



School of Management and Law

IT-Sourcing-Management 2011

– Status quo und Zukunft

Eine empirische Studie im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Clemente Minonne

Autoren: Clemente Minonne, Matthias Litzke, Carlo Colicchio, Thomas Keller

Building Competence. Crossing Borders.



Platin-Partner



Cognizant

Gold-Partner



Silber-Partner

IBM (Schweiz) AG | Equinix (Schweiz) AG





Inhalt

Management Summary	4	3.15.1	Unterstützung unterschiedlicher Organisationsfaktoren	32
Prolog	5	3.15.2	Umsetzung von IT-Shoring-Konzepten	33
1. Ausgangslage und Ziele der Studie	7	3.15.3	Entwicklung von IT-Shoring Konzepten	35
2. Studienkonzept	9	3.15.4	IT-Sourcing-Anbieter	36
2.1 Forschungsdesign	9	3.15.5	Künftige Verbreitung von IT-Sourcing-Konzepten	37
2.2 Sekundärforschung	9	3.15.6	Auswahlkriterien für einen IT-Sourcing-Anbieter	38
2.3 Primärforschung	9	3.15.7	Umsetzung von Cloud-Computing-Konzepten	39
2.4 Datenanalyse	10	3.15.8	Anwendungsbereich für Cloud Computing	40
3. Erkenntnisse zu Status quo und Zukunft von IT-Sourcing-Management	12	3.15.9	Gründe für die Anwendung von Cloud-Computing-Konzepten	41
3.1 Umsetzung von IT-Sourcing-Konzepten	12	3.15.10	Bedenken bei der Umsetzung von Cloud Computing	42
3.2 Beweggründe für IT-Sourcing-Konzepte	13	3.15.11	Eignung von Cloud-Arten für die Organisation	43
3.3 Stellenwert von IT-Sourcing-Konzepten	14	3.15.12	Anreize von Cloud Services	44
3.4 Hemmschwellen zu IT-Sourcing-Konzepten	17			
3.5 Zukünftige Absichten durch IT-Sourcing-Konzepte	19	Autoren		46
3.6 Wichtigkeit von Governance, Risk & Compliance	21	Fachbeirat		47
3.7 Multivendor-Sourcing-Management	22	Studienpartner		48
3.8 Verantwortliche Stelle für IT-Sourcing-Management	23	Cognizant Technology Solutions		48
3.9 Ableitung von IT-Sourcing-Massnahmen von der Organisationsstrategie	24	Outsourcing Verband für Deutschland, Österreich und die Schweiz		49
3.10 Kosten von IT-Sourcing	25			
3.11 Anteil der IT-Sourcing-Kosten an den gesamten Kosten	27	Glossar		50
3.12 Investitionen in IT-Sourcing	28	Angaben zur Befragung		52
3.13 Funktionsbereiche mit grösstem Nutzen durch IT-Sourcing	29	Abbildungsverzeichnis		60
3.14 Auslagerung sämtlicher IT-Dienste	30	Impressum		62
3.15 Erkenntnisse zu Status quo und Trends im Cloud Computing	32			

Management Summary

Das Zentrum für Wirtschaftsinformatik (ZWI) der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) hat sich mit dieser empirischen Studie zur Management-Disziplin «IT-Sourcing-Management» zum Ziel gesetzt, den Reife- und Diffusionsgrad sowie zeitnahe und mittelfristige Trends im deutschsprachigen Europa (DACH) zu untersuchen und aufzuzeigen. Die Befragung wurde zwischen November 2010 und März 2011 durchgeführt. Insgesamt 112 Vertreter von über 100 Unternehmen und Institutionen, welche über IT-Sourcing-Expertise verfügen und sich täglich mit dieser Disziplin auseinandersetzen, haben an dieser Befragung teilgenommen. Die Resultate dieser empirischen Studie zeigen interessante neue Erkenntnisse, zugleich aber auch kritisch zu interpretierende Aspekte auf, die für Organisationen, die Sourcing-Strategien bereits umgesetzt haben oder dies noch in Angriff nehmen möchten, mit Blick auf die Praxis wertvoll und hilfreich sind.

Strategische Auslagerungsstrategien und die Klarheit über ihre Ausgestaltung bestimmen die Qualität, den Innovationsgrad und die Produktivität von Organisationen in hohem Masse. Viele Organisationen scheinen das Potenzial jedoch noch nicht vollumfänglich zu nutzen, welches ihnen Sourcing-Methoden und -Lösungen bieten.

Diese Studie zeigt auf, dass der Reifegrad von IT-Sourcing in Organisationen noch keine signifikante Stufe erreicht hat. Nach wie vor besteht ein generelles Bewusstsein für Auslagerungskonzepte, jedoch hat sich deren Anwendung bei weitem noch nicht in hohem Grade durchgesetzt. Wird die Zielsetzung, die durch den Einsatz von Sourcing-Strategien verfolgt wird, näher betrachtet, fällt auf, dass Faktoren wie Qualitätsverbesserung, Standardisierung von Arbeitsabläufen sowie Produktivitätssteigerung an vorderster Stelle stehen. Des Weiteren zeigen die eruierten kritischen Erfolgsfaktoren, welche für die Einführung und Umsetzung von strategischem Outsourcing entscheidend sind, auf, dass die Unterstützung der obersten Führungs-

ebene sowie die Festlegung von klaren Verantwortlichkeiten als wichtigste Erfolgsfaktoren erachtet werden.

Diese Erkenntnisse weisen darauf hin, dass für die erfolgreiche Umsetzung von Outsourcing die Involvierung des Top-Managements unumgänglich ist.

Weiter gibt die Studie Auskunft zu Fragestellungen, welche sich mit den aktuellen und zukünftigen Investitionen in Sourcing befassen. Das Zentrum für Wirtschaftsinformatik wird auch künftig den Status quo und die herrschenden Trends in Bezug auf die Maturität und den Diffusionsgrad von IT-Sourcing untersuchen und regelmässig darüber publizieren.

Prolog

IT-Sourcing-Management, eine Disziplin, welche facettenreicher nicht sein könnte. Eigene Erfahrungen aus der Praxis sowie Gespräche mit Führungskräften von mittelständischen sowie grossen Organisationen unterschiedlicher Branchen im deutschsprachigen Raum bestätigen es: Es fehlt vielerorts an Know-how, integrativen Konzepten sowie Instrumenten, um damit im strukturierten und vor allem im strategischen Sinne gewinnbringende Initiativen starten resp. umsetzen zu können. Die Schwierigkeit bei der Entscheidungsfindung scheint geblieben zu sein: Die einfache Frage, ob selbst durchgeführte IT-Dienste als kostengünstiger wahrgenommen werden als es in den Angeboten potenzieller Dienstleister schwarz auf weiss geschrieben steht, bereitet vielerorts Kopfzerbrechen. Zudem herrscht nach wie vor grosse Angst, dass man durch die Auslagerung bestimmter Prozesse oder IT-Dienste an externe Provider einen Know-how-Verlust erleiden könnte und sich somit einen Wettbewerbsnachteil verschafft.

Heute wird in diesem Kontext den cloud-basierten Realisierungsmöglichkeiten ein besonderes Augenmerk gewidmet. Generell scheint Cloud Sourcing in den Köpfen von Führungskräften und Spezialisten Unterschiedliches zu implizieren: zum Beispiel eine revolutionäre Technologie, die nächste Generation des Web, eine fundamentale Veränderung der gesamten IT-Umwelt oder eine viel versprechende Opportunität für die Operationalisierung neuartiger Geschäftsmodelle. Von einer «Outside-in»-Perspektive betrachtet, werden dank der daraus ermöglichten dynamischen Allokation notwendiger Ressourcen Kundenanforderungen wie zum Beispiel kürzere Lieferfristen, kürzere Wartezeiten, vereinfachter Zugriff oder die erhöhte Verfügbarkeit bestimmter Dienste erfüllt. Auch wenn das Thema heute nicht sehr scharf umrissen scheint und der häufig zitierte Nebel, der die Wolke umgibt, in der Umsetzung geplanter Massnahmen aktiver Organisationen die Sichtbarkeit des erhofften Nutzens vielfach erschwert (vgl. Baun et al. 2010), scheint die Wolke (Cloud) allmählich Gestalt anzunehmen.

Wie vielerorts im wirtschaftlichen Umfeld bereiten insbesondere schon die Synonyme Interpretationsschwierigkeiten. Dabei handelt es sich meistens um komplementäre oder evolutionäre Begrifflichkeiten, die einfach zu erklären sind. Will man die Wolke – aus einer funktionalen Perspektive betrachtet – genauer verstehen, so ist es nötig, das Grundprinzip des Konzeptes der «Virtualisierung» zu erläutern, da die Cloud die Idee der Virtualisierung nutzt, um mittels webbasierter Dienste dynamisch gesteuert (also on demand) an bestimmte Ressourcen, Fähigkeiten oder Kompetenzen verschiedenster Art und Ausprägung zu gelangen. Heute bereits schon bekannte Nutzenpotenziale liegen insbesondere im Bereich der Optimierung der Ressourcennutzung, der Reduktion des Managementaufwands, der Konsolidierung von Infrastruktur, der Ersparnis von Platz, der Reduktion des Energieverbrauchs oder der Reduktion eines Ausfallrisikos interner Dienste mittels optimierter Notfallplanung und adäquater Lösungen. Dabei rückt die Frage der «Sicherheit» in den Mittelpunkt der Diskussion und daran gekoppelt eine Risikoabwägung im Hinblick auf Lösungen, die auf der Private-, Public- oder Hybrid-Cloud basieren. Und hier wird die Diskussion vielerorts meistens schon hitzig. Aus organisationaler Betrachtung umfasst die Sicherheit typischerweise sowohl den sicheren Zugriff auf benötigte Ressourcen als auch Belange des Datenschutzes. Generell gelten hier allerdings genau die gleichen Regeln, wie diese auch im Kontext eines lokalen Rechenzentrums mit einer klar definierbaren physischen Existenz üblich sind. Insofern kann der Sicherheitsaspekt aus der Sicht der Nutzer bestimmter Dienste heute analog zu entsprechenden Services Level Agreements (SLA) vereinbart werden.

Es versteht sich von selbst, dass die Frage, ob sich «IT-Sourcing», resp. im engeren Sinne «Cloud Sourcing» für eine Organisation auszahlt, nicht pauschal beantwortet werden kann und stets einem bestimmten Kontext zugeordnet ist, der ganz konkrete Anforderungen umschreibt.

Diese Anforderungen stammen in den meisten Organisationen aus den aus der Strategieentwicklung explizit definierten Massnahmen, die wiederum aus den unterschiedlichen Perspektiven einer Balanced Scorecard (Finanzen, Kunden, Prozesse und Lern-/Entwicklung) entspringen. Strebt eine Organisation zum Beispiel eine Halbierung der aktuellen Lieferfrist bestimmter Produkte oder Dienstleistungen an und konnte dies mittels minutiöser Prozesskostenanalyse in der Vergangenheit nicht erreicht werden, weil sich bestimmte Elementarprozesse in der Distribution auf der Basis der aktuell genutzten Dienste nicht dynamisch genug gestalten liessen, so könnte für diese Organisation der Einsatz bestimmter Cloud-Sourcing-Lösungen zu einer erfolgreichen Umsetzung dieser definierten Massnahme führen. Nicht zu unterschätzen ist jedoch auch das Potenzial zur Entwick-

lung innovativer Geschäftsprozesse sowie im Extremfall ganz neuartiger Geschäftsmodelle dank Cloud Sourcing. Die Schwierigkeit bei der eingangs erwähnten Entscheidungsfindung von Organisationen bezüglich der Auslagerung von Prozessen oder IT-Diensten könnte demnach geklärt werden. Der Weg wird jedoch kaum oder nur selten an einer zielorientierten Prozess(kosten)analyse vorbeiführen. Man könnte demnach fast behaupten, dass das Neue schon da ist und das Alte noch gemacht werden sollte. Diese Studie widmet sich den in diesem Kontext stehenden Faktoren. Die dadurch geschaffene Empirie soll Praktikern und Wissenschaftlern im Sinne einer Momentaufnahme als Orientierungshilfe dienen.

Dr. Clemente Minonne, Studienleiter
Winterthur, im September 2011

1. Ausgangslage und Ziele der Studie

Sourcing-Konzepte und die Klarheit über ihre Ausgestaltung bestimmen die Qualität, den Innovationsgrad und die Produktivität von Organisationen in hohem Masse. Viele Organisationen nutzen das Potenzial jedoch noch nicht vollumfänglich, welches ihnen IT-Sourcing-Methoden und -Lösungen bieten.

Das Zentrum für Wirtschaftsinformatik (ZWI) der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) hat sich mit dieser empirischen Studie zum Ziel gesetzt, den Reife- und Diffusionsgrad sowie zeitnahe und mittelfristige Trends zur Disziplin IT-Sourcing-Management – im deutschsprachigen Europa – zu untersuchen und gewonnene Einsichten in der Form des vorliegenden Studienberichts zu veröffentlichen.

Die Struktur der Studie adressiert unterschiedliche Aspekte des IT-Sourcing-Managements, deren Anwendung, Verwendung, Reife und den realisierten Nutzen. Insbesondere wurden hierbei die Indikatoren untersucht, welche die Einführung von Auslagerungskonzepten fördern bzw. behindern. Bei intensiver Betrachtung der Disziplin IT-Sourcing-Management wird klar, dass die möglichen Sichtweisen sinnvollerweise in der Darstellung eines Würfels als Ordnungsrahmen besser erklärt und verstanden werden können. Auf dem Prinzip von Ursache und Wirkung beruhend, scheinen hier bei der einzunehmenden Betrachtungsweise (Ausgangslage) die «betriebswirtschaftliche» sowie «technologische» Perspektive sinnvoll zu sein. Aus der Orientierungssicht (Zielrichtung) betrachtet, drängen sich erfahrungsgemäss die «strategische» und «operative» Orientierung auf.

Möchte man diese zwei Dimensionen in den acht möglichen Kombinationen einem konkreten Kontext zuweisen, so scheint es bei dieser Art von empirischer Untersuchung naheliegend, dass man hierfür die zeitliche Dimension (Status quo und Zukunft) wählen würde. Diese acht unter-

schiedlichen Konstellationen lassen sich idealerweise in Form eines Würfels darstellen, der aus acht einzeln isolierten Würfeln zusammengesetzt ist (siehe Abb. 1); diese definieren die unterschiedlichen Untersuchungsbereiche.

Aufgrund der gewählten dritten Dimension des Würfels sollen nicht nur Aussagen über den aktuell herrschenden Stand von IT-Sourcing-Management formuliert, sondern auch sich abzeichnende Trends aufgezeigt werden.

Durch die Konzeption dieser Mehrdimensionalität lassen sich mittels der Methodik von «Slicing» und «Dicing» nicht nur Aussagen über den momentan Stand von IT-Sourcing-Management und -Techniken formulieren, sondern auch Trends zu dessen Entwicklung aufzeigen. Auch werden vertiefte IT-Konzepte und Auslagerungsmethoden in Betracht gezogen. In der weitergehenden Befragung wurde das Thema Cloud Computing besonders intensiv behandelt.

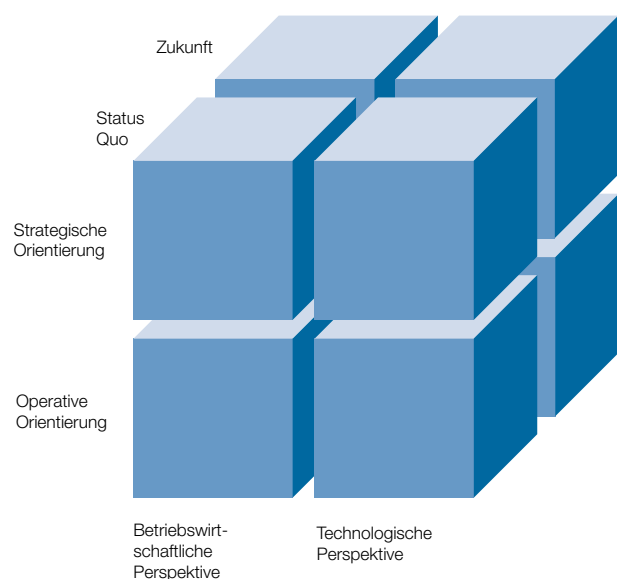


Abbildung 1: Ordnungsrahmen. Nach verschiedenen Dimensionen unterteilter Würfel

Bei der grundlegenden Literaturrecherche und der Erarbeitung des Fragenkatalogs wurde versucht, Themengebiete aus dem Bereich IT-Sourcing-Management zu berücksichtigen, welche sich in die oben genannten acht Würfelbereiche einordnen lassen.

Diese empirische Studie verfolgt im Wesentlichen folgende drei Ziele:

1. Einen umfassenden und realistischen Überblick zum Status quo und zur Entwicklung von IT-Sourcing-Management darzustellen,
2. die bedeutendsten IT-Sourcing-Management-Trends zu identifizieren sowie
3. ausgewählte, aktuelle IT-Sourcing-Management-Themen aus der Sicht der Branchenverschiedenheit

und der Organisationsgrösse (gemessen nach Mitarbeiterzahl) näher zu beleuchten.

Das Forschungsdesign folgt den formulierten Zielen. Um eine möglichst repräsentative Stichprobe für die Organisationen im deutschsprachigen Europa zu erreichen, wurde ein quantitativer Ansatz gewählt. Dies ist auch deshalb sinnvoll, da durch zahlreiche qualitative sowie quantitative Untersuchungen bereits eine gute Basis für die Konzeption eines Befragungsinstrumentes existiert.

Die Ergebnisse dieser empirischen Studie sollen somit die Ausgangslage für vergleichende künftige empirische Studien sowie für weiterführende explorative Untersuchungen bilden.

2. Studienkonzept

2.1 Forschungsdesign

Aus dem grob festgelegten Forschungskontext und -inhalt ergibt sich folgendes Vorgehen:



Abbildung 2: Forschungsdesign der Studie: Vorgehen und Methodik

2.2 Sekundärforschung

Für die Planung der quantitativen Befragung wurde in einem ersten Schritt eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Als Quellen dienten den Autoren, Publikationen von ca. zwei Dutzend ähnlichen Forschungsberichten sowie generelle Fachliteratur, welche insbesondere qualitative

Aspekte des IT-Sourcing-Managements darstellen und erklären. Dies unterstützte die Autoren u.a. auch bei der Erarbeitung der für die Untersuchung notwendigen Fragestellungen entlang des vorgestellten Würfelmodells (siehe Abb. 1). Bei der Abgrenzung des Themas und der Erörterung der Fragestellungen wurden insgesamt 42 auf IT-Sourcing-Management bezogene Fragen erarbeitet, welche sich in die acht unterschiedlichen Kategorien des Würfels einordnen lassen und die eine Aussage zum Status quo und der Entwicklung von IT-Sourcing-Management ermöglichen.

Der erarbeitete Fragebogen beinhaltet u.a. grundlegende Fragestellungen zu IT-Sourcing sowie auch detaillierte Fragestellungen im Bereich von Cloud Computing.

In einem Workshop mit den Wirtschaftspartnern der Studie, welche alle im Bereich von IT-Sourcing-Management aktiv tätig sind, wurden die Fragebogeninhalte diskutiert und im Anschluss überarbeitet. Dank dieser Diskussion konnte das Expertenwissen unterschiedlicher Fachleute, die eine langjährige Erfahrung in diesem Bereich aufweisen, in den Fragebogen einfließen. Neben den Forschungspartnern hat ein Fachbeirat, welcher sich aus drei zusätzlichen Vertretern zusammensetzt, den Fragebogen objektiv beurteilt. Anhand dieser Massnahmen wurde die Qualität des Fragebogens und der Inhalte sichergestellt, sodass nützliche und aussagekräftige Ergebnisse resultieren können.

2.3 Primärforschung

Zwecks Datenerhebung wurde zwischen dem 25. Nov. 2010 und dem 30. März 2011 eine Online-Befragung durchgeführt. Die Studienteilnehmenden wurden einerseits im Sinne einer Zufallsprobe (random sampling) über diverse Forschungsgruppen, Fachforen, Newsletters und Einträge auf verschiedenen Websites sowie andererseits über ein direktes Einladungsverfahren, gekoppelt mit einer Schneeballauswahl (snowball sampling), beworben.

Die Zielgruppe der Umfrage war in erster Linie durch Personen definiert, welche über IT-Sourcing-Management-Expertise verfügen und sich zurzeit mit dieser Disziplin in ihrer täglichen Arbeit auseinandersetzen.

Um möglichst repräsentative Ergebnisse der Umfrage zu gewährleisten, wurden im deutschsprachigen Europa (DACH: Deutschland, Österreich, Schweiz) Vertreter und Personen aus unterschiedlichen Branchen zur Teilnahme eingeladen.

Alle haben sich freiwillig entschieden, an der Studie teilzunehmen. Sie wurden auf die Voraussetzungen und die Zielsetzung sowie auf den vertraulichen Umgang mit den gesammelten Daten hingewiesen. Um den Freiwilligkeitscharakter der Studie zu unterstützen, wurde auf ein explizites Anreizsystem verzichtet.

An dieser Stelle sei erwähnt, dass die erzielten Ergebnisse dieser Befragung in erster Linie die Meinung jener Führungskräfte, Experten und Spezialisten darstellen, die sich mit IT-Sourcing-Management auseinandersetzen, bereits Massnahmen umgesetzt haben oder dies in absehbarer Zukunft ins Auge fassen; sie sind somit nicht generalisierbar und auf alle Institutionen übertragbar.

Die Datenerhebung wurde zumeist anhand der Likert-Skala durchgeführt, wobei die Aussagen zu ordinal sowie nominal skalierten Merkmalen getroffen werden konnten. Bei einigen Fragen waren neben der Einzel- auch Mehrfachantworten gestattet. Des Weiteren bestand bei jeder Frage die Möglichkeit, mit «keine Beurteilung» zu antwor-

ten – dies, um zu verhindern, dass Studienteilnehmende bei mangelndem Wissen nicht nach Zufall antworteten.

2.4 Datenanalyse

Die quantitative Datenanalyse wurde mit der Statistiksoftware SPSS durchgeführt.

Zur genaueren Untersuchung von Organisationsgrösse nach Mitarbeiteranzahl und Branchentypisierung wurden Kontingenztafeln angewendet. Kontingenztafeln, die auch als Kreuztabellen oder Kontingenztabellen bezeichnet werden, sind Tabellen, die entweder absolute oder relative Häufigkeiten einer Kombination bestimmter Merkmalsausprägungen enthalten.

112 ausgefüllte Fragebogen bilden die Nettostichprobe der Studie.

