

Neue Anforderungen an IT-Dienstleister in der Energiebranche

1 Unbundling – die Energiebranche unter Druck

1998 begann mit der Umsetzung der EG-Binnenmarktrichtlinie in nationales Recht die Liberalisierung des Energiemarktes in Deutschland. Zuvor war dieser jahrzehntelang durch starke Fragmentierung geprägt, die durch Gebietsschutz und Regulierung zu einem Monopol der rund 900 Energieversorgungsunternehmen der Stromsparte in den Bereichen Erzeugung, Verteilung und Vertrieb von elektrischer Energie geführt hatte. Die Deregulierung der Monopolmärkte brachte sowohl für Kunden als auch für Anbieter einschneidende Veränderungen mit sich: Der gesetzlich garantierte Gebietsschutz war gefallen und mit ihm auch die einstige Alleinstellung der Energielieferanten in ihren Versorgungsgebieten. Im gleichen Zug gewannen Stromkunden die Freiheit, ihre Energielieferanten selbst auszuwählen, was neben Preisaspekten erstmalig auch Zusatznutzen wie Beratung und Service ins Blickfeld rückte. Vor allem aber setzte die Liberalisierung die Energieversorger einem bis dahin ungekannten Wettbewerbs- und Kostendruck aus. Entsprechend wurde die erste Phase des Wettbewerbs von einem aggressiven Werben um Kunden und Marktanteile sowie Konzentrationstendenzen auf Anbieterseite bestimmt.

Trotz der nun schon einige Jahre zurückliegenden Marktöffnung trägt der deutsche Energiemarkt bis heute mitnichten die Zeichen eines gesunden Wettbewerbs. Im Gegenteil: An die Stelle der anfänglichen Dynamik ist in der Energiewirtschaft inzwischen wieder weitgehend Ruhe eingetreten. Dies zeigt sich vor allem auf dem Privatkundensektor: Ungeachtet der Freiheit bei der Wahl des Energieversorgers betrug die Quote des Anbieterwechsels von Privatkunden im letzten Jahr gerade einmal 3,7 Prozent.

Zur weitergehenden Öffnung des Marktes hat der Rat der Europäischen Union im Februar 2003 neue Binnenmarktrichtlinien festgelegt, die in der gesamten deutschen Energiewirtschaft tiefgreifende Veränderungen nach sich ziehen werden. Im Zentrum der neuen Bestimmungen steht das Unbundling, d.h. die Entflechtung von bisher integrierten Unternehmensteilbereichen zu selbständig agierenden Organisationen. Insbesondere geht es hierbei um die Trennung der Bereiche Netzbetrieb, Produktion und Vertrieb. Die Richtlinien sehen eine Entflechtung in zwei Stufen vor: Bis Juli 2004 müssen die Unternehmen ein „Functional Unbundling“ vollzogen haben – die drei genannten Bereiche müssen fortan von verschiedenen Managern, ohne Überschneidung der Entscheidungsgewalt, geleitet werden. So darf auch keine der nunmehr selbständigen Sparten in das Geschäft einer anderen eingreifen. Der nächste Schritt ist das „Legal Unbundling“, welches spätestens im Juli 2007 verwirklicht werden muss und im Zuge dessen die ehemaligen Unternehmensbereiche zu rechtlich unabhängigen Organisationen umgewandelt werden müssen, die als eigenständige Firmen allenfalls noch unter dem gemeinsamen Dach einer Holding operieren dürfen.

Durch das Unbundling versucht die Europäische Kommission, für alle Marktteilnehmer einen diskriminierungsfreien Netzzugang zu angemessenen Bedingungen durchzusetzen. Die Kosten des Netzbetriebes sollen durch die organisatorische und rechtliche Entflechtung transparent gemacht und verursachungsgerecht zugeordnet werden können. Gleiches gilt für die Preise: Durch erhöhte Transparenz der Preisgestaltung bei Erzeugung, Netzbetrieb sowie Vertrieb von Strom sollen Quersubventionen und Wettbewerbsverzerrungen erschwert werden. Ähnlich dem Problem der „letzten Meile“ in der Telekommunikationsbranche soll nun auch in der Energiewirtschaft verhindert werden, dass Unternehmen mit einer historischen Monopolstellung im Energienetz die Gewinne hieraus dazu nutzen, sich mit konkurrenzlos günstigen Preisen unlautere Vorteile im Wettbewerbsbereich Vertrieb zu sichern oder ihren Mitstreitern durch überhöhte Durchleitungsentgelte den Weg zur Steckdose des Kunden versperren.

