



White Paper  
Innovation im Outsourcing.



|   |    |
|---|----|
| 1. Outsourcing und Innovation: ein Gegensatz? | 4  |
| 2. Innovationsdruck in Wirtschaft und IT.     | 5  |
| 2.1 Demografischer Wandel.                    | 5  |
| 2.2 Mobilität.                                | 5  |
| 2.3 Vernetztes Arbeiten.                      | 6  |
| 2.4 Sicherheit und Datenschutz.               | 6  |
| 2.5 Transparenz, Rechts- und Regeltreue.      | 6  |
| 2.6 Umweltschutz und Nachhaltigkeit.          | 7  |
| 2.7 Neue IT-Nutzungsmodelle.                  | 7  |
| 2.8 Fazit.                                    | 7  |
| 3. Innovationsbedarf im Outsourcing.          | 8  |
| 4. Innovationshürden überwinden.              | 9  |
| 4.1 Eine Frage der Einstellung.               | 9  |
| 4.2 Dasselbe, aber billiger.                  | 9  |
| 4.3 Zu viele Köche.                           | 9  |
| 4.4 Kompetenz und Ressourcen des Partners.    | 9  |
| 4.5 Innovationskultur.                        | 10 |
| 4.6 Für Innovation nichts übrig?              | 10 |
| 4.7 Inflexible Verträge.                      | 10 |
| 4.8 Zu kurze Laufzeiten.                      | 10 |
| 4.9 Starres Leistungs- und Preismodell.       | 11 |
| 4.10 Furcht vor Abhängigkeit.                 | 11 |
| 4.11 Misstrauen.                              | 11 |
| 5. Fallstudien: Innovation nach Maß.          | 13 |
| 6. Resümee und Ausblick.                      | 14 |
| 7. Wahl eines innovativen Dienstleisters.     | 15 |
| 8. Glossar.                                   | 16 |
| 9. Abbildungs- und Quellenverzeichnis.        | 18 |

# 1. Innovation und Outsourcing: ein Gegensatz?

„Innovation war in Outsourcingverträgen bisher kaum oder überhaupt nicht vorgesehen. Seit der Jahrtausendwende prüfen insbesondere Kunden, die vor der Unterzeichnung der zweiten oder dritten Generation solcher Verträge stehen, wie diese sich innovationsfreundlicher gestalten lassen und wie die Auslagerung selbst zum Motor der Modernisierung werden könnte. Da infolge der Kreditklemme Sparzwänge erneut das Leitmotiv des Outsourcings bilden, drohen diese Überlegungen zum großen Teil im Sande zu verlaufen. Dennoch ist Innovation als Überlebensstrategie auf den meisten Märkten heute wichtiger denn je. Wer die Innovation fest im Outsourcingvertrag verankert, verringert damit nicht nur das unternehmerische Risiko, sondern verschafft sich überdies nachhaltige Kostenvorteile.“

[Peter Vermeulen, Ressortleiter Forschung & Beratung, IDC Niederlande]

**IT-Verantwortliche kämpfen heute an vielen Fronten.** Sie müssen aus einem rückläufigen Angebot an Fachkräften Nachwuchs rekrutieren, die technischen Voraussetzungen für mobiles und vernetztes Arbeiten schaffen, neue Nutzungsmodelle umsetzen sowie Systemsicherheit, Datenschutz und die Einhaltung sich immer wieder ändernder Rechtsvorschriften gewährleisten. Da heißt es vor allem agil bleiben.

**Sich auf den schnelllebigen Märkten von heute zu behaupten,** erfordert eine innovationsfreudige Firmenkultur. Der Wille zur Innovation muss alle Aspekte des Geschäfts durchziehen – auch die Zusammenarbeit mit externen Lieferanten und Dienstleistern. Offenbar ist diese Erkenntnis in der Wirtschaft angekommen: In einer Umfrage der Unternehmensberatung McKinsey unter rund 9.300 Führungskräften aus allen Teilen der Welt nannten 43% Innovation als wichtigsten Wachstumshebel.

**“Zwei Drittel der im Rahmen der Studie Life 2 befragten Entscheider glauben, die Informations- und Kommunikationstechnik trage als Transmissionsriemen der Innovation wesentlich zur Wettbewerbskraft der Unternehmen bei. In den USA sind sogar 76% dieser Ansicht.”** [Life 2]

**Doch noch steht bei den weitaus meisten Outsourcingverträgen nicht die Innovation im Vordergrund,** sondern der Wunsch, die Kosten zu senken. „ICT wird leider oft nur als Mittel zur Kostensenkung gesehen“, bestätigt Professor Roman Beck von der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. „Dabei besitzt gerade die ICT das Potenzial, über Innovationen die Wettbewerbsfähigkeit von morgen zu bestimmen.“

„Selbst Unternehmen, die sich Innovation auf die Fahne schreiben, gehen beim IT-Outsourcing oft alles andere als innovativ vor. Das vorliegende Whitepaper beleuchtet, warum sich das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Dienstleister im beiderseitigen Interesse ändern muss, beschreibt Hindernisse auf dem Weg zu diesem Wandel und erklärt, wie sie sich überwinden lassen.“

**“In einer Umfrage der Unternehmensberatung McKinsey unter rund 9.300 Führungskräften aus allen Teilen der Welt nannten 43% Innovation als wichtigsten Wachstumshebel.”** [Life 2]

**Doch was genau ist Innovation?** Diese Frage wird jedes Unternehmen anders beantworten. Viele setzen Innovation mit Kostensenkung gleich, verstehen darunter die Delegation von Routineaufgaben oder die Trennung von Aktiva, die die Bilanz belasten. Solche Maßnahmen finden die betreffenden Firmen innovativ genug. Skeptiker meinen sogar, Innovation durch Outsourcing sei ein Widerspruch in sich – Fremdbeschaffung diene anderen Zwecken. Für Unternehmen, die schon einen großen Teil des IT-Tagesgeschäfts extern vergeben haben, könnte Innovation heißen, den Dienstleister mit der Optimierung der ausgelagerten Aufgaben oder gar der davon abhängigen Geschäftsprozesse zu beauftragen. Die nächste Stufe wäre, dass der Partner Arbeitsabläufe im Kundenauftrag komplett neu aufsetzt oder ganze Geschäftsmodelle entwickelt.

Die in diesem Whitepaper enthaltenen Fallstudien decken die gesamte Bandbreite innovativer Outsourcingbeziehungen ab. Dabei halten wir uns an folgende Definition: Innovation ist eine Neuheit oder eine Verbesserung, die aus einer Evolution oder Revolution im Denken, in der Produktentwicklung, den betrieblichen Strukturen oder Prozessen entsteht. Im ICT-Kontext versteht man darunter eine neue, dem Stand der Technik entsprechende Lösung, die zur Wertschöpfung des Anwenders beiträgt.

