

Mit Partnern zum Erfolg

Make or Buy? Darauf kommt es an

Was entwickeln und betreiben die IT-Abteilungen von Anwenderunternehmen selbst, was lassen sie von Externen machen? Die Swiss-IT-Studie 2019/2020 legt einen Outsourcing-Trend nahe. Aber nicht alle Firmen setzen auf eine Buy-Strategie. Die Redaktion hat bei CIOs nachgefragt, warum sie Make oder Buy nutzen – und welche Tücken die Zusammenarbeit mit Partnern hat.

→ VON MARCEL URECH

Gemäss den Ergebnissen der Swiss-IT-Studie 2020 wird Outsourcing immer wichtiger – mehr Buy, weniger Make ist im Trend! Mehr als jeder Vierte der über 300 befragten IT-Entscheider setzt beispielsweise für den Umgang mit disruptiven Technologien auf externe Partner. Im

Vorjahr war es noch nicht einmal jeder sechste. IT-Sicherheit, Business-Software, Mobilität, Cloud, XaaS sowie die Modernisierung von Infrastrukturen und Rechenzentren beschäftigen CIOs am meisten. In welchen Bereichen setzen sie für ihre Leistungserbringung auf Eigenfertigung



DER AUTOR

Marcel Urech

ist freier Technologie- und
Wirtschaftsjournalist.

→ [www.linkedin.com/in/
marcel-urech](https://www.linkedin.com/in/marcel-urech)

und wann besser auf Fremdbezug? Und weshalb? Befragt man Schweizer IT-Verantwortliche zu ihren Sourcing-Strategien, fällt auf, dass viele stark auf «Buy» setzen – mit wenigen Ausnahmen. Der Grund liegt auf der Hand: «Ohne Partner wären die meisten Unternehmen nicht da, wo sie heute stehen»,

kommentiert etwa Martin Andenmatten. Er ist Geschäftsführer von Glenfis und berät Kunden auch bei Make-or-Buy-Entscheidungen. Ein ähnliches Bild skizziert auch Hansjörg Bühler vom Sourcing-Spezialisten Soberano: «Alles selber machen, ist heutzutage keine realistische Option mehr.» →



«Wir bauen Wissen da auf, wo wir es haben wollen und sorgen dafür, dass es intern vorliegt»

Walter Furrer, Leuthard Bau

STANDARDS NUTZEN STATT EIGENENTWICKLUNGEN

Für den Bezug von IT-Leistungen setzen heute viele Firmen auf Partner. Ein Beispiel ist die Leuthard Bau AG. Der Bau- und Immobiliendienstleister aus Merenschwand, der als Generalunternehmen und Handwerksbetrieb agiert, entwickelt nicht inhouse, sondern kauft alles ein. Man betreibe zwar noch selbst einige Server und erbringe Services, sagt Walter Furrer, Projektleiter IT. Der Trend sei aber klar: «Wir verlagern Dienste in die Cloud.» Da der Prozess erst begann, werde man für längere Zeit ein hybrides Modell fahren.

Einige Unternehmen wollten auf Anfrage anonym bleiben und sich zu Make-or-Buy-Entscheidungen nicht öffentlich äussern. Etwa ein CFO im Versicherungsmarkt. Er berichtet, dass sein Unternehmen vor rund einem Jahr ein neues Informatikkonzept verabschiedet habe, verknüpft mit dem Grundsatz, sich an Standards zu halten. Laut Andenmatten macht das Sinn: «Man ist oft gut beraten, auf

Standardlösungen zu setzen, anstelle es immer zuerst selber zu versuchen.» Der Finanzchef im Versicherungswesen erklärt weiter, dass sein Unternehmen wenn immer möglich auf Eigenentwicklungen und den Betrieb eigener IT-Infrastrukturen verzichte. Auch der allgemeine Trend gehe in diese Richtung. Man habe nun die IT-Infrastruktur in ein externes Rechenzentrum ausgelagert. Die Grundlage für den Entscheid sei eine Analyse der internen Informatik gewesen, inklusive Risikobeurteilung, Wirtschaftlichkeits- und Ressourcenüberlegungen. Die Nähe zu den Kunden sollte bei Outsourcing nicht verloren gehen, betont der CFO. Um das zu erreichen, brauche es eine enge und partnerschaftliche Kooperation mit dem Outsourcing-Partner sowie klar strukturierte Prozesse. Entscheidend sei dabei, dass auch intern personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Zusammenarbeit professionell zu gestalten.