Bei ausgewählten Fragestellungen wurden die Antworten mit den schon erwähnten Merkmalen Organisationsgrösse und Branche in Verbindung gesetzt und es konnten Erkenntnisse gewonnen werden, wie bestimmte Häufigkeiten in Kombination mit den beiden Merkmalen auftreten. Die Ergebnisse der Kontingenztabellen werden an der entsprechenden Stelle durch Grafiken dargestellt.

In den Kreuztabellen, bei denen der Branchenvergleich näher betrachtet wird, wurden stellenweise einzelne Branchen, die nicht ein Minimum an Antworten erreicht haben, zur Auswahl «Andere» addiert. Der Übersicht halber wurde eine engere Auswahl der Auswertungen in Grafiken dargestellt.



3. Erkenntnisse zu Status quo und Zukunft von IT-Sourcing-Management

Wie bereits erläutert, möchte diese empirische Studie aufzeigen, wie sich der Status quo beziehungsweise die Zukunft von IT-Sourcing-Management im deutschsprachigen Europa darstellt. Im Folgenden

werden Antworten zu ausgewählten Fragestellungen erläutert. Bestimmte Antworten werden detaillierter betrachtet und zusätzlich nach Branche und Organisationsgrösse dargestellt.

3.1 Umsetzung von IT-Sourcing-Konzepten

Fragestellung: Welche Zielsetzung verfolgt Ihre Organisation mit der Umsetzung von IT-Sourcing-Konzepten?

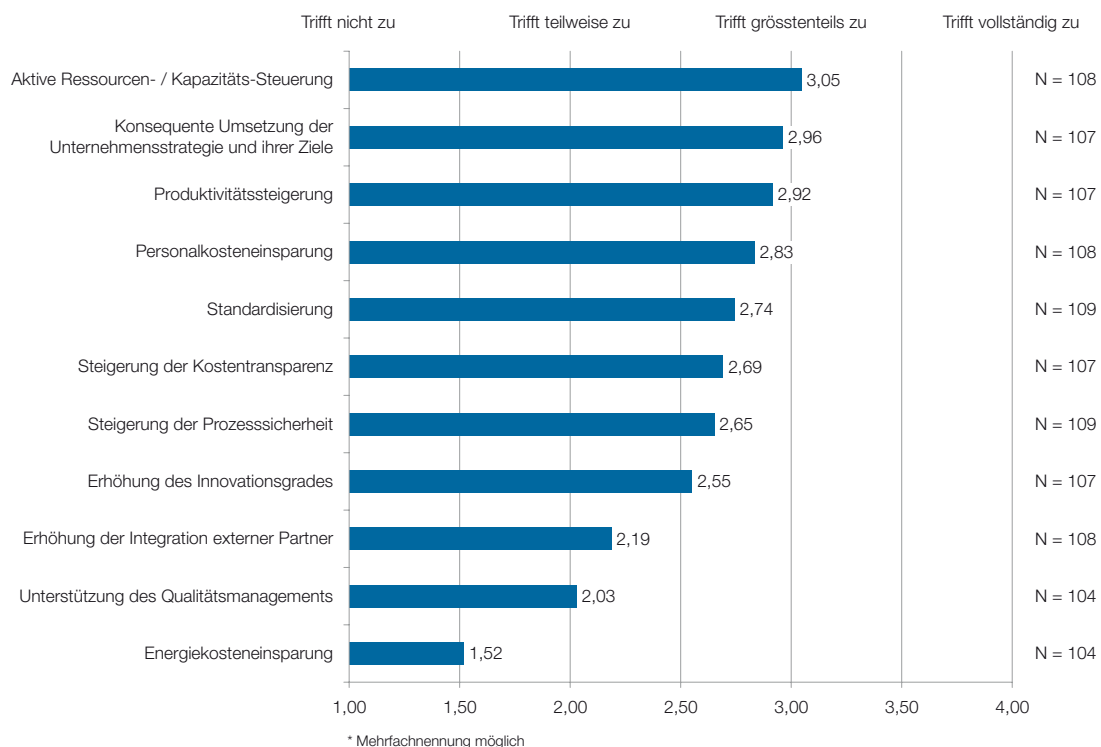


Abbildung 3: Zielsetzung durch Umsetzung von IT-Sourcing-Konzepten. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Die Hauptzielsetzung von IT-Sourcing-Konzepten ist insbesondere durch eine angestrebte aktive Ressourcen- und Kapazitätssteuerung (3.05), durch eine konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie und ihrer Ziele (2.96)

mittels einhergehender Produktivitätssteigerung (2.92), Personalkosteneinsparung (2.83) und Standardisierung (2.74) charakterisiert.

Die generelle Steigerung der Kostentransparenz (2.69) und die explizite Steigerung der Prozesssicherheit (2.65) wurden von den Befragten in diesem Kontext als mässig wichtig erachtet. Die Erhöhung der Integration von externen Partnern (2.19) und die Unterstützung des Qualitätsmanagements (2.03) scheinen nach Meinung der Studienteilnehmenden in diesem Kontext weniger wichtig zu sein.

Das Bestreben nach und das Aufdecken von Energiekosteneinsparungspotenzialen (1.52) in Verbindung mit den Konzepten der «Green IT» scheint bei der Zielformulierung eine untergeordnete Rolle zu spielen.

3.2 Beweggründe für IT-Sourcing-Konzepte

Fragestellung: Welche Beweggründe sprechen in Ihrer Organisation für IT-Sourcing-Konzepte?

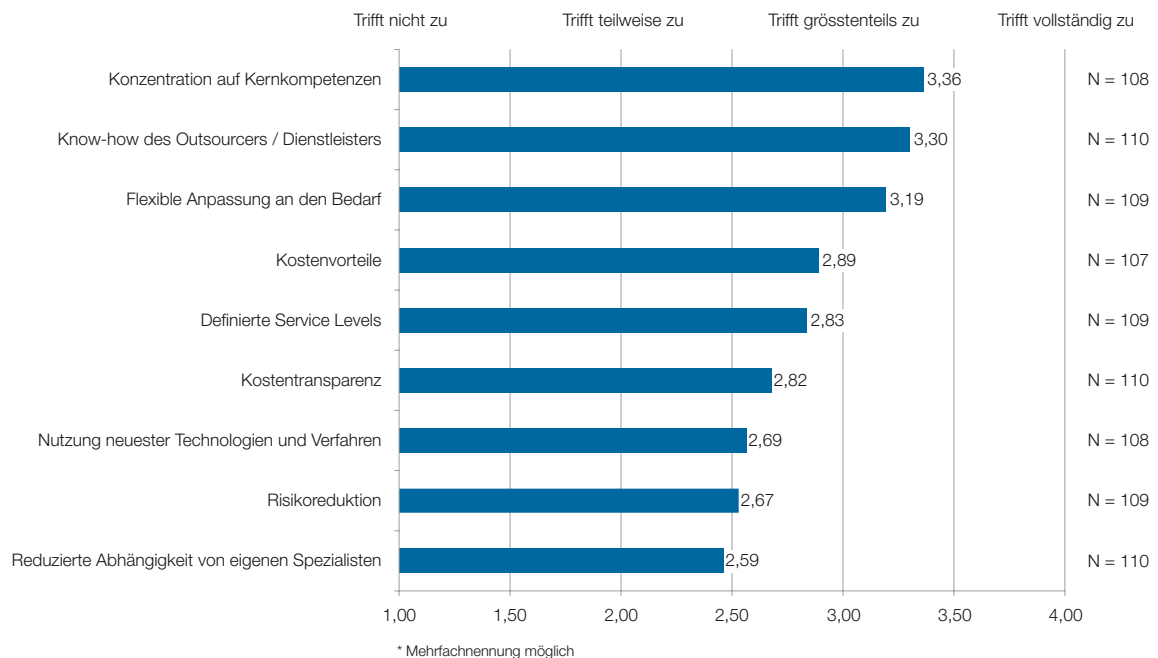


Abbildung 4: Beweggründe für IT-Sourcing-Konzepte. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Bei der Identifizierung von Beweggründen für den Einsatz von IT-Sourcing-Konzepten, in welchen der grösste Nutzen erzielt wird, haben die Studienteilnehmenden mit einer Punktzahl von durchschnittlich 3.36 die Konzentration auf Kernkompetenzen als wichtigsten Faktor ausgewählt. Darauf folgen das Know-how des Outsourcings/Dienstleisters (3.30) und die flexible Anpassung an den Bedarf entsprechender Dienste (3.19). Daraus lässt sich folgern, dass aus der Sicht der Befragten in diesen

Bereichen der Einsatz von alternativen IT-Sourcing-Konzepten den grössten Nutzen für die Organisationen erzeugen würde. Die Argumente Kostenvorteile gegenüber Konkurrenten und definierte Service Level Agreements folgen mit etwas Abstand. Technischer Fortschritt, dessen Nutzen und Einsatz (2.82), Risikoreduktion (2.67) und Reduzierung der Abhängigkeiten von Schlüsselpersonen in der eigenen Organisation werden von den Befragten als weniger zutreffend betrachtet.

3.3 Stellenwert von IT-Sourcing-Konzepten

Fragestellung: Welchen Stellenwert hat IT-Sourcing heute innerhalb Ihrer Organisation?

N = 111

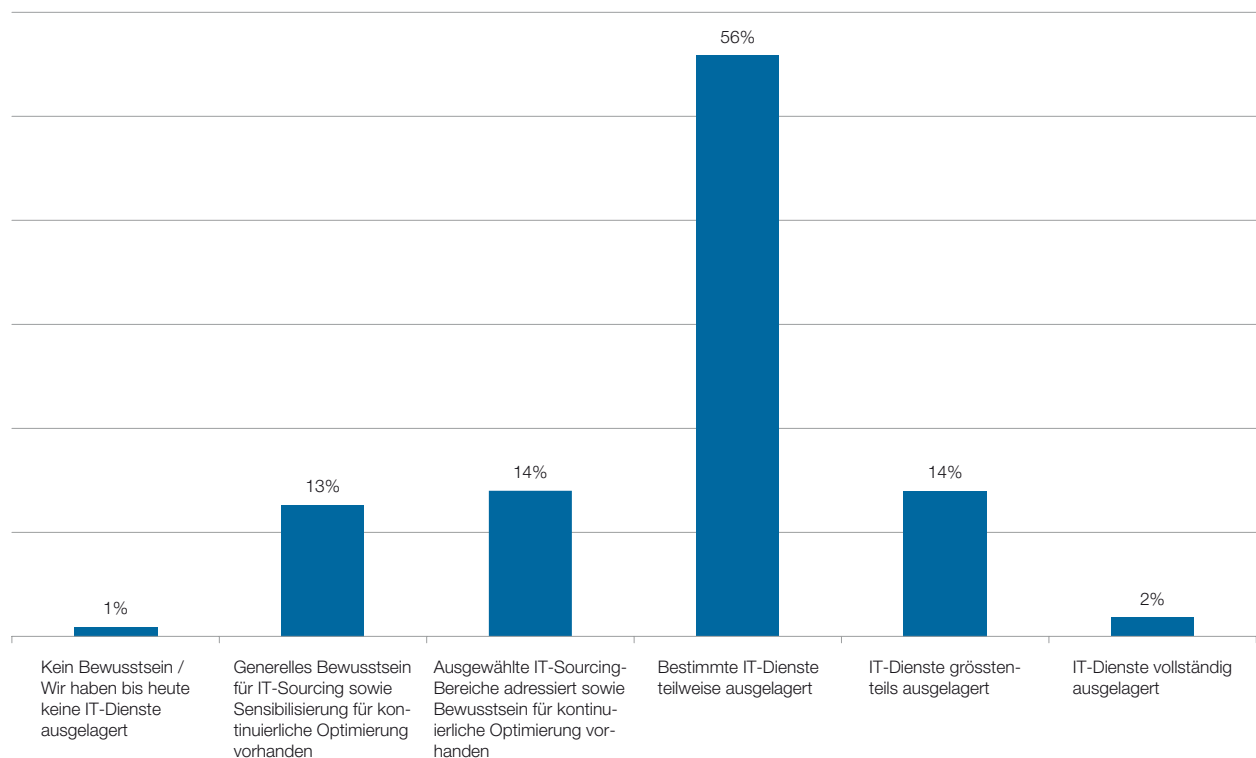


Abbildung 5: Stellenwert von IT-Sourcing-Konzepten im deutschsprachigen Europa

Um die Relevanz von IT-Sourcing-Management in den Organisationen identifizieren zu können, wurden die Teilnehmer nach dem Stellenwert von IT-Sourcing-Konzepten befragt.

Insgesamt 28% der Befragten antworteten, dass ihre Organisation noch keine IT-Dienste ausgelagert haben. Von diesen 28% gab knapp die Hälfte (13% der Gesamt-

befragten) an, dass eine kontinuierliche Optimierung angestrebt wird. 14% haben bereits bestimmte Bereiche (Dienste, Geschäftsprozesse) identifiziert, für die ein effizientes Outsourcing möglich ist und 56% gaben an, dass bestimmte IT-Dienste bereits ausgelagert wurden. Lediglich 16% der Befragten berichten, dass IT-Dienste grösstenteils beziehungsweise vollständig ausgelagert wurden.

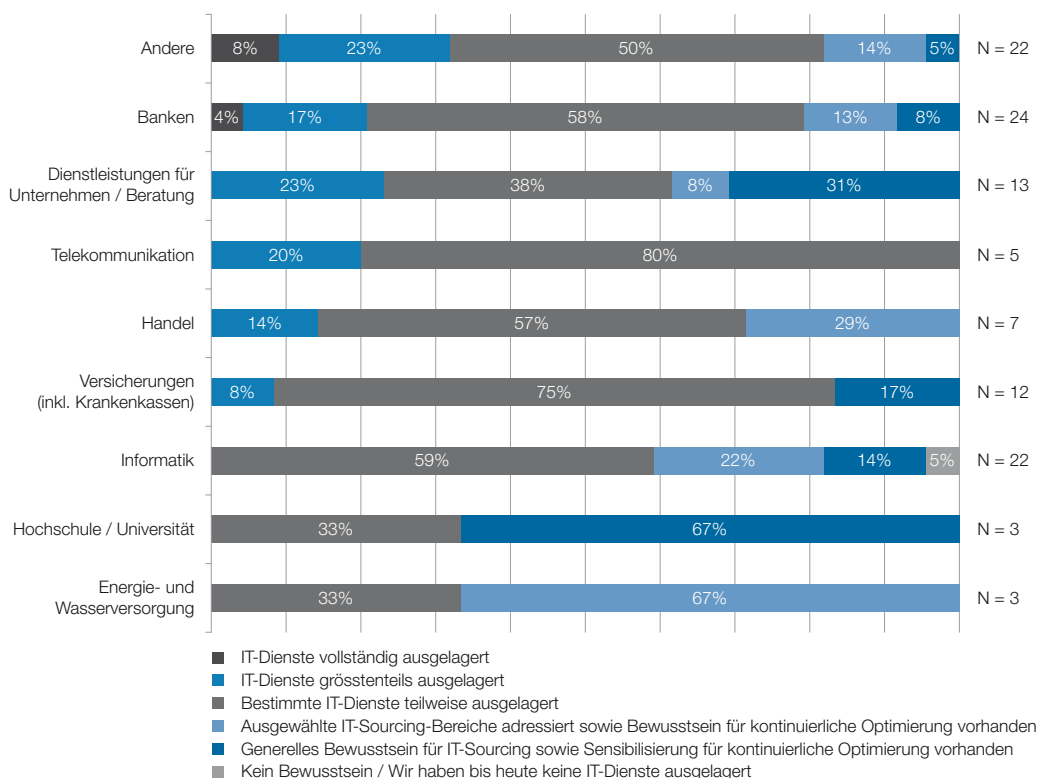


Abbildung 6: Stellenwert von IT-Sourcing-Konzepten (nach Branchen)

Bei einer branchenbezogenen Betrachtung fällt auf, dass besonders im Banken- und Informatiksektor sowie in der Versicherungs- oder Telekommunikationsbranche überdurchschnittlich viele IT-Dienste ausgelagert sind. Bei

Bildungseinrichtungen sowie bei Firmen aus der Energie- und Wasserversorgung ist der Durchdringungsgrad von IT-Sourcing gering.

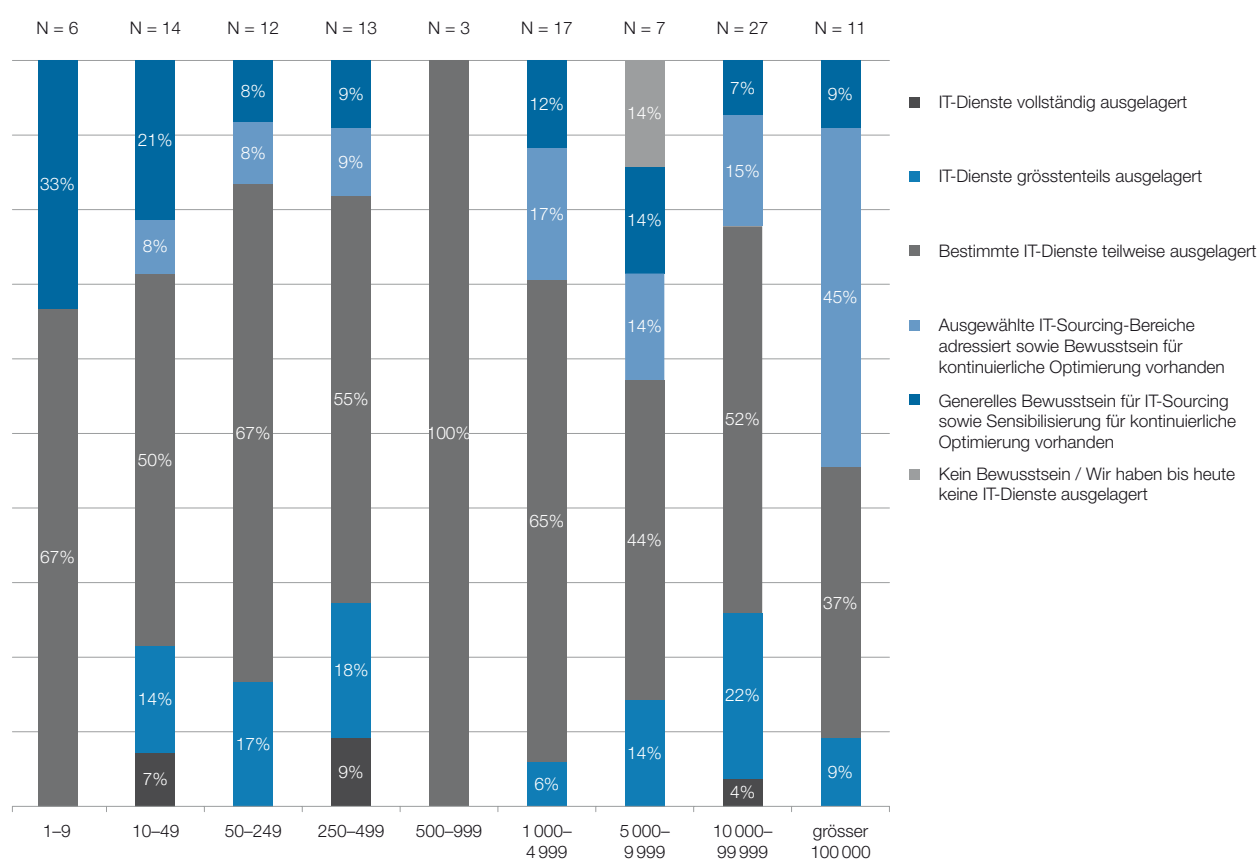


Abbildung 7: Stellenwert von IT-Sourcing-Konzepten (nach Organisationsgrösse)

Bei der Betrachtung des Stellenwertes von IT-Sourcing-Konzepten nach Organisationsgrösse ist erkennbar, dass sowohl bei Klein- wie auch bei Grossunternehmen kom-

plette IT-Dienste ausgelagert sind. Ein klarer Trend ist hier nicht erkennbar und auch nicht statistisch signifikant ausgewiesen.

3.4 Hemmschwellen zu IT-Sourcing-Konzepten

Fragestellung: Wo liegen in Ihrer Organisation die Hemmschwellen bezüglich der Umsetzung von IT-Sourcing-Konzepten?

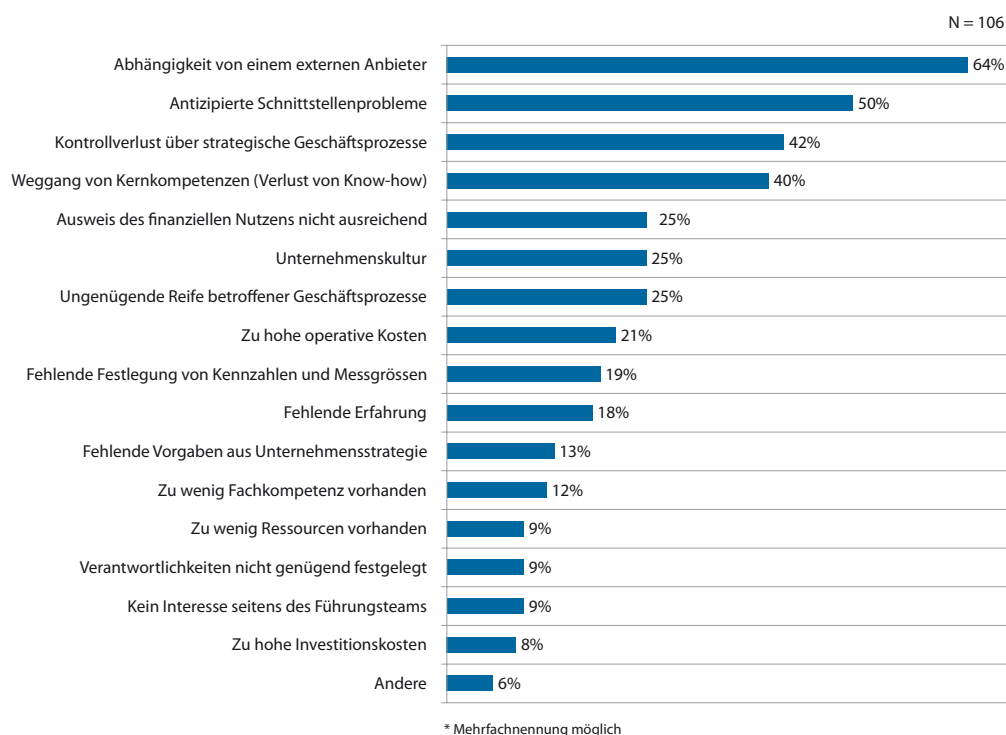


Abbildung 8: Hemmschwellen zu IT-Sourcing-Konzepten

Das Entstehen einer Abhängigkeit von einem externen Anbieter (64%), die antizipierte Schnittstellenproblematik (50%), Kontrollverlust über strategische Geschäftsprozesse (42%) sowie die Gefahr über den Verlust von Kernkompetenzen sind nach Ansicht der Befragten die grössten Hindernisse bei der Einführung von IT-Sourcing-Konzepten. Als weitere Hindernisse wurden jeweils mit 25% der fehlende Ausweis des finanziellen Nutzens von

IT-Sourcing, die hindernde Unternehmenskultur (25%) und die ungenügende Reife betroffener Geschäftsprozesse erwähnt. Zu hohe Investitionskosten (8%) und mit jeweils 9% fehlendes Interesse seitens der Führung, unklare Regelung der Verantwortlichkeit sowie mangelnde Ressourcen scheinen keine besonderen Hinderungsgründe für die Einführung von IT-Sourcing-Konzepten zu sein.