# 2. Innovationsdruck in Wirtschaft und IT.

„Technische Neuerungen treiben die Globalisierung, der weltweite Handel treibt technische Entwicklungen voran“, konstatiert T-Systems-CEO Reinhard Clemens. Die Geschäftswelt dreht sich pausenlos, in der IT hat es immer wieder Entwicklungsschübe gegeben. Doch in jüngster Zeit nehmen Tempo und Tragweite des Wandels zu. Und das liegt nicht nur an der Globalisierung und der Finanzkrise. Der Monopolist von heute kann morgen schon entthront sein, weil ein Konkurrent die vernetzten Verbraucher in Echtzeit für etwas anderes begeistert. Das neuere, billigere, raffiniertere Produkt degradiert den Verkaufsschlager von gestern zum Ladenhüter. Kaum auf dem Markt, wurde etwa der MP3-Player vom Smartphone verdrängt. Selbst Branchenriesen können sich ihres Überlebens nicht mehr sicher sein. Im Gegenteil: Weil Größe schwerfällig macht, wird sie zum Handicap.

„Technische Neuerungen treiben die Globalisierung, der weltweite Handel treibt technische Entwicklungen voran.“ [Reinhard Clemens, Life 2]

## 2.1 Demografischer Wandel.

In den meisten klassischen Industrieländern bleiben die Geburtenraten niedrig, das Durchschnittsalter steigt. Speziell in Europa müssen sowohl die Privatwirtschaft als auch der öffentliche Dienst mit weniger Personal mehr leisten. Unter anderem im Gesundheitswesen sind methodische und technische Neuerungen gefragt.

In vielen Unternehmen gehen in den nächsten Jahren mehr Spezialisten in Rente, als aus der Internet-Generation nachwachsen. Spitzentalente zu finden und zu halten, wird infolgedessen deutlich schwieriger – zumal die jungen Kollegen jederzeit wechseln können, wenn der Arbeitsplatz ihren Erwartungen und Ansprüchen nicht genügt. Im Rest der Welt stellt sich die Demografie vielerorts umgekehrt dar: Qualifizierte Nachwuchskräfte gibt es im Überfluss. Dadurch verschärft sich die Konkurrenz, es ergeben sich aber auch Chancen, die es schnell zu ergreifen gilt.

## 2.2 Mobilität.

Wissensarbeiter sitzen immer seltener im Büro. Um jederzeit und überall produktiv zu sein, müssen sie über Mobilgeräte oder den häuslichen PC auf Daten und Systeme ihrer Firma zugreifen können. Auch der private Verbraucher erwartet, etwa im Hotel, am Flughafen, ja sogar im Auto digitale Informationen abrufen und Alltagsgeschäfte erledigen zu können. Von 1.559 Entscheidern, die an der ICT-Studie Life 2 teilnahmen, stuften 30% mobile IT als Megatrend ein (Abb. 1). Ebenso wichtig wie die Mobilität als solche sind die Zuverlässigkeit und die Sicherheit ihrer technischen Infrastruktur.

## Gewichtung aktueller IT-Trends.

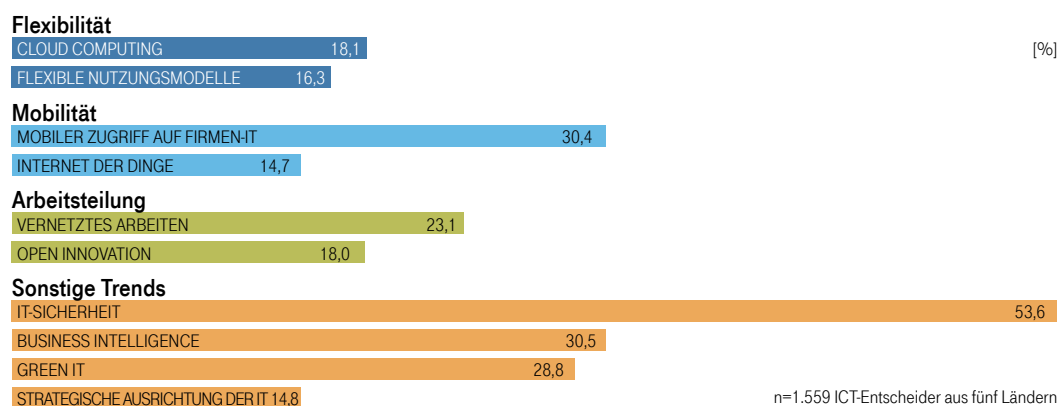


Abb. 1 [Quelle: Life 2]: Anteil der Life-2-Teilnehmer, die die gelisteten Trends als wichtig erachten. Die Studie haben Forscher der LMU München in Zusammenarbeit mit der Zürcher Strategieberatung Zehnvier durchgeführt.



## „In der Produktentwicklung und bei Innovationsprozessen ist virtuelle Zusammenarbeit bereits an der Tagesordnung – vor allem im Automobilbau.“

[Christophe Châlons, Chefanalyst, Pierre Audoin Consultants, Life 2]

### 2.3 Vernetztes Arbeiten.

In einer arbeitsteiligen, globalisierten Wirtschaft wird es für die Unternehmen immer wichtiger, sowohl intern als auch mit Dienstleistern, Lieferanten und Kunden über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg zu kommunizieren und zu kooperieren. „In der Produktentwicklung“, so Chefanalyst Christophe Châlons von Pierre Audoin Consultants, „ist virtuelle Kooperation bereits an der Tagesordnung – vor allem im Automobilbau.“ Dazu braucht man sogenannte UCC-Lösungen (kurz für Unified Communication & Collaboration), die Groupware wie Videokonferenzsysteme, Instant Messaging, Wikis, Facebook und Twitter zu einer multifunktionalen Anwendung integrieren.

### 2.4 Sicherheit und Datenschutz.

Für gut die Hälfte der Teilnehmer der Studie Life 2 ist das Thema IT-Sicherheit hochaktuell (Abb. 1). Schließlich haben sich die Risiken durch Internet, virtuelle Zusammenarbeit, Globalisierung und Mobilität vervielfacht. Prominente Fälle von Wirtschaftsspionage und die Aktionen von Wikileaks haben gezeigt, wie real diese Gefahren sind. Ihnen gilt es vorzubeugen, ohne bei Datenschutz, Produktivität oder Flexibilität Abstriche hinzunehmen. Ein Mittel dazu sind kleinschrittig arbeitende, rollenspezifische, durch asymmetrische Verschlüsselung gesicherte Anwendungen.

### 2.5 Transparenz, Rechts- und Regeltreue.

Die Regelungsdichte nimmt weltweit zu – man denke nur an den Patriot-Act oder das Sarbanes-Oxley-Gesetz der USA, an Basel III oder die als EuroSOX bekannte EU-Richtlinie zur Prüfung von Jahresabschlüssen. Die Finanzkrise, der sich verschärfende globale Wettbewerb sowie Druck von Seiten einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit haben die Neigung der Politik und der Aufsichtsbehörden, in die Wirtschaft einzugreifen und Verstöße gegen die Spielregeln zu sanktionieren, noch verstärkt.