SO BLEIBT KNOW-HOW ERHALTEN

Für Leuthard Bau ist es wichtig, das Prozess-Know-how inhouse zu halten. Das Gleiche gelte für die Leitung aller IT- und Business-Projekte. Die Betreuung der Infrastruktur und des Netzwerks habe man hingegen ausgelagert. «Dieses Wissen können wir nur schwer erarbeiten, es wandelt sich ständig», sagt Furrer. Es sei schlicht zu kostspielig, immer auf dem aktuellen Stand bleiben zu müssen.

Angst vor einem Know-how-Verlust hat Furrer trotzdem keine. «Wir bauen das Wissen da auf, wo wir es haben wollen und sorgen dafür, dass es intern vorhanden ist.» Zudem sei für ausgelagerte Bereiche eine aktuelle und vollständige Dokumentation Pflicht. Auch Lukas Ritter, Informatikleiter der Gibb Berufsfachschule in Bern, will wichtiges Know-how auf keinen Fall verlieren. «Wir entscheiden sehr bewusst, in welchen Fällen wir Outsourcing betreiben wollen und wo es für uns wichtig ist, dass wir das Know-how weiterhin im Unternehmen halten», sagt Ritter.

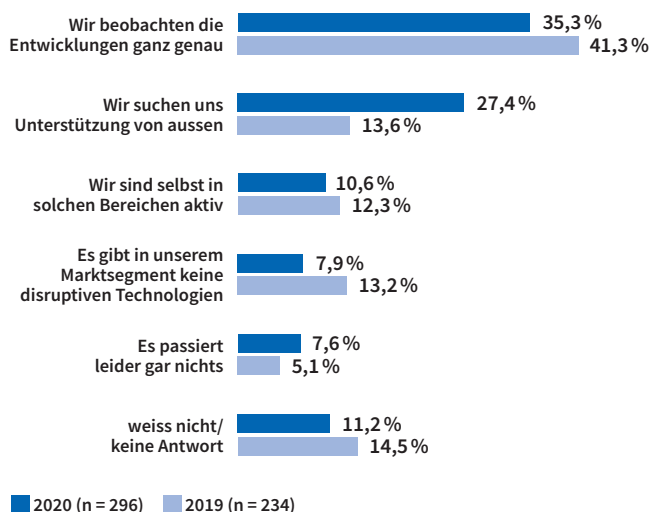
KOMMUNIKATION IST ALLES

Furrer geht davon aus, dass der Trend weiter weg von Make und hin zu Buy geht. Für Leuthard Bau werde sich die Sourcing-Strategie allerdings nicht gross verändern. «Wir sind ja bereits sehr stark im Buy-Bereich aktiv», wie Furrer weiter ausführt. Auf die Frage, was die grössten Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit den Sourcing-Partnern sei, antwortet der Projektleiter IT: «Es braucht klare Spielregeln, die eingehalten werden müssen.» Im Vordergrund stehe dabei eine verständliche und offene Kommunikation. Und es helfe, wenn die Unternehmenskultur der Partner zusammenpasse.

Roger Notter, CEO des Fullservice-Anbieters Enkom aus Sursee, fordert ebenfalls eine direkte Kommunikation. «Wir erwarten, dass Partner uns proaktiv auf neue Lösungen aufmerksam machen. So bleiben wir stets am Ball und können situativ unsere Strategie anpassen.»

Besser mit Partnern

Unternehmen setzen verstärkt auf die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten, um neue Technologien zu implementieren.



5 Tipps für gelungene Sourcing-Strategien

Martin Andenmatten, Managing Director des Beratungs- und Schulungsunternehmens Glenfis, nennt folgende Schritte für Sourcing-Strategien:

- 1 Ein IT-Target-Operating-Modell ausarbeiten.
- 2 Die Service-, Tool- und Technologie-Architektur aufbauen.
- 3 Die interne IT-Organisation als strategischen Business-Partner gestalten.
- 4 Gemeinsam mit dem Business die Sourcing-Strategie und den Multi-Sourcing-Governance-Ansatz definieren.
- 5 Die Funktion des Service-Integrators sicherstellen.