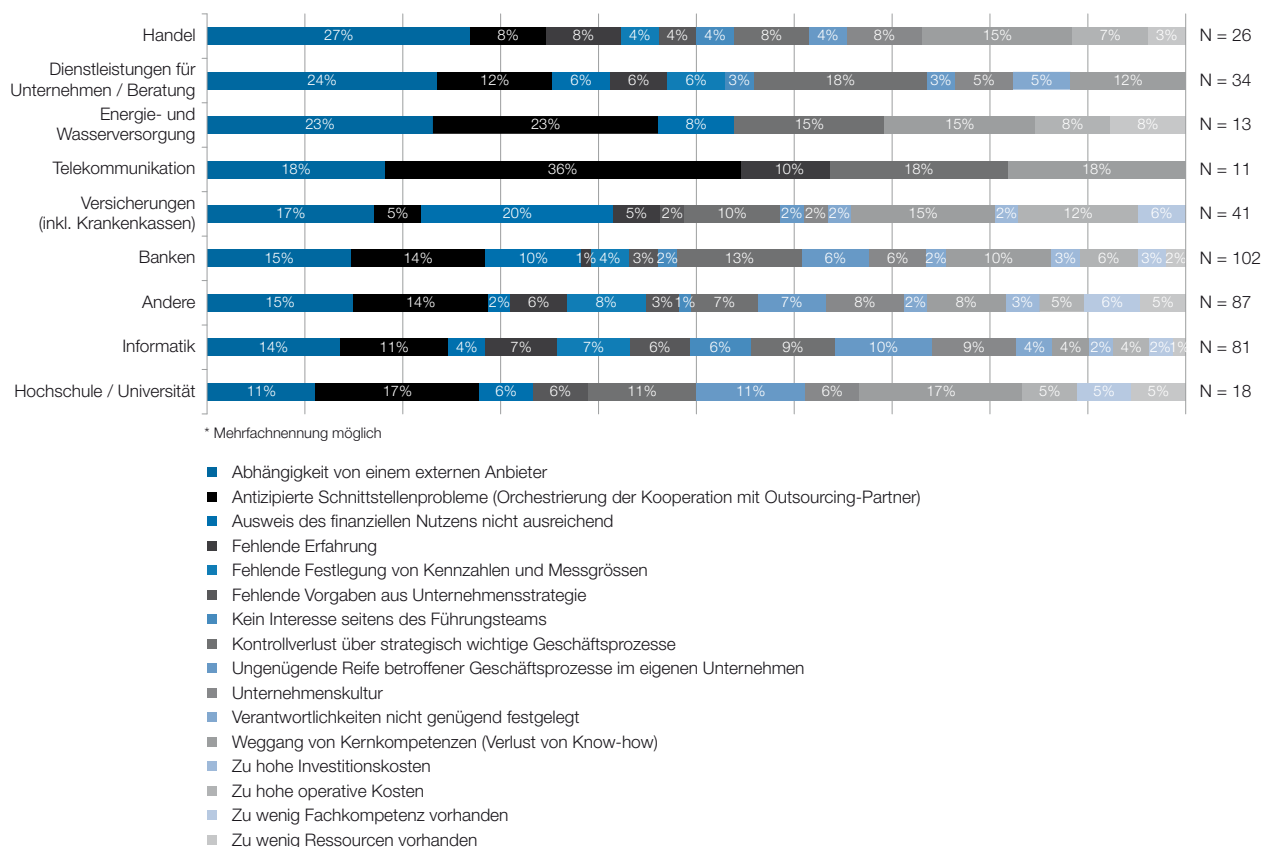


Abbildung 9: Hemmschwellen zu IT-Sourcing-Konzepten (nach Branchen)

Wird die Betrachtung auf die unterschiedlichen Branchen heruntergebrochen, sehen vor allem der Handelssektor, die Beratungsbranche sowie die Energie- und Wasserversorgungsbranche die Abhängigkeit von einem externen Anbieter als wichtigste Hemmschwelle. Des Weiteren fällt auf, dass insbesondere die Branchen Banken und Versi-

cherungen den Ausweis des finanziellen Nutzens als nicht ausreichend einschätzen. Die fehlende Erfahrung sowie die Festlegung von Kennzahlen und Messgrößen werden über alle Branchen hinweg als keine nennenswerte Hemmschwellen betrachtet.

3.5 Zukünftige Absichten durch IT-Sourcing-Konzepte

Fragestellung: Welche Absichten verfolgt Ihre Organisation in Bezug auf IT-Sourcing für die nächsten 3 Jahre?

N = 112

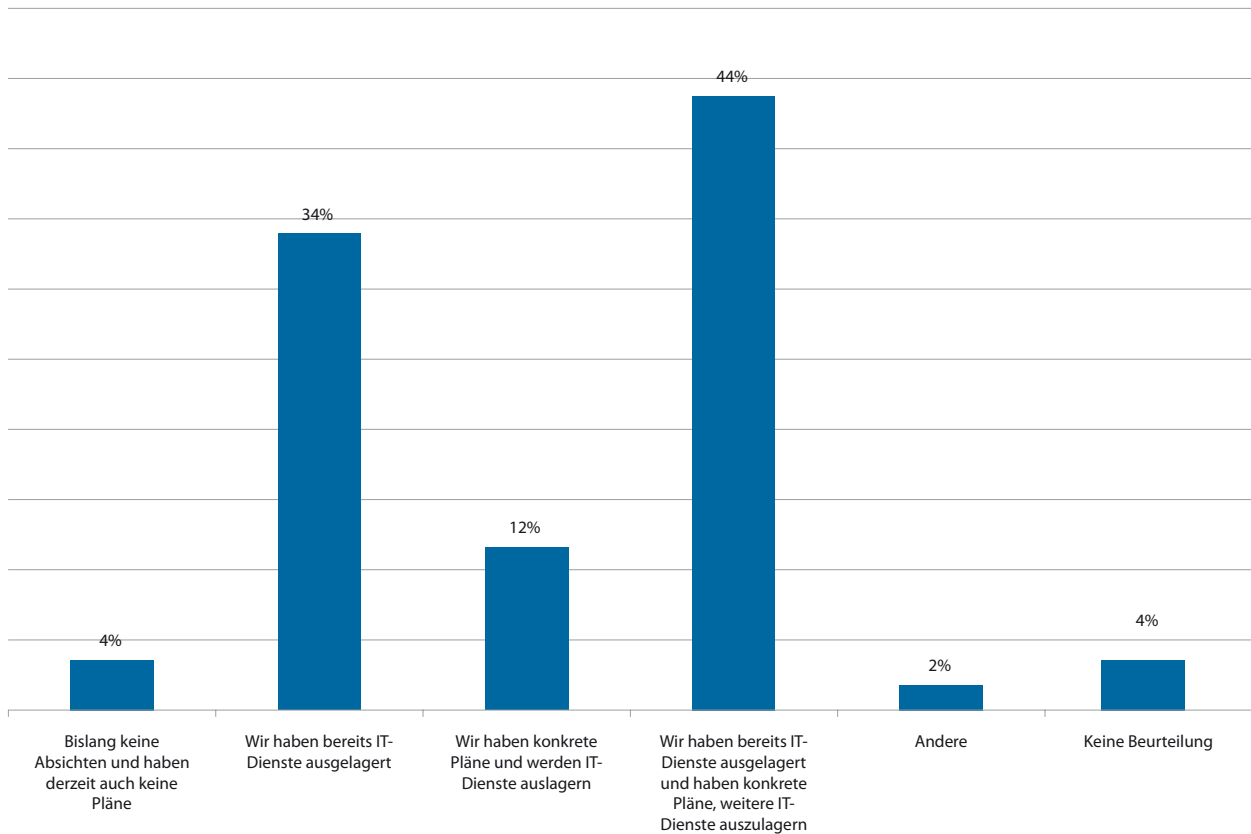


Abbildung 10: Zukünftige Absichten durch IT-Sourcing-Konzepte

Bei der Frage nach den zukünftigen Absichten gaben insgesamt 4% der Befragten an, dass ihre Organisation keine Absichten und auch keine Pläne hat, IT-Sourcing-Konzepte einzuführen. 34% der Befragten berichten, dass bereits IT-Dienste ausgelagert wurden und insgesamt 56% meinten, dass zurzeit Pläne vorliegen, um IT-Dienste bzw. noch weitere IT-Dienste auszulagern. Die

Auswertung zeigt auf, dass 44% der partizipierenden Organisationen in Zukunft weitere IT-Dienste auslagern werden. Dies zeigt eine generelle Tendenz auf, dass in den nächsten drei Jahren die Auslagerung von IT-Diensten weiter zunehmen wird. 4% der Studienteilnehmenden konnten diese Frage nicht beurteilen.

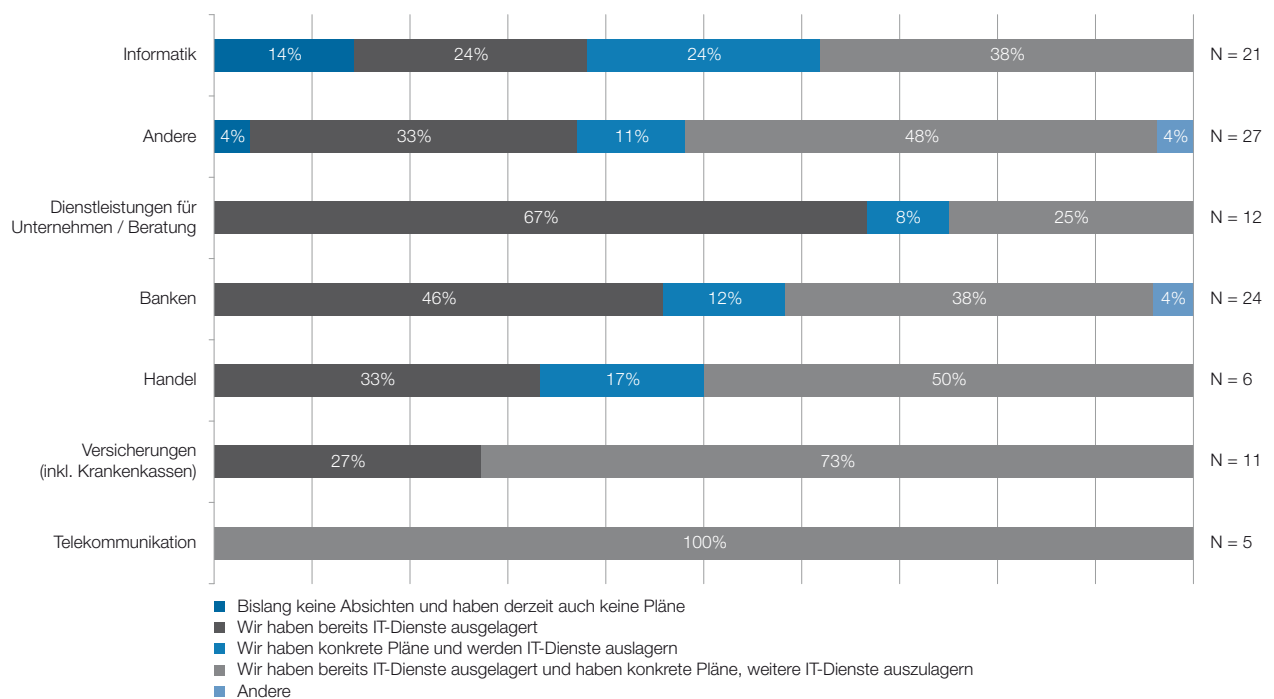


Abbildung 11: Zukünftige Absichten durch IT-Sourcing-Konzepte (nach Branchen)

Bei einer genaueren Betrachtung der zukünftigen Absichten durch IT-Sourcing-Konzepte nach Branchen ist erkennbar, dass besonders im Finanzdienstleistungssektor (Banken und Versicherungen) sowie dem Telekommuni-

kations- und Informatiksektor Pläne vorhanden sind, um weitere IT-Dienste entweder im klassischen Sinne eines Hostings auszulagern oder Cloud-Computing-Konzepte anzuwenden.

3.6 Wichtigkeit von Governance, Risk & Compliance

Fragestellung: Wie wichtig sind in Ihrer Organisation die Themen Governance, Risk und Compliance (GRC) in Bezug auf IT-Sourcing?

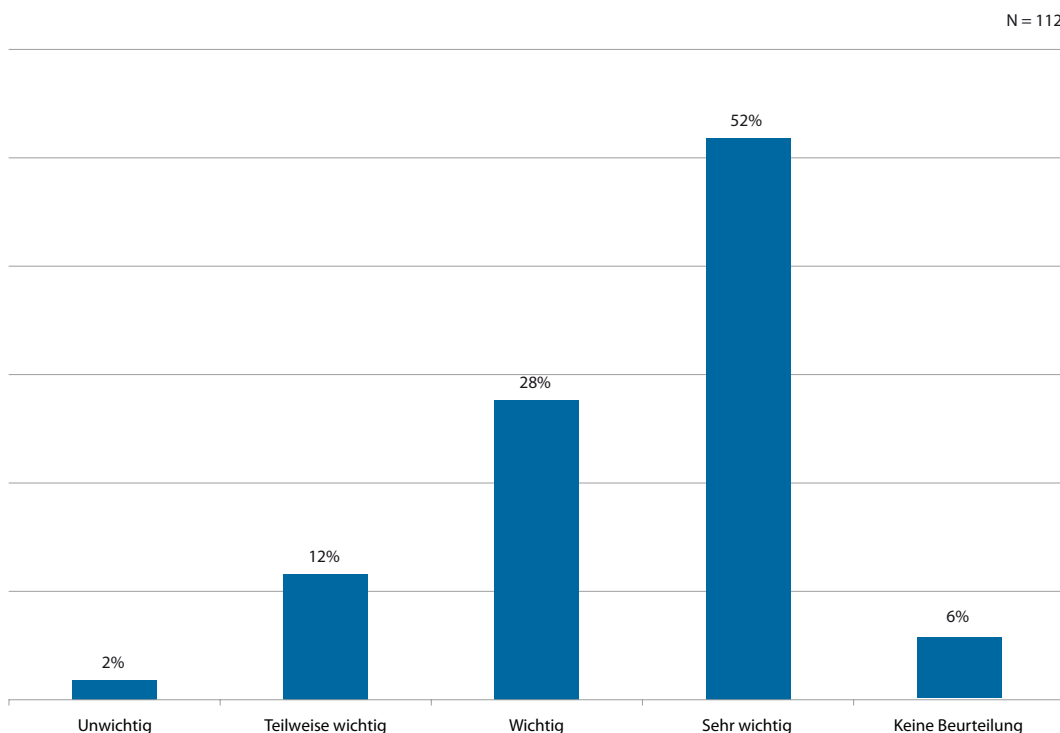


Abbildung 12: Governance, Risk & Compliance

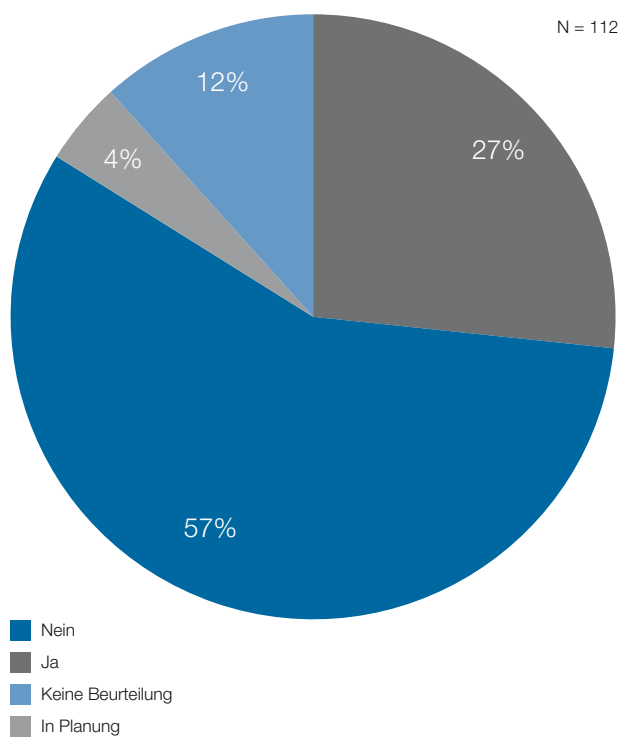
Im Fokus der IT-Governance steht der nachhaltige Wertbeitrag der IT für die Organisation. Hierzu bedarf es der Ausrichtung der IT auf Organisationsziele sowie einer effizienten Gestaltung von Koordinations- und Verantwortungsstrukturen.

Die Aspekte der Compliance in einer Organisation sollen sicherstellen, dass das unternehmerische Handeln nicht gegen nationale sowie internationale Gesetzgebungen verstößt. Wurden bisher Risiken durch organisationsinterne Kontrollmechanismen im Rahmen des Risikomanagements und im

Sinne eines integrierten Kontrollsystems (IKS) identifiziert, kontrolliert und minimiert, so verlieren die Organisationen z. B. beim Einsatz einer Public-Cloud-Lösung zu einem gewissen Masse die Möglichkeit der eigenen Risikokontrolle. Somit ist das Ergebnis dieser Frage nicht besonders überraschend; immerhin gaben 80% der Befragten an, dass IT-Governance, Risk und Compliance in ihrer Organisation einen wichtigen beziehungsweise einen sehr wichtigen Stellenwert besitzen. 12% der Studienteilnehmenden bestätigten, dass das Thema GRC teilweise wichtig ist, während lediglich 2% der Meinung sind, dass GRC für ihre Organisation unwichtig ist.

3.7 Multivendor-Sourcing-Management

Fragestellung: Kooperieren Sie in Ihrer Organisation im IT-Sourcing-Umfeld mit einem Partner/Anbieter, der die Rolle eines Intermediärs resp. eines Generalunternehmers wahrnimmt? (Multivendor-Sourcing-Management)

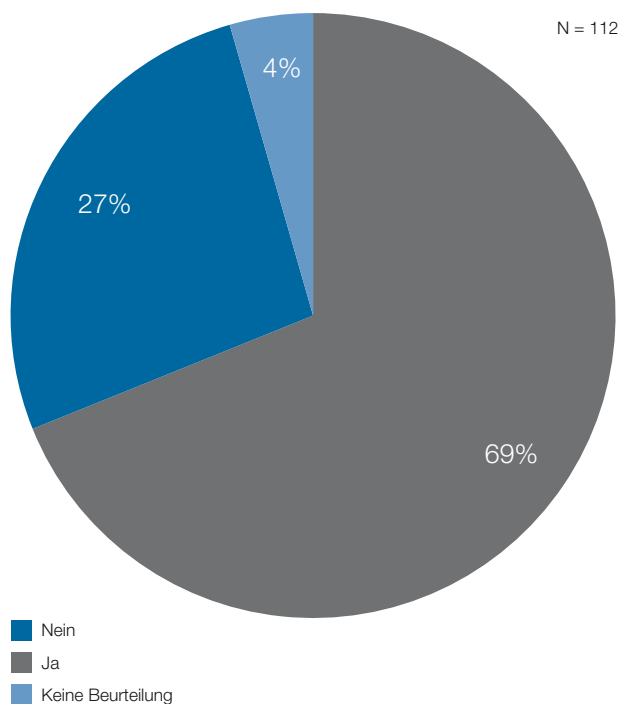


Auf die Frage nach der Einstellung zum Multivendor-Sourcing-Management, das heisst, bestimmte IT-Dienste an mindestens zwei Anbietern auszulagern, antworteten 27% der Befragten, dass dieses Konzept in ihrer Organisation eingesetzt wird. 57% nutzen nur einen Outsourcing-Partner, jedoch nicht im Sinne eines Generalunternehmers. 12% konnten die Frage nicht beantworten. Die Mehrheit der Befragten ist somit der Meinung, dass Multivendor-Sourcing-Management und die damit verbundene Orchestrierung der Partnerschaften das Management vor neue Herausforderungen stellt.

Abbildung 13: Intermediär in IT-Sourcing-Konzepten

3.8 Verantwortliche Stelle für IT-Sourcing-Management

Fragestellung: Gibt es in Ihrer Organisation eine verantwortliche Stelle für IT-Sourcing-Management?



Im Rahmen einer nachhaltigen Organisationsentwicklung lässt sich argumentieren, dass dedizierte Stellen in der Aufbauorganisation verankert sind, die für Outsourcing-Entscheidungen verantwortlich sind. Die Resultate dieser Studie zeigen auf, dass 69% der Befragten innerhalb ihrer Organisation über eine dedizierte verantwortliche Stelle für IT-Sourcing verfügen. Weitere 27% scheinen explizit keine solche verantwortliche Stelle zu besitzen.

Im Einklang mit der Betrachtung der Studienteilnehmenden zum Stellenwert von IT-Sourcing wurde erkannt, dass insbesondere Organisationen, die explizit über eine dedizierte Stelle verfügen, im IT-Sourcing-Management am weitesten entwickelt sind.

Abbildung 14: Verantwortliche Stelle für IT-Sourcing

3.9 Ableitung von IT-Sourcing-Massnahmen von der Organisationsstrategie

Fragestellung: Werden in Ihrer Organisation IT-Sourcing-Massnahmen von der Organisationsstrategie (z.B. über Balanced Scorecard) abgeleitet?

