



**Joint Research Program of
Navisco AG and Department of In-
formation Systems I, University of
Mannheim**

Marktsituation und Handlungsoptionen zum Near- und Offshoring

© Januar 2005

Navisco AG – Sourcing Professionals
Heilwigstraße 33

D-20249 Hamburg

Tel.: +49-40-25 31 32-80

Info@navisco.com
www.navisco.com

Research-Methodik

Basis der dargestellten Ergebnisse sind einerseits umfangreiche Analysen und Bewertungen von Studien der internationalen Marktforscher sowie von Vorträgen und Veröffentlichungen von Beratungshäusern und projekterfahrenen Unternehmen zum Thema Offshoring (Sekundärforschung). Andererseits sind die Erfahrungen und Best-Practice-Modelle der Navisco AG aus der Sourcing-Beratung zahlreicher Projekte eingeflossen sowie der Stand der Forschung zum Offshoring seitens der Universität Mannheim analysiert und eingebracht worden. Aus diesen weit über 100 umfangreichen Dokumenten wurden Kernaussagen und Hypothesen abgeleitet und im vorliegenden Bericht zusammengefasst. Diese Zusammenfassung zur Marktsituation ist im Kapitel 3 zu finden. Um die zum Teil angelsächsisch geprägten Ergebnisse und Einschätzungen zum Near- und Offshoring für internationale Unternehmen im deutschsprachigen Raum zu überprüfen, wurden gut 25 Unternehmen befragt, die im Bereich Outsourcing seit Jahren mit umfangreichen Verträgen Erfahrungen besitzen. Das Ergebnis ist in Kapitel 4 zusammengefasst. Des Weiteren wurden - soweit dies über die vorhandenen Kenntnisse aus der Beratungspraxis der Navisco AG notwendig erschien - mit den in Deutschland stark vertretenen Offshore-Anbietern Gespräche zum Geschäftsmodell und eine Analyse ihrer Marktpräsenz im deutschsprachigen Raum geführt. Die Ergebnisse sind, soweit die Vertraulichkeit es zulässt, im Anhang wiedergegeben. In Kapitel 5 werden die abschließende Einschätzung sowie Handlungsoptionen für ein Offshoring für internationale Unternehmen im deutschsprachigen Raum vorgestellt. Diese basieren auf umfangreichen Diskussionen des Teams und verstehen sich als vorläufige Hypothesen auf Basis der hier erfolgten Arbeiten sowie der profunden Erfahrungen des Autorenteams, namentlich Jan Bartenschlager, Holger Giza, Professor Dr. Armin Heinzl, Norbert Herrmann, Dr. Michael Heym, Alfred-Julius Horstmann, Gabriele Schmidtdorff, Carsten J. Tekaats und Jessica Winkler.

Copyright

Die vorliegende Studie wurde in Zusammenarbeit des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik I der Universität Mannheim mit der Navisco AG erstellt. Die darin enthaltenen Daten und Informationen wurden gewissenhaft und mit größtmöglicher Korrektheit ermittelt. Für deren Vollständigkeit und Richtigkeit kann jedoch keine Haftung übernommen werden.

Alle Rechte am Inhalt dieses Berichtes liegen bei der Navisco AG und dem Process Alliance Institute, Hamburg. Die Erwerber und Leser dieser Studie verpflichten sich, die Inhalte und Informationen, auch auszugsweise, nur mit entsprechendem Copyright-Hinweis zu verwenden und nur abgestimmt weiterzuverbreiten.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Management-Zusammenfassung	1
2.	Einführung und Grundlagen	3
2.1	Begriffe und Definition	3
2.2	Segmente und begriffliche Abgrenzungen des Outsourcings	3
2.2.1	Einordnung des Outsourcings in die Unternehmenszielsetzung	3
2.2.2	Typische Leistungsbereiche im Outsourcing	5
2.2.3	Ausprägungen von Offshoring	6
3.	Marktsituation im Near- und Offshoring in Europa	8
3.1	Motivation und Business Case	8
3.2	Markt- und Anbieteranalyse für Near- und Offshoring Services	9
3.2.1	Geschäftsmodelle der Anbieter	9
3.2.2	Entwicklung des Offshoring-Marktes Europa	11
3.2.3	Entwicklung der Near- und Offshore-Länder	12
3.2.4	Entwicklung und Wachstumsstrategie der Anbieter	14
3.2.5	Übersicht relevanter Offshore- und Nearshore-Anbieter	16
4.	Ergebnisse der Erhebung im deutschsprachigen Raum	20
4.1	Untersuchungsmethodik	20
4.2	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	21
4.2.1	Derzeitige Offshoring-Praxis	21
4.2.2	Motive für Offshoring	21
4.2.3	Umfang und Art des Offshorings	22
4.2.4	Umsetzung des Offshore Outsourcings	22
4.2.5	Lessons Learned	24
5.	Bewertung und Handlungsempfehlungen	26
6.	Literaturverzeichnis	31
7.	Anhang	33
7.1	Führende indische Anbieter	33
7.2	Führende Anbieter in China	33
7.3	Führende Anbieter in Nearshore-Ländern	34
7.4	Interviewleitfaden	37
7.5	Glossar	39

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Outsourcing-Beziehungstypen, in Anlehnung an Pol, 2003	4
Abb. 2: Leistungsbereiche im Outsourcing, in Anlehnung an Bill, 2003	5
Abb. 3: Offshore-Ausprägungen, in Anlehnung an O.V., 2004a	6
Abb. 4: Business Case für Application Offshoring, eigene Darstellung	9
Abb. 5: Wettbewerbslandschaft für Globales Application Sourcing, in Anlehn. an Gartner, 2004	10
Abb. 6: Bezug von Professional Services, in Anlehnung an O.V., 2004a	11
Abb. 7: Offshore-Marktanteile, in Anlehnung an O.V., 2004a	13
Abb. 8: Exportierte Leistungen der indischen Offshore-Anbieter, eigene Darstellung	15
Abb. 9: Outsourcing-Phasenmodell, in Anlehnung an Dibbern/ Goles/ Hirschheim, 2004	20
Abb. 10: Motive für Offshoring, eigene Darstellung	21
Abb. 11: Schlüsselfaktoren im Offshoring, eigene Darstellung	24
Abb. 12: Sourcing Capability Maturity Model, eigene Darstellung	28

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Umfang und Art des Offshorings	22
Tabelle 2: Führende indische Anbieter	33
Tabelle 3: Amerikanische Anbieter mit hohem Erbringungsgrad in Indien	33
Tabelle 4: Führende Anbieter in China	34
Tabelle 5: Auswahl russischer Anbieter	34
Tabelle 6: Auswahl bulgarischer Anbieter	35
Tabelle 7: Auswahl tschechischer Anbieter	35
Tabelle 8: Auswahl polnischer Anbieter	36
Tabelle 9: Auswahl Anbieter aus den baltischen Staaten	36

1. Management-Zusammenfassung

Outsourcing im deutschsprachigen Raum wird häufig immer noch als Schwäche der eigenen Organisation verstanden. Tatsächlich ist insbesondere das Infrastructure Outsourcing häufig bei Unternehmen zu beobachten, die sich in einer Turn-around-Situation mit gleichzeitig finanzieller Schwäche befinden. Auf der anderen Seite gibt es auch in Deutschland und der Schweiz Unternehmen, die Sourcing von administrativen und IT-Dienstleistungen als festen Bestandteil der Unternehmensstrategie und des Leistungsprozesses nutzen. Diese Unternehmen sind auch diejenigen, die derzeit im Offshoring erste Erfahrungen gemacht haben. Ziel dieser Studie ist es, einerseits den Reifegrad des Offshorings auf Basis von Sekundärforschung (Literaturrecherche, Zugriff auf Marktstudien, etc.) und Interviews mit Offshore-Anbietern darzustellen sowie andererseits die aktuellen Erfahrungen von internationalen Unternehmen im deutschsprachigen Raum empirisch zu erheben.