FLEXIBILITÄT UND KUNDENNÄHE SIND ZENTRAL

Auch die Haecky Gruppe aus Reinach hat der Redaktion ihre Make-or-Buy-Strategie verraten. Sie produziert kandierte Früchte, Marroni-Spezialitäten und Bäckerei- und Patisserie-Produkte inhouse und distribuiert Lebensmittel und Spirituosen. «Die IT-Programmierung und die Transportlogistik überlassen wir Dritten», sagt Peter Haecky, Vizepräsident des Verwaltungsrats. Sie verfügten in ihren Spezialgebieten über mehr Wissen. Um nahe am Kunden zu bleiben, achte man aber darauf, die wichtigsten Prozesse in eigener Hand zu halten. «Als Familienfirmengruppe mit 28 Aktionären und einer 104-jährigen Geschichte ist es unabdingbar, flexibel auf neue Herausforderungen reagieren zu können», sagt Haecky. Das sei auch der Grund, warum man seine Make-or-Buy-Strategie mit allen Involvierten und Geschäftseinheiten abstimme.

Für das Unternehmen Brugg Lifting ist die Nähe zu den Kunden ebenfalls zentral. Es stellt Aufzugs-, Architektur- und Drahtseile sowie Zurr- und Hebemittel her. «Unsere Kunden legen immer mehr Wert auf massgeschneiderte Lösungen», sagt Cristina del Valle, Head of Supply Chain. Der Trend gehe darum in Richtung Make. «Wir haben erkannt, dass Standardlösungen nach dem Prinzip ›one shoe fits all‹ nicht unserer Unternehmenskultur entsprechen.»

DER ERFAHRUNGSUSTAUSCH IST WICHTIG

Auch das Kantonsspital Obwalden (KSOW) nahm Stellung. Es ist Mitglied in der Vereinigung Gesundheits Informatik, in der es Erfahrungen offen teilt. Das Spital sei kein Early Adopter und setze auf Standardisierung, sagt Informatikleiter Roland Blättler. Die IT betreibe man inhouse und Fat Clients, Thin Clients und Tablets bestücke man selbst mit Standard-Software. Das KSOW kontrolliere Medizin-Technik-Geräte, Speicher, Netzwerk, Firewall und Applikationen. Auch Evaluation, Beschaffung, Betrieb und Monitoring liege in der Hand des Spitals.

Speziell dabei ist die breit gefächerte Kundschaft der Spital-Informatik: Bürger, Steuerzahler, Patienten, Behör-

den, Kanton, Bund, vor- und nachgelagerte Betriebe, Ärzte, Rega, Rettungsdienste, Spitex, andere Spitäler und interne Nutzer. Rund um die Uhr ein nahtloses Benutzererlebnis zu garantieren, sei eine Herausforderung, sagt Blättler. Es sei kein Scheitern, wenn das nicht immer gelinge – «sondern ein ganz normaler Aspekt der Digitalisierung».

BESONDERE KRITERIEN IM GESUNDHEITSWESEN

«Wir machen alles selber, ausser entwickeln», sagt Blättler. Die klinischen Applikationen und die Abläufe passe man selbst an, weil die Prozesse in jeder Gesundheitseinrichtung anders seien. Nur für spezifische Entwicklungen, etwa im Bereich des Enterprise Resource Planning und beim Krankenhausinformationssystem, kooperiere das KSOW mit externen Dienstleistern. Der Markt sei in der Schweiz dafür zwar klein. Gute Partner zu finden, sei aber kein Problem. Auf die Frage, warum das Spital mit Externen zusammenarbeitet, sagt Blättler: «Die hohen Kosten eigener klinischer Entwicklungen und der notwendige Zufluss von Know-how sind für uns nicht finanzierbar.» Ein grosses Spital in Zürich könne sich die Entwicklung eines Krankenhausinformationssystems leisten, für kleinere Gesundheitseinrichtungen sei das aber unmöglich. «Im Intranet verfolgen wir die Strategie Web First, um alles auf eine Plattform zu bringen», sagt Blättler. →



«Früher kamen Server aus Schottland, Festplatten aus dem Allgäu. Heute kommt alles aus Foxconn City»

Roland Blättler, Kantonsspital Obwalden

Darauf sei nicht nur der Menüplan abgebildet, sondern auch durchgängige Informatik- und Human-Ressourcen-Prozesse. Er wünscht sich, den bestehenden Mix von internen und externen Know-how-Trägern in dem Bereich zu verstärken. Intranet-Anwendungen könnte man dadurch schneller live schalten. Ideen gebe es zuhauf, aber die Umsetzung ziehe sich meist in die Länge.