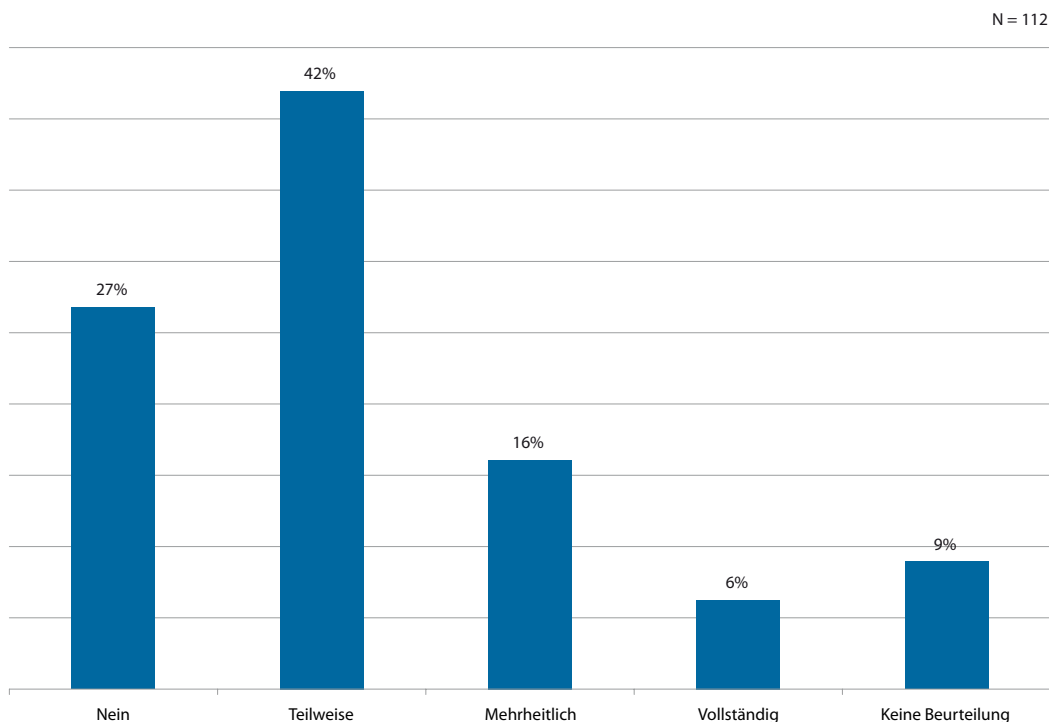


Abbildung 15: Ableitung von IT-Sourcing-Massnahmen von der Organisationsstrategie

Die Auswertung zeigt auf, dass bei 69% der betroffenen Organisationen IT-Sourcing-Massnahmen nicht oder nur teilweise von der Organisationsstrategie abgeleitet werden. Bei lediglich 22% der Befragten werden IT-Sourcing-Massnahmen mehrheitlich oder vollständig von der Organisationsstrategie abgeleitet.

Wird davon ausgegangen, dass heutzutage in der Phase der Strategieumsetzung vielerorts das Instrument der Balanced Scorecard angewendet wird, so ist hierfür Erklärungsbedarf nötig. Eine mögliche – aus der Praxis

bekannte – Erklärung für diese Diskrepanz liegt bei der mangelnden Feinkörnigkeit strategischer Vorgaben im Sinne von Zielformulierungen und konkreten Beschreibungen von Massnahmen, welche sich auf IT-Sourcing beziehen. In der Praxis scheint es generell eine Herausforderung zu sein, strategische Vorgaben aus der Prozessperspektive sowie der Perspektive des Lernens und Entwickelns (Human- und Informationskapital) so detailliert zu beschreiben, damit Prozessverantwortliche entsprechende Umsetzungsmassnahmen daraus ableiten können.

3.10 Kosten von IT-Sourcing

Fragestellung: Wie hoch schätzen Sie in Ihrer Organisation die jährlichen Kosten von IT-Sourcing (ohne eigene Personalkosten)?

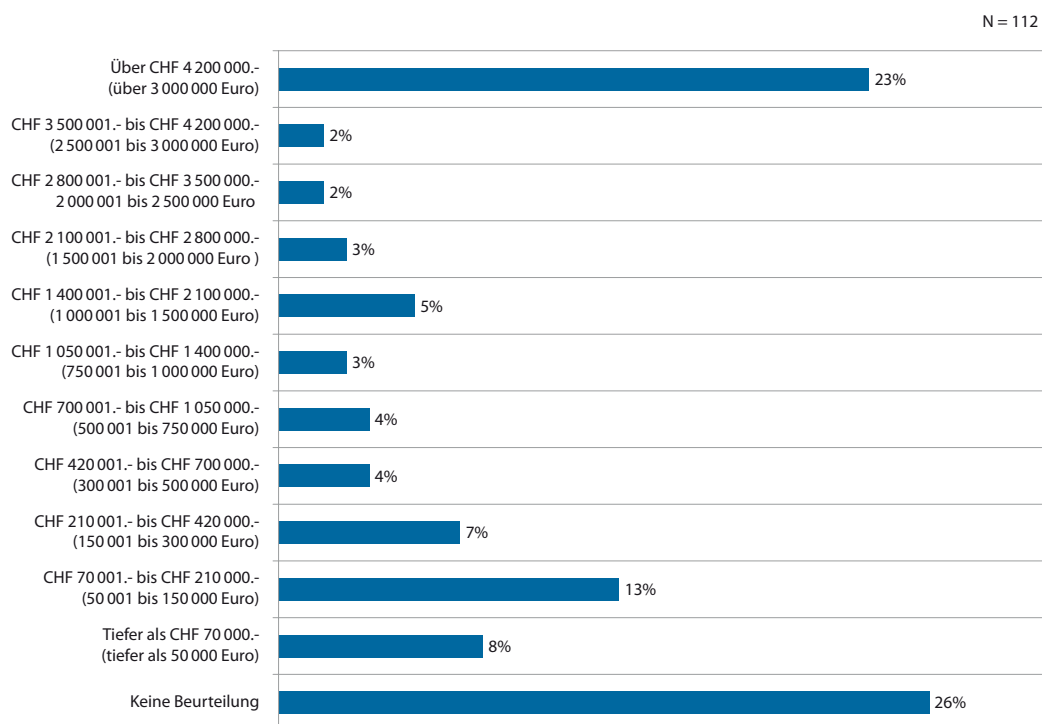


Abbildung 16: Kosten von IT-Sourcing (ohne eigene Personalkosten)

Wie obenstehende Abbildung illustriert, verteilen sich die IT-Sourcing-Kosten von Organisationen relativ breit. Knapp ein Drittel (28%) der Studienteilnehmenden geben an, dass im Durchschnitt weniger als CHF 420 000.– (Euro 300 000.–) pro Jahr an Kosten im IT-Sourcing-Bereich

anfallen. Hierbei ist auch zu erwähnen, dass häufig aufgrund von fehlendem Wissen oder mangelnder Transparenz nicht beurteilt werden kann, welche Kosten wo genau anfallen (26% der Teilnehmer).

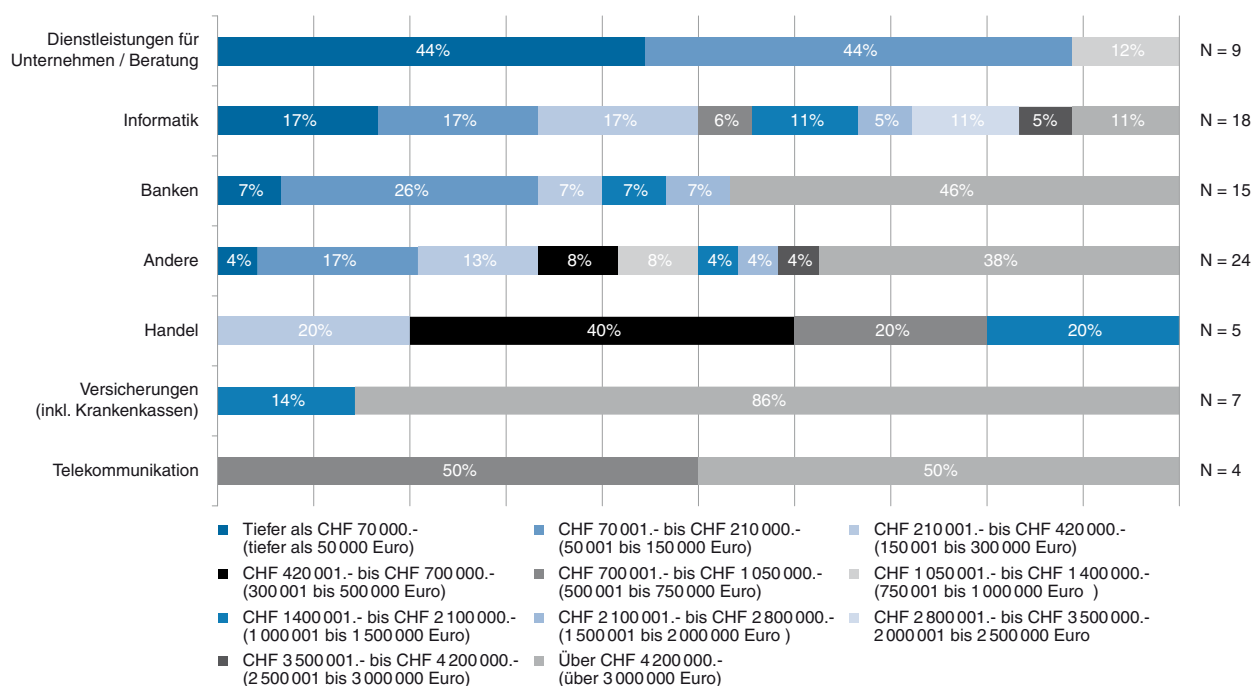


Abbildung 17: Kosten von IT-Sourcing (ohne eigene Personalkosten nach Branchen)

Bei einer nach Branchen aufgegliederten Betrachtung der Kosten konnten die Erkenntnisse gezogen werden, dass die höchsten finanziellen Aufwendungen insbesondere

bei Finanzdienstleistungsunternehmen entstehen (Banken, Versicherungen).

3.11 Anteil der IT-Sourcing-Kosten an den gesamten Kosten

Fragestellung: Wie hoch schätzen Sie den Anteil der IT-Sourcing-Kosten an den gesamten Kosten?

N = 112

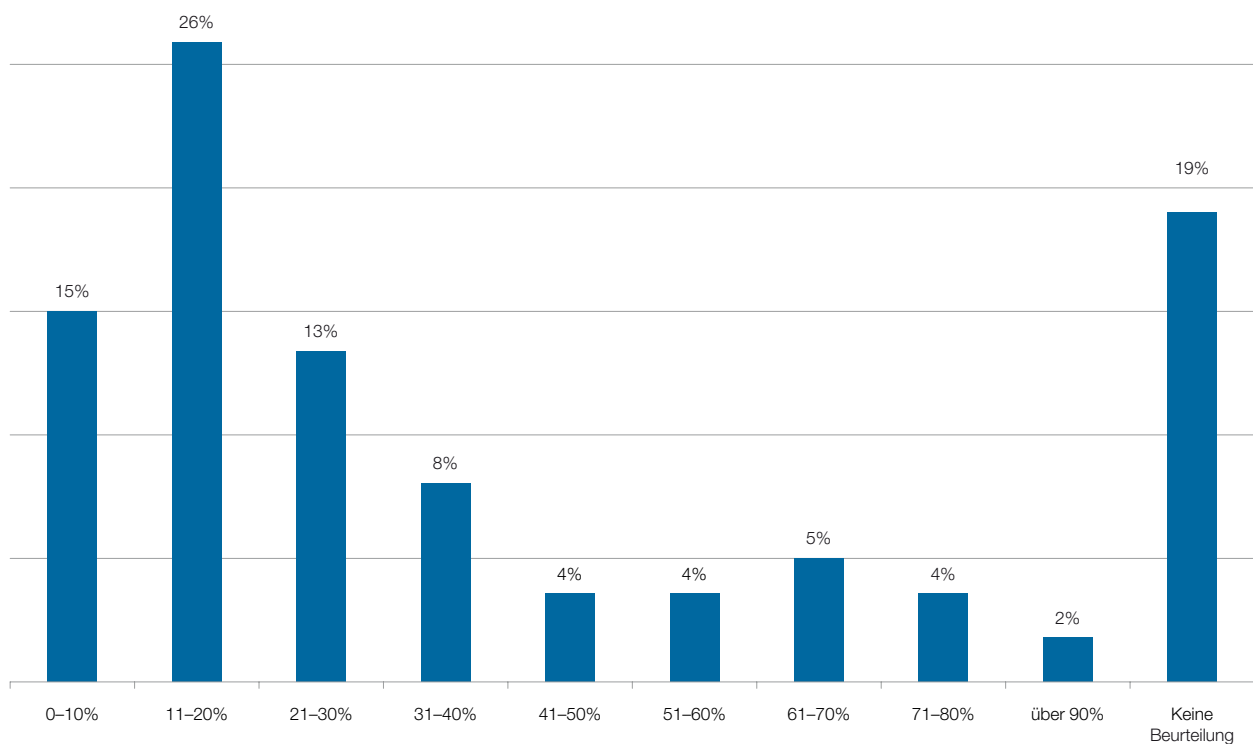


Abbildung 18: Anteil der IT-Sourcing-Kosten an den gesamten IT-Kosten (ohne eigene Personalkosten)

Bei der Frage nach dem Kostenverhältnis von IT-Sourcing gegenüber den Gesamtkosten der IT gab die Mehrheit (26% der Befragten) an, dass zwischen 11 und 20% der Kosten für Hosting, Sourcing und Cloud anfallen. Lediglich 19% (aggregiert) der Studienteilnehmenden gaben an,

dass IT-Sourcing mehr als 40% der gesamten IT-Kosten ausmacht. Die Mehrheit der Befragten schätzen, dass die IT-Sourcing-Kosten maximal 40% der gesamten IT-Kosten betragen. Ein grosser Teil der Befragten war nicht in der Lage diese Frage zu beantworten (19%).

3.12 Investitionen in IT-Sourcing

Fragestellung: Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihrer zukünftigen Investitionen in IT-Sourcing für die kommenden drei Jahre?

N = 112

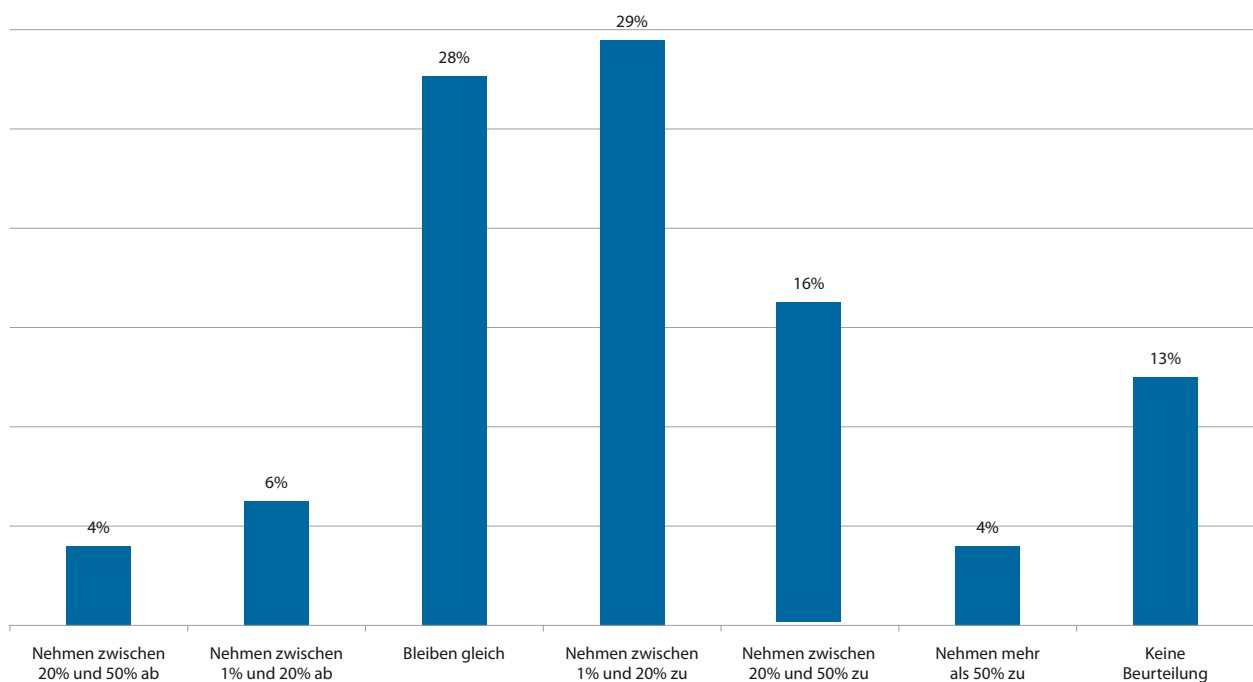


Abbildung 19: Investitionen in IT-Sourcing für die kommenden drei Jahre

Aufgrund der Detailanalyse konnte eruiert werden, dass die Investitionsbereitschaft in IT-Sourcing, allerdings ohne Betrachtung der Personalkosten, in hohem Masse mit den Aussagen über die Organisationsgrösse (gemessen nach Mitarbeiterzahl und Umsatz) korreliert.

Des Weiteren konnte durch die Auswertung der erhobenen Daten aufgezeigt werden, dass 49% der Befragten

die Aussage treffen konnten, dass Investitionen in IT-Sourcing steigen werden. 10% sind der Meinung, dass ihre Organisation künftig weniger finanzielle Mittel für IT-Sourcing zur Verfügung stellen wird. 28% gehen im Vergleich zu heute von gleichbleibenden Investitionen aus. Die Zahlen zeigen im Grossen und Ganzen den Trend auf, dass Investitionen in die Auslagerung von IT-Diensten in Zukunft weiterhin steigen werden.

3.13 Funktionsbereiche mit grösstem Nutzen durch IT-Sourcing

Fragestellung: Bei welchen der folgenden Funktionsbereiche in Ihrer Organisation macht die Anwendung von IT-Sourcing am ehesten Sinn?

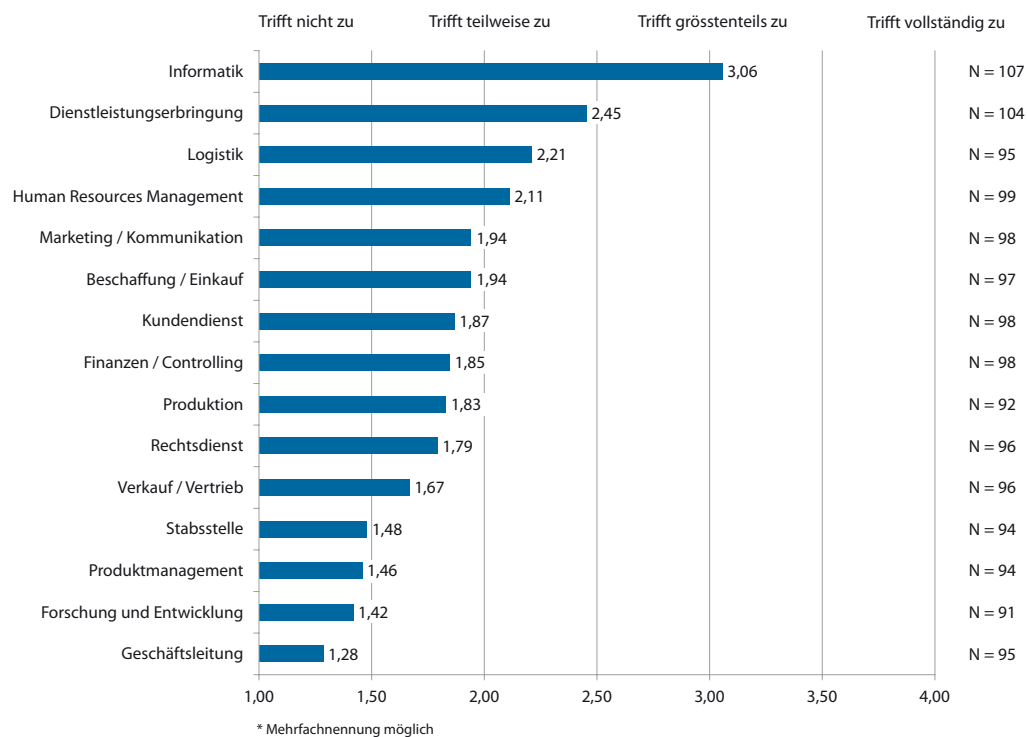


Abbildung 20: Funktionsbereiche mit grösstem Nutzen durch IT-Sourcing. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Bei der Identifizierung von Funktionsbereichen, in denen der grösste Nutzen durch IT-Sourcing erzielt wird, haben die Studienteilnehmenden mit einem Mittelwert von 3.06 die Informatik angegeben. Darauf folgen mit grossem Abstand die (interne) Dienstleistungserbringung mit einem Mittelwert von 2.45 und Logistik (2.21), Human Resources (2.11) und Marketing (1.94). Daraus lässt sich folgern,

dass aus der Sicht der Befragten in diesen Funktionsbereichen eine Optimierung der bisherigen Sourcing-Ansätze den grössten Nutzen für die Organisationen erzeugen würde. Werden die unterschiedlichen Branchen der Befragten genauer betrachtet, so scheinen die oben genannten Antworten mehrheitlich aus dem Banken-, Informatik- und Versicherungssektor zu entspringen.

3.14 Auslagerung sämtlicher IT-Dienste

Fragestellung: Wie wichtig ist in Ihrer Organisation die Auslagerung sämtlicher IT-Dienste?

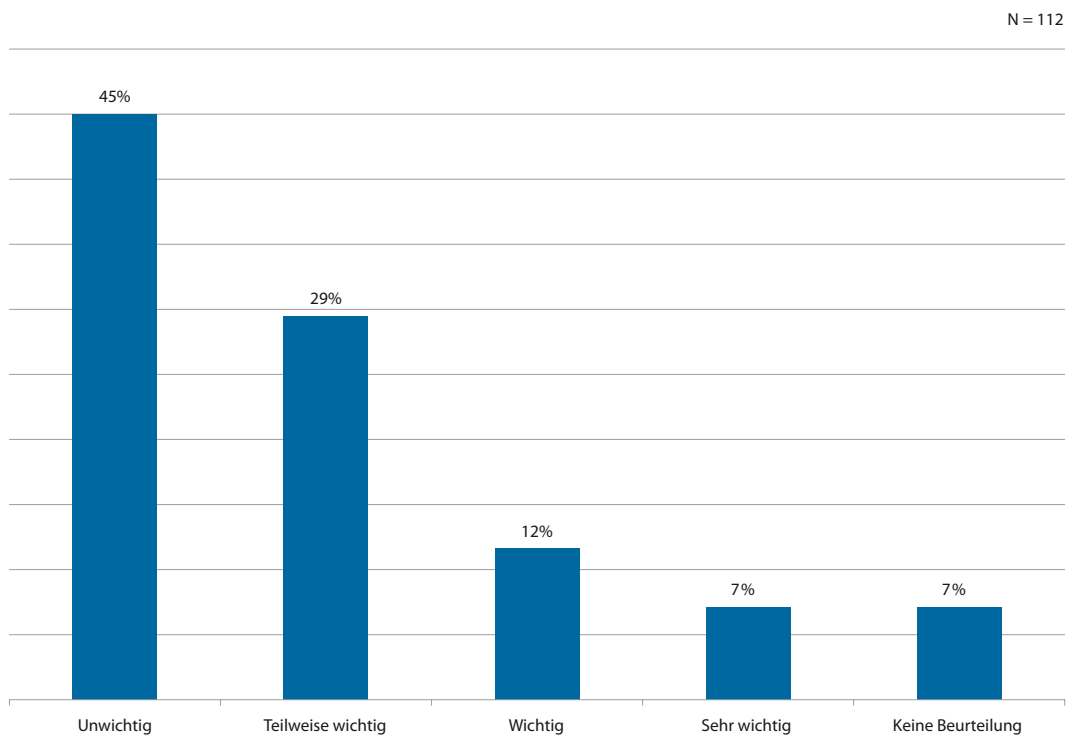


Abbildung 21: Auslagerung sämtlicher IT-Dienste

Hat eine Organisation ihre IT-Dienste in einer IT-Service-Einheit gebündelt, wäre dies ein theoretisch denkbarer nächster Schritt in ein Gesamt-Outsourcing der gesamten Informatik. Die Frage, ob dies für die Organisation der Befragten in Betracht kommt, beantworteten 45% mit «unwichtig»; nur für 19% der Teilnehmer kommt eine sol-

che Massnahme in Betracht und wird als wichtig erachtet. Diese Auswertung zeigt auf, dass die Organisationen momentan noch nicht gewillt sind, ihre gesamte IT-Umgebung auszulagern; zumindestens strategisch wichtige Bereiche möchten sie weiterhin selber betreuen.