Die Anzahl der langfristigen direkten IT-Offshoring-Verträge, die über kleinere begrenzte Projekte hinausgehen, sind in Deutschland und der Schweiz immer noch überschaubar. Sie wurden vor allem mit indischen Anbietern abgeschlossen. Im Nearshoring ließ sich auf Grund der vielen Länder und Servicedienstleister der Markt nicht so überschaubar analysieren. Das überwiegende Urteil der Unternehmen zum Offshoring ist positiv. Der Reifegrad und die Servicequalität der Offshore-Anbieter werden bereits als relativ hoch eingestuft. Besonders die indischen Anbieter, die in den USA seit mehr als zehn Jahren Erfahrungen mit der Onshore-/ Offshore-Serviceerbringung gesammelt haben, machen den sogenannten „klassischen“ Outsourcern wie IBM, EDS, Accenture oder CSC im Bereich Application Management Konkurrenz. Ausschlaggebend sind Kostenvorteile, die sich beim Application Management Outsourcing zwischen 10% und 35% bewegen.¹ Durch die hohe Prozess- und Qualitätskompetenz der Offshore-Anbieter (CMM Level 5)² und die kontinuierliche Unterstützung vor Ort werden die durch die geographische Distanz und die Kulturunterschiede hervorgerufenen Risiken als zunehmend beherrschbar eingeschätzt.

Wenngleich auch erste indische Anbieter versuchen, in das Business Process und Infrastructure Outsourcing über Nearshore-Akquisitionen und Remote Services einzusteigen, bieten heute die klassischen Outsourcer sehr viel mehr Erfahrungen und Geschäftsprozess-Kompetenzen als die Offshore-Anbieter. Aktuell bauen die indischen Anbieter in Europa massiv ihre Präsenz aus, u.a. durch Zukauf kleinerer Software- und Beratungshäuser oder Kooperationen. Insbesondere durch die Gewinnung von deutschen Mitarbeitern sollen die Beratungskompetenz sowie das kulturelle und Geschäftsverständnis erweitert werden, um so höherwertige Services wie Beratung und Business Process Outsourcing (BPO) anzubieten. Die Nearshore-Länder Tschechien, Polen, Bulgarien, Russland oder die baltischen Länder werden bevorzugt für BPO-Themen und für kleinere Softwareprojekte ausgewählt, insbesondere wenn Geschäftsprozesskenntnisse und kulturelle Nähe notwendig sind. Häufig sind mittelständige Unternehmen im Nearshoring aktiv oder mit eigenen Servicezentren in den zentralosteuropäischen Ländern vertreten.

Sowohl aus den Interviews als auch aus der Sekundärforschung lässt sich ableiten, dass sowohl Near- als auch Offshoring als ein fester Bestandteil der Sourcing-Strategie eines Unternehmens erfolgreich umgesetzt werden kann. Der Reifegrad der Serviceanbieter, besonders in Indien, zusammen mit den Kostenvorteilen lassen bei bestimmten Services eine Evaluation der Verlagerung in ein Billiglohnland als zwingend erscheinen. Der Erfolg und damit auch die tatsächlich erzielten Einsparungen hängen stark von der Professionalität und vom Reifegrad der eigenen Organisation ab. Dies betrifft sowohl die Anbahnungsphase, in der durch Hinzuziehen von externem Beratungs-Know-how die Kompetenz bei der Auswahl des Vertragspartners und den Vertragsverhandlungen gestärkt werden kann, als auch die eigentliche Servicephase, in der die eige-

¹ Vgl. hier S. 8 f.

² Vgl. Paulk/ Curtis/ Chrissis/ Weber, 1993

ne Organisation sehr häufig an Grenzen stößt. Zwar findet man in den Interviews³ und in der Literatur bereits einige sogenannte Best Practices⁴, doch mangelt es an einem umfassenden Ansatz, der aufzeigt, wie die eigene Organisation hinsichtlich des Reifegrads für Offshoring zu bewerten ist und welche Prozesse, Verfahren und organisatorische Veränderungen notwendig sind, um das Offshoring erfolgreich umzusetzen. Einen ersten Ansatz hierzu liefert das in Kapitel 5 erläuterte Sourcing Capability Maturity Model (SCMM).

Als besonders erfolgversprechend haben sich Offshoring-Verträge erwiesen, in denen IT-Services ausgelagert werden, deren Anforderungen gut strukturierbar sind und die standardisiertes Know-how erfordern. Daneben sollten die Verträge eine gewisse Mindestgrößenordnung aufweisen (mehr als 1.500 Projekttag p.a.), damit sich Kostenersparnisse realisieren lassen. Drittens hängt der Erfolg vom Reifegrad der eigenen Organisation ab. Erfahrungen mit internationalen Projekten und kulturell anderen Führungsmodellen sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Offshoring-Projekten. Die Implementierung eines professionellen Prozessmanagements mit entsprechend quantitativen und qualitativen Metriken, die als unternehmensweiter Standard etabliert sind (vgl. SCMM Level 3)⁵, bestimmt den Erfolg der Partnerschaft. Offshoring ist weniger als singuläre Kostensenkungsmaßnahme eines Geschäftsbereiches erfolgreich, sondern vielmehr als langfristige Maßnahme und Bestandteil der Unternehmensstrategie.

³ Vgl. hier S. 24 f.

⁴ Vgl. Rottman/ Lacity, 2004, S. 119 ff.

⁵ Vgl. Kapitel 5, S. 26 f.

2. Einführung und Grundlagen

2.1 Begriffe und Definition

Outsourcing ist ein Kunstwort aus „Outside“, „Resource“ und „Using“, das allgemein die langfristige Vergabe von Leistungen an externe Anbieter beschreibt, die bisher selbst erbracht worden sind.⁶ Je nach betroffenem Leistungsbereich und -umfang wird zwischen verschiedenen Varianten des Outsourcings unterschieden, die vom IT-Outsourcing über das Business Process Outsourcing bis zum Business Transformation Outsourcing reichen. Dabei umfassen das IT Infrastructure Outsourcing und dessen Varianten den Betrieb, die Wartung und das Management der IT-Infrastruktur durch den externen Dienstleister. Das Application Outsourcing beinhaltet die Entwicklung, Maintenance & Support sowie das Hosting von Anwendungen.⁷ Der Betrieb und das Management von Teilen oder des gesamten funktionalen Geschäftsprozesses erfolgen im Business Process Outsourcing und werden durch das Business Transformation Outsourcing erweitert, das eine umfassende Veränderung von Kerngeschäftsprozessen und die Schaffung von Innovationen durch die partnerschaftliche Kooperation mit dem Outsourcing-Partner beinhaltet.⁸

Neben der Unterscheidung des Outsourcings nach Umfang und Bereich der Leistungserbringung - als dem „was“ - ist nach dem Delivery Model der Leistungserbringung zu differenzieren. Dabei wird zwischen Offshoring und Nearshoring sowie deren Varianten, von der vollständigen Leistungserbringung im Land des externen Dienstleisters bis zu der vollständigen Erbringung vor Ort beim Kunden, dem Onsite Outsourcing, unterschieden.⁹ Unter Offshoring (oder auch Offshore Outsourcing) ist die vertraglich vereinbarte Verrichtung einer oder mehrerer Betriebsfunktionen eines Unternehmens durch einen externen Dienstleister zu verstehen, der seine Leistungen im Ausland erbringt, wobei der externe Anbieter typischer Weise aus Billiglohnländern eines anderen Kontinents (z.B. Indien) stammt.¹⁰ Die Definitionen für Nearshoring sind dagegen weniger präzise, umfassen jedoch zusammengefasst die folgenden Kriterien: Zum einen die Leistungserbringung auf dem gleichen Kontinent, insbesondere in Niedriglohnländern. Zum anderen geringere kulturelle Unterschiede als beim Offshoring und daraus resultierende vergleichsweise niedrigere Kommunikations- und Abstimmungsaufwände.¹¹

2.2 Segmente und begriffliche Abgrenzungen des Outsourcings

2.2.1 Einordnung des Outsourcings in die Unternehmenszielsetzung

Die Fremdvergabe von IT-Service- oder Geschäftsprozessen ist für ein Unternehmen eine zentrale strategische Entscheidung, die mit einem validen Business Case und resultierenden Chancen und Risiken hinterlegt wird. Die Kernfragestellung beinhaltet, welche kurz- und langfristigen Ziele mit der Sourcing-Entscheidung verfolgt werden. Nach Gartner lassen sich drei generische Sourcing-Typen unterscheiden, die sich nach dem Grad des Beitrags zum Unternehmenserfolg (Business Value) und der Komplexität der Partnerschaft unterscheiden.¹² In der folgenden Abbildung sind die drei Beziehungs-Typen einer Sourcing-Entscheidung grafisch dargestellt.