Doch so verständlich der Entflechtungsgedanke mit Blick auf den Wettbewerb und den Kunden auch ist, so sehr verstößt er zugleich gegen fundamentale ökonomische Prinzipien. Die betroffenen Unternehmen werden im Zuge des Unbundling gezwungen, bedeutende Synergien auf der Personal-, Technologie- und Logistikseite aufzugeben. Damit steht das Unbundling auch im krassen Gegensatz zum „Economy of Scope“-Leitsatz: Geschäftsfunktionen und -prozesse, die zuvor mehr oder minder homogen unter einem Dach vollzogen wurden, müssen nun zerstückelt und neu definiert werden. Dieses ist aber nicht nur eine strategische Herausforderung, sondern vor allem auch eine Frage der Kosten. Und genau hier trennen sich die Unternehmen der Versorgungswirtschaft: Während die großen Konzerne das Legal Unbundling bereits weitgehend vollzogen und Produktion, Netz sowie Vertrieb in eigenständigen Firmen unter einem gemeinsamen Dach organisiert haben, stellt die notwendige Umstrukturierung die Großzahl der kleineren und mittleren Marktteilnehmer, wie etwa Stadtwerke und Regionalverteiler, vor Probleme. Durch das Unbundling wird der schnelle Anruf zum Kollegen vom Vertrieb nunmehr zum zwischenbetrieblichen Dienstleistungsprozess – die Wege werden länger. Kein Wunder also, dass nach Schätzungen des Verbandes kommunaler Unternehmen (VKU) durch das Unbundling der Personalbedarf bei den betroffenen Energieversorgern um bis zu 17 % steigen wird und die jährlichen Mehrkosten, je nach Unternehmensgröße, bis zu 7,5 Millionen Euro betragen können.

2 Chancen durch IT-Outsourcing

Angesichts der ohnehin schwierigen Marktlage bedeutet der Zwang zur Entflechtung für die meisten Unternehmen ein Problem, welches sie am liebsten wegwünschen würden. Dabei muss die funktionelle Trennung von Produktion, Netz und Vertrieb beileibe nicht nur eine Reaktion auf die Richtlinien der EU sein, sondern – das haben die Großen der Branche bereits vorgemacht – auch das Ergebnis strategischer Überlegungen. Erhöhte Kostentransparenz und Wirkungskontrolle, schnellere Reaktionszeiten am Markt und Profit-Center sind einige Stichworte, die auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Reorganisierung hinweisen. Zwangsläufig lenkt das Unbundling den Blick auf die eigenen Geschäftsprozesse, die es nun umzugestalten und dabei zu optimieren gilt, aber auch auf versteckte Kostensenkungspotenziale, die bei dem Umbau ausgeschöpft werden können. Dabei verdienen die IT-Strukturen jedes Energieversorgers aus mehreren Gründen ein besonderes Interesse:

- Die organisatorischen Veränderungen im Unbundling müssen zwangsläufig auch IT-Anpassungen nach sich ziehen,
- die unternehmensinternen IT-Landschaften sind derzeit meist noch heterogen,
- die nötige Prozessorientierung ist ohne adäquate IT-Lösungen nicht denkbar,
- auf dem nunmehr offenen Energiemarkt hat sich die einst nur unterstützende IT längst zum Erfolgsfaktor emanzipiert,
- die IT-Infrastruktur jedes Unternehmens im harten Wettbewerb ist ein kritischer Kostenfaktor.

Nicht erst seit den Herausforderungen des Unbundling müssen die IT-Systeme zukunftssicher, d.h. vor allem flexibel im Hinblick auf zukünftigen Wandel gestaltet werden. Doch als Mittel zur Gestaltung und Optimierung von Geschäftsprozessen der Energieversorger wird ihre Bedeutung im und nach dem Unbundling noch zunehmen. Schon heute fließt der Strom auf seinem Weg zum Kunden oftmals durch eine Vielzahl von Netzen unterschiedlicher Betreiber und passiert dabei die virtuellen Infrastrukturen verschiedener Händler. Allein die Abrechnung der gelieferten Energiemengen an den richtigen Kostenstellen stellt höchste Ansprüche an das Energiedatenmanagement und die zugrundeliegenden IT-Systeme. Diese Komplexität wird durch die organisatorische Trennung der Marktteilnehmer noch weiter steigen – und damit auch die IT-Kosten.

