

# IT Outsourcing bei KMUs: eine Bestandsaufnahme

Die Schweizer KMUs stehen dem IT Outsourcing eher zurückhaltend gegenüber. «Selbermachen» ist angesagt, obwohl mit der Auslagerung durchaus positive Effekte erzielt wurden. Für die IT-Dienstleister heisst es: Nischen suchen. *Uwe Leimstoll*



**Dr. Uwe Leimstoll**  
ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und E-Business am Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Er leitet wirtschaftsnahe Forschungsprojekte in den Bereichen Personalisierung, Webanalyse und Informatik in KMUs.

IT Outsourcing, also die Auslagerung der Informatik an externe Dienstleister, wird in der Literatur seit Jahren diskutiert und in vielen Unternehmen auch praktiziert. In der Praxis stehen unter diesem Thema häufig die grossen Outsourcing-Verträge zwischen Grossunternehmen wie Banken, Versicherungen oder Industriebetrieben und grossen IT-Dienstleistern im Vordergrund. Im Rahmen dieser Grossaufträge werden nicht selten die gesamten Informatik-Services an den Dienstleister ausgelagert, selbst wenn die Informatik von geschäftskritischer Bedeutung ist.

Neben der vollständigen Auslagerung der Informatik ist vor allem das selektive Outsourcing verbreitet. Dabei werden nur ausgewählte Teilaufgaben, etwa der Betrieb oder die Wartung der Hardware, an einen externen Dienstleister ausgelagert. Zum Outsourcing zählen auch Nutzungskonzepte wie Application Service Providing (ASP) und Software as a Service (SaaS), die plakativ als «Software aus der Steckdose» bezeichnet werden. IT-Anbieter treiben solche Konzepte zurzeit intensiv voran und fokussieren damit vornehmlich auf den KMU-Markt.

Die Ziele, die mit IT Outsourcing verfolgt werden, sind vielfältig. Im Vordergrund stehen meist eine Senkung der Total Cost of Ownership (TCO) und die Konzentration der Geschäftstätigkeit auf das Kerngeschäft. Aber auch andere positive Effekte werden erwartet: Die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen des Dienstleisters, der Zugang zu dessen Know-how und Informatikressourcen, die bessere Steuerbarkeit der Informatikkosten oder die Reduktion von Risiken.

## Skepsis bei den Schweizer KMUs

Dieser Artikel befasst sich mit dem IT Outsourcing in KMUs und anderen Organisationen – öffentliche Verwaltungen, Schulen, Spitäler – in der Schweiz. Gerade kleinere Unternehmen sind oft nicht in der Lage, für alle Unternehmensbereiche spezialisierte Abtei-

lungen aufzubauen. Hier könnte die Auslagerung von Informatikaufgaben eine sinnvolle Massnahme sein. Beobachtungen deuten bisher allerdings darauf hin, dass KMUs – zumindest in der Schweiz – dem IT Outsourcing eher zurückhaltend gegenüberstehen und teilweise über ziemlich grosse eigene Informatikabteilungen verfügen. So konnten sich selbst KMU-orientierte Konzepte, beispielsweise die bereits seit längerem verfügbaren ASP-Modelle, bis heute nicht wirklich durchsetzen.

Um die Frage zu beantworten, wie Schweizer KMUs heute IT Outsourcing betreiben, werden drei Aspekte untersucht:

1. Welche Teilbereiche der Informatik eignen sich für eine Auslagerung?
2. Welche Effekte wurden mit dem IT Outsourcing bisher erzielt?
3. Welche Sourcing-Strategien verfolgen Schweizer KMUs zukünftig?

## Outsourcing von Teilbereichen der IT

Nicht alle Informatikaufgaben eignen sich gleichermassen für eine Auslagerung an externe Dienstleistungsanbieter. Die Outsourcing-Entscheidung wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst: Durch die Bedeutung der Aufgaben für den Unternehmenserfolg, durch den mit der Auslagerung entstehenden Koordinationsaufwand, durch Fragen des Vertrauens in den IT-Dienstleister sowie durch die Spezifizierbarkeit der auszulagernden Aufgaben.