## Mit unkonventionellen Ansätzen zu höherer Wertschöpfung.

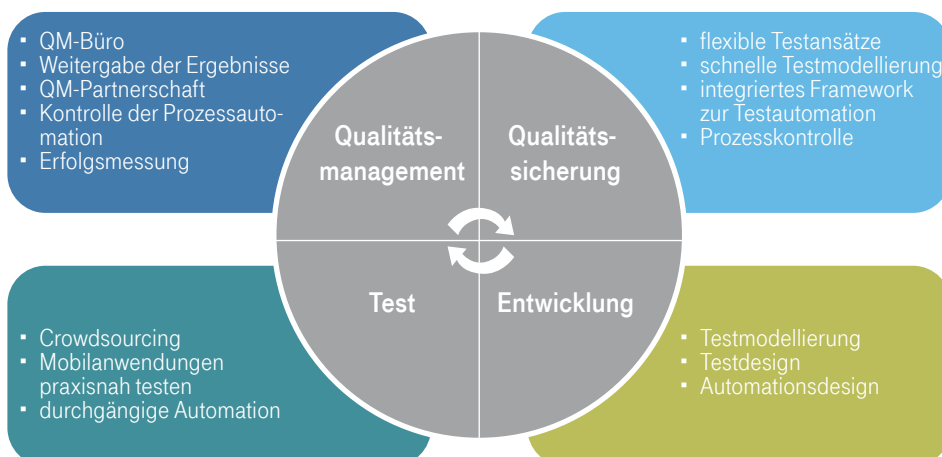


Abb. 2 [Forrester]: Innovative Wertschöpfungsansätze.

## Strategische Relevanz der IT aus Vorstandssicht.

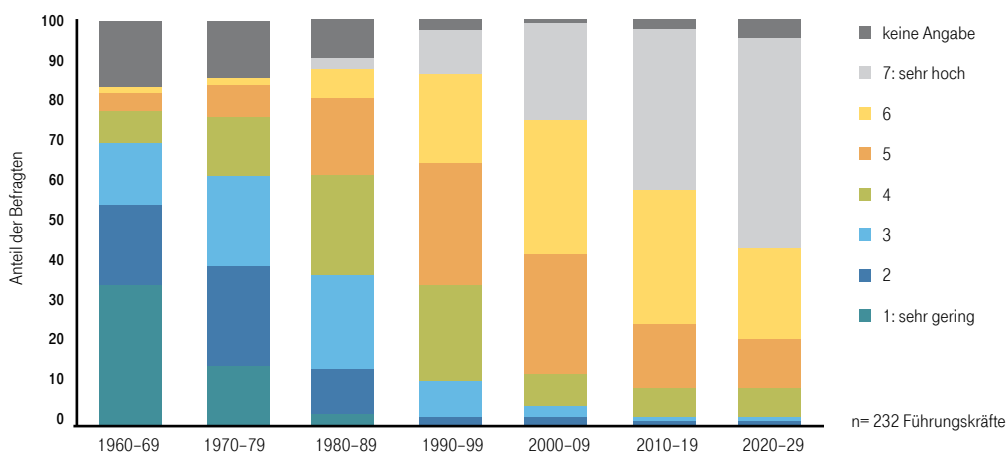


Abb. 3 [Gartner]: Immer mehr Vertreter der Vorstandsebene messen der IT strategische Bedeutung bei.

Erschwerend kommt hinzu, dass sich die Vorschriften von Land zu Land unterscheiden und immer wieder ändern. Fälle wie der milliardenschwere Schadenersatz, zu dem der Softwarekonzern SAP im Prozess gegen den Rivalen Oracle verurteilt wurde, der fast zwei Jahre währende Patentstreit zwischen Nokia und Apple oder die Insolvenz der Investmentbank Lehman Brothers zeigen, wie teuer das Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter ein Unternehmen zu stehen kommen kann. Und wie die Selbstmorde beim Elektronikkonzern Foxconn und die Korruptionsaffäre bei Siemens bewiesen haben, wiegt der Imageschaden ebenso schwer wie der Regelverstoß als solcher. Gute Unternehmensführung muss praktikabel, nachweisbar und finanziell durchzuhalten sein.

Dazu braucht es die richtige Firmenkultur, eine solide Infrastruktur, effiziente Prozesse und einen IT-Partner, der sich der „Good Governance“ ebenso verpflichtet fühlt wie das Unternehmen selbst.

### 2.6 Umweltschutz und Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit wird in der Beurteilung eines Unternehmens immer wichtiger. Eine energieeffiziente, umweltverträgliche Informationstechnik ist hier nur der erste Schritt. Wer mit einer guten Ökobilanz glänzen will, muss überdies dafür sorgen, dass die Prozesse im Kerngeschäft „grüner“ werden. Dabei hilft wiederum die IT. Weil viele Firmen mit ihren Nachhaltigkeitsprogrammen Neuland betreten, sind sie auf Beratung und Unterstützung durch einen spezialisierten, innovativen Dienstleister angewiesen.

### 2.7 Neue IT-Nutzungsmodelle.

Auf Spitzenlasten ausgelegte IT-Ressourcen verursachen hohe Anschaffungs- und Betriebskosten. Zudem dauert es relativ lange, neue geschäftliche Anforderungen darin abzubilden. Cloud-Computing-Dienste wie Infrastruktur oder Software zum Mieten (IaaS, SaaS) passen sich dem Bedarf kurzfristig nach oben oder unten an. Bei solchen Bezugsmodellen greifen Firmen so auf Rechenleistung, Anwendungen und Speicher zu, wie Konsumenten via Internet beispielsweise Musik hören. An die Stelle einer einmaligen größeren Investition tritt eine verbrauchsabhängige Gebühr. Da Verlässlichkeit und Sicherheit bei externen Cloud-Angeboten zum Problem werden können, muss jedes Unternehmen für sich klären, welche Kombination aus Public, Private und Hybrid Cloud in seinem Fall die richtige ist. Diese Lösung gilt es zügig und mit vertretbarem Aufwand zu realisieren.

### 2.8 Fazit.

Die Arbeit des Chefinformatikers ist schwieriger geworden. Er muss bei steigenden Ansprüchen an die Leistung der IT deren Kosten senken und den Kollegen aus den operativen Abteilungen die technischen Mittel an die Hand geben, auf neue Märkte und Geschäftsfelder vorzustoßen.

Soll ein Unternehmen agiler und kreativer werden, so muss sich dies in seiner informationstechnischen Infrastruktur spiegeln. Diese Erkenntnis setzt sich in den Vorstandsetagen zunehmend durch (Abb. 3). Folglich sollten IT-Leiter auch ihren Outsourcingpartnern Gelegenheit geben, mit innovativen Lösungen zur Kreativität und Agilität der Firma beizutragen.



# 3. Innovationsbedarf im Outsourcing.

**Die Entscheidung, Leistungen extern zu beziehen**, ist in aller Regel nicht vom Wunsch nach Innovation getrieben, sondern von der Aussicht auf Kostenvorteile. Man hofft, dasselbe billiger zu bekommen. Daraus ergibt sich Spielraum zur Finanzierung prioritärer Projekte. Zudem wird das eigene IT-Personal von Routineaufgaben mit geringer Wertschöpfung entlastet. Doch angesichts der beschriebenen Herausforderungen ist das zu wenig.

Beim konventionellen Outsourcing bleiben Technik und Geschäftsprozesse größtenteils unverändert. Muss das Unternehmen neue Anforderungen oder Trends in seiner IT abbilden, hat es das Wissen und die Mittel dazu nicht mehr im Haus. Dem Outsourcingpartner hingegen fehlen der Anreiz und das Personal, über den Einsparauftrag hinaus tätig zu werden.