Und schließlich hat durch den Wettbewerb auf dem Energiesektor auch dort die Maxime der Kundenorientierung Einzug gehalten. Für die IT heißt das: Sie soll als strategisches Instrument mit Blick auf den Kunden der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen dienen. Effiziente CRM-Systeme und eine intelligente Integration von Abrechnung und Marketingaktivitäten können auch bei den Energieversorgern Differenzierungspotenziale entstehen lassen. Die Chancen sind da, zugleich jedoch übersteigt die Fülle der neuen Aufgaben das IT-Know-how vieler Marktteilnehmer und in gleichem Maße auch ihre finanziellen Möglichkeiten.

Somit wird das IT-Outsourcing für viele Unternehmen zu einer ökonomisch und strategisch sinnvollen Option. Bereits seit mehreren Jahren verzeichnet der Outsourcing-Markt in der Energiebranche stetige Zuwachsraten, und das sowohl auf der Software- als auch auf Service-Seite. Höhere Flexibilität, das Fehlen von Know-how und Personal sowie zunehmend komplexe Technologien und Anwendungen sind die meistgenannten Gründe für die Outsourcing-Bestrebungen der Energieunternehmen. Vor allem in den Bereichen ERP, Abrechnung und CRM, welche nicht als Kernkompetenz der Energieversorger anzusehen sind, hat sich der Outsourcing-Markt bisher gut entwickelt. Dieser Trend wird durch das Unbundling noch verstärkt werden, gemäß der folgenden Überlegung:

Unbundling verursacht Mehrkosten → die Komplexität der Prozesse steigt → Zwang zur Kostenreduktion und Prozessoptimierung → Konzentration auf das Kerngeschäft → Übergabe der Prozessverarbeitung an spezialisierten Dienstleister.

3 Anforderungen an IT-Dienstleister

Doch wie muss ein IT-Dienstleister in der Energiebranche aufgestellt sein, um die an ihn gestellten Anforderungen erfüllen zu können? Als selbstverständliche Voraussetzung ist zunächst die technologische Kompetenz zu nennen. Sämtliche eingesetzten Systeme, wie die Hard- und Software, Datenübertragung und -speicherung, müssen dem neuesten Stand der Technik entsprechen, flexibel sein und eine hohe Störungs- und Ausfallsicherheit garantieren. In das gleiche Gebiet fallen die Fragen der Datensicherung (Katastrophenschutz, Schutz gegen unberechtigte Eingriffe etc.). Da das Outsourcing eine Vielzahl komplexer Fragen aufwirft und z.T. auch geschäftskritische Prozesse betrifft, muss der Dienstleister selbst auch eine kundenorientierte Organisation aufweisen – dazu gehört ein Key Account Management, welches eine hohe Verfügbarkeit sowie eine hohe Kooperationsbereitschaft mit kurzen Wegen garantiert, genauso wie eine flexible Vertragsgestaltung mit klar formulierten Service Level Agreements, die dem Outsourcer ein Instrument zur Überprüfung der Qualität der Leistung des Dienstleisters an die Hand geben.

Von großer Bedeutung ist darüber hinaus auch die Branchenkompetenz des IT-Anbieters. Die Aufgaben von heute und morgen können nur mit Hilfe eines Partners bewältigt werden, der eine umfassende Kenntnis der branchenspezifischen Prozesse mitbringt und der in der Lage ist, diese mit seinen Lösungen nicht nur zu bedienen, sondern auch aktiv mitzugestalten. Die Strategiekompetenz der Dienstleister, die Fähigkeit zur Systemintegration und vor allem ein umfassendes Verständnis der EVU-spezifischen Prozesse gewinnen immer mehr an Bedeutung, während die klassischen Qualitätsanforderungen (Sicherheit, Verfügbarkeit, modernste Soft- und Hardware etc.) und wettbewerbsfähige Preise zwar als Voraussetzung gelten, aber nicht mehr im gleichen Maße kaufentscheidend sind.