⁶ Vgl. Allweyer/ Besthorn/ Schaaf, 2004, S. 1

⁷ Vgl. Pohl/ Onken, 2003, S. 5 f.

⁸ Vgl. Köhler/ Fink, 2004, S. 9

⁹ Vgl. dazu Kapitel 2.2.3, in dem die Geschäftsmodelle und Varianten des Offshorings beschrieben werden

¹⁰ Vgl. Bhende/ Harms/ Pohl, 2003, S. 4 ff.

¹¹ Vgl. Schaaf, 2004, S. 3; Prehl, 2003, S.1; Young/ Karamouzis/ Marriott, 2004, S. 2 f.

¹² Vgl. Pol, 2003, S. 1

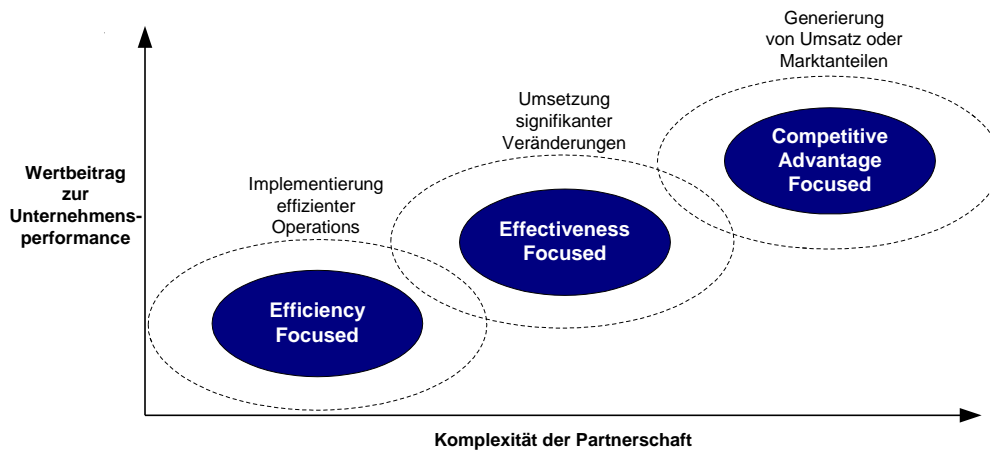


Abb. 1: Outsourcing-Beziehungstypen, in Anlehnung an Pol, 2003¹³

Das *Efficiency-Focused* Sourcing zielt vor allem auf die Kostenkontrolle und im zeitlichen Verlauf auf die Kostenreduktion der Serviceleistung ab. Typischer Weise werden im Bereich *Efficiency-Focused* Sourcing wiederkehrende Transaktionen bzw. Aktivitäten mit hohem Volumen ausgelagert. Sie werden im Outsourcing-Markt auch als *Commodity-Dienstleistung*¹⁴ bezeichnet. Die Outsourcing-Beziehungen weisen bei diesen Services einen niedrigen Komplexitätsgrad auf, da sich die Aufgaben gut spezifizieren und kontrollieren lassen.

Effectiveness-Focused Sourcing Relationships umfassen Leistungsbereiche, die direkt zu einer Verbesserung der Produktivität im Kerngeschäft beitragen. Der wesentliche Unterschied zum *Efficiency-Focused* Sourcing besteht darin, dass mit der Auslagerung eine Steigerung der Unternehmensproduktivität angestrebt wird, die zu einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit des Serviceempfängers führen kann. Um diese leistungsorientierten Ziele zu erreichen, ist ein erhöhtes Maß an Wissensaustausch und Kooperation erforderlich, was sich in einer erhöhten Beziehungs-komplexität widerspiegelt.

Beim *Competitive-Focused* Sourcing liegt der Fokus auf Innovationswachstum und Neupositionierung am Markt. Dies erfordert eine sehr enge partnerschaftliche Beziehung zwischen Serviceerbringer und Kunde. Der Dienstleister ist hier nicht nur bloßer Auftragnehmer, sondern übernimmt die Rolle des Unternehmensgestalters. Dies erfordert einen ständigen Austausch mit allen Unternehmensbereichen des Kunden. Der Komplexitätsgrad der Partnerschaft ist in dieser Konstellation dementsprechend am höchsten.¹⁵

Generell müssen sich Unternehmen bei ihrer Sourcing-Entscheidung hinsichtlich der angestrebten Zielsetzungen, nämlich Kostenreduktion der Transaktion, Effektivitätssteigerung in der Organisation oder Neupositionierung des Unternehmens am Markt bewusst sein und dies bei der Gestaltung der Partnerschaft einbringen.

¹³ Pol, 2003, verwendet in seinen Ausführungen die von der Gartner Group geprägten Begriffe Utility, Enhancement und Transformation anstelle der hier aufgeführten Begriffe Efficiency-, Effectiveness- und Competitive-Advantage-Focused

¹⁴ Charakteristisch für *Commodity-Dienstleistungen* sind die hohe Marktverfügbarkeit, der hohe Reifegrad der Dienstleistung sowie der niedrige Beitrag zur Unternehmensperformance. Weiterführend vgl. Carr, 2003

¹⁵ Vgl. Pol, 2003, S. 1; Young/ Cohen, 2000, S. 16

2.2.2 Typische Leistungsbereiche im Outsourcing

Die nachfolgende Grafik zeigt die derzeit in der Theorie und Praxis typische Bündelung von Serviceobjekten bzw. Leistungsbereichen im Outsourcing-Markt.

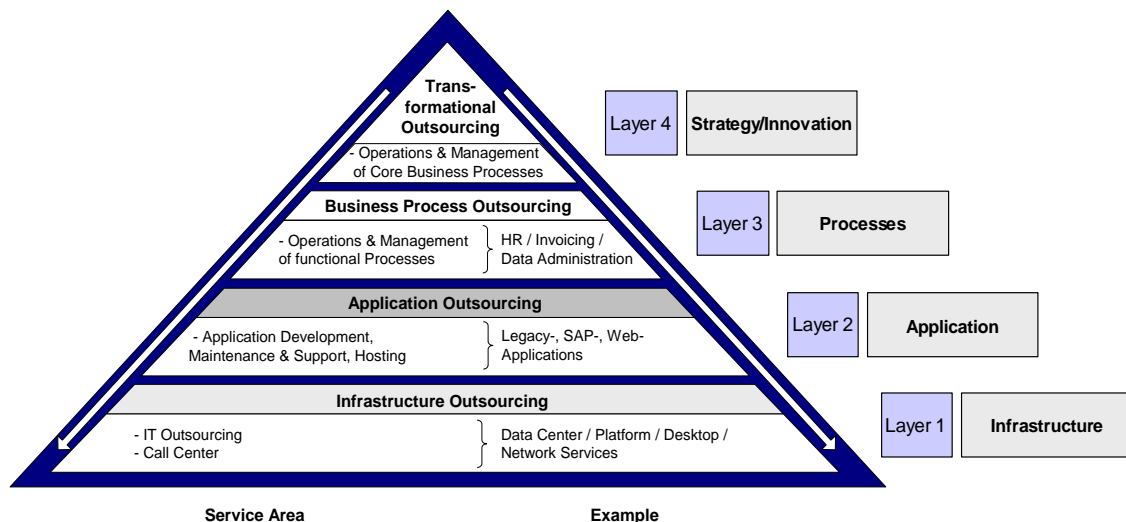


Abb. 2: Leistungsbereiche im Outsourcing, in Anlehnung an Bill, 2003

Der bisher wenig ausgeprägte Bereich des *Transformational Outsourcings* hat nicht das Ziel, vordefinierte Leistungen zu übernehmen, sondern für den Leistungsabnehmer Innovationen zu schaffen, wobei beide Unternehmen Investitionen tätigen und jeweils am zusätzlich generierten Erfolg partizipieren.¹⁶ Die Leistungsmodul können weite Teile der Wertschöpfung umfassen und beinhalten zumeist auch andere Leistungsbereiche, wie die IT-Infrastruktur oder gewisse Applikationen. Neben diesem bisher weniger ausgeprägten und nicht ganz abgrenzungsfreien Bereich lassen sich drei weitere Outsourcing-Leistungstypen identifizieren.¹⁷