Verlässt sich ein Unternehmen auf die eigene Innovationskraft, so entgeht ihm die Perspektive des unabhängigen Beraters, der darauf spezialisiert ist, Trends zu erkennen, die künftige Nachfrage einzuschätzen und mit verbesserten oder neuen Produkten, Leistungen oder Geschäftsmodellen vorausschauend darauf zu reagieren. Von daher birgt das konventionelle, auf Sparziele fokussierte Outsourcing das Risiko der Stagnation. Sinnvoller ist, mit einem Partner zusammenzuarbeiten, der neue Ideen liefert, den Auftraggeber agiler macht und ihm damit hilft, sich am Markt zu behaupten.

Insofern ist absehbar, dass Kosten und Qualität als zentrale Argumente pro Outsourcing von Flexibilität, Agilität und Imagepflege abgelöst werden. Die folgenden Kapitel behandeln typische Hürden, die diesem Umdenken entgegenstehen, einschließlich der Möglichkeiten, sie zu überwinden.

**„Innovation ist im Kommen. Je stärker sich der Markt globalisiert und differenziert, desto mehr werden IT-Anwender erwarten, dass spezialisierte Dienstleister die Wertschöpfungsleiter weiter hinaufklettern. Gefragt sind passgenaue Innovationen, die Unternehmen helfen, die Kosten der Markteinführung ihrer Produkte zu senken und die Resonanz des Marktes bei der Entwicklung, Vermarktung und Pflege der Produkte zu berücksichtigen.“** [IDC Outsourcing Trends 2011, Januar 2011]





# 4. Innovationshürden überwinden.

Herkömmliche Outsourcingverträge sehen Innovationen nicht vor. Dieses Kapitel zeigt, wo die Probleme liegen und wie sie sich lösen lassen.

## 4.1 Eine Frage der Einstellung.

**Problem:** Sehen eine oder beide Seiten den Vertragszweck allein in der Delegation von Routineaufgaben, so ist jeglicher Wertschöpfung, sei es auf der Ebene der IT oder des Kerngeschäfts, die Grundlage entzogen. Dieses Problem tritt häufig auf. So heißt es in einem Bericht des Marktforschungsinstituts Gartner: „Die Auftraggeber beanstandeten zwar weiterhin einen Mangel an Innovation, erläuterten den Dienstleistern aber weder den Kurs noch die Probleme ihrer Unternehmen, noch entwickelten sie Kennzahlen zur Erfolgsmessung. Ohne diese Informationen und ohne vertragliche Vereinbarung sahen sich die Partner jedoch außerstande, Neuerungen anzustoßen.“

**Lösung:** Schon in der Ausschreibung muss deutlich werden, dass der Auftraggeber Innovationen erwartet. Um welche technischen und betrieblichen Neuerungen es sich im Einzelnen handelt, gehört in den Vertrag. Als Anreiz und zur Verbriefung ihrer Ansprüche sollten die Parteien vereinbaren, dass und wie sie die Früchte gemeinsam erreichter Verbesserungen teilen. Innovation muss gesteuert, kontrolliert und an jedem Jour fixe besprochen werden. Besser noch: regelmäßig Meetings zum Thema abhalten und Meilensteine setzen. Aufgaben und Kompetenzen klären: Wer ist verantwortlich, wer misst den Erfolg, woran wird dieser gemessen?

## 4.2 Dasselbe, aber billiger.

**Problem:** Die bloße Übergabe der Verantwortung macht aus einem seit Jahrzehnten wuchernden Wildwuchs aus Systemen und Prozessen noch keine Kulturlandschaft. Um den IT-Dschungel zu bewirtschaften, muss man ihn lichten.

**Lösung:** IT-Landschaft im Zuge der Ausgliederung umgestalten. Auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Standardisierung und firmenspezifischer Anpassung achten, als Richtwert gelten 80 zu 20. Zur Unterstützung bei Routineaufgaben und generischen Prozessen kann man auf Standardprodukte und -methoden zurückgreifen. Die dadurch eingesparten Ressourcen lassen sich zur Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen für diejenigen Anwendungsfelder verwenden, in denen eigene Verfahren dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung sichern. So entsteht eine Aufwärtsdynamik: Der Umbau im Rahmen des Outsourcings setzt Personal und finanzielle Mittel frei, die zur weiteren Optimierung eingesetzt werden können.

## 4.3 Zu viele Köche.

**Problem:** Tragen mehrere Partner zur Leistung bei, führt dies oft zu einem Mangel an Koordination und Initiative. Weil für den gewünschten Wandel niemand die Verantwortung tragen möchte, landet man stets beim kleinsten gemeinsamen Nenner.

**Lösung:** Lieferantenstamm verkleinern oder einen Dienstleister als Generalunternehmer beauftragen. Klare Vorgaben machen, Regeln und Ziele setzen. Durch Bestimmung eines festen Ansprechpartners und regelmäßige Berichterstattung für Transparenz sorgen.

## 4.4 Kompetenz und Ressourcen des Partners.

**Problem:** Nicht alle Dienstleister verfügen über genügend Sachverstand und Ressourcen, um gute Ideen zu liefern, aufzugreifen und zu verwirklichen. Statt Neuerungen voranzutreiben, bremst der falsche Partner sie aus.

**Lösung:** Laut der Life-2-Studie halten Unternehmen große Dienstleister für preiswerter, weil diese ihre Skalenerträge und Spezialisierungsvorteile an die Kunden weitergäben. Neben der kritischen Masse sollte der Partner ein reichhaltiges Arsenal bewährter Werkzeuge und Prozesse vorweisen können. Ebenso wichtig ist, dass er die Branche und das Geschäftsmodell des Auftraggebers kennt. Dazu muss dieser den Dienstleister frühzeitig in seine betrieblichen Strukturen, Systeme, Arbeitsweisen und Projekte einweihen. Idealerweise deckt der ICT-Partner von der Planung über die Entwicklung bis zum Betrieb die gesamte Wertschöpfungskette ab und ist mit den Produkten aller gängigen Anbieter vertraut. Er sollte nicht nur den Betrieb der aktuellen Hard- und Software des Kunden beherrschen, sondern auch in der Lage sein, neue Standardlösungen zu implementieren, Anwendungen nach Maß zu entwickeln, die Infrastruktur zu konsolidieren, sie bei Bedarf etwa durch Cloud-Dienste kurzfristig zu skalieren und einen mobilen Zugriff auf interne Systeme einzurichten (Desktopvirtualisierung). Mit Compliance- und Umweltthemen muss er sich ebenfalls auskennen. Und schließlich sollte seine Finanzierung langfristig gesichert sein: Innovation erfordert einen langen Atem. Geht dem Partner auf halber Strecke die Luft aus, war alle Anstrengung umsonst.