Ein besonderes Augenmerk verdient auch der Aspekt der Standardisierung: Zahlreiche IT-Dienstleister auf dem jungen Markt versuchen, durch die Entwicklung von standardisierten Angeboten eigene Skaleneffekte zu nutzen. Dieser Herangehensweise ist stets die Gefahr immanent, dass die individuellen Geschäftsprozesse der Kunden nur unzulänglich unterstützt

werden können. Tatsächlich haben Erhebungen gezeigt, dass das Angebot an standardisierter Software für EVU zur Zeit nur einen geringen Teil der EVU-spezifischen Geschäftsprozesse abbildet. Es zeigt sich außerdem immer mehr, dass die Anforderungen einzelner EVU stark differieren, weshalb auch der Marktanteil individueller Produktpakete steigt. Daher gilt: Die standardisierten Lösungen müssen stets ausreichend Platz für individuelle Anpassung bieten und diese muss auf Basis kompetenter und umfassender Beratungsleistungen geschehen – nicht nur auf technologischer, sondern auch auf strategischer Ebene.

Gerade die „neuen“ Anbieter, welche unter dem Schlagwort ASP agieren, müssen sich an diesen Anforderungen messen lassen. Der Erfolg des ASP-Modells liegt ja in der weitgehenden Standardisierung der Lösungen nach dem „One-to-many“-Prinzip. Der Vorteil: eine schnelle Implementierung und niedrige Kosten, auch weil dank der Nutzung über das Internet aufwändige IT-Investitionen entfallen. Die Praxis hat jedoch bereits gezeigt, dass die erhofften Vorteile der schnellen Einführung oftmals durch unerwartet aufwändige Anpassungsmaßnahmen verpufft sind. Kommen dann noch eine unzureichende Prozesskenntnis der Dienstleister, Fehler im Projektmanagement oder Schwierigkeiten bei der Schnittstellenprogrammierung hinzu, laufen ganze Projekte Gefahr zu scheitern – dies ist bereits mehr als einmal traurige Wirklichkeit geworden. Die Branche hat daraus gelernt: Es steigen die Anforderungen an das Prozessverständnis, die Branchenkenntnis und das Integrationspotenzial ihrer IT-Dienstleister und auch die Bedeutung eines herausragenden IT-Projektmanagements ist heute höher denn je.

Die **rku.it** hält für diese Anforderungen einen umfassenden Leistungskatalog bereit, welcher die Vorteile einer schnellen und kostengünstigen Implementierung zukunftsweisender IT-Lösungen mit einer traditionell gewachsenen, fundierten Kenntnis der Geschäftsprozesse in der Energiewirtschaft verknüpft. Daraus entsteht ein hochintegriertes Angebot an IT-Services, welches einen Großteil der Prozesse innerhalb eines Versorgungsunternehmens abdeckt. Bereits seit 1961 ist die **rku.it** auf Aufgaben der Informationsverarbeitung für Versorgungsunternehmen spezialisiert. Mit diesem Know-how beschleunigt die als CCC (Customer Competence Center) und Hosting-Partner der SAP AG zertifizierte **rku.it** die Einführung der mySAP Business Suite in Energieversorgungsunternehmen, u.a. durch branchengerichtete Mustermandatenlösungen. Die Branchenkenntnis der **rku.it** manifestiert sich dabei in schlanken, konfektionierten SAP R/3-Systemen, welche bereits optimal auf die speziellen Erfordernisse von Versorgungsunternehmen eingestellt sind. Auf Basis der SAP-Standardsoftware werden Mustermandanten erstellt, deren Ansatz darin besteht, über 80 % der Funktionalität eines Versorgungsunternehmens unmittelbar abdecken zu können und darüber hinaus weitere Lösungsansätze zu bieten. Anhand konkreter Kundendaten und Prozesse erfährt das System in kurzer Zeit eine kundenindividuelle Ausprägung.

Der Kunde nutzt seine individuelle Lösung auf Dienstleistungsbasis bei der **rku.it**, wobei der Leistungsumfang anhand klar definierter Service Level Agreements festgelegt wird. Alle zum Betrieb erforderlichen Ressourcen werden dem Kunden vom eigenen Hochleistungs-Rechenzentrum am Standort Herne zur Verfügung gestellt. Zudem profitieren die Kunden der **rku.it** bei Schulungen von den langjährigen Erfahrungen im Versorgungsbereich und von der konsequenten Nutzung des Knowledge Warehouse der SAP AG. Das Schulungskonzept und Wissensmanagement reicht von der Key-User-Schulung bis zur speziellen Endanwenderschulung und ist stark geschäftsprozessorientiert.