KOSTENDRUCK FÜHRT ZU ABHÄNGIGKEITEN

Führt das Coronavirus dazu, dass das Spital seine Sourcing-Strategie überdenkt? Gute Frage, sagt Blättler. «Früher kamen die Server aus Schottland, die Festplatten aus dem Allgäu. Heute ist alles aus Foxconn City.» Ein Hardware-Projekt scheiterte gerade daran, dass ein Kabel nicht verfügbar sei. «Es steckt irgendwo in einem Container zwischen Shenzhen und Sarnen.» Vor zu viel Buy warnt er. «Wenn wir mehr auslagern, werden Fachinformatiker durch Fachjuristen ersetzt.» Diese würden dann nicht «Bits and Bytes», sondern Paragrafen und SLAs kontrollieren.

Das Virus habe dazu geführt, dass das Spital fast ausschliesslich auf Microsoft Teams setze. Das Personal stelle vor Ort das absolute Minimum an Support sicher und die Zusammenarbeit erfordere mehr Vertrauen und Disziplin.

Denn auch in Zeiten von Corona müsse das Team seine Rapporte durchführen, Aufträge diskutieren und diese an die Belegschaft weiterleiten. Der brutale Kostendruck in den Spitälern habe allerdings einen «Race to the Bottom» entfacht – immer günstiger, immer billiger. Das Spital müsse sich darum genau überlegen, wie es seine Produkte auswähle, um solche Abhängigkeiten zu vermeiden. Eine Diversifikation der Hardware sei aber schwierig. «Wir am KSOW können uns das nicht leisten und müssen zwischen Teufel und Beelzebub wählen: Produkt aus Amerika oder aus China? «Made in China» sind beide.»

Ein Sourcing-Manager einer internationalen Grossfirma, der anonym bleiben möchte, konstatiert ebenfalls einen erhöhten Kostendruck. Die Digitalisierung laufe immer rasanter. Der Trend gehe darum zu mehr Buy. «Mit mehr Make würden wir Gefahr laufen, den Anschluss zu verpassen.» Auch Blättler ist klar, dass das KSOW mit grosser Wahrscheinlichkeit an Services wie AWS und Azure nicht vorbeikommt. Ganz nach dem Motto Make für die Kernkompetenz, Buy für repetitive Dinge, die man automatisieren und kostengünstig skalieren kann.

Jürg Rahm, Leiter Finanzen & Informatik der Spitäler Schaffhausen, rechnet mittelfristig ebenfalls mit der Aus-

Sourcing richtig steuern

Make-or-Buy-Entscheidungen müssen immer in einen grösseren Kontext eingebettet werden.

Hansjörg Bühler, Geschäftsführer von Soberano Sourcing, rät IT-Entscheidern, dass sie sich mit folgenden Fragen auseinandersetzen:



lagerung eines signifikanten Teils des Grundbedarfs. Ein komplettes Outsourcing sei aber keine Option. Die Spitäler Schaffhausen verantworten aktuell den Betrieb der Server, den First-Level-Applikationssupport und das Customizing der Klinikinformations- und Patientenadministrationsysteme. Auch die Kommunikationsinfrastruktur und spezifische Fachapplikationen sind inhouse angesiedelt. Der Fokus auf die Applikationen werde sich wohl verstärken. Man könne auf diese Weise die Leistungsqualität optimieren, ohne höhere Kosten zu erzeugen, erklärt Rahm.

CORONAVIRUS ÄNDERT DEN SOURCING-MIX

Die meisten der Befragten geben an, dass das Coronavirus den Sourcing-Mix nicht ändert – aber nicht alle. «Diese Krise ist eine Bestätigung unserer Make-Strategie, die wir schon immer verfolgt haben», sagt etwa Opacc-CEO Beat Bussmann.