„Die Auftraggeber beanstandeten zwar weiterhin einen Mangel an Innovation, erläuterten den Dienstleistern aber weder den Kurs noch die Probleme ihrer Unternehmen, noch entwickelten sie Kennzahlen zur Erfolgsmessung. Ohne diese Informationen und ohne vertragliche Vereinbarung sahen sich die Partner jedoch außerstande, Neuerungen anzustoßen.“

[Gartner, Contracting for Innovation in Outsourcing 2010-2011, Bericht vom 4. Januar 2011]

#### 4.5 Innovationskultur.

**Problem:** In der Firmenkultur des Dienstleisters spielt Innovation keine Rolle. Weder verfügt er über geeignete Prozesse zur Entwicklung neuer Ideen, noch über Erfahrung oder Kompetenz auf diesem Gebiet. Ebenso wenig hält er personelle oder materielle Ressourcen dafür vor.

**Lösung:** Einen Partner wählen, der eine einschlägige Erfolgsbilanz vorweisen kann. Seine Innovationskultur sollte sich in den Geschäftsprozessen spiegeln. Im Idealfall setzt der Dienstleister Trendscouts ein oder unterhält eine Forschungsabteilung. Weitere Hinweise auf seine Innovationskraft sind Kooperationen mit führenden IT-Herstellern, Forschungseinrichtungen und Hochschulen sowie die Mitwirkung an Pilotprojekten.

#### 4.6 Für Innovation nichts übrig?

**Problem:** Outsourcing ist häufig durch Sparzwänge motiviert. Dadurch fehlt es sowohl an finanziellen Anreizen wie am Budget, Neuerungen einzuführen.

**Lösung:** Durch Konsolidierung und Standardisierung erzielte Einsparungen gehen in einen gemeinsamen Finanztopf für Innovationen. Je nach Erfolg werden Boni oder Vertragsstrafen fällig. Denkbar wäre, den Dienstleister zu verpflichten, pro Jahr eine bestimmte Anzahl wirtschaftlich darstellbarer Verbesserungen vorzuschlagen. Der Erfolg darf allerdings nicht allein an technischen Größen wie der Antwortzeit des Systems oder der Dauer der Beantwortung einer Anfrage durch den Partner gemessen werden, sondern primär an betriebswirtschaftlich begründeten Vorgaben. Durch Beteiligung an den Erträgen und finanziellen Risiken technischer und betrieblicher Neuerungen kann der Auftraggeber den Dienstleister langfristig auf Innovationskurs halten.

#### 4.7 Inflexible Verträge.

**Problem:** Um unliebsamen Überraschungen vorzubeugen, zwingen viele Unternehmen ihren Dienstleistern extrem starre und detaillierte Verträge auf. Dienstgütevereinbarungen (SLA) und Kennzahlen (KPI) beziehen sich vor allem auf technische Parameter und Routineaufgaben. Sind die Vorgaben zu streng, nehmen sie dem Partner den Spielraum und den Anreiz, innovative Ansätze zu verfolgen.

**Lösung:** Der Vertrag muss die Einführung neuer Software, Prozesse oder Dienste zulassen. Er sollte möglichst einfach gehalten und leicht anzupassen sein. Bei den vereinbarten Kennzahlen sollte der Fokus weniger auf den technischen Prozessen und Leistungen liegen als auf betriebswirtschaftlichen Kriterien. Dies motiviert den Dienstleister, mit innovativen Ansätzen Wert zu schöpfen.

#### 4.8 Zu kurze Laufzeiten.

**Problem:** Outsourcingverträge werden meist auf zwei bis fünf Jahre geschlossen. Mit kurzen Laufzeiten und der anschließenden Neuausschreibung hält man den Dienstleister auf Trab und kann gegebenenfalls zu einem günstigeren Anbieter wechseln. Nachteil dieser Strategie: Für den Kunden Innovationen zu entwickeln, lohnt sich für den Dienstleister nur, wenn die Zusammenarbeit auf Dauer angelegt ist. Warum sollte er Zeit und Geld investieren, wenn er damit rechnen muss, dass im nächsten Jahr ein Konkurrent die neue Lösung übernimmt?

**Lösung:** Innovation braucht Zeit und Engagement – und will honoriert sein. Dem steht das berechtigte Interesse des Kunden entgegen, sich von einem Partner, der seine Erwartungen enttäuscht, zügig zu trennen. Ein vernünftiger Kompromiss zwischen Kontinuität und Flexibilität könnte so aussehen: Der Vertrag wird auf acht Jahre geschlossen, kann aber nach vier Jahren gekündigt werden. Dies verleiht dem Dienstleister Investitionssicherheit, lässt dem Auftraggeber aber die Möglichkeit, eine unbefriedigende Zusammenarbeit vorzeitig zu beenden.

#### 4.9 Starres Leistungs- und Preismodell.

**Problem:** Art und Menge der verfügbaren Ressourcen sind in den meisten Verträgen genau geregelt. Anpassungen des Leistungsumfangs nach oben oder unten sind nur im Turnus möglich und ziehen oft hohe Kosten nach sich. Abgerechnet wird nach in Stein gemeißelten Mengentarifen und Zeiträumen. Als besonders belastend erweisen sich solche starren Verträge, wenn der Auftraggeber selbst flexibel reagieren muss, weil etwa nach einer Produkteinführung die Nachfrage nach oben schnellst. Den Vorstoß auf neue Märkte und die Aufgabe unrentabler Geschäftsfelder erschweren solche Kontrakte ebenso wie Fusionen, Übernahmen, die Veräußerung von Unternehmensteilen oder die Mitwirkung an Großprojekten.

**Lösung:** Einen Outsourcingpartner wählen, der von Anfang an ein flexibles Service- und Preismodell anbietet. Der Leistungsumfang sollte sich nach Bedarf kurzfristig herunter- oder hochskalieren lassen, der Preis sich nach der effektiven Nutzung richten, die Anpassung als solche kostenlos sein.

#### 4.10 Furcht vor Abhängigkeit.

**Problem:** Aus Angst vor übermäßiger Abhängigkeit von einzelnen Dienstleistern respektive dem Verlust der intern aufgebauten Kompetenz scheuen viele IT-Leiter langfristige Outsourcingverträge und verlassen sich auf die Innovationskraft des eigenen Personals.

**Lösung:** Nach Möglichkeit mit Standardlösungen arbeiten. Gebühren für die weitere Nutzung einer Innovation nach Anbieterwechsel vertraglich ausschließen.

#### 4.11 Misstrauen.

**Problem:** Um einen strategischen Mehrwert zu liefern, muss der Outsourcingpartner die IT-Strukturen und Geschäftsprozesse des Auftraggebers kennen. Dieser möchte jedoch vermeiden, Betriebsgeheimnisse oder sonstige vertrauliche Informationen preiszugeben. Auch das IT-Personal des Kunden gewährt externen Dienstleistern ungern Einblick in die betrieblichen Abläufe, weil es um seinen Einfluss fürchtet.