Das *Business Process Outsourcing* (BPO) umfasst die Auslagerung von kompletten Geschäftsprozessen oder Teilen davon. Oftmals handelt es sich um IT-intensive Dienstleistungen, so dass sich beim BPO oftmals auch gleichzeitig die Frage stellt, wer die Verantwortung für die hierfür notwendige IT übernimmt.¹⁸ Je nach Prozesskomplexität ist eine mehr oder weniger ausgeprägte Branchenkenntnis des Serviceproviders für ein erfolgreiches Outsourcing nötig. Während das Business Process Outsourcing etwa in den Bereichen Personal oder Finanzen häufig nur Teilprozesse umfasst, werden beispielsweise bei Banken auch komplette funktionale Prozesse, wie die Wertpapierabrechnung, outgesourct. Das *Application Outsourcing* umfasst die Entwicklung, Wartung & Support sowie das Hosting der Anwendung und wird von Unternehmen als Mittel einer kurz- bis mittelfristigen Kostensenkung und der Leistungssteigerung eingesetzt. Das *Infrastructure Outsourcing* betrifft den Betrieb und die Weiterentwicklung von notwendigen Infrastrukturen eines Unternehmens, häufig IT-Serviceobjekte wie Desktops, das weltweite Netzwerk oder die Rechenzentren. Dabei werden Synergien in der Infrastruktur und den Personalressourcen auf Seiten des Dienstleisters genutzt, um Kostenreduktion und eine höhere Skalierbarkeit der Leistungen zu erzielen.¹⁹

¹⁶ Vgl. Allweyer/ Besthorn/ Schaaf, 2004, S. 13

¹⁷ Vgl. Pol, 2003, S. 5 f.

¹⁸ Vgl. Allweyer/ Besthorn/ Schaaf, 2004, S. 13

¹⁹ Vgl. Köhler/ Fink, 2004, S. 4 ff.

Für die Beurteilung, in welchem Ausmaß diese Leistungsbündel ausgelagert werden, spielt es eine wichtige Rolle, inwiefern diese eine Kernkompetenz des Unternehmens darstellen. Nach einer Umfrage von Accenture meiden es die meisten Unternehmen mit Outsourcing-Erfahrung in Deutschland, Österreich und der Schweiz unternehmenskritische Bereiche auszulagern. Sie konzentrieren ihre Outsourcing-Aktivitäten auf kerngeschäftsferne Felder und Prozesse.²⁰

2.2.3 Ausprägungen von Offshoring

Genauso wie beim traditionellen Outsourcing besteht auch beim Offshoring ein enger Zusammenhang zwischen den verfolgten Zielen und der gewählten Form der Beziehung zum externen Dienstleister. So gilt es z.B. zu berücksichtigen, dass sich Kosteneinsparungen durch Offshoring vor allem bei komplexen Outsourcing-Formen, bei denen sich ein erhebliches Maß an Anfangsinvestitionen zur Konsolidierung und Standardisierung sowie hohe Abstimmungs- und Kommunikationsaufwände ergeben, oftmals erst nach einer längeren Anlaufphase realisieren lassen.²¹ Die Beziehungsformen reichen von einer Ausgliederung (Service Center Operation) über eine Kooperation in Form eines Joint Ventures bis hin zu einer rein vertraglich basierten Fremdvergabe an einen Dienstleister. Die Auswahl des geeigneten Kooperationsmodells hängt von den Services, den verfolgten Zielsetzungen, der Kompetenz zum Managen der Kooperation und des eigenen Know-hows sowie von dem der Service Providers ab.²² Derzeit liegen drei gängige Ausprägungen von Offshoring vor, die sich dadurch unterscheiden, ob die Vertragsbeziehung zwischen Offshore-Dienstleister und Kunde direkt oder indirekt erfolgt, und ob es sich bei dem im Falle der indirekten Konstellation zwischengeschalteten Unternehmen um einen IT-Dienstleister oder um einen IT-Produzenten (z.B. ein Softwarehersteller) handelt. Die nachfolgende Grafik zeigt die Ausprägungen im Überblick.²³

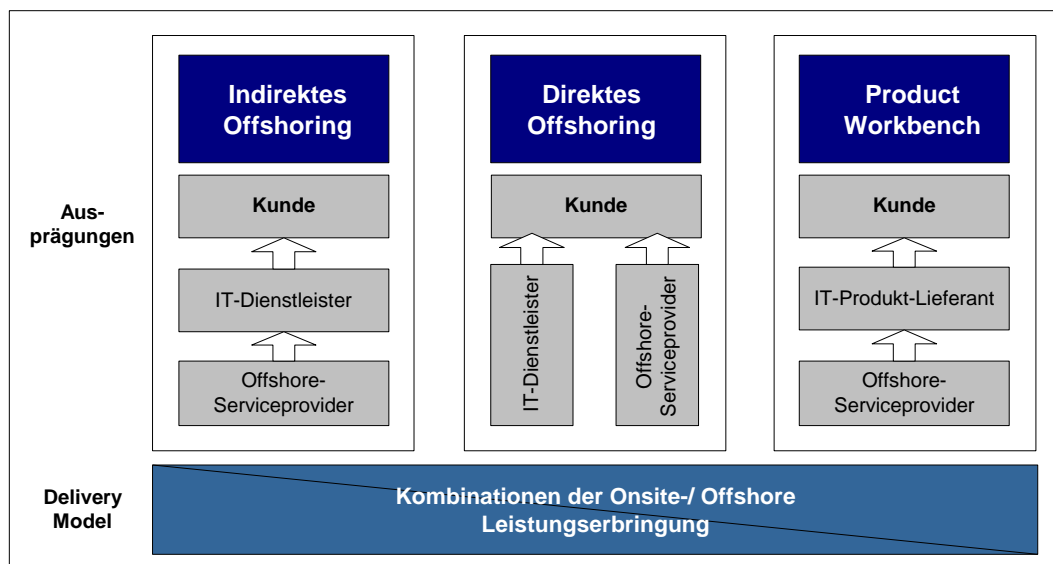


Abb. 3: Offshore-Ausprägungen, in Anlehnung an O.V., 2004a

²⁰ Vgl. Köhler/ Fink, 2004, S. 4

²¹ Dies trifft insbesondere im Offshore Outsourcing zu, vgl. Bhende/ Harms/ Pohl, 2003, S. 4

²² Vgl. Bhende/ Harms/ Pohl, 2003, S. 4

²³ Vgl. O.V., 2004a, S. 25

1. *Indirektes Offshoring*

Bei der Ausprägung „Indirektes Offshoring“ hat der Kunde innerhalb eines Projektes oder eines Outsourcing-Vertrages keine direkte Geschäftsbeziehung mit dem Offshore-Partner. Die gesamte Verantwortung gegenüber dem Kunden liegt beim inländischen Dienstleister, der als Generalunternehmer fungiert, aber transparent für den Kunden Offshore-Dienstleistungen nutzt. Das Onsite-/ Offshore-Verhältnis gibt an, inwiefern der Offshore-Dienstleister Leistungen im Land des Kunden erbringt. Es variiert je nach Komplexität und Leistungsmodul. Dies gilt entsprechend für alle drei Ausprägungen.

2. *Direktes Offshoring:*

Beim „Direkten Offshoring“ tritt der Offshore-Anbieter als gleichberechtigter konkurrierender Dienstleister direkt beim Kunden auf. Die Zusammenarbeit reicht dabei üblicherweise von einer reinen Projektpartnerschaft für ein dediziertes Thema (z.B. einer Datenbankkonsolidierung) bis hin zu einer Sourcing-Partnerschaft mit einer Verantwortung für einen definierten Prozessbereich. Dies können derzeit nur die Top 10 indischen Unternehmen, da hierfür nicht nur „legal entities“, sondern auch Kompetenzen vor Ort für Vertrieb und Projektmanagement benötigt werden.