Strategische IT-Aufgaben eignen sich im Allgemeinen weniger für eine Auslagerung. Sie sind in der Unternehmensführung zu verankern und sollten aufgrund ihrer Bedeutung unter massgeblicher Beteiligung eigener Mitarbeiter abgewickelt werden. Die Einbindung von externem Know-how kann das im Unternehmen bereits vorhandene Wissen aber sinnvoll ergänzen.

Operative IT-Aufgaben eignen sich eher für ein Outsourcing. Sie können grob unterteilt

werden in Installation und Betrieb der Ressourcen sowie in Wartung und Betreuung. Auch das Mieten der Ressourcen kann eine Form des Outsourcings darstellen. Durch die Kombination unterschiedlicher Sourcing-Modelle – Kauf oder Miete, interner oder externer Betrieb, interne oder externe Betreuung – entstehen unterschiedliche Outsourcing-Varianten wie ASP oder Housing.

### Kauf oder Miete? – Alles oder Nichts!

Ein Blick auf die empirischen Ergebnisse (Abbildung 1) fördert eine Einstellung der KMUs gegenüber dem Outsourcing zutage, die als «Alles oder Nichts» bezeichnet werden könnte. Dies zumindest, was die Frage «Kauf oder Miete?» anbelangt. Mehr als 80 Prozent der Unternehmen kaufen heute ihre Informatikressourcen – und zwar vollständig. Wenn hingegen Ressourcen gemietet werden, dann werden sie überwiegend vollständig gemietet. Mischformen von Kauf und Miete der Ressourcen sind eher selten anzutreffen.

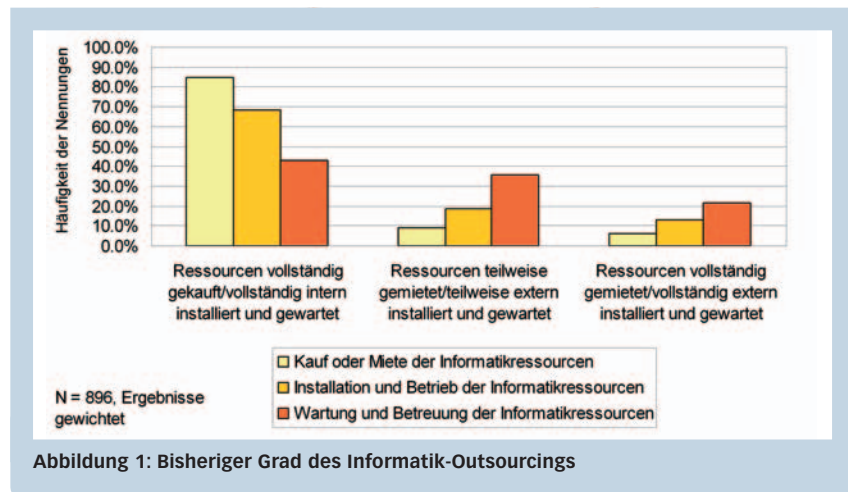
In etwas höherem Masse werden Installation und Betrieb von Hardware, Software und Netzwerken ausgelagert. Diese Aufgaben nehmen «nur» noch 70 Prozent der Unternehmen vollständig in die eigenen Hände. Mischformen zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug sind auch hier eher die Ausnahme.

### Selektives Outsourcing bei Wartung und Betreuung

Einen erheblichen Outsourcing-Anteil verzeichnet lediglich der Bereich der Wartung und Betreuung von Informatikressourcen. Nur 40 Prozent der Unternehmen erledigen diese Aufgaben vollständig intern. 20 Prozent lagern sie vollständig aus, und 40 Prozent verfolgen Mischformen. Im Falle der Mischformen wird durchschnittlich nur rund ein Drittel der Informatikressourcen extern betreut und gewartet. Die Unterschiede zwischen den Ressourcenarten wie Hardware, Netzwerke, Systemsoftware und Anwendungssoftware sind gering. Netzwerke werden tendenziell etwas häufiger ausgelagert als andere Ressourcen.