### Innovationshürden aus Sicht der Unternehmen.

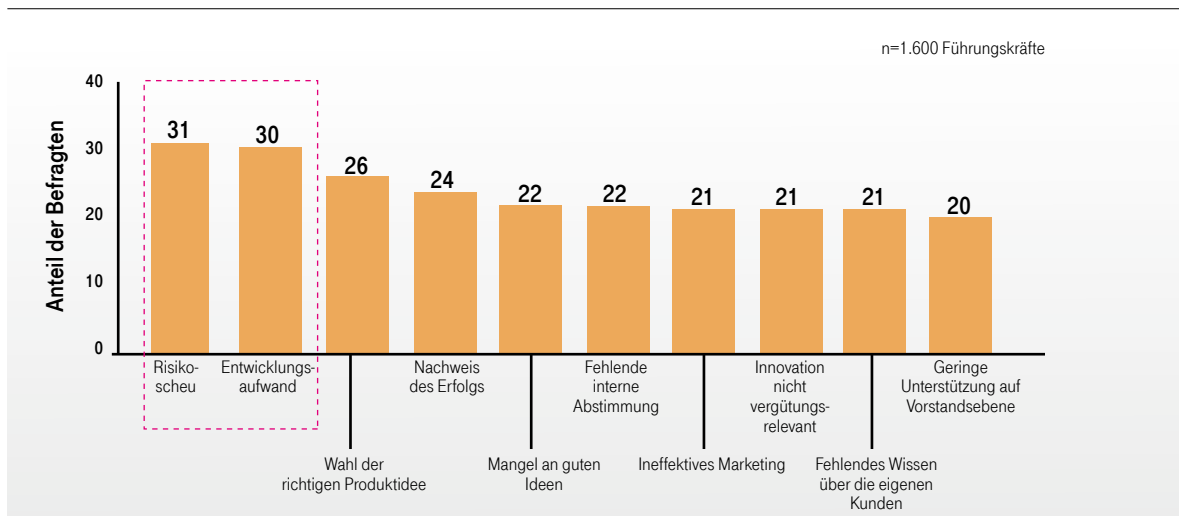


Abb. 4 [Quelle: Boston Consulting Group]: Als größte Innovationsbremsen gelten Risikoscheu und langwierige Entwicklungsprozesse.

**Lösung:** Bei der Wahl des Outsourcingpartners darf sich der Kunde nicht nur nach seinem Gespür oder dem Preis richten, sondern sollte vor allem auf Sachkriterien abstellen, darunter eine langjährige, überprüfbare Erfolgsbilanz, möglichst viele vergleichbare Projekte vorzugsweise in der Branche des Auftraggebers, finanzielle Stärke, Stabilität und Transparenz sowie eine zum Unternehmen des Kunden passende Kultur und Werte. Soll die Zusammenarbeit Innovationsimpulse setzen, darf der Auftraggeber den

Dienstleister nicht bloß als Zulieferer oder gar als Konkurrenten der eigenen IT-Abteilung sehen, sondern muss ihn als Partner begreifen, der gemeinsam mit dem eigenen Personal Wert schöpft.

Viele der genannten Hindernisse hängen miteinander zusammen. Manche sind nur schwer zu überwinden. Doch wer sich dieser Mühe unterzieht, kann mit nachhaltigen Erträgen rechnen. Mehr dazu im nächsten Kapitel.

„Untersuchungen zeigen, dass es aus Sicht der Unternehmen oftmals die Angebote großer Outsourcinganbieter sind, die sich durch besondere Attraktivität auszeichnen. Diese großen Anbieter profitieren besonders stark von Skalenerträgen und Spezialisierungsvorteilen, die sie an ihre Kunden weitergeben können.“ [Life 2]

So messen Unternehmen ihre Innovationserfolge.

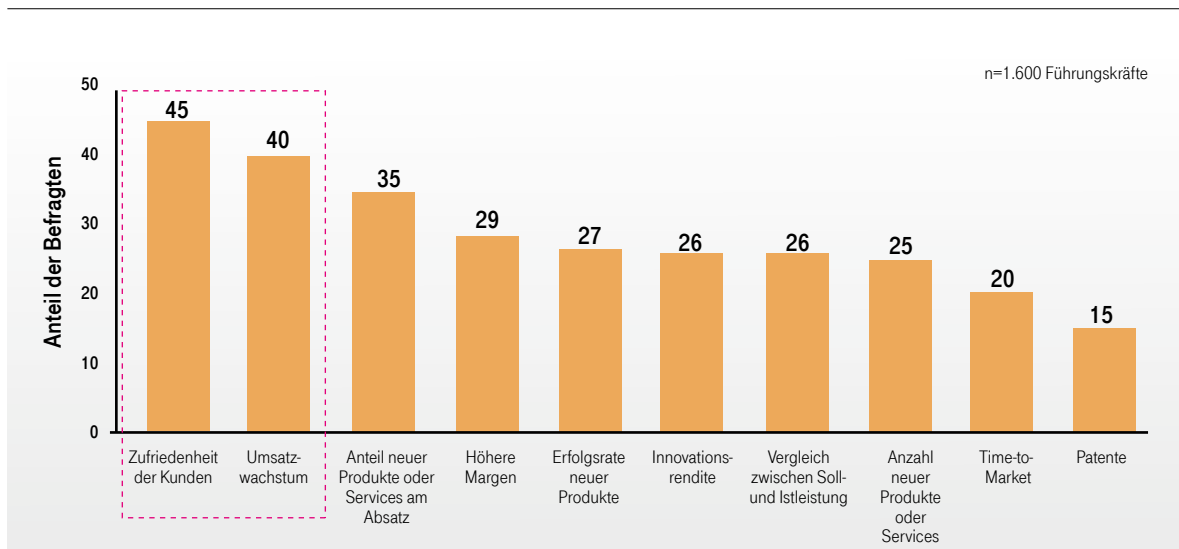


Abb. 5 [Quelle: Boston Consulting Group]: Wichtige Indikatoren gelungener Innovation.

# 5. Fallstudien: Innovation nach Maß.

## Brenntag Asia Pacific.

Unter Innovation versteht jedes Unternehmen etwas anderes. Für Brenntag, ein Weltmarktführer im Chemiehandel, bedeutete schon die Entscheidung, seine IT in die Hände eines innovativen Outsourcingpartners zu legen, einen großen Sprung nach vorn. Damit die Informationstechnik seiner Tochtergesellschaft in der Vertriebsregion Asien-Pazifik mit dem Wachstum des Geschäfts Schritt halten kann, mietet der Konzern von T-Systems eine nach Bedarf skalierbare Komplettlösung aus Infrastruktur und SAP-Anwendungen (Dynamic Services for SAP). Dazu sind die regionalen Niederlassungen an ein Rechenzentrum der T-Systems in Singapur angeschlossen und via MPLS flexibel miteinander vernetzt. Brenntag kommt dadurch mit weniger IT-Personal aus, kann die Kosten besser planen und schneller auf den Markt reagieren.

[basierend auf der IDC-Fallstudie: „Brenntag Gains ICT Flexibility through Dynamic ICT Services in Asia/Pacific“, 2009]

## Elektronische Anmeldung im Kindergarten.

Das von T-Systems entwickelte Elternportal der Stadt Friedrichshafen zur Anmeldung in der Kindertagesstätte zeigt, wie ein Dienstleister im Auftrag des Kunden Arbeitsabläufe verbessern kann. Die elektronische Anmeldung entlastet Eltern und Kitaverwaltung gleichermaßen und verschafft der Stadt einen zeitnahen Überblick über die Belegung der Tagesstätten. T-Systems stellt das Portal als Cloud-Lösung bereit; auch die verarbeiteten Daten lagern in ihrem Rechenzentrum. Nach dem Erfolg in Friedrichshafen richtet der ICT-Dienstleister derzeit in weiteren Städten ähnliche Portale ein.