Um für den Kunden die oben erwähnten Risiken bei der Integration neuer Lösungen auszuschalten, über alle Phasen der Einführung und des Betriebes hinweg eine optimale Unterstützung bieten zu können sowie im Hinblick auf Versorgungsunternehmen, die SAP bereits nutzen und nach Möglichkeiten suchen, den Lösungsbetrieb zu optimieren, wurde im Jahr 2001 das Tochterunternehmen **evu.it** mit den Schwerpunkten Projektmanagement und Consulting gegründet. Die beiden Unternehmen sind in ihrer Ausrichtung komplementär:

Während die **rku.it** die technischen Aufgaben im Outsourcing/ASP übernimmt, ist die **evu.it** auf die projektbezogene Einführung, Beratung und Schulung spezialisiert. Somit wird die branchenspezifische Standardisierung der Lösungen in ein weitgreifendes Dienstleistungs- und Beratungskonzept eingebettet. Auf diese Weise werden sämtliche Vorteile des ASP-Modells verwirklicht, ohne jedoch dessen Risiken mitzutragen.

4 Lösungen für neue Herausforderungen: Internet Self Services

Durch die neue Wettbewerbssituation auf dem Energiemarkt ist der Kunde für große wie für kleine Versorgungsunternehmen in den Mittelpunkt aller Überlegungen gerückt. Heute gilt es mehr denn je, dem Kunden Wege abzunehmen, ihn mit maßgeschneiderten Produkten (bis hin zu branchenfremden Angeboten, Stichwort: Cross-selling) und einem überzeugenden Marketing zu binden und zugleich neue Kunden zu gewinnen. Bekanntermaßen stellt die Rechnung aufgrund der hohen Aufmerksamkeit beim Kunden einen wichtigen Zugang zum selben dar. Was in der Telekommunikationsbranche längst Usus ist, kann auch für Energieversorger ein vielversprechendes Modell für den Kampf um Marktanteile sein: das Bill Marketing – die Verknüpfung der Rechnung mit gezielten Marketingaktivitäten. Die Voraussetzung hierfür ist eine effiziente Integration von CRM- und eCommerce-Systemen in den Billing-Prozess, die auf Basis einer leistungsstarken IT-Infrastruktur den Zugriff auf relevante Kundeninformationen auf verschiedenen Prozessebenen ermöglicht.

Das Billing selbst ist eine hochkomplexe Prozesskette mit den Hauptprozessen Zählerwesen, Abrechnung und Kundenservice, die ihrerseits in eine Vielzahl von Teilprozessen zerfallen (etwa das Zähler- und Kundendatenmanagement, Verbrauchskontrollen, Rechnungsdruck und -versand, Zahlungseingangsprüfung oder Forderungsmanagement). Viele dieser Prozesse werden nicht zu den Kernkompetenzen der Energieversorger gezählt, weshalb das Billing in der Praxis in steigendem Maße zumindest partiell outgesourct wird. Wesentliche Treiber sind hierbei kostenpolitische Überlegungen, aber auch die zunehmende Nutzung und Integration neuer Technologien, insbesondere des Internets. Hier eröffnen sich im Rahmen der Abrechnung unter dem Stichwort „Internet Self Services“ zahlreiche Innovationspotenziale, von denen nun auch die Energieversorger profitieren können, indem sie durch die Einrichtung effizienter Kommunikationskanäle einen wichtigen Zugang zum Kunden gewinnen.

Auch für diese zukunftsgerichteten Prozesse stellt die **rku.it** zusammen mit ihrer Beratungstochter **evu.it** den Versorgungsunternehmen ausgereifte IT-Lösungen zur Verfügung, die mit einem geringen Konfigurationsaufwand schnell in die individuellen Geschäftsprozesse eines EVUs integriert werden können. Ein Beispiel hierfür bietet der CRM-Musterprozess „**eCommerce für Tarifkunden – Internet Self Services**“. Ausgehend von der SAP-Lösung CRM wurde hierfür ein konfektionierter CRM-Mustermantel entwickelt, der bereits vorkonfigurierte Versorgungsprozesse umfasst und die Integration zu anderen SAP-Systemen (IS-U, Core, BW) gewährleistet. Durch den Einsatz dieser Musterprozesse als Grundlage zur Ausprägung EVU-spezifischer CRM-Prozesse (Best-Practice-Teillösungen) kommt es zu einer erheblichen Verkürzung der Implementierungszeiten.