Der Begriff des selektiven Outsourcings kann für Schweizer KMUs damit wie folgt präzisiert werden: Wenn Informatikaufgaben ausgelagert werden, dann sind dies in erster Linie Wartungs- und Betreuungsaufgaben. Die meisten Unternehmen lagern diese Aufgaben dann aber nicht vollständig, sondern nur für einen Teil der Ressourcen aus.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass der



Kauf von Informatikressourcen in Kombination mit Inhouse-Betrieb und -Betreuung derzeit die klar dominierende Sourcing-Strategie der Schweizer KMUs darstellt. Sie wird teilweise ergänzt um externe Dienstleistungen in den Bereichen Installation und Wartung.

### Veränderung des intern benötigten Know-hows

Die Entscheidung über die Auslagerung von Informatikaufgaben geht in der Regel einher mit einer Entscheidung über die flankierend zu schaffenden personellen und organisatorischen Voraussetzungen. Es ist zu erwarten, dass die Auslagerung vor allem zu einer qualitativen Veränderung des intern benötigten Know-hows führt. Die operative Ausführung der IT-Aufgaben wandelt sich hin zum Vertrags- und Beziehungsmanagement zwischen den beteiligten Partnern.

Zu den Effekten, die bisher mit IT Outsourcing erzielt wurden, wurden nur Unternehmen befragt, die in der Vergangenheit bereits Informatikaufgaben ausgelagert haben. Dies sind – trotz des insgesamt niedri-

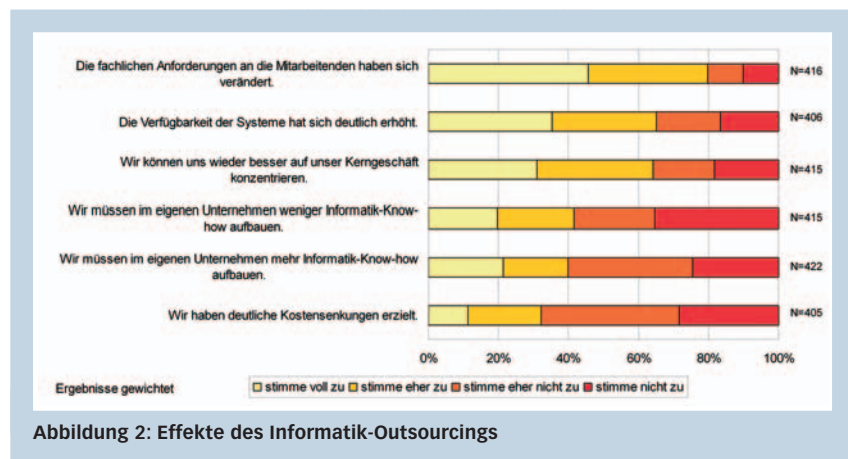
gen Outsourcing-Grades – immerhin gut 400 von 900 Unternehmen.

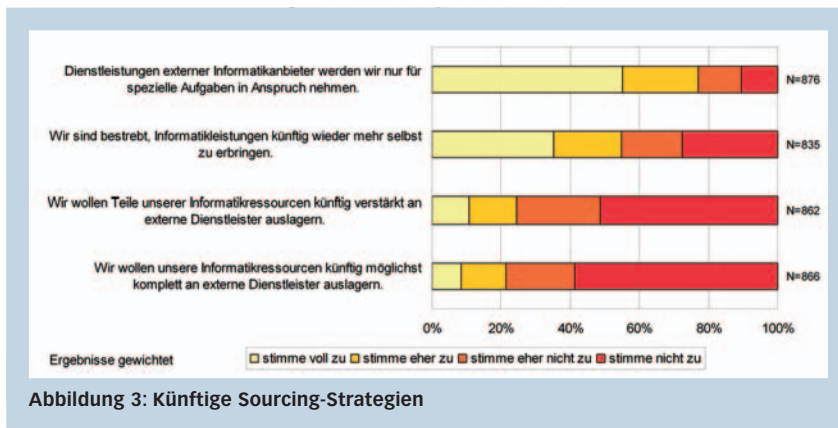
Der mit Abstand am häufigsten beobachtete Effekt ist die Veränderung der fachlichen Anforderungen an die Mitarbeitenden (Abbildung 2). Dies bestätigt die zuvor formulierte Aussage, dass sich mit der Auslagerung von Aufgaben das im Unternehmen benötigte Know-how verändert.

