukunft weiterhin durch den IT-Dienstleister (intern oder extern) erfolgen, da nur er die technische Umsetzbarkeit garantieren kann. Weiterhin wird auch in Zukunft die IT-technische Umsetzung mit beschrieben sein: **7,7%**
- b) Stimme teilweise zu: Die Spezifikation wird zunehmend lösungsneutral erfolgen, jedoch muss es eine Instanz im Unternehmen geben, welche zusätzlich die notwendigen IT-spezifischen Qualitätsanforderungen und technischen Rahmenbedingungen ergänzt: **84,6%**
- c) Stimme voll zu: Die Spezifikation wird keinerlei technische Anforderungen mehr enthalten: **7,7%**

Eine überwältigen Mehrheit von über 90% stimmt dieser These zumindest teilweise zu, wobei ein Großteil insofern differenziert, als dass er zwar den Einsatz einer lösungsneutralen Spezifikation sieht, jedoch auch in Zukunft die Notwendigkeit einer technischen Instanz im Unternehmen annimmt (= Antwort b). Die beiden anderen

---

Positionen, dass es auch in Zukunft keine lösungsneutrale Spezifikation geben wird (= Antwort a) oder dass keinerlei technische Anforderungen mehr enthalten sein müssen, erhalten nur jeweils die Zustimmung eines Antwortenden (= 7,7%). Auch zu dieser These wurden wiederum aufschlussreiche Kommentare von den Teilnehmern abgegeben:

*„Die eigentliche Begründung ist perfekt in ‚b‘ formuliert.“*

*„Es wird [...] dem Fachbereich egal sein, ob der IT-Dienstleister SAP, Oracle, PeopleSoft oder eine Mischung daraus betreibt, um die gewünschte Prozessunterstützung zu erhalten.“*

Der Antwortende, welcher a) (= „keine lösungsneutrale Spezifikation“) wählte, begründete seine Mindermeinung wie folgt:

*„Die intellektuelle Anforderung an eine lösungsneutrale Spezifikation ist unangemessen hoch. Zum einen ist es nicht realistisch, die Fähigkeit zu einer Kommunikation auf diesem Abstraktionsniveau vorauszusetzen, zum anderen ist es auch nicht sicher, dass die so gewonnenen größeren Lösungsräume auch zu einer Optimierung führen.“*

**8. These: Das Sourcing von Informationstechnologie wird zunehmend direkt von der Fachseite und immer weniger durch den internen IT-Dienstleister erfolgen.**

a) Stimme nicht zu: Die Fachseite wird niemals die Kompetenz haben, komplexe IT-Dienstleistungen selbst zu beschaffen: **30,8%**

b) Stimme teilweise zu: Die Geschäftsbereiche werden diese zusammen mit einer auf den Einkauf von IT-Dienstleistungen spezialisierten Abteilung beschaffen: **61,5%**

c) Stimme voll zu: Die Geschäftsbereiche werden vollkommen selbstständig IT-Dienstleistungen beschaffen. IT-Kompetenz wird dabei in keiner Form mehr notwendig sein: **7,7%**

---

Auch dieser These der Verschiebung der IT-Sourcing-Schnittstelle in Richtung Fachbereich wurde mit einer überwältigenden Mehrheit von mehr als zwei Drittel zumindest teilweise zugestimmt. Über 60% meinen dabei, dass den Geschäftsbereichen, also den eigentlichen Nutzern der Informationstechnologie, eine spezialisierte IT-Sourcing-Abteilung zur Seite gestellt werden sollte (= Antwort b). Eine Person (= 7,7%) meint, dass selbst dies nicht notwendig sein wird (= Antwort c). Weniger als ein Drittel glaubt allerdings, dass die Fachseite niemals die Kompetenz haben wird, komplexe IT-Dienstleistungen zu beschaffen (= Antwort a). Die Bedeutung der genannten IT-Sourcing-Abteilung wird noch einmal durch folgenden Kommentar eines Teilnehmers unterstrichen:

*„Eine für den Einkauf von IT- Dienstleistungen spezialisierte Abteilung wird [...] eine wesentliche Bedeutung für die Unternehmen haben.“*

**9. These: Der Chief Information Officer (CIO) mit seiner Betreiberkompetenz wird sich zunehmend zu einem Chief Sourcing Officer (CSO) mit einem Kompetenzprofil zur Auswahl, Kontrolle und Steuerung eines externen IT-Produktlieferanten wandeln.**

- a) Stimme nicht zu: Das Kompetenzprofil des CIO wird sich nicht verändern: **15,4%**
- b) Stimme teilweise zu: Ein guter CIO hat auch heute schon das Kompetenzprofil des skizzierten Chief Sourcing Officers: **69,2%**
- c) Stimme voll zu: Der CIO alter Prägung wird verschwinden und durch den CSO (auch wenn er nicht so heißen wird) ersetzt werden: **15,4%**

Das geschilderte Kompetenzprofil zur Auswahl, Kontrolle und Steuerung eines IT-Produktlieferanten fokussiert auf die IT-Sourcing-Kompetenz. Fast 70% der Antwortenden sehen darin das Kompetenzprofil auch schon eines heutigen Chief Information Officers gut getroffen (= Antwort b). Jeweils 15,4% nehmen die Extrempositionen ein, dass sich das heutige Kompetenzprofil eines CIO auch in Zukunft nicht verändern wird (= Antwort a) oder dass der CIO alter Prägung verschwinden wird und vollständig durch den geschilderten Chief Sourcing Officer (CSO) ersetzt werden wird (= Antwort c). Eine ausgewogene Einschätzung, welche die Wichtigkeit der IT-Sourcing-

---

Kompetenz noch einmal betont, lässt folgende Aussage eines Teilnehmers erkennen:

*„Der CIO heute ist definitiv nicht nur ‚Betreiber‘, sondern hat Governance-Funktion. Die Sourcing-Orientierung wird aber zunehmen.“*

**10. These: Die Industrialisierung der IT wird gemeinsam durch Anbieter und Kunden getriggert werden.**

- a) Stimme nicht zu: Die Industrialisierung wird eher von innovativen Anbietern ausgehen: **15,4%**
- b) Stimme nicht zu: Die Industrialisierung wird eher durch anspruchsvolle Kunden, z.B. klassische Industrien oder Finanzdienstleister (Banken, Versicherungen), getriggert werden: **15,4%**
- c) Stimme zu: Nur durch das Wechselspiel zwischen beiden kann die Industrialisierung gelingen: **69,2%**

Die überwiegende Mehrheit von knapp 70% sieht den Weg der Transition von der alten projektorientierten in die neue produktorientierte Welt als gemeinsame Anstrengung von Kunden und Anbietern (= Antwort c), 15,4% sehen jeweils die Anbieter (= Antwort a) bzw. die Kunden (= Antwort b) als die eigentlichen Treiber der Entwicklung. Auch hier seien zum Abschluss wieder aufschlussreiche Kommentare von Teilnehmern zitiert:

*„Ich gehe zurzeit davon aus, dass die Industrialisierung eher von innovativen Anbietern geschaffen wird, die es schaffen Lösungen mit hohem Mehrwert für den Kunden zu generieren, bzw. von Anbietern, die mit einer entsprechenden Marktmacht quasi Standardlösungen auf dem Markt erzeugen.“*

*„Wir werden uns dort unter Umständen durch Neu-Eintritte in den Markt überraschen lassen. Die Innovationskraft der etablierten Player (auf Kunden- und Anbieterseite) ist begrenzt.“*