## real.- Future Store.

In seinem real.- Future Store testet der Handelskonzern METRO in Kooperation mit mehreren Partnern innovative Ideen und Produkte unter Realbedingungen. Zu diesen Innovationen zählt der mobile Einkaufsassistent, eine von T-Systems entwickelte Handy-Software, die den Verbraucher mit dem Warenwirtschaftssystem des Hypermarktes verbindet. Mit der eingebauten Kamera seines Mobiltelefons scannt der Kunde die Strichcodes der Artikel, die er in den Einkaufswagen legt. Der Assistent zeigt die Preise der Waren auf dem Handyschirm an, bildet den Gesamtbetrag und übersetzt die Daten am Ende des Einkaufs in einen neuen Code, den der Kunde in die Zahlstation einliest. Die Ware kann dabei im Wagen bleiben. Außerdem hat T-Systems diverse Onlinedienste des zum Konzern gehörenden SB-Warenhauses real,- in eine App für das iPhone gepackt. Diese weist den Weg zur nächsten Filiale, zeigt Sonderangebote an und präsentiert Rezepte eines Fernsehkochs. Für die beiden Anwendungen erhielt T-Systems 2010 den Innovationspreis der Initiative Future Store.

## DHL-Packstationen.

Ein Beispiel für die Aufteilung von Risiko und Ertrag zwischen Auftraggeber und Dienstleister sind die rund 2.500 Automaten zur Paketaufgabe und abholung, die T-Systems bundesweit für den Logistikspezialisten DHL betreibt. Über ein geschütztes, ausfallsicheres Netz leiten diese Packstationen ihre Transaktionsdaten an das Rechenzentrum der T-Systems weiter. Der Preis dieser Leistung richtet sich nach der Zahl der Stationen. Somit hat T-Systems ein unmittelbares Interesse daran, dass die Kunden der DHL mit dem automatisierten Service zufrieden sind.



## Vernetzte Streifenwagen in Brandenburg.

Bei der Polizei des Bundeslandes Brandenburg galt es im Zuge der Zusammenlegung kleinerer Reviere die Kommunikation zwischen Innendienst und Streifen zu verbessern. Im Auftrag der Behörde stattete T-Systems mehrere Fahrzeuge mit tragbaren Multifunktionsrechnern aus und verband diese über eine vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) zertifizierte Funkleitung mit dem Polizeinetz. So werden die Streifenwagen zu mobilen Dienststellen. Ein integriertes Navigationssystem zeigt polizeilich relevante Objekte und die in Echtzeit aktualisierten Positionen anderer Wagen an. Dank der Vernetzung mit dem zentralen Leitsystem lassen sich die Fahrzeuge optimal auf die Einsatzorte verteilen. Die Streifenbeamten können Büroarbeiten nun gleich im Wagen erledigen und somit mehr Zeit im Außendienst verbringen. Die Lösung basiert auf Open-Source-Software und lässt sich mit geringen Modifikationen auch bei anderen Landespolizeien implementieren.

# 6. Resümee und Ausblick.

„ICT wird leider oft nur als Mittel zur Kostensenkung gesehen. Dabei besitzt gerade die ICT das Potenzial, über Innovationen die Wettbewerbsfähigkeit von morgen zu bestimmen.“

[Professor Roman Beck, Goethe-Universität Frankfurt, Trendpapier „Megatrends und Core Beliefs“]

Mit einem kompetenten Outsourcingpartner, der ihre Sprache spricht, können Unternehmen nicht nur ihre Kosten senken und sich von Routineaufgaben entlastet, auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Sofern der Vertrag genügend Spielraum lässt und die richtigen Anreize setzt, kann der Partner darüber hinaus gewinnbringende Modernisierungsprojekte anstoßen.

Die Fallbeispiele lassen erahnen, wie viele Facetten das Thema Innovation in der Praxis aufweist. Ansatzpunkte ergeben sich jeweils aus der Situation im Unternehmen. Wer seine IT bereits extern bezieht, sich dabei aber über starre Konditionen ärgert, sollte möglichst bald auf ein flexibleres Angebot umsteigen, bei dem sich der Umfang der gemieteten Ressourcen nach Bedarf hoch- oder herunterskalieren lässt. Wer hingegen mit seinem Dienstleister zufrieden ist, könnte mit ihm Projekte planen, bei denen die Parteien das Risiko und den Ertrag teilen. Fast immer lässt sich Gutes noch besser machen. Unternehmen, die Innovation als Chance begreifen, sind auf den schnelllebigen Märkten von heute bestens aufgestellt.





# 7. Wahl eines innovativen Dienstleisters.

## Checkliste.

Ist der Dienstleister überfordert oder der Vertrag zu eng gefasst, bleibt die Innovation meist auf der Strecke. Doch woran erkennt man den richtigen Partner? Ist die Form der Zusammenarbeit innovativen Ansätzen förderlich? Bei der Beantwortung dieser Fragen hilft die folgende Checkliste.

### Ist unser Outsourcingpartner der richtige?

Je mehr der folgenden Aussagen auf einen Dienstleister zutreffen, desto besser eignet er sich als Outsourcingpartner.

- ❑ Dank seiner Größe erzielt der Partner Skalenerträge und gibt sie an seine Kunden weiter. Seine und unsere Standorte liegen nahe genug beieinander – und das wird voraussichtlich so bleiben.
- ❑ Der Partner verfügt über die zur Entwicklung neuer Ideen nötigen personellen und materiellen Ressourcen. Besser noch: Er leistet sich eine Forschungsabteilung, setzt Trendscouts ein, arbeitet mit Hochschulen sowie namhaften Hard- und Softwareherstellern zusammen.
- ❑ Der Partner bietet ein breites Leistungsspektrum an. Im Idealfall erstreckt sich dieses auf die gesamte ICT-Wertschöpfungskette.
- ❑ Leistungen werden nach Verbrauch abgerechnet und lassen sich nach Bedarf kurzfristig skalieren.
- ❑ Der Partner kennt unsere Branche und unsere Geschäftsprozesse.
- ❑ Der Partner kann Innovationserfolge nachweisen. Besser noch: Er hat die IT und die Geschäftsprozesse anderer Unternehmen unserer Branche modernisiert.
- ❑ Die Finanzposition des Partners ist stark und stabil.
- ❑ Die Firmenkultur des Partners harmoniert mit der unseren.

### Stimmt die Zusammenarbeit mit unseren Dienstleistern?

Je mehr der folgenden Aussagen auf die Zusammenarbeit zutreffen, desto besser das Innovationsklima.