3.15 Erkenntnisse zu Status quo und Trends im Cloud Computing

3.15.1 Unterstützung unterschiedlicher Organisationsfaktoren

Fragestellung: Inwieweit unterstützen die IT-Sourcing-Lösungen in Ihrer Organisation die folgenden Faktoren?

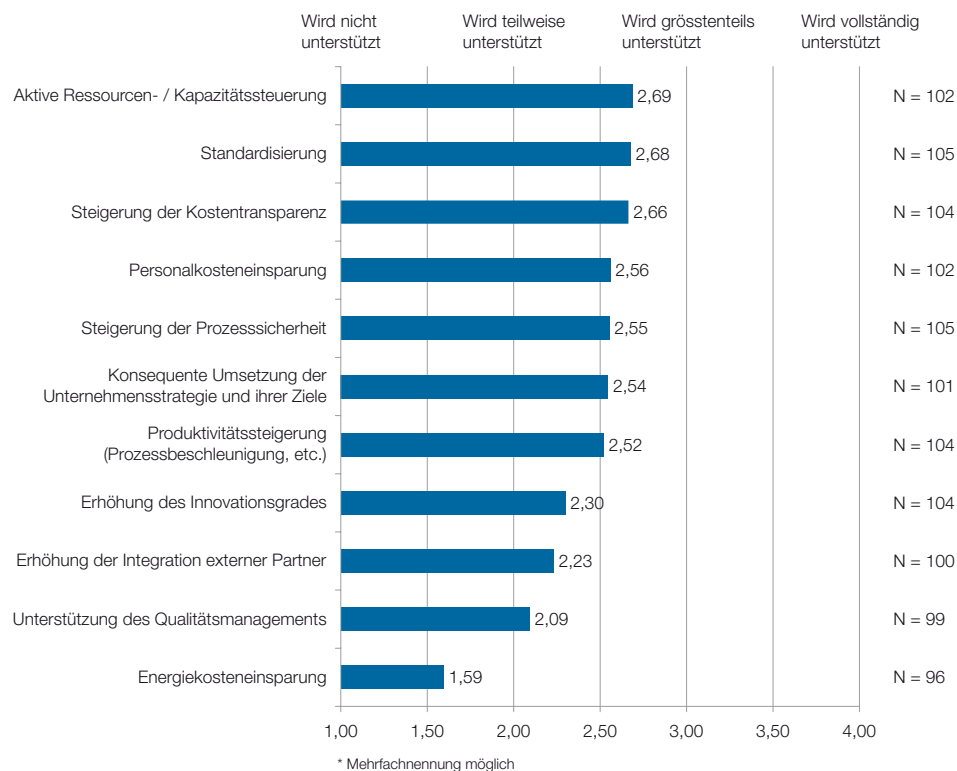


Abbildung 22: Unterstützung von Organisationsfaktoren. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Die Auswertung zeigt auf, dass insbesondere die aktive Ressourcen- bzw. Kapazitätssteuerung (2.69) grösstenteils durch IT-Sourcing-Lösungen unterstützt wird. Dicht dahinter liegen die Standardisierung (2.68) sowie die Steigerung der Kostentransparenz (2.66). Als Faktoren, welche eher nicht durch IT-Sourcing-Konzepte unterstützt werden, haben die Studienteilnehmenden die Energie-

kosteneinsparung (1.59), die Unterstützung des Qualitätsmanagements (2.09) sowie die Erhöhung der Integration von externen Partnern (2.23) genannt. Gemäss den befragten Studienteilnehmenden werden keine der aufgelisteten Faktoren vollständig von IT-Sourcing-Lösungen unterstützt.

3.15.2 Umsetzung von IT-Shoring-Konzepten

Fragestellung: Welche der folgenden IT-Shoring-Konzepte sind in Ihrer Organisation heute schon umgesetzt?

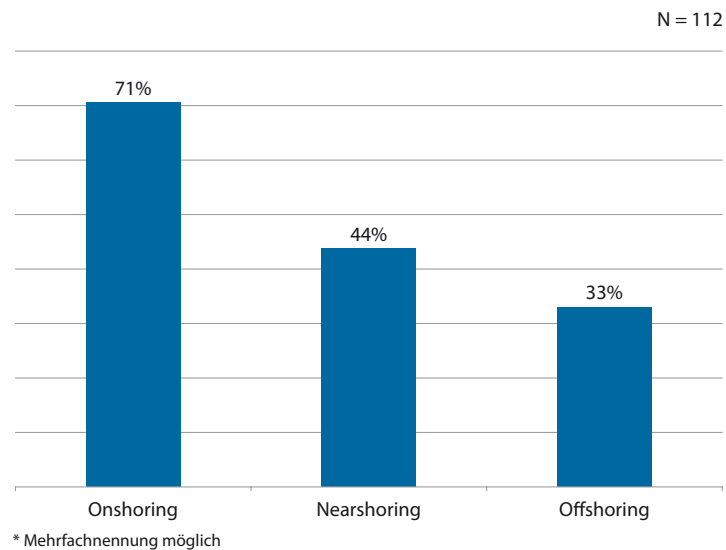


Abbildung 23: Umsetzung von IT-Shoring-Konzepten

Aus rechtlichen, sicherheitsrelevanten oder datenschutzrechtlichen Gründen haben bestimmte Organisationen nur beschränkte Möglichkeiten, IT-Dienste in das Ausland zu transferieren. IT-Service-Anbieter nutzen jedoch die Möglichkeit, ihre Infrastruktur in ländlichen Gegenden im eigenen Land zu betreiben. Aus diesem Grund wurde nach den geografischen Shoring-Konzepten gefragt. 71%

der Befragten gaben an, dass ihre Organisation Onshoring-Konzepte betreibt, Nearshoring wird von 44% der an der Studie teilnehmenden Organisationen durchgeführt, während nur jeder Dritte angibt, dass Offshoring, die weltweite Wahrnehmung von IT-Services, für die eigene Institution interessant ist.

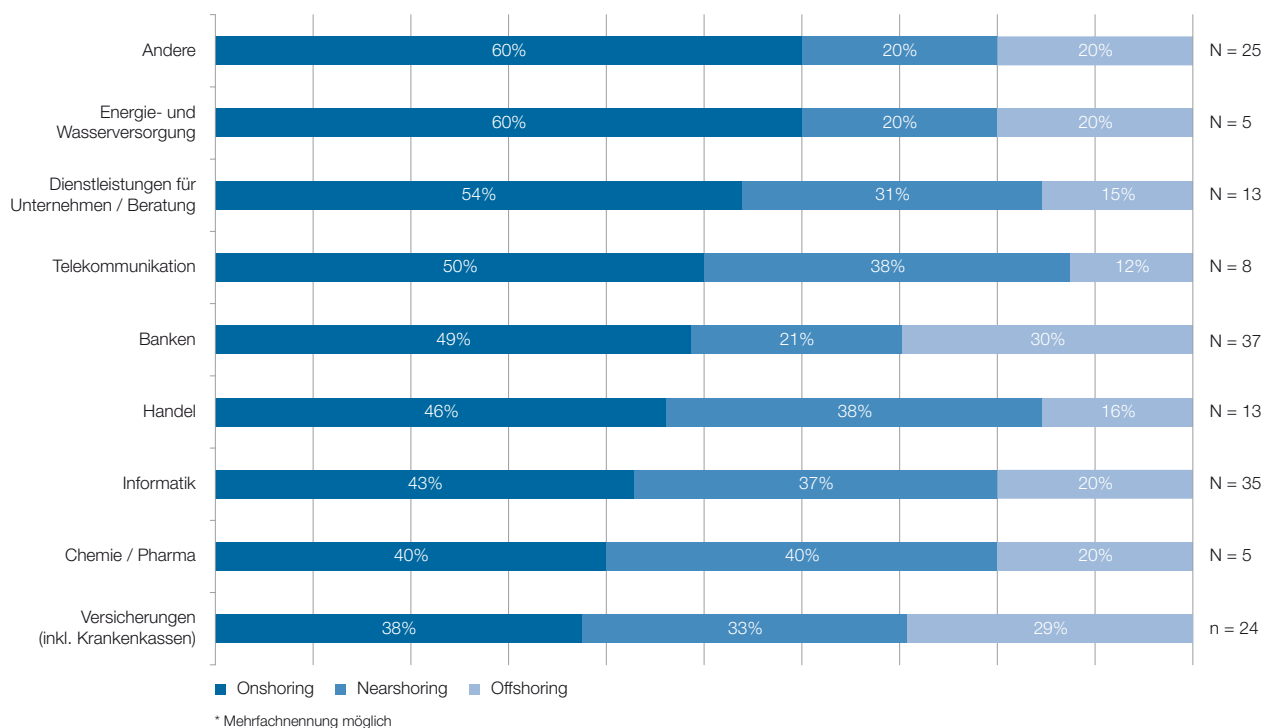


Abbildung 24: Umsetzung von IT-Shoring-Konzepten (nach Branchen)

Bei der Betrachtung der Ergebnisse bezüglich der Branchen fallen keine nennenswerten Gegebenheiten auf. Auffallend ist allerdings, dass die Branchen Banken und Versicherungen mit bereits 30% am meisten IT-Dienste

weltweit ausgelagert haben. Im Bereich von Onshoring bzw. Nearshoring gibt es im Branchenvergleich keine markanten Unterschiede, wobei die Werte zwischen 20 und 60% liegen.

3.15.3 Entwicklung von IT-Shoring Konzepten

Fragestellung: Wie werden sich die vorher erwähnten IT-Shoring Konzepte (On-, Near- und Offshoring) in den nächsten drei Jahren entwickeln?

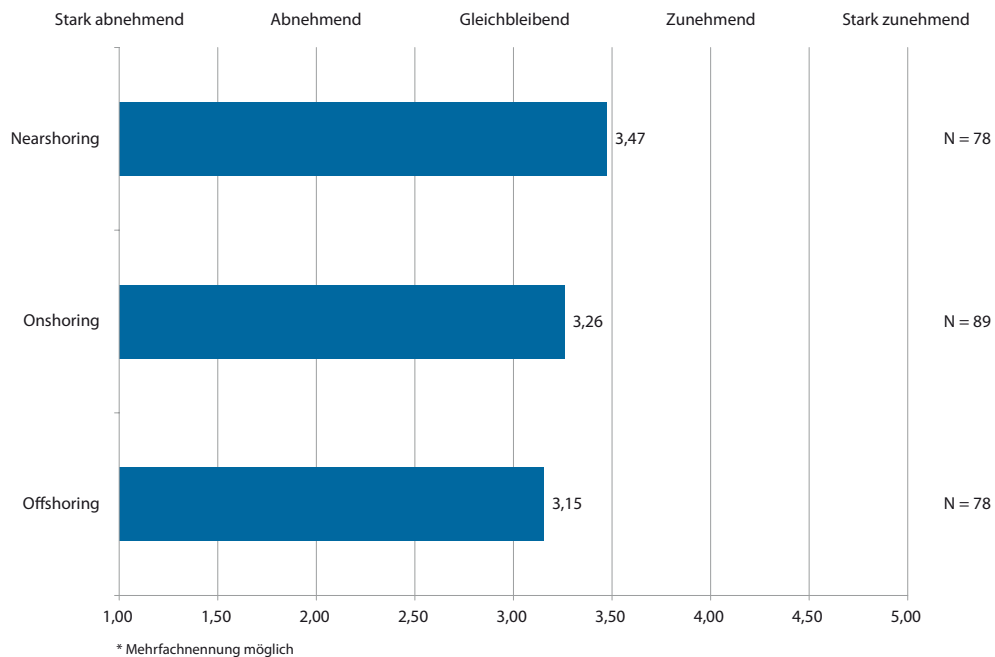


Abbildung 25: Entwicklung von IT-Shoring Konzepten in den nächsten drei Jahren. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Die Studienteilnehmenden vertreten insbesondere die Meinung, dass sich besonders das Nearshoring in den kommenden Jahren entwickeln wird (3.47). Offensichtlich herrschen bei den Offshoring-Konzepten noch Unsicherheiten über die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen (3.15). Das Ergebnis ist auch nicht besonders überraschend, da im Verhältnis viele Finanzdienstleister an der

Studie teilgenommen haben und besonders diese Branchen gesetzlichen Restriktionen, z. B. was die Datenhaltung betrifft, unterliegen. Die Auswertung zeigt auf, dass die Entwicklung der Near- bzw. Onshoring Konzepte an Wichtigkeit zunehmen wird, wobei das weltweite Auslagern von IT-Diensten in Zukunft gleichbleibend sein wird.

3.15.4 IT-Sourcing-Anbieter

Fragestellung: Mit welchen IT-Sourcing-Anbietern arbeitet Ihre Organisation zusammen?

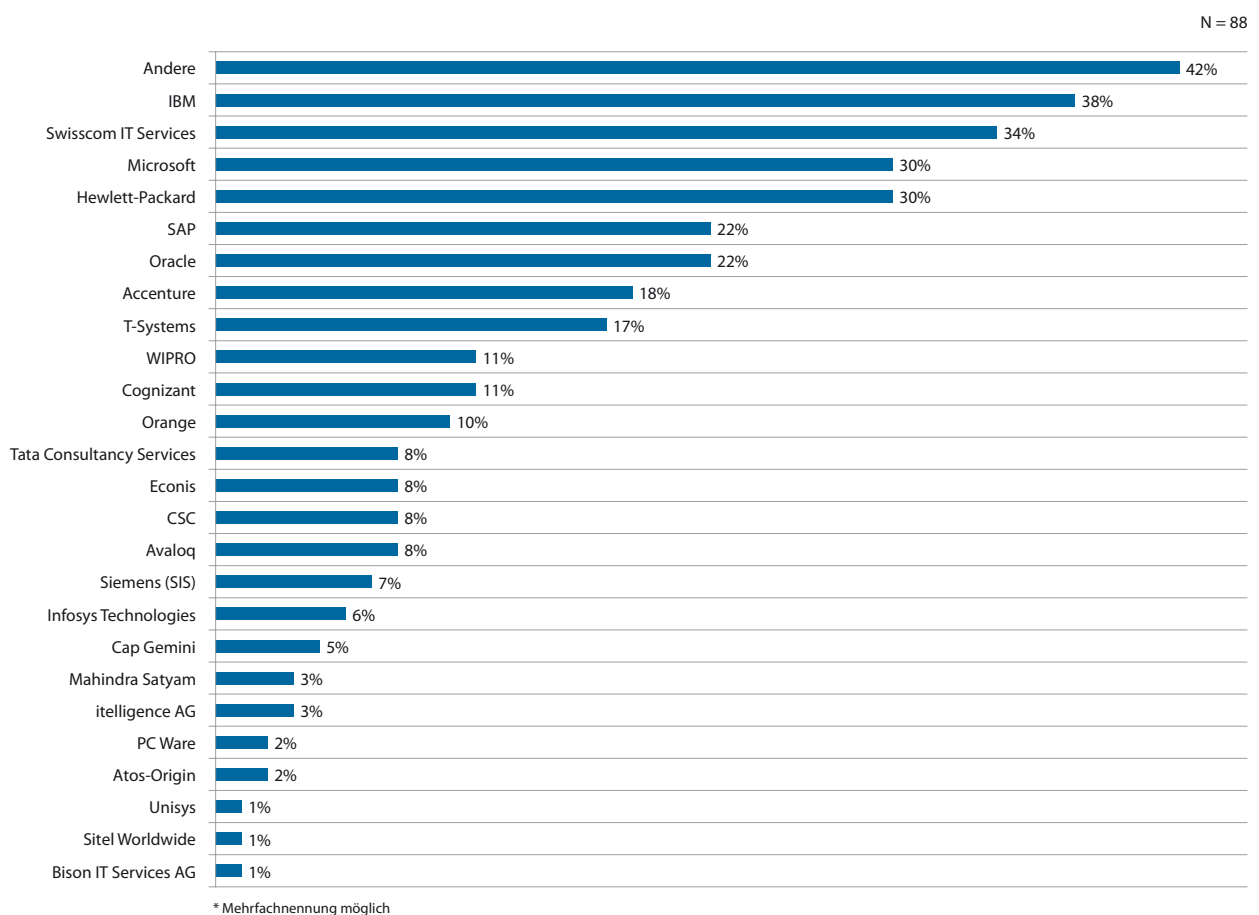


Abbildung 26: IT-Sourcing-Anbieter

Wird eine Partnerschaft mit einem Outsourcing-Anbieter in Betracht gezogen, so ist aufgrund der hohen Anzahl von Anbietern keine genauere Marktsegmentierung anhand der Partner möglich. 42% der Teilnehmer arbeiten mit IT-Sourcing-Anbietern zusammen, welche nicht zur Auswahl

standen (Andere). Berücksichtigt man die Möglichkeit der Mehrfachauswahl, gaben 38% IBM als Outsourcing-Partner an. Zu den weiteren Anbietern mit über 20% gehört Swisscom IT-Services (34%), Microsoft und Hewlett-Packard mit 30% sowie SAP (22%) und Oracle (22%).

3.15.5 Künftige Verbreitung von IT-Sourcing-Konzepten

Fragestellung: Wie wird sich Ihrer Ansicht nach die «Verbreitung» folgender IT-Sourcing-Konzepte in den nächsten 3 Jahren entwickeln?

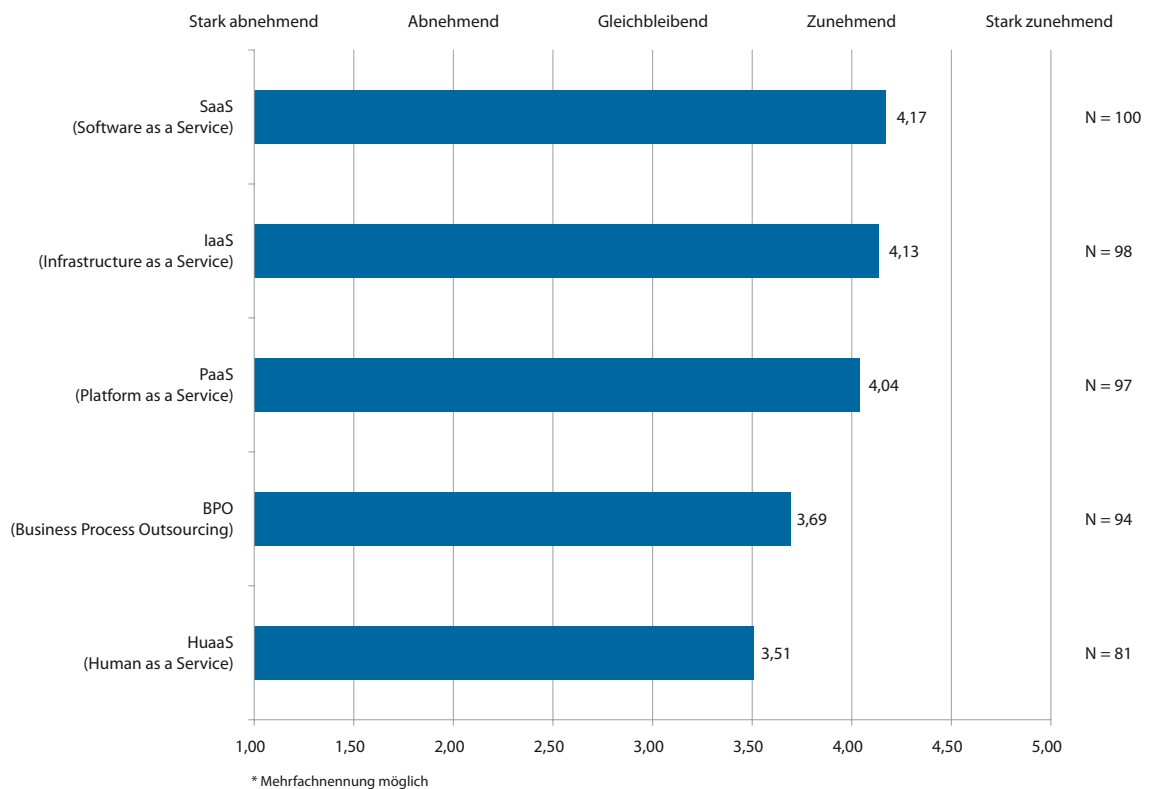


Abbildung 27: Verbreitung IT-Sourcing-Konzepte in den nächsten 3 Jahren. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Software as a Service (SaaS) wird sich nach Meinung der Befragten besonders entwickeln (4.17). Gefolgt wird SaaS von Infrastructure as a Service (IaaS) mit einem Mittelwert von 4.13 und dem Konzept Platform as a Service (PaaS). Im Vergleich zu diesen weitverbreiteten und bekannteren

Konzepten entsteht eine bereits etwas grössere Lücke zu den doch etwas unbekannten Konzepten wie Business Process Outsourcing (BPO, 3.69) und Human as a Service (HuaaS, 3.51).

3.15.6 Auswahlkriterien für einen IT-Sourcing-Anbieter

Fragestellung: Welche der folgenden Faktoren sind Ihres Erachtens bei der Auswahl eines IT-Sourcing-Anbieters entscheidend?