In Verbindung mit einem bestehenden System mySAP Utilities garantiert die eCommerce-Lösung der **rku.it/evu.it** einen reibungslosen und effizienten Prozess von der internetbasierten Kundeninteraktion bis zum „Fullfillment“, dem Service, der Abrechnung, der Zahlungsanforderung und -überwachung. Der Prozess beginnt mit dem Aufruf des Web-Shops durch einen Interessenten, der sich mit seinem Passwort und seiner eMail-Adresse auf der Startseite anmeldet. Liegt noch keine Anmeldung des Interessenten vor, muss zunächst der Registrierungsvorgang durchlaufen werden, bei dem der potenzielle Kunde seine Basisdaten (Name, Adresse etc.) angibt. Anhand dieser Informationen wird vom System ein persönliches Profil des Kunden erstellt, welches bei späteren Anmeldungen dazu verwendet werden kann, dem Kunden personalisierte Produktempfehlungen anzuzeigen.

Im Web-Shop kann der Kunde nun Produkte suchen, auswählen und zu einem virtuellen Warenkorb hinzufügen. Im Falle konfigurierbarer Versorgungsprodukte (voraussichtlicher Jahresverbrauch, regenerative Energien, HT /NT – Zähler etc.) kann der Kunde die Merkmale des Produktes selbst festlegen. Hiernach überprüft der Kunde seinen Warenkorb noch einmal und wählt den Zahlungsweg. Im Falle physikalischer Produkte (Cross-selling- oder Merchandisingartikel) kann auch eine abweichende Lieferadresse angegeben werden. Nach Abschluss des Bestellvorgangs sendet der Kunde den Auftrag über den Web-Shop an das Versorgungsunternehmen. Gleichzeitig wird im CRM-System des EVUs ein Kundenauftrag angelegt und in das Backend-System übertragen. Mitarbeiter im Verkauf mit der entsprechenden Berechtigung können den Auftrag in beiden Systemen aufrufen, um ihn weiter zu bearbeiten. Bei versorgungsspezifischen Produkten erfolgt die Fakturierung über das IS-U-System (FI-CA). Die Fakturierung und Rechnungserstellung beim Verkauf physikalischer Produkte wird wahlweise durch das SAP R/3 Core- oder das SAP CRM-System abgewickelt.

Dieses ist nur eines von vielen Beispielen dafür, wie Energieversorger in schwierigem Wettbewerb mit optimal integrierten IT-Lösungen Kundennähe praktizieren und zugleich Einsparungspotenziale verwirklichen können. Die Möglichkeiten sind vielfältig: Die im Rahmen des Internet Self Service gesammelten Kundendaten (Surfverhalten auf der eigenen Website, Interessenschwerpunkte etc.) können für zielgruppengerechte Marketingaktionen verwendet werden, wobei ein durchdachter und schlüssiger Webauftritt positiv zum Image des Versorgungsunternehmens beiträgt. Gleiches gilt für die Online-Rechnung: Neben der, verglichen mit Papierrechnungen, beträchtlichen Kostenersparnis bietet diese die Möglichkeit einer interaktiven und transparenten Aufbereitung von Verbrauchsdaten (Tabellen, historische Vergleiche etc.) und wirkt auf diese Weise vertrauensfördernd. Aufgrund der Flexibilität und geringer Kosten ist das Internet Billing außerdem geradezu prädestiniert für effizientes One-to-one-Marketing und gezielte Angebote.

Fazit: Das Unbundling in der Energiebranche bringt einen tiefgreifenden Einschnitt in die organisatorischen Strukturen vieler Marktteilnehmer und sollte von den Unternehmen als Chance wahrgenommen werden, ihre Geschäftsprozesse im Hinblick auf Effizienz und Kosten, aber vor allem auch auf Kundenorientierung zu überprüfen. Die den Prozessen zugrundeliegenden IT-Systeme müssen mit der steigenden Komplexität Schritt halten können und eine Flexibilität aufweisen, die es erlaubt, schnell auf neue Trends und Entwicklungen zu reagieren. IT-Outsourcing wird damit immer mehr zur strategischen Entscheidung und für die IT-Dienstleister heißt das: Ihre Strategiekompetenz und Integrationsfähigkeit sind gefragter denn je – sie müssen in der Lage sein, den Unternehmen Lösungen für Probleme anzubieten, die diese bisweilen selbst noch nicht erkannt haben. Auf den Punkt gebracht: Der IT-Dienstleister von heute denkt mit dem Kunden und, wenn es sein muss, sogar für den Kunden.