

# Outsourcing im Wandel der Zeiten

Fast jedes dritte Unternehmen befasst sich mit dem Auslagern seiner IT an einen externen Dienstleister. Das war nicht immer so, wie ein Blick auf die Zeitachse zeigt.

Die Analogie ist offenkundig: So wie der Mensch gelegentlich die Hilfe der Medizin benötigt, so tut einem Unternehmen im Bedarfsfall ein Outsourcing gut. Und wie sich die Medizin seit Hippokrates und Paracelsus enorm fortentwickelt hat, so hat auch das Outsourcing von heute mit dem von damals fast nur noch das Prinzip gemein.

Die EDV der frühen Jahre, gekennzeichnet durch teure und schwer bedienbare Computer, trat ganz überwiegend als „One-to-many-Betrieb“, das heißt, als lupenreines Outsourcing – viele Kunden, ein Rechner – in Erscheinung. Als die Rechner nach und nach immer bezahlbarer wurden, schien Outsourcing eine Zeitlang entbehrlich geworden zu sein.

Doch spätestens als jeder Geschäftsbereich in den Unternehmen seinen eigenen Abteilungsrechner hatte, zeigte sich, dass die Ausbreitung der preiswerten Computer auch Probleme mit sich gebracht hatte: Inkompatibilitäten, Anwendungsstau, Personalkosten und so weiter. Mancher Betrieb flüchtete sich zu einem Outsourcer; und je fluchtartiger diese Maßnahme erfolgte, umso größer war die Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt scheitern würde.

Andererseits gab es Unternehmen, die das wirtschaftliche Potenzial erkannten, das in der Integration von Systemen und Prozessen steckt. Der Erfolg dieser Unternehmen setzte andere unter Druck, die Integration vorwärtszutreiben. Integration bedeutete Neuerungen wie Client-/Server-Architektur und elektronische Geschäftskommunikation.

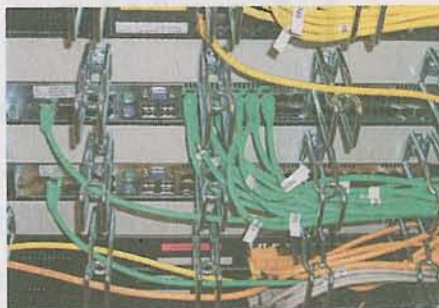
Schon bald wuchs die Vernetzung nach innen wie nach außen zu hochkomplexen Gebilden heran. Zugleich wuchs die Erkenntnis, dass die IT nichts anderes als eine Ressource ist, die – wie Produktentwicklung, Vertrieb und Buchhaltung – ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten hat. Damit aber geriet die ebenso

komplexe wie teure IT ins Blickfeld der Controller – und in die Kritik.

Man besann und besinnt sich darum wieder des Outsourcings – untermauert von einer Konzentration auf eigene Kernkompetenzen. Weil die Betriebe in dem Bestreben, den Anforderungen à la Basel II und Sarbanes-Oxley gerecht zu werden und vom Markt nicht abgehängt zu werden, ihre Prozesse transparent und ihre Risiken bewertbar machen wollen, kommen sie auch an einer Zertifizierung ihrer Prozesse und damit IT nicht vorbei.

Weil diese aber hohe Ansprüche stellt und eine komplett eigengesteuerte IT dem Gedanken der Kernkompetenz widerspricht, ziehen die Betriebe es zunehmend vor, zertifizierte Dienstleister in den Betrieb ihrer IT einzubeziehen. Sie mindern dadurch ihre Risiken und steigern zugleich beispielsweise ihre Kreditwürdigkeit.

Hinter einer Auslagerung stehen auch oft Erwägungen, die nicht primär mit



Outsourcing trägt dem gestiegenen Vernetzungsgrad der IT Rechnung.

Basel II zu tun haben. Ein Beispiel dafür ist die Übergabe der kompletten Beschaffung an einen externen Generaleinkäufer.

Die Kernkompetenz des ausgewählten Dienstleisters ist das Einkaufen auf einem oder mehreren Märkten. Die IT ist es zumeist nicht; die lagert er kostengünstig und qualitätsgesichert aus und realisiert im Übrigen einige „economies of scale“, indem er nicht nur für einen Auftraggeber tätig wird.

An dieser Stelle wird evident, dass der Vorgang des Auslagerns gerade auch der IT an allen Stellen einer Lieferkette eine ernst zu nehmende Option darstellt. Weil die Unternehmen ihre Fertigungstiefen aber weiter verringern und die Lieferketten entsprechend länger werden, dürfte sich IT-Outsourcing als fester Bestandteil vielfältiger, neuer Geschäftsmodelle erweisen.

LARS LANDWEHRKAMP, Vorstandssprecher der AC-Service AG



## DIE AUTOREN



Marko  
Albrecht  
SEITE 7



Achim  
Berg  
SEITE 1



Christian  
Brüseke  
SEITE 6



Reinhard  
Clemens  
SEITE 7



Torsten  
Eistert  
SEITE 2



Markus  
Ernten  
SEITE 5



Mario  
Fischer  
SEITE 8



Siegfried  
Gänslér  
SEITE 4



Roman  
Gebhard  
SEITE 6



Matthis  
Hamann  
SEITE 6



Felix  
Höger  
SEITE 8



Lars  
Landwehrkamp  
SEITE 5



Jürgen  
Lange  
SEITE 6



Hermann  
Maurer  
SEITE 8



Geoff  
Ramsey  
SEITE 8



Joseph  
Reger  
SEITE 4



Armin  
Roth  
SEITE 6



Annette  
Schavan  
SEITE 1



Oliver  
Tennert  
SEITE 2



Jörg  
Walden  
SEITE 5



Alf Henryk  
Wulf  
SEITE 6



Frank  
Wuschch  
SEITE 3

Der Verlag der Frankfurter Allgemeinen Zeitung dankt den Autoren.