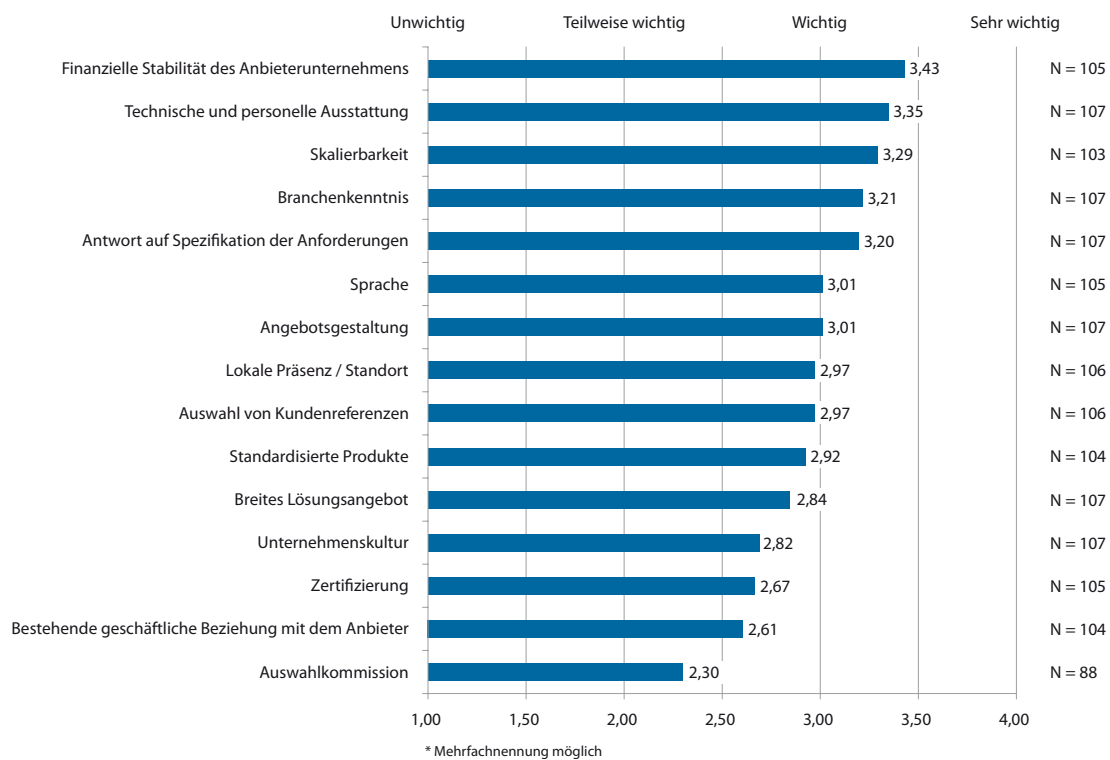


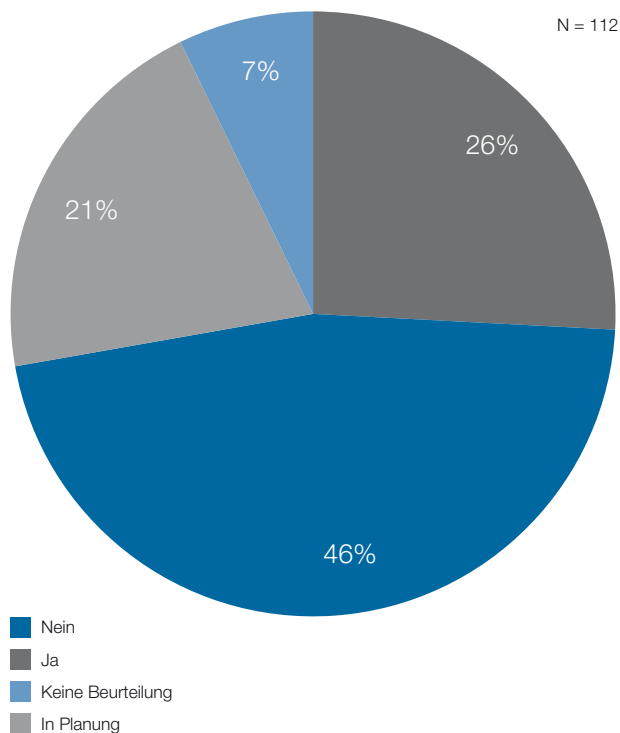
Abbildung 28: Auswahlkriterien für einen IT-Sourcing-Anbieter. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Bei der Auswahl eines IT-Sourcing-Anbieters ist nach der Meinung der Befragten ein zuverlässiges Finanzmanagement und die damit entstehende Stabilität mit einem Mittelwert von 3.43 das Hauptkriterium für Kunden. Die Humanressourcen und die technische Ausrüstungen seitens des Providers folgen mit 3.35, dicht gefolgt von der Skalierbarkeit und Performance (3.29). Die Bedeutung von

Branchenkenntnis und damit verbundenes sektorenspezifisches juristisches Know-how bewerten die Teilnehmer mit einem Mittelwert von 3.21, Sprache und Angebotsgestaltung durchschnittlich mit je 3.01. Als am unbedeutendsten werden Zertifizierung (2.67), bestehende geschäftliche Beziehungen (2.61) und – mit weitem Abstand – der Vorschlag einer Auswahlkommission (2.30) bewertet.

3.15.7 Umsetzung von Cloud-Computing-Konzepten

Fragestellung: Werden in Ihrer Organisation bereits Cloud-Computing-Konzepte umgesetzt?



26% der Teilnehmer gaben bei der Frage nach der Nutzung von Cloud Computing an, dass diese Art von IT-Diensten bereits umgesetzt wird. 21% berichten, dass dies in Planung ist, und bei 46% der Unternehmen ist Cloud Computing derzeit kein Thema. Daraus lässt sich schließen, dass der Begriff Cloud Computing bereits weit verbreitet ist, sich viele Organisationen jedoch davor scheuen, ihre IT-Dienste aus der «Wolke» zu beziehen. Werden die Zahlen der geplanten mit den bereits umgesetzten Cloud-Computing-Konzepten addiert, ist der Trend ersichtlich, dass Cloud Computing in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

Abbildung 29: Umsetzung von Cloud-Computing-Konzepten

3.15.8 Anwendungsbereich für Cloud Computing

Fragestellung: Für welche der folgenden Anwendungsbereiche wird in Ihrer Organisation Cloud Computing eingesetzt?

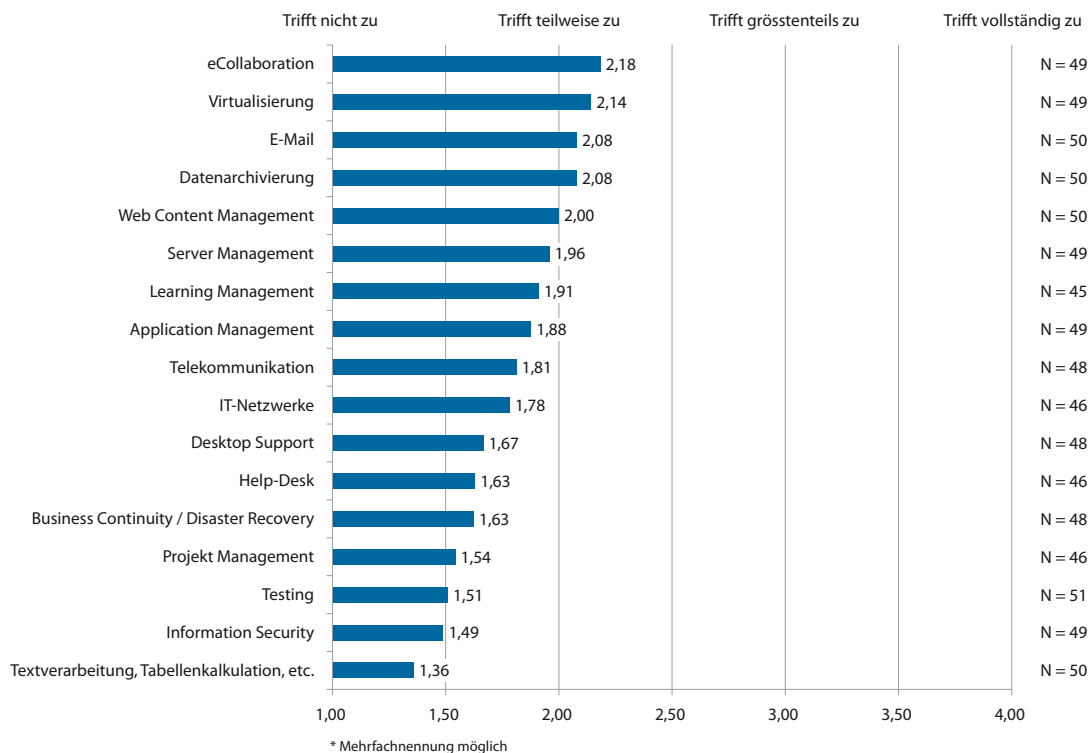


Abbildung 30: Anwendungsbereiche für Cloud Computing. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Die in der Fragestellung aufgezeigten Anwendungsbereiche für Cloud-Computing-Software-Anbieter werden dadurch bestätigt. Mit einer Durchschnittsnote von 2.18 gaben die Studienteilnehmenden an, dass besonders eCollaboration in der Cloud betrieben wird. Virtualisierung als Methode, die es erlaubt, die Ressourcen eines Informationssystems zusammenzufassen oder aufzuteilen,

werden mit 2.14 bewertet. E-Mail als spezifische Kollaborationsart sowie Archive-as-a-Service-Anwendungen werden mit einer Gewichtung von jeweils 2.08 angegeben. Web-Content-Management-Dienste werden als teilweise zutreffend bewertet. Der Einsatz von Testumgebungen (1.49) und von Büroapplikationen (1.36) in der Cloud werden als eher weniger zutreffend bewertet.

3.15.9 Gründe für die Anwendung von Cloud-Computing-Konzepten

Welche Gründe sprechen in Ihrer Organisation für die Anwendung von Cloud-Computing-Konzepten?

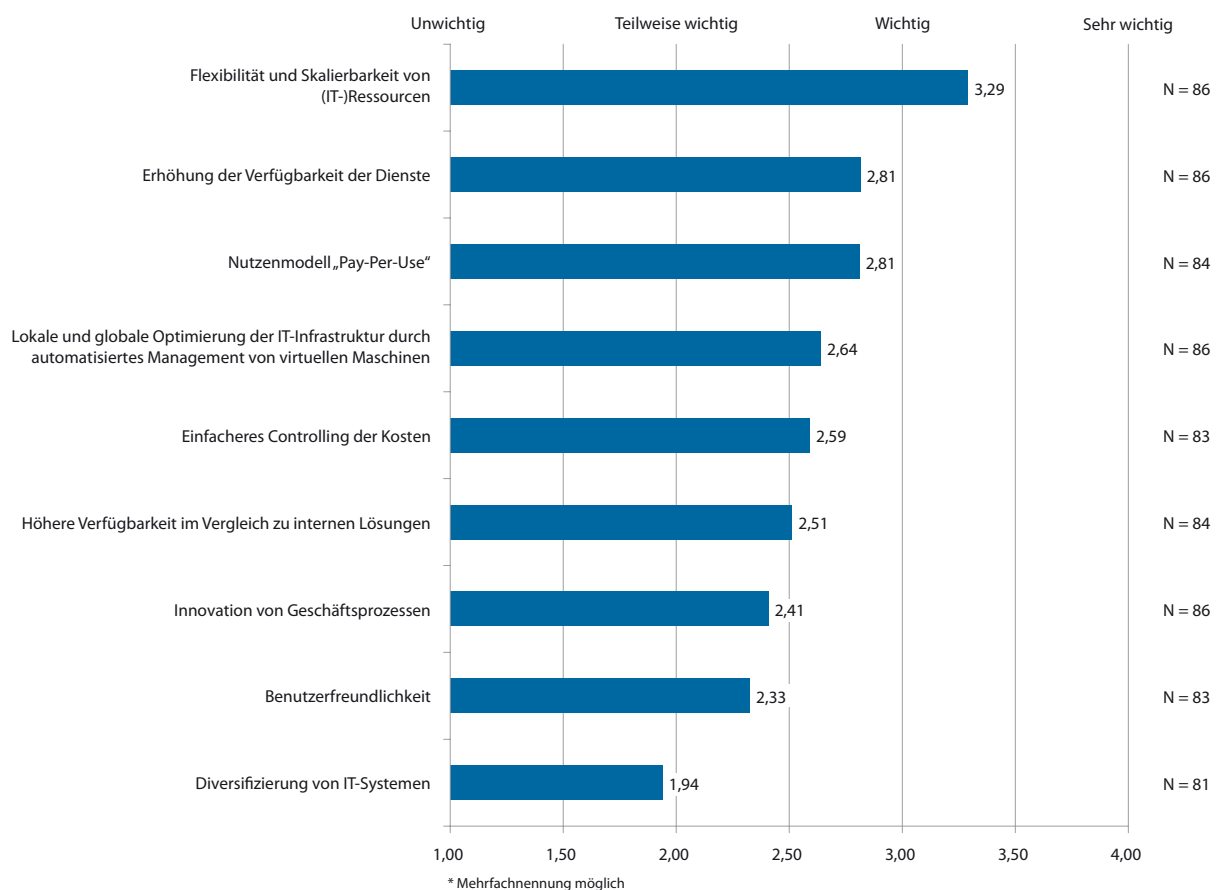


Abbildung 31: Gründe für die Anwendung von Cloud-Computing-Konzepten. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Werden die Gründe, welche für den Einsatz von Cloud-Computing-Konzepten eine Rolle spielen, genauer betrachtet, zeigt die Auswertung, dass Flexibilität und Skalierbarkeit von (IT-)Ressourcen als wichtigster Grund angesehen wird (3.29). Des Weiteren werden die Erhöhung der Verfügbarkeit der Dienste (2.81) sowie das Nut-

zenmodell «Pay-Per-Use» als wichtig erachtet. Das einfachere Controlling der Kosten (2.59) und die Innovation von Geschäftsprozessen (2.41) sind im Mittelfeld der Auswertung zu finden. Als teilweise wichtig stufen die Befragten die Diversifizierung von IT-Systemen (1.94) ein.

3.15.10 Bedenken bei der Umsetzung von Cloud Computing

Fragestellung: Welches sind in Ihrer Organisation die grössten Bedenken bei der Umsetzung von Cloud-Computing-Konzepten?

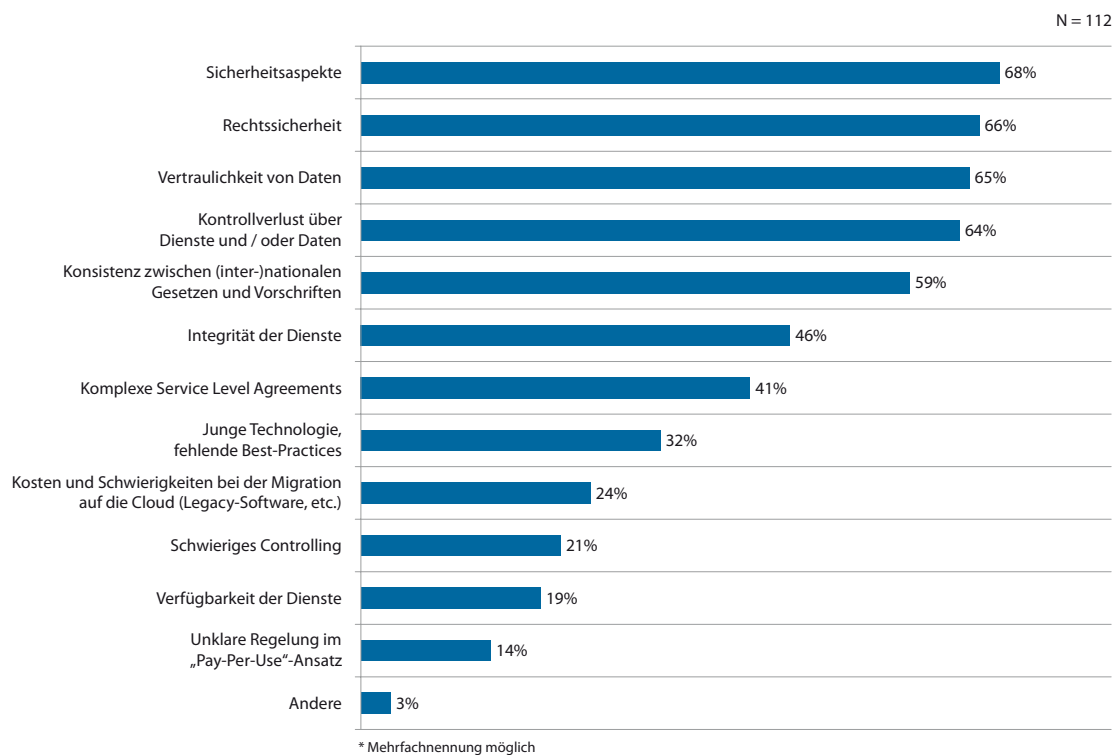


Abbildung 32: Bedenken bei der Umsetzung von Cloud Computing

Die obenstehende Abbildung stellt die Wichtigkeit kritischer Erfolgsfaktoren dar, welche für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Cloud Computing entscheidend sind. Im Rahmen der Cloud-Angebote verarbeiten oder speichern die Provider auch personenbezogene Daten wie Kunden-, Stamm- und Vertragsdaten in der Cloud. An erster Stelle stehen somit die Aspekte der allgemeinen und der Rechtssicherheit. Eng damit verbunden sind die Problematik der Vertraulichkeit und die Befürchtung über einen möglichen Kontrollverlust über die IT-Dienste und Daten. Anhand dieser Antworten lassen sich die Kriterien

der allgemeinen IT-Sicherheit wie Datenschutz, Datensicherheit und Authentifizierung ableiten. Im Near- sowie im Off-Shoring-Bereich entsteht nach der Meinung der Befragten (59%) eine Inkonsistenz zwischen der nationalen und internationalen Gesetzgebung. Die Erstellung und die Verhandlung von komplexen Service-Level-Agreements als Bestandteil von Outsourcing-Verträgen sehen 41% der Studienteilnehmenden als Problem an. Weniger als Hinderungsgrund wird die Verfügbarkeit von Services (19%) angesehen sowie die Anwendung des «Pay-per-use»-Ansatzes (14%).

3.15.11 Eignung von Cloud-Arten für die Organisation

Fragestellung: Welche der folgenden «Cloud-Arten» sind für Ihre Organisation geeignet?

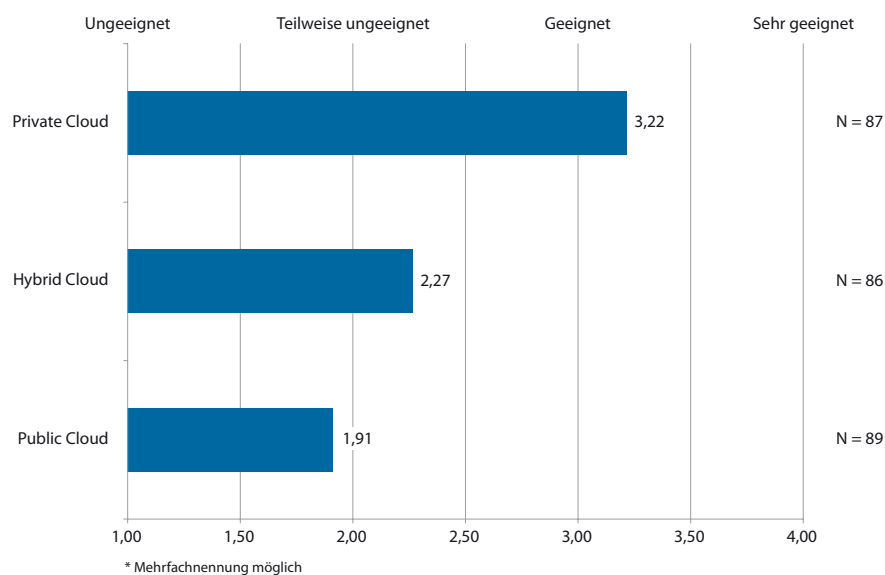


Abbildung 33: Eignung von Cloud-Arten. Die angegebene Punktzahl stellt den errechneten Mittelwert dar.

Die Antwort der Studienteilnehmenden zur Frage nach der Eignung von Cloud-Arten in den betroffenen Organisationen zeigt auf, dass eine Private Cloud zurzeit die geeignetste Variante darstellt (3.22). Hybrid Clouds (z.B. zur Nutzung von Failover-Strategien oder zur Abdeckung

von Lastspitzen) werden mit 2.27 als teilweise geeignet betrachtet. Gegenüber der Eignung von Public Clouds sind viele Befragte sehr kritisch eingestellt, was nicht weiter verwunderlich ist für Organisationen, die ihre Daten Drittfirmen nicht offenlegen möchten oder können.

3.15.12 Anreize von Cloud Services

Fragestellung: Welche sind in Ihrer Organisation die wichtigsten Anreize, um IT-Dienste mittels folgender Cloud-Konzepte auszulagern?

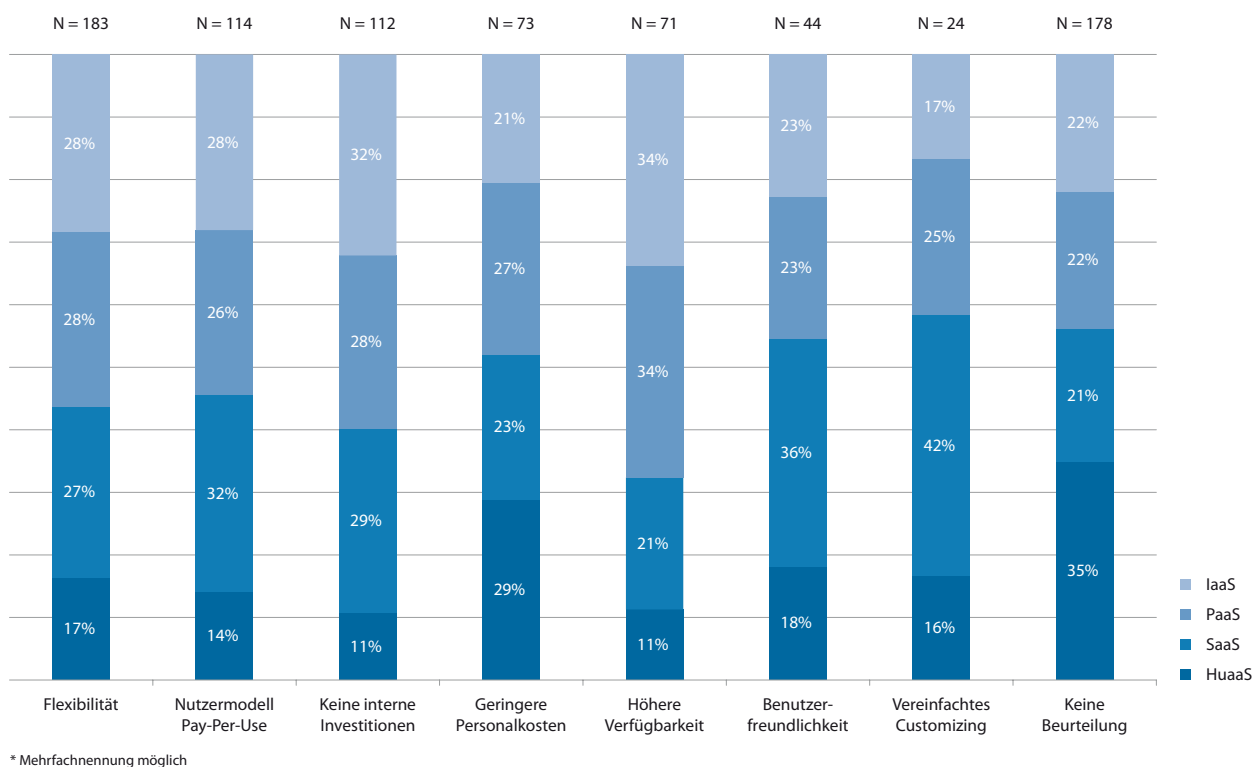


Abbildung 34: Anreize von Cloud Services

Wenn Organisationen ihre IT auslagern, steht an der Spitze der Erwartungen die Möglichkeit der flexiblen Abrechnungsmodelle und die flexible Skalierbarkeit der Infrastruktur. Als besonders flexible Servicearten werden die drei Konzepte IaaS (28%), PaaS (28%) und SaaS (27%) angesehen. Mit beträchtlichem Abstand folgt Human-as-a-Service (17%). Wird das Service-Modell SaaS genauer

unter die Lupe genommen, werden folgende Anreize als besonders gut bewertet: Das Nutzenmodell Pay-Per-Use (32%), die Benutzerfreundlichkeit (36%) und insbesondere das Vereinfachte Customizing (42%). Die Anreize, welche für die Serviceart IaaS sprechen, sind die höhere Verfügbarkeit (34%) sowie die geringen internen Investitionen (32%).