- ❑ Die Zusammenarbeit dient nicht nur der Kostensenkung.
- ❑ Die Zusammenarbeit dient auch der betrieblichen Restrukturierung.
- ❑ Die Zahl der Outsourcingpartner ist klein, ihr Innovationsauftrag klar.
- ❑ Der Vertrag läuft mindestens vier Jahre. Besser noch: mindestens acht Jahre mit Kündigungsoption zur Mitte der Laufzeit.
- ❑ Der Vertrag lässt Innovationen jeder Art zu, seien es neue Hard- oder Software, neue Leistungsformen oder die Neuverteilung der Risiken und Erträge.
- ❑ Nicht nur die technischen Leistungen werden mit Kennzahlen bewertet, sondern auch die Geschäftsprozesse. Besser noch: Innovationsindikatoren entwickeln.
- ❑ Der Partner arbeitet nicht nur mit der IT-Abteilung zusammen, sondern auch mit Vertretern des Kerngeschäfts.
- ❑ Das Thema Innovation wird regelmäßig besprochen.
- ❑ Mit dem Partner wurde ein Innovationsplan inklusive Meilensteinen vereinbart.
- ❑ Es gibt ein gemeinsames Innovationsbudget. Besser noch: Das Budget sieht Boni vor, die der Dienstleister erhält, wenn er die betriebswirtschaftlichen Vorgaben des Auftraggebers erfüllt. Scheitert er, werden Vertragsstrafen fällig.
- ❑ Das eigene IT-Personal sieht den Dienstleister nicht als Konkurrenten, sondern als Partner.

# 8. Glossar.

---

| Begriff              | Definition   |
|----------------------|--|
| BSI                  | Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik. Entwickelt und publiziert international anerkannte Sicherheitsnormen wie den sogenannten IT-Grundschutz.  |
| Cloud Computing      | Bereitstellung bzw. Bezug von IT-Ressourcen über ein Netz – sei es ein öffentliches (Internet), ein privates (Intranet) oder ein VPN.  |
| Digital Native       | Mit Informations- und Kommunikationstechnik aufgewachsener Mensch, Vertreter der Internet-Generation.  |
| Dynamic Services     | Virtuelle Plattform der T-Systems zur bedarfsgerechten Bereitstellung von IT-Ressourcen. Mit diesem Angebot kann der Kunde Lastspitzen abdecken und seine interne IT entsprechend verschlanken.  |
| Green IT             | Oberbegriff für technische oder organisatorische Maßnahmen zur Verbesserung der Ökobilanz der Informationstechnik. Wichtigster Ansatzpunkt ist der Stromverbrauch. Das Spektrum reicht von der Anschaffung energieeffizienter, schadstoffarmer Hardware über die Verringerung des Kühlbedarfs in Rechenzentren bis zur Virtualisierung und zur Installation von Thin Clients. Im weiteren Sinne gehören auch die ökologische Optimierung der Fertigung, Hardware-Recycling sowie der Einsatz wiederverwendbarer Komponenten in Rechenzentren dazu. |
| Innovation           | Das vorliegende Whitepaper hält sich an folgende Definition: Innovation ist eine Neuheit oder eine Verbesserung, die aus einer Evolution oder Revolution im Denken, in der Produktentwicklung, den betrieblichen Strukturen oder Prozessen entsteht. Im ICT-Kontext versteht man darunter eine neue, dem Stand der Technik entsprechende Lösung, die zur Wertschöpfung des Anwenders beiträgt.   |
| Offshoring           | Grenzüberschreitendes Outsourcing, Bezug von Fremdleistungen aus einem Niedriglohnland.  |
| Open-Source-Software | Software mit frei zugänglichem Quelltext, den der Anwender weiterentwickeln darf.  |

---

---

| Begriff                       | Definition  |
|-------------------------------|---|
| Outsourcing                   | Befristete Auslagerung von Aufgaben oder Prozessen an einen externen Dienstleister.   |
| Outsourcingpartner            | Dienstleister, an den eine Firma einzelne Aufgaben oder Prozesse delegiert. Der Ausdruck „Outsourcer“ bezeichnet wörtlich den Auftraggeber, wird aber auch auf den Dienstleister bezogen.   |
| Pay-as-you-use                | Abrechnung nach Verbrauch oder effektiver Nutzung statt nach einer festen Preisstaffel. Auch als Pay-as-you-go, dynamisches Preismodell oder Utility-Computing bezeichnet.  |
| Private Cloud                 | Private Rechnerwolke, Netz zur Versorgung einer geschlossenen Nutzergruppe, etwa des Personals einer Firma, mit Daten und Anwendungen.  |
| Skalierbarkeit                | Möglichkeit, die technische oder personelle Kapazität nach Bedarf hoch- oder herunterzufahren. Internethändler wie Amazon benötigen etwa im Weihnachtsgeschäft deutlich mehr IT-Ressourcen als außerhalb der Saison. Outsourcingpartner können bei solchen Lastspitzen aushelfen. |
| Service Level Agreement (SLA) | Service-Level-Agreement oder Dienstgütevereinbarung (DGV). Vertragsanlage, die die zu erbringenden Leistungen quantitativ und qualitativ spezifiziert, darunter die produktive Laufzeit und die Antwortzeit des Systems, Bearbeitungsfristen sowie Konventionalstrafen.           |
| Virtual Private Cloud         | Private Rechnerwolke innerhalb der Public Cloud. Vor unbefugtem Zugriff schützen Verschlüsselung und Tunneling.   |

---

# 9. Abbildungs- und Quellenverzeichnis.

---

| Abbildung    | Titel  |
|--------------|--|
| Abbildung 1: | Gewichtung aktueller IT-Trends.                          |
| Abbildung 2: | Mit unkonventionellen Ansätzen zu höherer Wertschöpfung. |
| Abbildung 3: | Strategische Relevanz der IT aus Vorstandssicht.         |
| Abbildung 4: | Innovationshürden aus Sicht der Unternehmen.             |
| Abbildung 5: | So messen Unternehmen ihre Innovationserfolge.           |

---

---

| Quelle                    | Titel   |
|---------------------------|---|
| [Boston Consulting Group] | Innovation 2010: A Return to Prominence – and the Emergence of a New World Order, 2010.                   |
| [Forrester]               | Outsourced Testing: Customers Get the Best Value When Vendors Think Outside of The Box, 2011.             |
| [Gartner]                 | Sourcing Strategy Imperatives for 2011: Deliver High Business Value, Leverage Low-Cost IT Services, 2011. |
| [Life 2]                  | Life 2 Studie: Vernetztes Arbeiten in Wirtschaft und Gesellschaft, 2010.                                  |
| [IDC]                     | Fallstudie: "Brenntag Gains ICT Flexibility through Dynamic ICT Services in Asia/Pacific", 2009.          |

---



**Herausgeber:**

T-Systems International GmbH  
Hahnstr. 43d  
60528 Frankfurt am Main, Germany

**Verantwortlich für den Inhalt:**

T-Systems International GmbH

**Kontakt:**

T-Systems International GmbH  
Market Intelligence  
Hermann Hänle  
Fasanenweg 5  
70771 Leinfelden-Echterdingen, Germany  
Email: Hermann.Haenle@t-systems.com

T-Systems Nederland B.V.  
Business Dev. Marketing & Communications  
Marit Verdam  
Lage Biezenweg 3  
4131 LV Vianen, Netherlands  
Email: Marit.Verdam@t-systems.com