3. *Product Workbench*

Bei der „Product Workbench“ wird der Offshore-Dienstleister als verlängerte Werkbank im Produktgeschäft für Entwicklungs- und Pflegearbeiten von Standardsoftwaresystemen eingesetzt.²⁴ Bei diesem auch als verlängerte Werkbank bezeichneten Verfahren lassen sich die Kosteneinsparungen maximieren. Insbesondere bei wiederkehrenden, klar abgrenzbaren Tätigkeiten (z.B. Programmierarbeiten) können bei diesem Modell oftmals die höchsten Kosteneinsparungen erzielt werden.²⁵

Neben den drei dargestellten Formen der externen Leistungserbringung finden sich sogenannte "captive" Modelle, d.h. Unternehmen gründen Niederlassungen im Ausland oder erwerben dortige Unternehmen, um von deren niedrigeren Lohnniveaus zu profitieren und/oder die Nähe zu den Absatzmärkten zu erreichen. So verlagern Unternehmen sogenannte Shared Service Centers in Nearshore- oder Offshore-Länder, in denen die Leistungserbringung erfolgt, und steuern in ausschließlich eigener Regie oder in Form von Joint Ventures die erbrachten Leistungen. Unter Shared Service Centers sind interne Organisationseinheiten zu verstehen, deren Ziel die unternehmensweite Unterstützung mit Dienstleistungen (Services) ist, indem Dienstleistungen der einzelnen Geschäftsbereiche, Geschäftseinheiten oder Abteilungen verknüpft und in einer spezifischen Organisationseinheit zusammengefasst werden.²⁶ Wir betrachten diese Form jedoch nicht weiter als Offshoring-Form im Rahmen dieser Studie.

²⁴ Vgl. O.V., 2004a, S. 25 f.

²⁵ Vgl. Bhende/ Harms/ Pohl, 2003, S. 6

²⁶ Vgl. Frolik, 2004, S. 7 f.

3. Marktsituation im Near- und Offshoring in Europa

3.1 Motivation und Business Case

Die Entscheidung für oder gegen Offshoring ist von unterschiedlichen Motiven getrieben, die in den sogenannten Business Case, d.h. die Evaluierung verschiedener Offshore-Alternativen, mit einfließen. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die gängigen Motive des Offshorings gegeben und es wird beispielhaft dargelegt, welche Aspekte der Ausschreibungs- und Vertragsverhandlungen sowie der nachfolgenden Outsourcing-Beziehung im Rahmen eines Business Cases Berücksichtigung finden sollten. Die Ausführungen beschränken sich vorwiegend auf den Fall des direkten Offshorings mit indischen Dienstleistern (External Service Providers bzw. ESPs). Als Gegenstand des Offshorings wird das Applikationsmanagement betrachtet, also die Übernahme der Verantwortung für die (Weiter-)Entwicklung, die Wartung und den Support der Applikationen. Das Offshoring anderer Services, wie z.B. das IT-Infrastrukturmanagement wird weitestgehend ausgeklammert, da es sich in Europa auf Grund gesetzlicher Regelungen im Datenschutz bisher auf Themen wie User Help Desk oder Remote Services beschränkt. Die physische Datenhaltung soll und muss häufig im Land des Kunden bleiben.

Die Motivation für Kunden, offshore zu gehen, ist häufig geprägt von zwei Aspekten. Einerseits verspricht man sich Kosteneinsparungen gegenüber der inländischen Leistungserbringung. Andererseits sollen durch Zugriff auf Ressourcen im Ausland eine erhöhte Flexibilität und verbesserte „Time-to-market“-Bedingungen erreicht werden. Einige Unternehmen versprechen sich durch das Offshoring auch eine höhere Effektivität bei der Erbringung der ausgelagerten IT-Services. Dies soll vor allem durch die Anpassung und Übernahme von Prozessen und Know-how des ESPs erreicht werden.

Kostenvorteile der Offshore-Anbieter basieren vor allem auf geringeren Personalkosten. Ein Vergleich der „daily blended rates“, bei deren Kalkulation sowohl die notwendigen Onsite-Aktivitäten beim Offshoring (zwischen 25% und 35% der Gesamtaktivitäten) als auch die Reisekosten und alle Nebenkosten berücksichtigt wurden, zeigt Unterschiede zwischen indischen Anbietern und klassischen ESPs²⁷ auf, die sich zwischen 500,- € und 800,- € pro Tag bewegen.²⁸ Dies entspricht einer Einsparung in den Personalkosten von 50% bis 65% für das Applikationsmanagement. Diese Vorteile werden jedoch durch zusätzliche Kosten für Steuerung und Kommunikation sowie Qualitätssicherung und Restrukturierungsaufwendungen in der eigenen Organisation relativiert. Die zusätzlichen Transaktionskosten sind zu Beginn der Partnerschaft hoch und werden sich über die Jahre reduzieren, so dass man Einsparungen zwischen ca. 10% und 35% im Application Outsourcing erzielen kann.

²⁷ Vgl. hier S. 9

²⁸ Interne Unterlagen der Navisco AG zu Ausschreibungen im Application Management Outsourcing

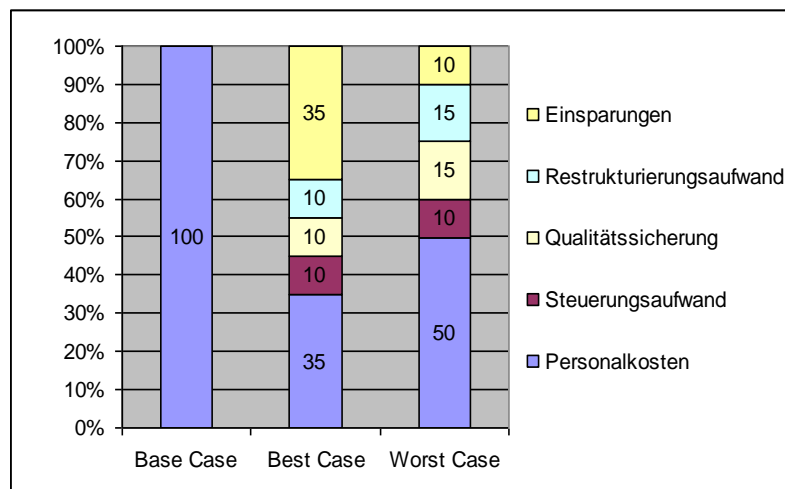


Abb. 4: Business Case für Application Offshoring, eigene Darstellung²⁹

Auf Grund der räumlichen Distanz der Serviceerbringung sind die Unternehmen auf transparente prozessorientierte Kennzahlen zur Steuerung der Services von Offshore-Anbietern angewiesen. Steuerungsmöglichkeiten über den „kleinen Dienstweg“ funktionieren kaum. Deshalb werden die Verträge und die Projektorganisation mit Offshore-Anbietern mit mehr Sensibilität und Professionalität gestaltet als mit lokalen Dienstleistern. Traditionelle Offshore-Anbieter bringen hierfür mehrjährige Erfahrung mit Prozessen, Modellen und Methoden der Zusammenarbeit in die Partnerschaft ein. Insgesamt bedeutet Offshoring für die Unternehmen Restrukturierungs- sowie höhere und komplexere Steuerungs- und Qualitätssicherungsaufgaben, die zu Engpässen und „Reibungsverlusten“ führen können. Deshalb ist es wichtig, die Schnittstellen zwischen den ESPs und der eigenen Organisation mit kompetenten Mitarbeitern zu besetzen, die über die entsprechenden Skills und Erfahrungen verfügen. Der organisatorische „Fit“ und Reifegrad der Organisationen bestimmt im Wesentlichen, ob und in welcher Höhe die Einsparungen des Business Cases tatsächlich erreicht werden.