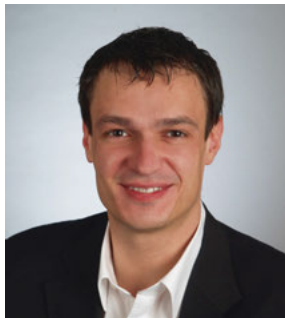


Autoren



Dr. Clemente Minonne ist stellvertretender Leiter des Zentrums für Wirtschaftsinformatik der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Nach seinem Ingenieurstudium hat er in Wirtschaftswissenschaften zum Thema Integratives Knowledge Management promoviert und ist heute als Dozent, Forscher und Organisationsberater tätig. Zu seinen Disziplinen zählen Strategisches Management, Business Process Management sowie Knowledge und Information Management.

Kontakt: clemente.minonne@zhaw.ch



Matthias Litzke ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Wirtschaftsinformatik der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften tätig. Er hat an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg Betriebswirtschaftslehre, u. a. mit Vertiefung Wirtschaftsinformatik, studiert. Zurzeit bereitet er sich auf seine Dissertation vor und ist in der Lehre, Forschung und Organisationsberatung tätig. Zu seinen Disziplinen zählen Outsourcing, IT-Service-Management und Cloud-Computing sowie Business Intelligence und Corporate Performance Management.

Kontakt: matthias.litzke@zhaw.ch



Carlo Colicchio ist als wissenschaftlicher Assistent im Zentrum für Wirtschaftsinformatik der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften tätig. Er hat Betriebsökonomie mit der Vertiefung Wirtschaftsinformatik studiert und seine Bachelorarbeit zum Thema «Einsatz von Wikis als Wissensmanagementwerkzeug in Industrie- und Handelsunternehmen» verfasst. Zu seinen aktuellen Tätigkeiten zählen die wissenschaftliche Mitarbeit an den empirischen Studien des Zentrums sowie die Analyse und Konzeption von Portal- und BPM-Lösungen.

Kontakt: carlo.colicchio@zhaw.ch



Dr. Thomas Keller ist Leiter des Zentrums für Wirtschaftsinformatik der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Er nimmt 21 Jahre Praxiserfahrung mit, hat in Informatik zum Thema Business Integration promoviert und ist als Professor, Forscher und Organisationsberater tätig. Zu seinen Disziplinen zählen Business Integration, Softwareentwurf und Software Engineering.

Kontakt: th.keller@zhaw.ch

Fachbeirat

Stefan Fricke	Präsident Outsourcing Verband für Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH), www.outsourcing-verband.org
Michael Hennebühl	badenova AG & Co. KG
Stefan Metzger	Country Managing Director Cognizant Technology Solutions AG

Studienpartner



Cognizant Technology Solutions

Hohlstrasse 560
8048 Zürich

Telefon +41 44 286 60 70
tabea.hoesli@cognizant.com
www.cognizant.com

Kontaktperson

Tabea Hoesli

Unternehmensleitbild

Cognizant (NASDAQ: CTSI) ist ein führender Anbieter von Informationstechnologie, Beratungsleistungen und Geschäftsprozess-Outsourcing (BPO). Mit über 50 globalen Entwicklungszentren und mehr als 118 500 Mitarbeitern (Stand: 1. August 2011) vereint das Unternehmen ein einzigartiges globales Liefermodell mit starker lokaler Präsenz und einer ausgeprägten Unternehmenskultur, die der Kundenzufriedenheit gewidmet ist.

Unser Angebot

Cognizant unterstützt Sie bei Ihren IT- und BPO-Projekten und übernimmt die gesamte Bereitstellung. Ausgerichtet auf die vertikale Marktkompetenz und einen umfassenden Kundenservice, stellt Cognizant seine Erfahrung in den Dienst Ihres Unternehmens und bietet individuelle Lösungen – schnell und präzise. So können die IT- und Business-Services konsequent an Ihrer Wertschöpfungskette ausgerichtet und Ihr Geschäftserfolg maximiert werden.

Unsere Zielgruppe

Mit unserem Portfolio adressieren wir Unternehmen, die ihr Kerngeschäft stärken und im globalen Wettbewerb erfolgreich bestehen wollen. Unsere IT-Services differenzieren sich nach den Branchen Banking & Financial Services, Communications, Consumer Goods, Energy & Utilities, Healthcare & Life Sciences, Information, Media & Entertainment, Insurance, Manufacturing, Retail, Technology, Transport & Logistics sowie Travel & Hospitality. Darüber hinaus hat Ihre Kundenzufriedenheit nach dem Motto «Client first» bei uns höchste Priorität.

Outsourcing Verband für Deutschland, Österreich und die Schweiz

Outsourcing Verband
German Austrian Swiss Outsourcing Association

 outsourcingjournal.org

Deutscher Outsourcing verband e.V.
Lumumbastrasse 14
D-39126 Magdeburg

office@outsourcing-verband.org
www.outsourcing-verband.org

Kontakt Deutschland: Stephan Fricke

Kontakt Schweiz: Dr. Clemente Minonne

Der Verband vertritt die Interessen von Outsourcing-Verantwortlichen und Organisationen und ist unabhängiger Partner von Anwendern, Beratern und Anbietern zum Thema Outsourcing in der DACH-Region. Der Verband initiiert und unterstützt aktiv den Knowledge-Transfer in der Region. In den Ländern erreicht der Verband heute bereits mehr als 10'000 Verantwortliche und unterhält darüber hinaus wichtige nationale und internationale Beziehungen zu unabhängigen Organisationen und führenden Wissensträgern.

Aufgaben

Die positive Beeinflussung des Marktes für Outsourcing-Leistungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist die Hauptaufgabe des Verbandes.

Als Schwerpunktthemen wurden dazu die Schaffung von dedizierten Kommunikationskanälen, eine massive Erweiterung der Kommunikation und der zur Verfügung stehenden Informationen sowie die Installation einer unabhängigen Plattform für die Erweiterung und Pflege des Netzwerkes identifiziert.

Angebot

Der Verband ist eine offene und unabhängige Organisation zum Thema Outsourcing in Deutschland, Österreich, der Schweiz sowie international. Mitglieder und Partner haben die Möglichkeit, einen Beitrag zur weiteren Ent-

wicklung der einzelnen Themen, sei es IT-Outsourcing, Business Process Outsourcing oder Shared Services, zu leisten und darüber hinaus ihre ganz individuellen Interessen innerhalb der Märkte zu vertreten.

Netzwerk und Kontakte

Gute Kooperationen bauen auf gute Kontakte. Ziel ist es, den Austausch sowie Kooperationen zwischen Verantwortlichen und Organisationen auf nationaler sowie internationaler Ebene aktiv zu unterstützen.

Informationen & Wissenstransfer

Insbesondere die Sicherstellung des Wissenstransfers bildet eine der wichtigsten Voraussetzungen für die weitere Öffnung des Marktes für BPO- und Backoffice-Leistungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Deshalb zählt die Beschaffung, Bündelung, Aufarbeitung und Verteilung von Informationen und Wissen zu den wichtigsten Aufgaben des Verbandes zum Thema Outsourcing.

Outsourcing Journal

Das Deutsche Outsourcing Journal ist ein Informationsangebot rund um die Themen Business Process Outsourcing, Shared Service Center sowie IT-Outsourcing und für all diejenigen, die sich intensiv oder weniger intensiv, zurzeit oder erst in Zukunft, mit diesen Themen beschäftigen.

Partnerprogramm und Mitgliedschaft

Das Partnerprogramm bietet Unternehmen teils weitreichende Unterstützung in Public Relations und Marketing und hilft Anbietern wie auch Beratern, sich im Markt durch Expertise und Lösungskompetenz zu positionieren. Ziel ist es, Marktteilnehmern eine aktive Beteiligung an Kommunikation und Wissenstransfer innerhalb der Märkte zu ermöglichen.

Glossar

Cloud Computing	Cloud Computing nutzt Virtualisierung und das moderne Web, um Dienste verschiedenster Art als elektronisch verfügbare Ressourcen dynamisch skalierbar bereitzustellen.
GRC	GRC ist ein integrierter, ganzheitlicher Ansatz für organisationsweite Governance, Risk und Compliance, welcher sicherstellt, dass sich das Unternehmen ethisch (Governance) und gemäss seiner Risikobereitschaft (Risk) sowie nach internen und externen (rechtlichen) Vorgaben (Compliance) verhält.
Hybrid Cloud	Eine Hybrid Cloud ist eine Mischform von Private und Public Clouds, bei der das Unternehmen ihre eigene Private Cloud betreibt und z.B. zusätzlich zur Abdeckung von Belastungsspitzen oder aus Verfügbarkeitsüberlegungen eine von einem externen Unternehmen angebotene Public Cloud nutzt.
IaaS – Infrastructure-as-a-Service	Beim IaaS wird eine abstrakte Sicht auf die Hardware implementiert, um virtuelle IT-Komponenten in einer Cloud anzubieten. IaaS-Dienstleister sind als Äquivalent von SaaS für Hardware zu verstehen. Diese bieten spezifische Infrastrukturdienste wie z.B. Speicher- oder Rechendienste an.
IT-Sourcing	Unter IT-Sourcing versteht man die Einlagerung/Integration (In-sourcing) oder Auslagerung (Outsourcing) von IT-Diensten von/an einen oder mehrere Dienstleistungsunternehmen.
Multivendor-Sourcing	Multivendor-Sourcing Management (auch Multiservice Provider Management genannt) befasst sich mit der Orchestrierung unterschiedlicher auf IT-Sourcing bezogener Partnerschaften mit spezialisierten Dienstleistern. Diese Orchestrierung wird typischerweise an ein einzelnes Dienstleistungsunternehmen ausgelagert, welches die Rolle eines Intermediärs wahrnimmt.
Nearshoring	Nearshoring ist eine besondere Form des Offshorings, also der Verlagerung von betrieblichen Tätigkeiten in das Ausland. Kennzeichnend für das Nearshoring ist die räumliche Nähe von Anbietern und Kunden.

Onshoring	Onshoring bezeichnet die Verlagerung von internen betrieblichen Aktivitäten zu Anbietern im eigenen Land.
Offshoring	Offshoring bezeichnet die Verlagerung betrieblicher Aufgaben vom heimischen Standort aus in andere Länder bzw. Kontinente.
PaaS – Platform as a Service	Beim PaaS handelt es sich um eine Weiterentwicklung des SaaS-Modells, wo Virtualisierungstechnik angewendet wird, bei der den Gast-Betriebssystemen eine Anwendungsschnittstelle zur Verfügung steht. PaaS-Dienstleister bieten Portale oder Plattformen an, die den Zugang zu Software-Services einerseits erleichtern und andererseits Kombinationen von Services (z.B. Mash-Ups) ermöglichen sollen. (Baun et al., 2009)
Private Cloud	Eine Private Cloud ist eine nutzereigene, vom Nutzer selbst betriebene Cloud-Umgebung. Der Zugang beschränkt sich hierbei auf den Nutzer selbst sowie autorisierte Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten. Der Zugriff erfolgt über das Intranet. Das Resultat sind effiziente, standardisierte und sichere IT-Betriebsumgebungen, die unter der Kontrolle des Nutzers stehen und individuelle Anpassungen erlauben. (BITKOM 2009)
Public Cloud	Eine Public Cloud ist eine sich im Eigentum eines IT-Dienstleisters befindende und von diesem betriebene Cloud-Umgebung. Der Zugriff erfolgt in der Regel über das Internet. Public Clouds zeichnen sich durch die flexible und schnelle Nutzung durch Subskription aus. Der Anbieter stellt eine Auswahl von hoch standardisierten Diensten zur Verfügung.
SaaS – Software-as-a-Service	Beim SaaS wird Software von einem spezialisierten Dienstleister betrieben, der über das Internet genutzt werden kann. Dabei hat der Anwender weder Kenntnis noch Kontrolle über die darunterliegende Infrastruktur. Die Abrechnung erfolgt typischerweise nach Nutzungsdauer. (Baun, Kunze, Nimis, Tai 2009/Eymann 2008)

Angaben zur Befragung

Funktion der Studienteilnehmenden

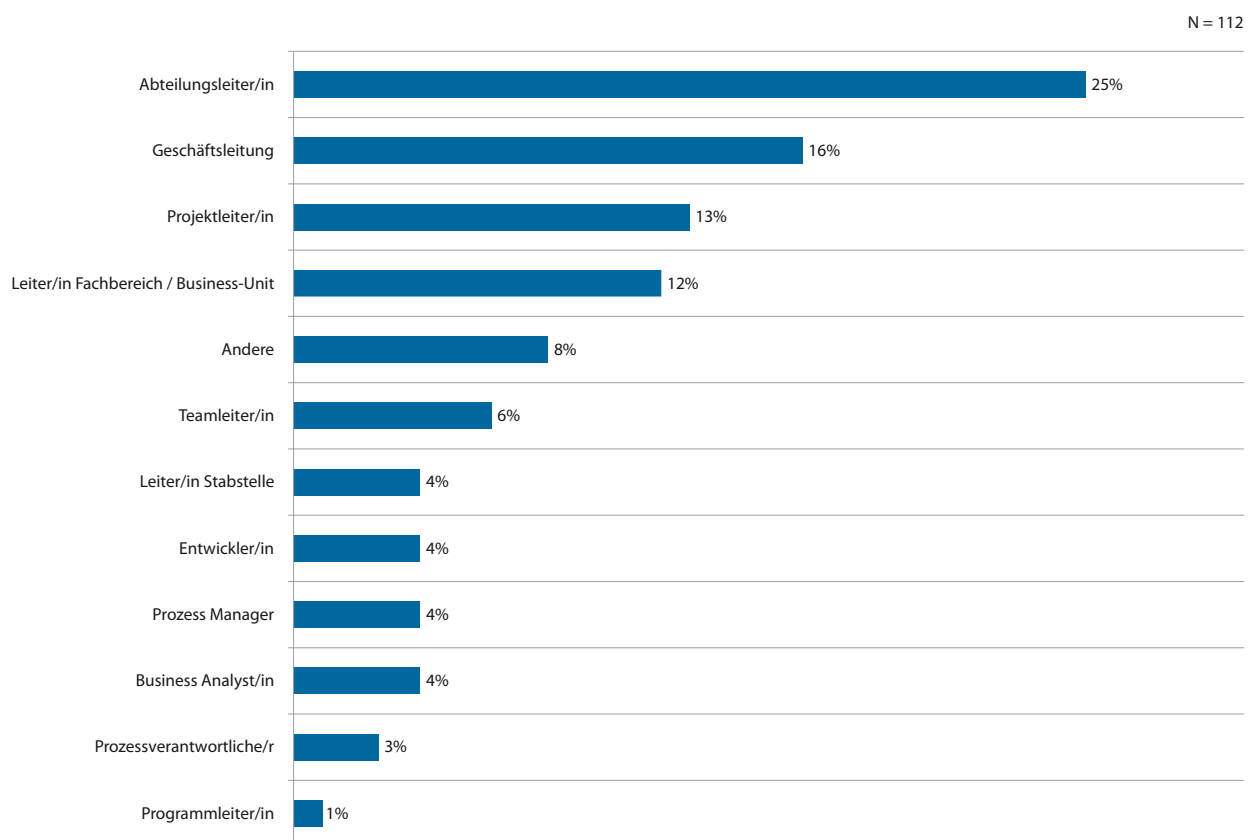


Abbildung 35: Funktion der Studienteilnehmenden

Die Betrachtung der Funktionen der Befragten in ihren Organisationen zeigt, dass es sich bei den Studienteilnehmenden vorwiegend um Entscheidungsträger handelt, respektive um Kaderpersonal aus den Bereichen der Abteilungsleitung (25%), Geschäftsleitung (16%), Projektlei-

tung und Leiter von diversen Fachbereichen (insgesamt 25%). Somit konnten fachlich kompetente Wissensträger für die Beantwortung der Studie gewonnen werden, sodass die Qualität und die Aussagekraft der Resultate gewährleistet werden konnte.

Funktionsbereich

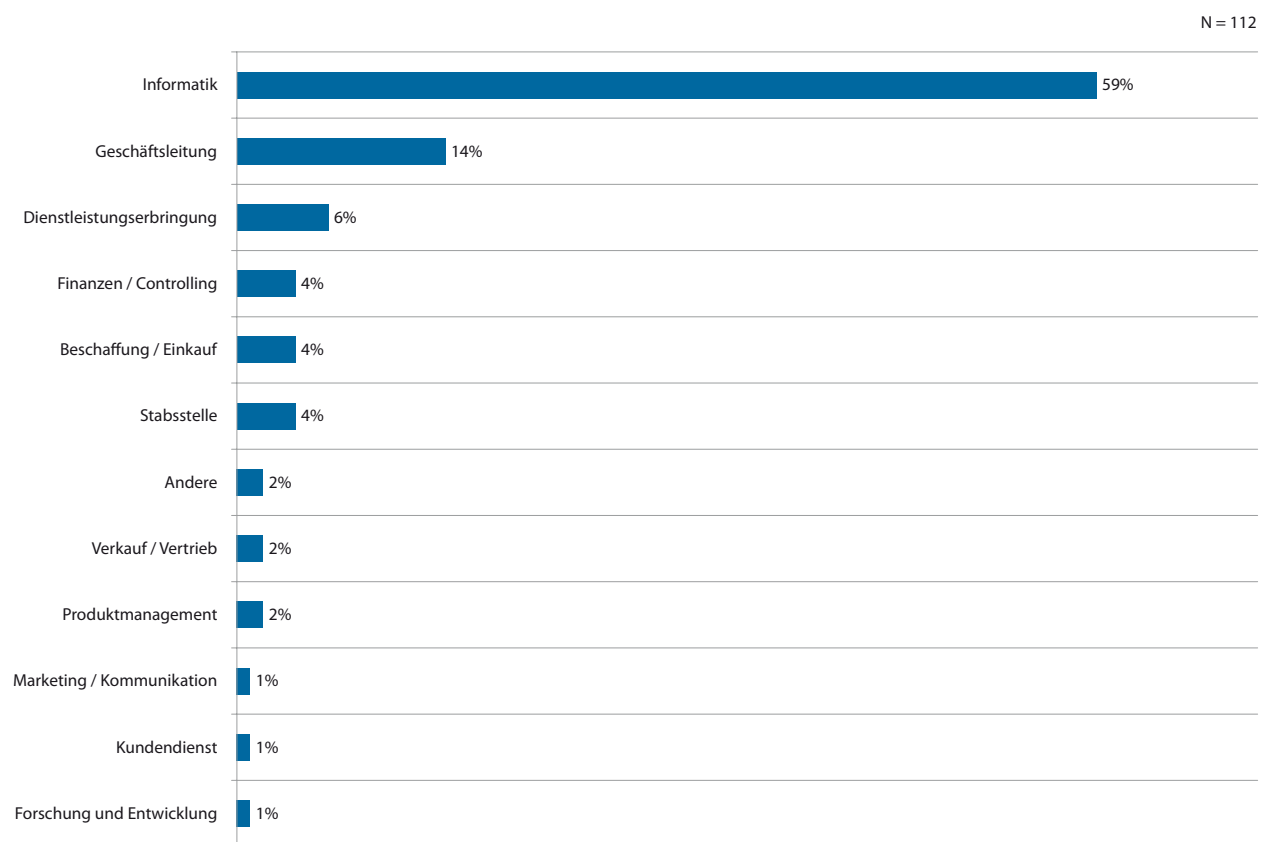


Abbildung 36: Funktionsbereich

Die Funktionsbereiche, in welchen die Studienteilnehmenden tätig sind, setzen sich folgendermassen zusammen: 59% der Befragten stammen aus Informatikabteilungen, diese werden gefolgt von Studienteilnehmenden

aus der Geschäftsleitung mit 14%. 6% arbeiten in der Erbringung von Dienstleistungen und 4% sind im Controlling und Accounting vertreten.