Auch die Haecky Gruppe plant keine Änderungen. Man nutze ja bereits verschiedene Bezugsquellen, um unabhängig zu bleiben. Bei Leuthard Bau sieht man ebenfalls keinen Anlass, etwas zu verändern. «Das ist nicht nötig, da wir bei unseren Partnern fast ausschliesslich auf Made in Switzerland setzen», begründet Furrer. Die Zusammenarbeit sei in Zeiten von Corona nicht schwieriger geworden. Einige Termine vor Ort könne man zwar nicht mehr wahrnehmen. Es gebe aber klare Regeln, an die sich alle halten. Und die Kommunikation mit den Partnern funktioniere weiterhin gut, freut sich Furrer.

Ein CFO im Versicherungsmarkt, der anonym bleiben will, teilt der Redaktion mit, dass es mit dem Outsourcing-Partner wegen Corona keine Probleme gebe. Im Gegenteil: Die kürzlich durchgeführte Auslagerung der IT in ein externes Rechenzentrum und der flächendeckende Einsatz mobiler Endgeräte ermögliche nun die Aufrechterhaltung der Geschäftsprozesse, etwa mit mobilen und flexiblen Möglichkeiten im Home-Office-Bereich.

Entwarnung gibt auch Simon Schmidt, Leiter Technik von Wilux Print. Das Unternehmen aus Hinwil realisiert Lösungen für die Überwachung des Warenflusses mittels Barcodes. «Da wir die meisten Produkte von lokalen Dienstleistern beziehen, müssen wir unseren Sourcing-Mix nicht ändern», sagt Schmidt. «Wir gehen aber davon aus, dass es in der Lieferkette früher oder später zu Engpässen kommen wird, weil gewisse Teile oder Materialien fehlen.»

Handlungsbedarf erkennt man bei Hengartner Elektronik aus Chur. «Wir versuchen, jetzt noch mehr in der Schweiz zu fertigen, um weniger von der Logistik abhängig zu sein», sagt Richard Eberhard, Leiter Vertrieb und Marketing. Einige der Fertigungspartner seien teilweise in Südostasien angesiedelt, und die Auswirkungen auf die Supplychain und Logistik seien ungefähr dieselben wie in Europa. «Die Globalisierung wird nun wenigstens teilweise durch Lokalisierung abgelöst», resümiert Eberhard.

MONSTER-TELKOS FORDERN SITZLEDER

Dass das Coronavirus für die Unternehmen eine spezielle Situation ist, bestreitet niemand. «Es ist eine ziemliche Herausforderung, alles via Telefon- und Videokonferenzen zu planen und zu organisieren», sagt zum Beispiel Jörg Augustin, Geschäftsführer von HSL Informatik aus dem Fürstentum Liechtenstein. «Externe Partner waren in der ersten Woche gefordert, sich den geänderten Anforderungen anzupassen», erklärt Blättler vom KSOW. Workshops zu technischen Themen seien in Monster-Telefonkonferenzen



«Wir gehen davon aus, dass es in der Lieferkette früher oder später zu Engpässen kommen wird»

Simon Schmidt, Wilux Print

ausgearbeitet, was Sitzleder, Durchhaltewillen und Konzentration erfordert habe. Möglich sei das nur, wenn es auch bei den Partnern eine fürsorgliche sowie konstruktive Unternehmens- und Kommunikationskultur gebe.

UNTERNEHMENSKULTUR IST ENTSCHEIDEND

Für Ritter ist es wichtig, dass die Partner die Bedürfnisse einer so grossen Schule wie der Berufsfachschule Bern ganz genau kennen. «Das ist die grösste Herausforderung.» Die Schule sei in Abteilungen organisiert, die sehr heterogene Bedürfnisse haben. «Für einen Partner ist das oft nur schwer nachvollziehbar. Es führt dazu, dass ein relativ grosser Aufwand betrieben werden muss, um einen potenziellen Partner ins Boot zu holen», sagt Ritter.

Haecky achtet bereits bei Ausschreibungen darauf, dass die Unternehmenskultur harmonisiert. Die Chemie zwischen Projektverantwortlichen, Management und Eigentümervertreter muss stimmen. «Es ist unabdingbar, eine direkte Beziehung zwischen Inhaber und CEO beider Seiten auf der Basis von Vertrauen aufzubauen», betont Haecky. Dieses Vertrauen gebe Sicherheit und führe zu einer direkten Kommunikation, was in der Corona-Krise besonders wichtig sei. Zumindest in diesem Punkt sind sich alle befragten IT- und Unternehmensentscheider einig. ←