### Höhere Verfügbarkeit und Konzentration auf Kerngeschäft

In rund zwei Dritteln der befragten Unternehmen führte das IT Outsourcing zu einer höheren Verfügbarkeit der Systeme und erleichterte die Konzentration auf das Kerngeschäft. Die vor allem von Service-Anbietern oft angepriesene Kostensenkung liess sich hingegen nur in einem Drittel der KMUs realisieren.

Uneinig sind sich die Unternehmen hinsichtlich der quantitativen Veränderung des im Unternehmen benötigten Informatik-Know-hows. Teilweise kamen die KMUs in Folge des Outsourcings mit weniger Informatik-Know-how aus, teilweise musste sogar mehr Know-how aufgebaut werden.





### Trend: Outsourcing spezieller Aufgaben statt Vollausslagerung

Die Frage nach den zukünftigen Sourcing-Strategien der KMUs ist insbesondere für Outsourcing-Dienstleister relevant. Die künftigen Strategien geben aber auch Aufschluss darüber, ob die KMUs mit ihren Outsourcing-Erfahrungen zufrieden sind oder nicht. So soll aufgezeigt werden, ob auf Seiten der KMUs künftig mit einem verstärkten Trend in Richtung Outsourcing zu rechnen ist, oder ob bereits wieder ein Trend zum Insourcing erkennbar wird.

Die Ergebnisse zeigen zunächst, dass Dienstleistungen externer Anbieter künftig vorwiegend für spezielle Aufgaben in Anspruch genommen werden (Abbildung 3). Knapp 80 Prozent der Schweizer KMUs sehen das so. Dies bestätigt, dass sich Outsourcing vornehmlich für gut abgrenzbare und spezifizierbare Aufgaben eignet, bei denen das Spezialwissen des externen Anbieters zum Tragen kommt. Outsourcing-Dienstleister, die auf dem KMU-Markt tätig sind, tun demzufolge gut daran, möglichst spezifische Leistungen anzubieten und ihre Spezialisierung auf diese Leistungen entsprechend zu kommunizieren.

Einhergehend mit dem Trend in Richtung Auslagerung spezieller Aufgaben wird der Wunsch zur künftigen Vollausslagerung der Informatik am seltensten genannt. Er tritt am häufigsten in kleineren Unternehmen und in den Branchen Verarbeitendes Gewerbe/Industrie, Kredit- und Versicherungsgewerbe sowie Hotel- und Gaststättengewerbe auf.

### Weniger IT Outsourcing trotz positiver Effekte

Abschliessend kann nun die Frage beantwortet werden, mit welcher Entwicklung des Outsourcings künftig zu rechnen ist. Die Zahlen des Netzreports 07 geben dazu einen ers-

ten Anhaltspunkt: Es wollen mehr Unternehmen ihre Informatik künftig wieder verstärkt in die eigenen Hände nehmen, weniger Unternehmen ihre Informatik verstärkt oder vollständig auslagern. Die kleineren KMUs mit weniger als 100 Mitarbeitenden stehen der Auslagerung dabei tendenziell etwas aufgeschlossener gegenüber als die grösseren KMUs. Auf der Basis dieser Ergebnisse muss ceteris paribus damit gerechnet werden, dass künftig weniger KMUs Informatikdienstleistungen auslagern werden als dies bisher der Fall war, und dass auch das Volumen der ausgelagerten Leistungen eher abnehmen wird.