Branchen

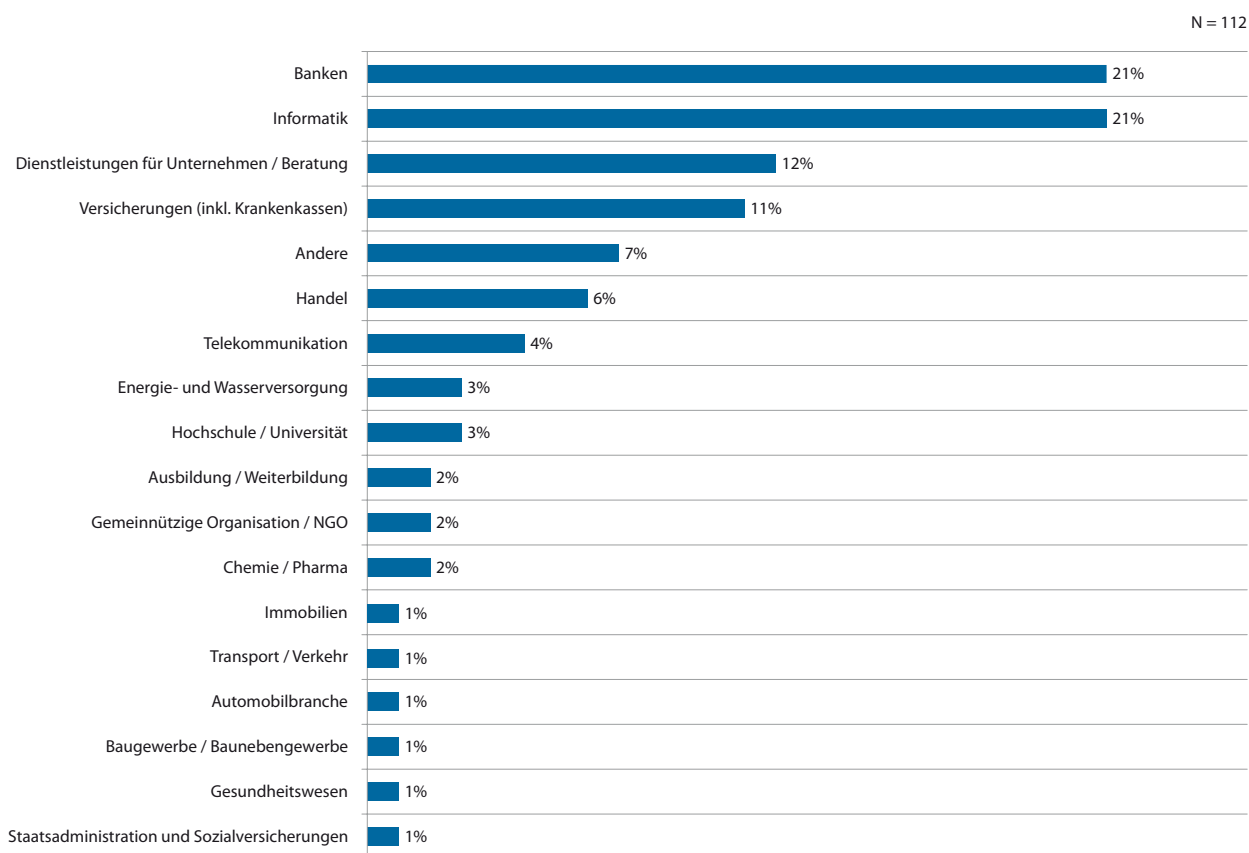


Abbildung 37: Branchen

Bei der Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmenden ist eine breite Mischung festzustellen. 21% der Befragten stammen aus der aus dem Bankensektor. Gleichauf sind Teilnehmer aus der Informatikbranche mit 21% sowie solche aus der Dienstleistungsbranche (12%). 11% kommen aus dem Versicherungsbereich, 7% der Befrag-

ten gaben an, dass sie in Branchen tätig sind, die nicht in der Aufzählung aufgeführt werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die wichtigsten Branchen vertreten sind und somit die Resultate der Studie auf unterschiedliche Wirtschaftssektoren anwendbar sind.

Geografische Zugehörigkeit der Studienteilnehmenden

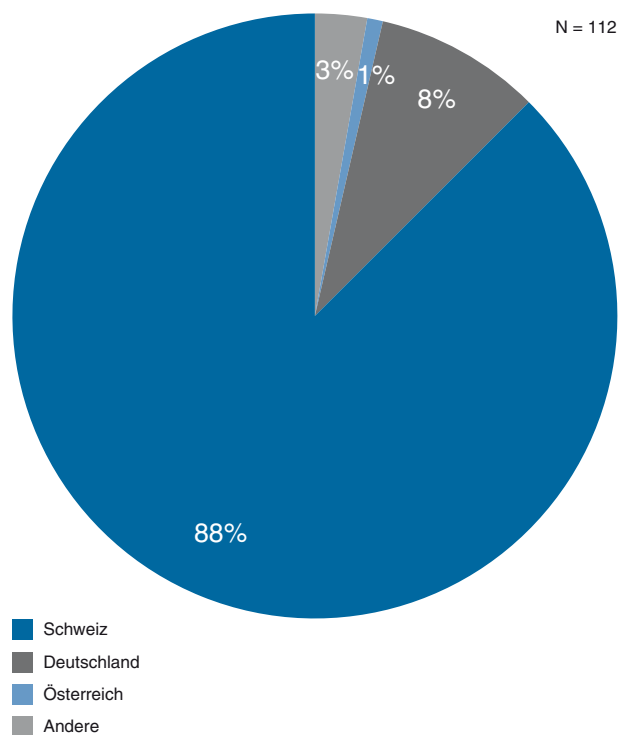


Abbildung 38: Geografische Zugehörigkeit der Studienteilnehmenden

Die Analyse der Herkunft der Studienteilnehmenden zeigt auf, dass fast 9 von 10 Personen (88%) aus der Schweiz kommen. Mit 8% folgt Deutschland, nur 1% der Befragten

stammt aus Österreich. 3% der Studienteilnehmenden gaben an, dass sie sehr stark länderübergreifend/weltweit arbeiten und deshalb keinem Land zuzuordnen sind.

Organisationsgrösse im Land, in dem die Studienteilnehmenden arbeiten

N = 111

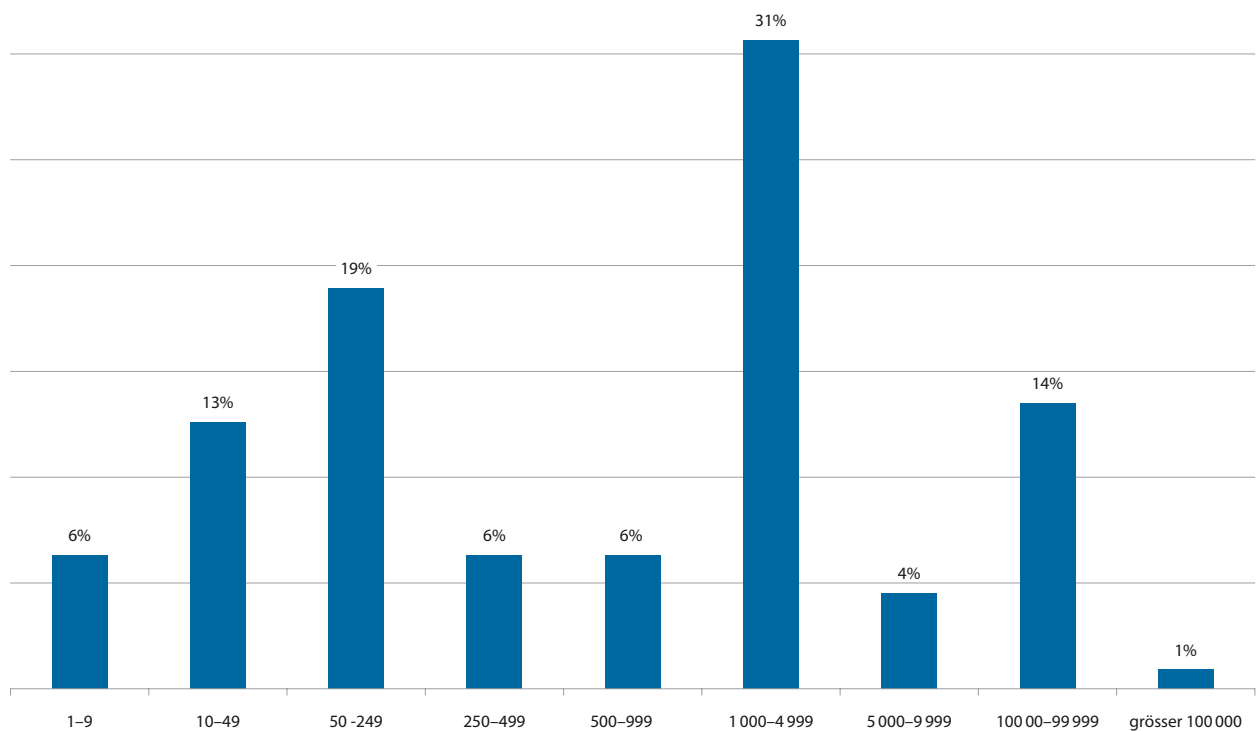


Abbildung 39: Organisationsgrösse im Land, in dem die Studienteilnehmenden arbeiten

Die Auswertung der Grösse (Anzahl Mitarbeiter) der Organisationen im Land, in welchem die Studienteilnehmenden tätig sind, zeigt eine gute Verteilung auf: Rund 44%

arbeiten in Klein- und Mittelunternehmen (bis 500 Mitarbeiter). Die restlichen 56% sind in Grossunternehmen sowie in internationalen Konzernen tätig.

Organisationsgrösse weltweit

N = 112

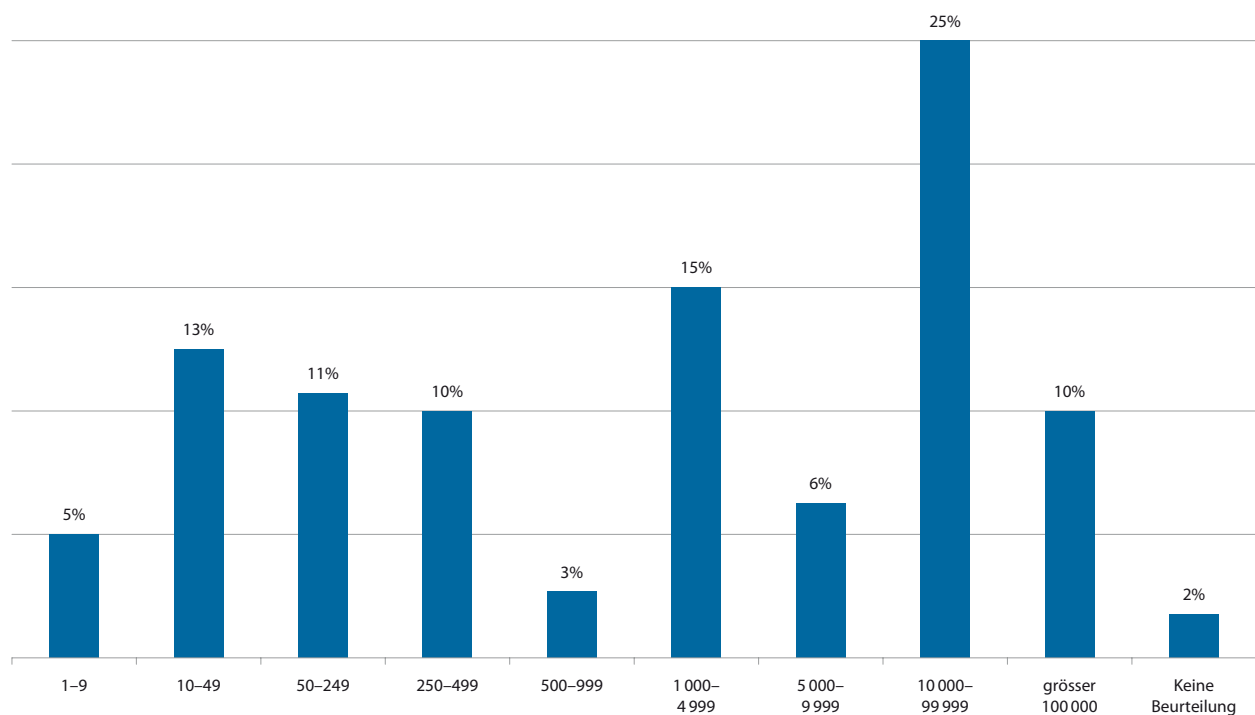


Abbildung 40: Organisationsgrösse weltweit

Bei Betrachtung der Organisationsgrösse weltweit ändert sich die Situation relativ wenig: Rund 39% der Befragten sind in Klein- und Mittelunternehmen tätig, wobei

die Anzahl der Grossunternehmen weltweit mit 58% gering ansteigt.

Umsatz

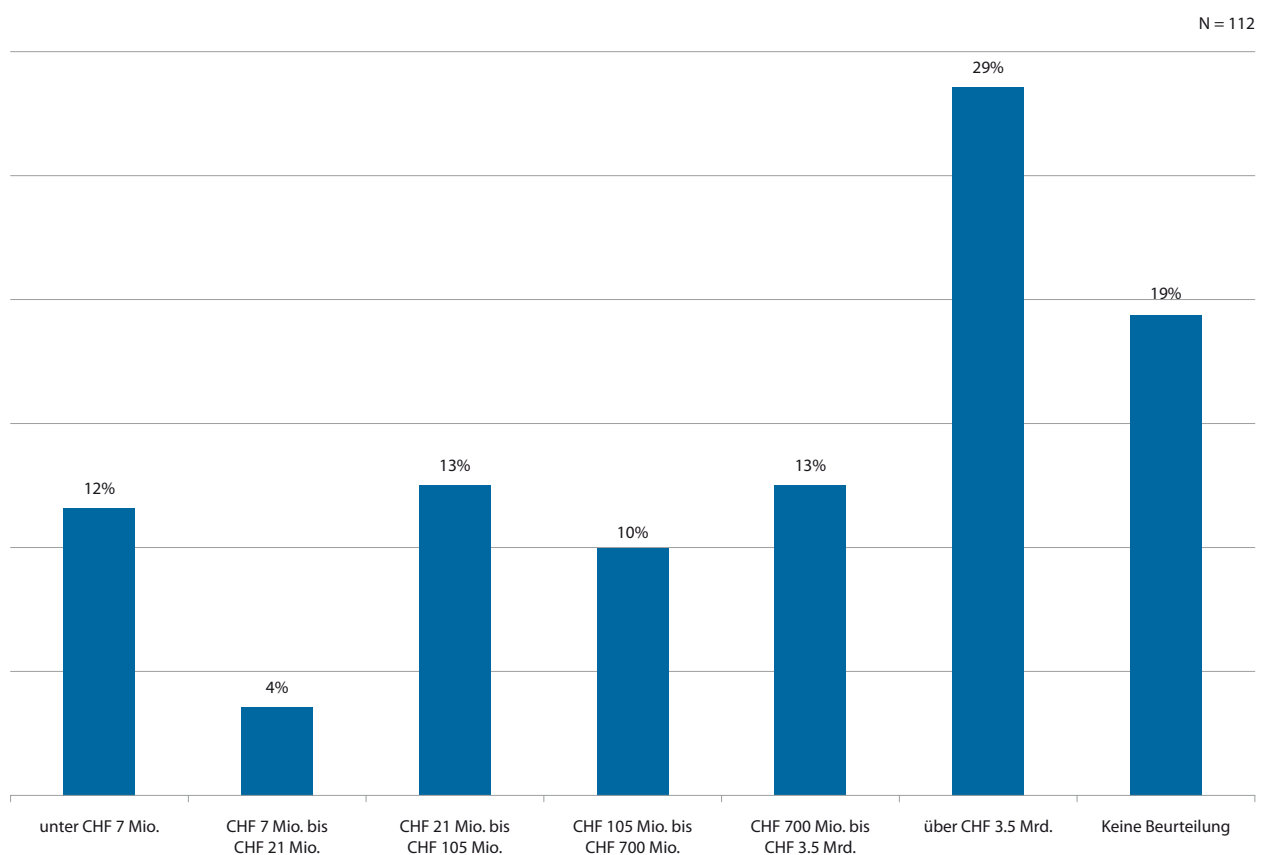


Abbildung 41: Umsatz

Die Auswertung der Umsätze der Organisationen, in denen die Studienteilnehmenden aktiv sind, zeigt auf, dass diese von unter CHF 7 Mio. bis auf über CHF 3.5 Mrd.

sehr gut verteilt sind. Die Streuung der Resultate liegt zwischen 4 und 29% in den sechs aufgezählten Stufen.



Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: ORDNUNGSRAHMEN. NACH VERSCHIEDENEN DIMENSIONEN UNTERTEILTER WÜRFEL	7	ABBILDUNG 12: GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE	21
ABBILDUNG 2: FORSCHUNGSDESIGN DER STUDIE: VORGEHEN UND METHODIK	9	ABBILDUNG 13: INTERMEDIÄR IN IT- SOURCING-KONZEPTEN	22
ABBILDUNG 3: ZIELSETZUNG DURCH UMSETZUNG VON IT-SOURCING-KONZEPTEN	12	ABBILDUNG 14: VERANTWORTLICHE STELLE FÜR IT-SOURCING	23
ABBILDUNG 4: BEWEGGRÜNDE FÜR IT-SOURCING-KONZEPTE	13	ABBILDUNG 15: ABLEITUNG VON IT-SOURCING-MASSNAHMEN VON DER ORGANISATIONSSTRATEGIE	24
ABBILDUNG 5: STELLENWERT VON IT-SOURCING-KONZEPTEN IM DEUTSCHSPRACHIGEN EUROPA	14	ABBILDUNG 16: KOSTEN VON IT-SOURCING (OHNE EIGENE PERSONALKOSTEN)	25
ABBILDUNG 6: STELLENWERT VON IT-SOURCING-KONZEPTEN (NACH BRANCHEN)	15	ABBILDUNG 17: KOSTEN VON IT-SOURCING (OHNE EIGENE PERSONALKOSTEN NACH BRANCHEN)	26
ABBILDUNG 7: STELLENWERT VON IT-SOURCING-KONZEPTEN (NACH ORGANISATIONSGRÖSSE)	16	ABBILDUNG 18: ANTEIL DER IT-SOURCING- KOSTEN AN DEN GESAMTEN IT-KOSTEN (OHNE EIGENE PERSONALKOSTEN)	27
ABBILDUNG 8: HEMMSCHWELLEN ZU IT-SOURCING-KONZEPTEN	17	ABBILDUNG 19: INVESTITIONEN IN IT- SOURCING FÜR DIE KOMMENDEN DREI JAHRE	28
ABBILDUNG 9: HEMMSCHWELLEN ZU IT-SOURCING-KONZEPTEN (NACH BRANCHEN)	18	ABBILDUNG 20: FUNKTIONSBEREICHE MIT GRÖSSTEM NUTZEN DURCH IT-SOURCING	29
ABBILDUNG 10: ZUKÜNFTIGE ABSICHTEN DURCH IT-SOURCING-KONZEPTE	19	ABBILDUNG 21: AUSLAGERUNG SÄMTLICHER IT-DIENSTE	30
ABBILDUNG 11: ZUKÜNFTIGE ABSICHTEN DURCH IT-SOURCING-KONZEPTE (NACH BRANCHEN)	20	ABBILDUNG 22: UNTERSTÜTZUNG VON ORGANISATIONSAKTOREN	32
		ABBILDUNG 23: UMSETZUNG VON IT-SHORING-KONZEPTEN	33

ABBILDUNG 24: UMSETZUNG VON IT-SHORING-KONZEPTEN (NACH BRANCHEN)	34	ABBILDUNG 32: BEDENKEN BEI DER UMSETZUNG VON CLOUD COMPUTING	42
ABBILDUNG 25: ENTWICKLUNG VON IT-SHORING KONZEPTEN IN DEN NÄCHSTEN DREI JAHREN	35	ABBILDUNG 33: EIGNUNG VON CLOUD-ARTEN	43
ABBILDUNG 26: IT-SOURCING-ANBIETER	36	ABBILDUNG 34: ANREIZE VON CLOUD SERVICES	44
ABBILDUNG 27: VERBREITUNG IT-SOURCING- KONZEPTE IN DEN NÄCHSTEN 3 JAHREN	37	ABBILDUNG 35: FUNKTION DER STUDIEN TEILNEHMENDEN	52
ABBILDUNG 28: AUSWAHLKRITERIEN FÜR EINEN IT-SOURCING-ANBIETER	38	ABBILDUNG 36: FUNKTIONSBEREICH	53
ABBILDUNG 29: UMSETZUNG VON CLOUD- COMPUTING-KONZEPTEN	39	ABBILDUNG 37: BRANCHEN	54
ABBILDUNG 30: ANWENDUNGSBEREICHE FÜR CLOUD COMPUTING	40	ABBILDUNG 38: GEOGRAFISCHE ZUGEHÖRIGKEIT DER STUDIEN TEILNEHMENDEN	55
ABBILDUNG 31: GRÜNDE FÜR DIE ANWENDUNG VON CLOUD-COMPUTING- KONZEPTEN	41	ABBILDUNG 39: ORGANISATIONSGRÖSSE IM LAND, IN DEM DIE STUDIEN TEILNEHMENDEN ARBEITEN	56
		ABBILDUNG 40: ORGANISATIONSGRÖSSE WELTWEIT	57
		ABBILDUNG 41: UMSATZ	58

Impressum

Herausgeber

Clemente Minonne
Zentrum für Wirtschaftsinformatik
School of Management and Law
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften

Kontakt

info.zwi@zhaw.ch

Autoren

Clemente Minonne
Matthias Litzke
Carlo Colicchio
Thomas Keller

Bilder

Titelbild: www.shutterstock.com
Bild, Seite 11: www.F1online.de
Bild, Seite 31: www.shutterstock.com
Bild, Seite 45: www.shotshop.com
Bild, Seite 59: ZHAW

Publikationsdatum

November 2011

Besuchen Sie uns im Internet

www.zwi.zhaw.ch

Lesbarkeit

Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird bei gewissen Begriffen nur die männliche Form verwendet.

Bestellungen

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich
Voltastrasse 24, 8092 Zürich
Tel. +41 44 632 42 42
Fax +41 44 632 12 32
verlag@vdf.ethz.ch
www.vdf.ethz.ch

ISBN-Nummer

ISBN 978-3-7281-3427-1

ISBN-Nummer Open Access

ISBN 978-3-7281-3440-0
DOI-Nr.: 10.3218/3440-0

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

This work is licensed under
a creative commons license.



© 2011, vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch

Das Zentrum für Wirtschaftsinformatik (ZWI) der School of Management and Law der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) hat sich mit dieser empirischen Studie zur Management-Disziplin «IT-Sourcing-Management – Status quo und Zukunft» zum Ziel gesetzt, den Reife- und Diffusionsgrad sowie zeitnahe und mittelfristige Trends im deutschsprachigen Europa (DACH) zu untersuchen und aufzuzeigen.

Insgesamt 112 Vertreter von über 100 Unternehmen und Institutionen, welche über IT-Sourcing-Expertise verfügen und sich täglich mit dieser Disziplin auseinandersetzen, haben an dieser Befragung teilgenommen. Die Ergebnisse zeigen interessante neue Erkenntnisse, zugleich aber auch kritisch zu interpretierende Aspekte auf, die für Organisationen, die IT-Sourcing-Strategien bereits umgesetzt haben oder dies noch in Angriff nehmen möchten, mit Blick auf die Praxis wertvoll und hilfreich sind.

Strategische Auslagerungskonzepte und die Klarheit über ihre Ausgestaltung bestimmen die Qualität, den Innovationsgrad und die Produktivität von Organisationen in hohem Masse. Viele Organisationen scheinen das Potenzial jedoch noch nicht vollumfänglich zu nutzen, welches ihnen IT-Sourcing-Methoden und -Lösungen bieten. Die Studie gibt des Weiteren Auskunft zu Fragestellungen, welche sich mit den Investitionen in Outsourcing sowie auch mit Initiativen im Bereich von Cloud Computing befassen.

ISBN 978-3-7281-3427-1(Print)
ISBN 978-3-7281-3440-0
DOI-Nr.: 10.3218/3440-0

www.vdf.ethz.ch
verlag@vdf.ethz.ch