3.2 Markt- und Anbieteranalyse für Near- und Offshoring Services

3.2.1 Geschäftsmodelle der Anbieter

Der Markt der internationalen Anbieter für Offshoring Services lässt sich in die klassischen IT-Serviceanbieter (im folgenden klassische ESPs³⁰ genannt) und die reinen Offshore-Anbieter (im folgenden reine Offshore ESPs genannt) untergliedern. Mit vergleichbaren Leistungen in den Bereichen Applikationsentwicklung und -Management, Business Process Outsourcing, Call Center Service wie auch Infrastructure Services unterscheiden sich die Anbieter hauptsächlich durch ihr Geschäftsmodell, die Unternehmenssteuerung sowie durch das Herkunftsland. Klassische Anbieter wie zum Beispiel Accenture, CSC, Capgemini, EDS oder IBM Global Services steuern ihr Unternehmen aus ihren Zentralen mit Standorten in den Ländern, in denen auch ein Großteil ihrer Kunden beheimatet ist. Alle Anbieter haben zudem eigene Standorte und Ressourcen in den verschiedenen Kunden-Märkten aufgebaut und etabliert – zum Teil durch Übernahme von Kundenmitarbeitern. Große Offshore-Anbieter wie zum Beispiel Infosys, TCS oder Wipro haben sich vor

²⁹ Referenz Navisco AG: interne Unterlagen

³⁰ ESP: External Service Provider

allein in Indien entwickelt und führen ihre Unternehmen zentral aus dem Heimatland.³¹ Ihr Personal beziehen sie überwiegend aus dem Heimatland, um die Lohnkostenvorteile auszuschöpfen. Lediglich Vertriebs- und Beratungskompetenz sowie Ressourcen für die notwendige Administration vor Ort werden in den Kunden-Ländern aufgebaut. Bisher sind größere Akquisitionen und Mitarbeiterübernahmen bei den reinen Offshore ESPs ausgeblieben.

Sowohl die großen klassischen ESPs als auch die reinen Offshore ESPs reduzieren ihre Personalkosten durch globale Liefermodelle, verteilt über ihre Produktionsstätten, um weiterhin mit wettbewerbsfähigen Preisen am Markt auftreten zu können. Neben reduzierten Kosten und höherer Flexibilität sind aber insbesondere drei weitere Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche und langfristige Marktfähigkeit notwendig: Operational Capabilities, Industry/Business Process Capabilities und Relationship Alignment. Für den Faktor *Operational Capabilities* bilden Industrie-Standards wie zum Beispiel das Capability Maturity Model³² des Carnegie Mellon Software Engineering Institutes sowie globale Infrastrukturen und Toolsets, die eine Zusammenarbeit der len Arbeitskräfte unterstützen, die notwendige Basis. Verständnis und Know-how von Geschäftsprozessen in den Branchen und Märkten der Kunden bauen die Anbieter auf Basis von erfahrenen Mitarbeitern, starker Führung und in der Praxis erprobten Lösungen auf. Diese Kompetenzen fließen in den Faktor *Industry/Business Process Capability* ein. Der dritte relevante Faktor *Relationship Alignment* beleuchtet die Punkte Vertrauen, Kontrolle und Risikoverteilung in einer Kundenbeziehung. Bei eng verknüpften, strategischen Partnerschaften spielen insbesondere der Geschäftssinn beim Anbieter sowie Kommunikationsfähigkeiten und die Verknüpfung der Kulturen eine wichtige Rolle.³³

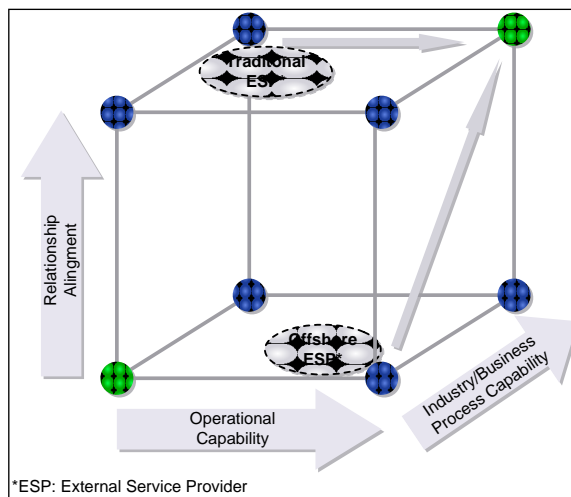


Abb. 5: Wettbewerbslandschaft für Globales Application Sourcing, in Anlehn. an Gartner, 2004

Im heutigen Markt zeigen sich noch keine Anbieter, die in allen drei Faktoren ausreichend Stärke beweisen. Insbesondere die reinen Offshore ESPs weisen Schwächen in der Process Capability und im Relationship Alignment auf, die sie durch den Ausbau ihrer Repräsentanz in den Kunden-Märkten stärken wollen. Mittels strategischer Allianzen oder Akquisitionen von lokalen Beratungshäusern drängen die reinen Offshore ESPs (insbesondere Anbieter aus Indien) auf den europäischen Markt, um lokale Vertriebs- und Beratungskompetenzen aufzubauen oder zu nutzen. Ein Beispiel hierfür ist die Akquisition des deutschen IT-Beratungshauses AD Solutions durch den indischen Anbieter NIIT im Jahre 2003.³⁴ Ein weiteres Beispiel liefert der Anbieter Wipro. Für den deutschen, skandinavischen und wachsenden nordosteuropäischen Markt eröffnete er 2002 in Kiel ein Design Center für Embedded Solutions³⁵. Und seit 1985 pflegen die Tata Consultancy

³¹ Vgl. Karamouzis, 2004b, S. 1 ff.

³² Prozessreifegrad-Modell für die Software-Entwicklung, entwickelt vom Carnegie Mellon Software Engineering Institute mit der Unterstützung von der Mitre Corporation auf Initiative der amerikanischen Bundesregierung. 2000 erweitert zum Capability Maturity Model Integration (CMMI)

³³ Vgl. Karamouzis, 2004a, S. 1 ff.

³⁴ In den USA übernahm NIIT 2003 zudem die beiden Anbieter DEI und Osprey Systems, Vgl. Pohl/ Onken, 2003, S. 5; Vgl. Internet, www.niit.com

³⁵ Embedded Solutions: Eingebettete Computer-Lösungen wie z.B. in Mobiltelefonen, Datenerfassungsgeräten oder integrierter Automobiltechnik

Services und der schweizer IT-Dienstleister TKS-TEKNOSOFT eine erfolgreiche Partnerschaft in der Softwareentwicklung.

Über diesen Weg bauen die Anbieter Sprachbarrieren und Hemmungen der Europäer ab, geschäftlich mit fremden Kulturen zu interagieren. Daneben erhalten sie durch die Onshore-Ressourcen markt- und branchenspezifisches Know-how. Die klassischen ESPs zeigen im Vergleich zu den reinen Offshore ESPs deutliche Schwächen im Reifegrad der Prozesse und der Geschäftsabwicklung, die bislang durch die geografische Kundennähe relativiert wurden. Mit Verlagerung großer Teile der Produktion in Billiglohn-Länder und der somit notwendigen standortübergreifenden Zusammenarbeit (Global Delivery) entwickelt sich dieser Faktor zum entscheidenden Erfolgskriterium auch für die klassischen ESPs.

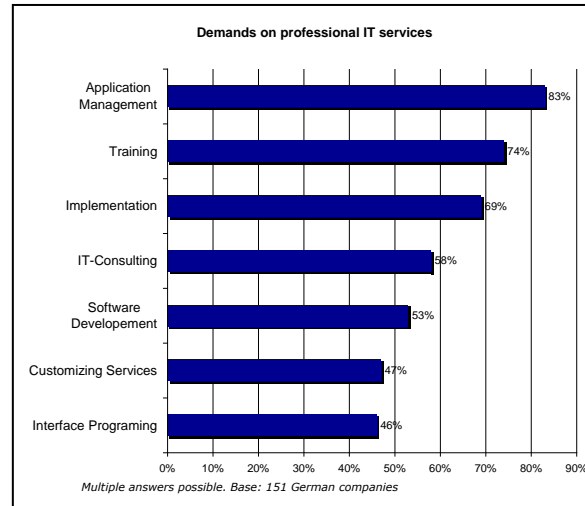
3.2.2 Entwicklung des Offshoring-Marktes Europa

Die USA sind der führende Markt im Outsourcing. Mit 70%-80% der weltweiten Offshoring Aufträge generieren die in den USA beheimateten Unternehmen den größten Anteil im Offshoring-Markt, der mit knapp 15%-25% vom europäischen Markt gefolgt wird. Die restlichen Marktanteile verteilen sich auf Japan und den Rest der Welt.