Obwohl insgesamt 45 Prozent der Schweizer KMUs bereits über Erfahrungen mit IT-Outsourcing verfügen, ist der Anteil der ausgelagerten Informatikbereiche als eher gering einzustufen. Das «Selbermachen» ist die dominante Strategie der KMUs. In Schweizer KMUs ist deshalb eher mit einem Rückgang des IT-Outsourcing-Volumens zu rechnen als mit einem Anstieg.

Immerhin erzielte der überwiegende Teil der KMUs mit der Auslagerung positive Effekte. Zu beachten ist, dass Mitarbeitende entsprechend geschult und ausgebildet werden müssen, um die fachlichen Anforderungen des IT Outsourcings bewältigen zu können.

### Vorerst kein Durchbruch von «Software aus der Steckdose»

Was bedeuten diese Ergebnisse für die Anbieter von Informatikdienstleistungen? Wie sind Nutzungskonzepte à la «Software aus der Steckdose» zu bewerten? Mit der Stagnation oder gar Schrumpfung des Outsourcing-Markts für KMUs wird es für die Anbieter zusehends wichtiger, sich auf Marktnischen zu konzentrieren. Sicherlich braucht es auch viel Überzeugungsarbeit. Mit einem grundlegenden Durchbruch von ASP, SaaS oder vergleichbaren Konzepten ist vorerst nicht zu

rechnen – es sei denn, die zugrunde liegenden Technologien und die daraus kreierten Angebote verändern sich so sehr, dass ihre Anwendung für KMUs attraktiver wird. Momentan entsteht eher der Eindruck, als wären diese Entwicklungen primär technologiegetrieben und weniger am subjektiven Bedarf der KMUs orientiert.

### Die Studienreihe «Netzreport»

Die Netzwoche und das Competence Center E-Business Basel der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW erstellen jährlich eine repräsentative Studie zur Bedeutung der IT in KMUs und anderen Schweizer Organisationen. Der Netzreport 07 behandelt die Schwerpunktthemen Outsourcing und Beschaffung von IT Ressourcen.

Die Daten für den Netzreport 07 wurden im September 2006 per Telefoninterview in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsunternehmen DemoSCOPE erhoben. Auf Basis eines standardisierten Fragebogens mit überwiegend geschlossenen Fragen wurden Führungspersonen (vorwiegend CEOs und CIOs) aus Unternehmen mit 10 bis 250 Beschäftigten aus den Sektoren Industrie und Dienstleistungen befragt. Das Bundesamt für Statistik zog aus der Grundgesamtheit der mehr als 38 000 Schweizer KMUs eine zufällige, nach Branche und Unternehmensgrösse geschichtete Stichprobe von 4393 Unternehmen. Mit einer Ausschöpfungsrate von 20,5 Prozent konnten 901 verwertbare Interviews geführt werden. Die Ergebnisse der Studie sind repräsentativ hinsichtlich Unternehmensgrösse und Branche. Um die Repräsentativität der Ergebnisse zu sichern, wurden die Daten nach Unternehmensgrösse und Branche gewichtet. Die Gesamtstudie Netzreport 07 ist exklusiv den Forschungspartnern des Netzreports vorbehalten. Ausgewählte Ergebnisse stehen in Form eines Management Summaries zur Verfügung, das kostenlos online bestellt werden kann ([www.netzreport.ch](http://www.netzreport.ch)). Zu den Forschungspartnern des Netzreports zählen derzeit die Unternehmen Abacus Research AG, Alpha Solutions AG, Bison Schweiz AG, BusPro AG, Info Nova AG, io-market AG, Microsoft Business Solutions, Pro-Concept SA, Sage Schweiz, SAP (Schweiz) AG und Swisscom AG Innovations.