Banken, Versicherungen und andere Finanzdienstleister halten mit 35% den größten Anteil am Outsourcing-Markt. Gefolgt von Telekommunikation/Technologie und Fertigung stellen sie zusammen 75% des Marktes dar. Bis 2008 wird mit einer weltweiten Verlagerung der Prozesse in Nearshore-/ Offshore-Länder in Höhe eines Volumens von 300 Mrd. US\$ (2003 schätzungsweise 54 Mrd. US\$) weltweit gerechnet.³⁶

Als größter IT-Markt in Europa stellt der deutsche Markt mit einem Gesamtvolumen von ca. 30 Mrd. € für IT-Services äußerst attraktive Chancen für ein Wachstum der Service Provider dar.³⁷ Indische Anbieter schätzen die Wachstumschancen im deutschen Markt höher ein als in den USA oder Großbritannien. Zurzeit erfahren sie aber auf diesem Markt eine geringere Akzeptanz, die sie mit sprachlichen, kulturellen und rechtlichen Barrieren begründen.³⁸

Von dem in 2003 mit ca. 10 Mrd. € bezifferten deutschen IT-Outsourcing-Markt entfallen ca. 4% auf Offshore-Regionen. Die Analysten schätzen die jährliche Wachstumsrate auf ca. 11%. Dabei prognostiziert man, dass bis 2008 fast 3,5% und somit 50.000 IT-Arbeitsplätze von Offshore-Aktivitäten betroffen sind.³⁹



**Abb. 6: Bezug von Professional Services,
in Anlehnung an O.V., 2004a**

Wie aus einer Studie von Deloitte & Touche zu entnehmen ist, betrachten ca. 71% der befragten deutschen Unternehmen Offshoring als wichtiges Thema mit potenziellem Nutzen durch Kostenvorteile sowie höhere Servicelevel⁴⁰. Offshore-Ressourcen wurden bislang aber nur von großen

³⁶ Vgl. Allweyer/ Besthorn/ Schaaf, 2004, S. 9

³⁷ Vgl. Pohl/ Onken, 2003, S. 1

³⁸ Vgl. Pohl/ Onken, 2003, S. 20

³⁹ Vgl. Allweyer/ Besthorn/ Schaaf, 2004, S. 7 ff.

⁴⁰ Vgl. Pohl/ Onken, 2003, S. 3

Unternehmen wie z.B. Allianz, Deutsche Bank oder Daimler Chrysler genutzt (ca. 6% im Durchschnitt der deutschen Unternehmen)⁴¹. Zum Teil liegt dies an der notwendigen kritischen Masse, die für ein Sourcing in Nearshore-/ Offshore-Länder notwendig ist.⁴² Experten gehen davon aus, dass die Unternehmen in Deutschland (und auch Frankreich) erst ab 2007 ihre Nearshore-/ Offshoring-Aktivitäten intensivieren. Die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmer könnte hierunter leiden.

Prinzipiell gleichen sich die Risiken beim Offshoring und Outsourcing. Allerdings können beim Offshoring durch die deutlich geringeren Personalkosten höhere Einsparungspotenziale realisiert werden. Tagessätze liegen für indische Entwickler heute zwischen 140,- € und 200,- €. Im Vergleich zu Deutschland mit Entwickler-Tagessätzen von 600,- € bis 1000,- € ergibt dies eine Differenz von bis zu 80%. Je nach Land sind zudem die Risiken aus dem geopolitischen Umfeld und dem jeweiligen Rechtssystem zu berücksichtigen.

Bei der Wahl der Anbieter steht Indien mit 45% an der Spitze deutscher Offshoring-Projekte, gefolgt von Anbietern aus den osteuropäischen Ländern. Insbesondere für den Mittelstand stellen die Anbieter aus diesen Regionen auf Grund der geografischen und kulturellen Nähe interessante Alternativen dar. Große Unternehmen mit internationaler Geschäftspräsenz orientieren sich bei ihrer Auswahl stärker an reinen Offshore ESPs. Auf Grund ihrer Erfahrungen auf internationalen Märkten und der oftmals bereits hohen Internationalität bei der unternehmensinternen Zusammenarbeit sind die Hemmnisse für eine solche Partnerschaften geringer.

Mit einem hohen Fremdbezugsanteil bei Wartungsdienstleistungen für Application Services (ca. 83% laut Metagroup⁴³) zeigt sich besonders in diesem Bereich Potenzial für Offshoring. Durch Anpassung der Geschäftsmodelle und den Aufbau lokaler Kompetenzen werden zukünftig die reinen Offshore ESPs die Hemmnisse der deutschsprachigen Unternehmen abbauen. Analysten der Metagroup prognostizieren für diese Anbieter im Bereich der Application Services (Entwicklung und Wartung) ein jährliches Wachstum von ca. 40% in Deutschland. Obwohl Offshoring nur eine Variante von Outsourcing ist, lässt es sich nicht vermeiden, dass es bei einigen Großprojekten auch in Zukunft noch zu Rückschlägen kommen wird, insbesondere wenn die Partnerschaft nur projektbezogen (taktisch) und zu sehr von Kosteneinsparungen getrieben ist.

3.2.3 Entwicklung der Near- und Offshore-Länder

Indien gilt mit dem größten Anteil von 36% am internationalen Offshoring-Markt sowie seiner mehr als zehnjährigen Markterfahrung als Wegbereiter und führendes Land der reinen Offshore ESPs. Gestützt durch Maßnahmen der Regierung wurden frühzeitig die notwendigen Rahmenbedingungen für die indischen Anbieter geschaffen. Insbesondere der Import von indischen Experten in die USA zur Unterstützung in den Y2K-Projekten zeigte, dass die Bemühungen Indiens hinsichtlich der Entwicklung ihrer Softwareindustrie erfolgreich waren. Die Bedeutung dieses Industriezweigs für Indien ist auf der gesamten politischen Ebene erkannt worden, so dass auch bei einem Regierungswechsel ein Wegfall der notwendigen Rahmenbedingungen nicht mehr zu befürchten ist.⁴⁴ Mit einem Anteil von 49% am Brutto-Inlands-Produkt der Inder ist das Dienstleistungssegment das stärkste (im Vergleich Industrie: 27%)⁴⁵. Große Unternehmen wie TCS, Infosys oder WIPRO haben sich zu äußerst erfolgreichen und finanzkräftigen Unternehmen mit „Umsatzrenditen von deutlich über 25% und einer Börsenbewertung bis zum achtfachen Umsatz“⁴⁶ entwickelt.

⁴¹ Vgl. O.V., 2004a, S. 26

⁴² Vgl. O.V., 2004a, S. 24 f.

⁴³ Vgl. O.V., 2004a, S. 27

⁴⁴ Vgl. Iyengar, 2004, S. 15 f.

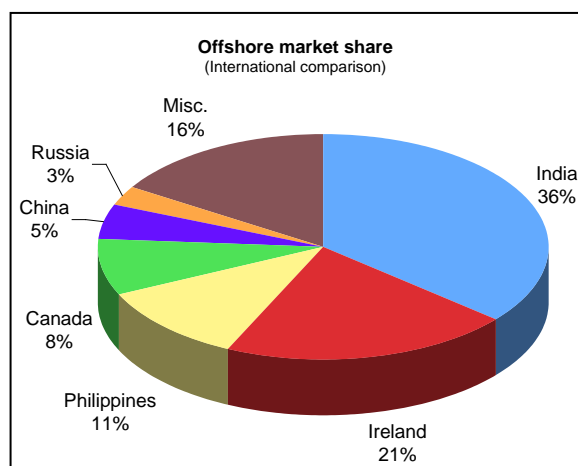
⁴⁵ Vgl. Allweyer/ Besthorn/ Schaaf, 2004, S. 9

⁴⁶ Vgl. Pohl/ Onken, 2003, S. 4

Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben muss Indien die Kostensteigerungen im Griff behalten. Andere Länder wie zum Beispiel China bieten deutlich günstigere Tagessätze für Software-Entwickler. Zudem verzeichnen die Anbieter Indiens auf Grund der hohen und weiterhin steigenden Nachfrage eine Ressourcenknappheit, die zu einem Anstieg der Preise von ca. 10% pro Jahr führt.⁴⁷ Aus diesem Grund evaluieren die großen indischen Anbieter (z.B. WIPRO oder Infosys⁴⁸) den Einkauf von Leistungen in China, um zum einen Kostenvorteile halten zu können und zum anderen frühzeitig in den dort stark wachsenden Wirtschaftsmarkt einzutreten. Getrieben durch die hohen Wachstumsraten der letzten Jahre stehen diese Anbieter unter dem kontinuierlichen hohen Druck der Investoren.⁴⁹

Auf Grund der schlechteren Ausbildung liegt China, das zwar ca. 400.000 Personen in den verschiedenen Bereichen der Software-Industrie verzeichnet, aber nur 30.000 bis 35.000 Personen, die als Software Professionals bezeichnet werden können, deutlich hinter Indien (ca. 300.000 Software Professionals). Mit einer Wachstumsrate von jährlich 20.000 zusätzlichen Professionals in China wird sich dies über die Jahre relativieren. Günstigere Lohnkosten (ca. -15% gegenüber Indien) und ein Stabilisierungsprozess im Rechtssystem machen China zu einem immer attraktiver erscheinenden Markt, dem Indien zurzeit noch mit höherer Qualität und höherwertigen Services entgegenhalten kann.⁵⁰ Die chinesische Regierung hat die Bedeutung der IT für ihr Wirtschaftswachstum erkannt. An zehn über das Land verteilten Standorten baut China Software-Parks auf, in denen die bisherigen übers Land verteilten Software-Entwicklungsstandorte konzentriert werden. Im August 1988 initiierte das Ministerium für Wissenschaft und Technologie das „Torch Program“ zur Revitalisierung der Wissenschaft und Ausbildung. Mit Förderprogrammen wie Steuervergünstigungen und freien Gebieten in diesen Software-Parks des Landes lockt die chinesische Regierung zudem auch externe Firmen nach China.⁵¹ So zählt die Firma Freeborders in China mit ihren 225 Mitarbeitern über 400 internationale Kunden. Vor ca. drei Jahren gegründet spezialisierte sich der aus dem Ausland kommende Anbieter mit seiner Softwareentwicklung auf Lösungen für die Retail-Branche. Durch die bestehenden Handelsbeziehungen der Händler mit dem chinesischen Markt war das notwendige Vertrauen bei den Kunden in einen chinesischen Anbieter für das Offshoring vorhanden.⁵² Im Bereich Application Services ist China bislang noch ein Import-Markt. Anbieter aus China bieten bis heute noch kein Branchen-Know-how über europäische Märkte, und auch die Kommunikation ist auf Grund fehlender Englischkenntnisse eine Herausforderung. Daher positionieren sich die Chinesen eher als Gateway zu Japan und Korea, zu denen eine sprachliche, kulturelle wie auch geografische Nähe vorhanden ist. Stand heute gibt es keine global agierenden ESPs in China, und ein Großteil der Anbieter konzentriert sich auf kleine und mittelgroße Unternehmen.

Im Vergleich zu Ländern in Asien und Afrika nehmen osteuropäische Länder für den europäischen Markt eine besondere Stellung ein. Die EU-Erweiterung und die damit einhergehende



**Abb. 7: Offshore-Marktanteile,
in Anlehnung an O.V., 2004a**

⁴⁷ Vgl. O.V., 2004a, S. 22 f.

⁴⁸ Vgl. O.V., 2004b, S. 4

⁴⁹ Vgl. Pohl/ Onken, 2003, S. 1

⁵⁰ Vgl. O.V., 2004b, S. 3 f.

⁵¹ Vgl. Hua, 2004; O.V., 2004c

⁵² Vgl. O.V., 2004d

Übernahme von EU-Standards, gekoppelt mit der kulturellen wie der sprachlichen Nähe, macht die osteuropäischen Anbieter für den westeuropäischen und insbesondere deutschsprachigen Markt interessant. Notwendige technische Skills sind in den Ländern ausreichend vorhanden, jedoch weisen die IT-Dienstleister und -Unternehmen geringe Unternehmensgrößen zwischen 50 und 750 Mitarbeitern auf.⁵³ Das Potenzial der Länder wurde schon von den großen Anbietern aus Indien entdeckt. Für den europäischen Markt setzen die reinen Offshore ESPs Indiens auf das „Sprungbrett“ Osteuropa und eröffnen dort eigene Dependenz nach dem Vorbild der großen klassischen ESPs wie IBM Global Services oder Accenture. Gerade für Leistungen aus dem BPO-Segment erhoffen sich die Anbieter durch „Nearshoring“ einen leichteren Markteintritt.

Politische Stabilität und niedrige Löhne gepaart mit hoher fachlicher Qualifikation plus den gewünschten Kultur- und Sprachkenntnissen fördern den Ausbau des Outsourcing-Marktes in den osteuropäischen Ländern. Zunehmend verlässliche rechtliche Rahmenbedingungen, wie z.B. das Werkvertragsabkommen zwischen Deutschland und Polen, untermauern diesen Trend.

Als besonders erfolgreich sind hier Russland, Tschechien, Polen und Bulgarien zu nennen, deren IT-Märkte Zuwachsraten von 15% bis 35% ausweisen.⁵⁴ Bei einer Untersuchung des schweizerischen Marktforschungsunternehmens Soreon schnitten Polen und Tschechien nach Indien als bestes Nearshoring-/ Offshoring-Land ab.⁵⁵

Potenziale für weitere Offshore-Anbieter schlummern in Ländern wie zum Beispiel Australien; dies gilt vor allem im Bereich von Application Outsourcing sowie im Nischen-Offshoring von Services. Für Australien sprechen dabei das stark ausgebildete Schulsystem, die kulturelle Nähe zu den USA, Europa und Asien, ein stabiles Rechtssystem sowie die geringen Risiken auf Grund der wirtschaftlichen und geopolitischen Stabilität. Kosteneinsparungspotenziale ergeben sich aus den niedrigeren Gehaltsstrukturen und im Vergleich mit anderen Ländern günstigen Infrastrukturkosten. Negativ wirkt sich auf diese Entwicklung die geringe Größe und der fehlende Bekanntheitsgrad der Anbieter sowie die fehlende Unterstützung durch die Regierung und eine zu geringe Mobilität der IT-Kompetenzträger aus.⁵⁶ Aus europäischer Sicht ist der australische Markt daher zu vernachlässigen.

3.2.4 Entwicklung und Wachstumsstrategie der Anbieter

Bislang zweistellige Wachstumsraten setzen die reinen Offshore ESPs weiterhin unter Druck, kontinuierlich zu wachsen und weitere Märkte zu erobern. Dabei verfolgen die Anbieter zwei Richtungen: Erweiterung der Kunden-Märkte und Ausbau des Leistungsspektrums.

Im Fokus stehen vor allem die deutschsprachigen Kunden, die von den reinen Offshore ESPs als wichtigster Eintrittspunkt in den europäischen Markt gesehen werden. Deutschland weist im Vergleich zu den USA oder Großbritannien bislang recht geringe Wachstumsraten für diese Anbieter auf. Anbieter aus Indien, die erste Erfahrungen mit deutschen Kunden gesammelt haben, entwickelten in den letzten Jahren eine höhere Sensitivität für das Sprachverständnis und sehen ihre Chance in der aktuellen Kostensensibilität der deutschen Unternehmen.⁵⁷

Mit dem Ausbau des Leistungsportfolios unterstützen die Anbieter ihr Ziel, dem Kunden durch ihre Services einen erhöhten Wertbeitrag zu schaffen, um sich hiermit vom Wettbewerb zu differenzieren. Mit diesem Ansatz wollen sich die Anbieter vom „Body Shop“ mit dem Verkauf von Manpower

⁵³ Vgl. O.V., 2004a, S. 34 f.

⁵⁴ Vgl. O.V., 2004a, S. 36 ff.; Anhang 7.3 „Führende Anbieter in Nearshore-Ländern“, S. 34 ff.

⁵⁵ Vgl. Beyer, 2004, S. 3

⁵⁶ Vgl. Iyengar/ Longwood/ Hayward/ Jester/ Marriot, 2004, S. 1 ff.

⁵⁷ Vgl. Pohl/ Onken, 2003, S. 21

zum „Global IT Solution Provider“ mit einem breiten Spektrum an IT-basierten Dienstleistungen weltweit entwickeln.⁵⁸

Den größten Anteil im Portfolio der reinen Offshore ESPs bilden heute die Applikations-Leistungen wie zum Beispiel individuelle Anwendungsentwicklung und -wartung. Mit der Investition in das Know-how für eine weltweit verzahnte Softwareentwicklung haben sich die Anbieter sehr gute Projektmanagement-Fähigkeiten und Softwareentwicklungsmethoden im Applikationsmanagement erarbeitet.

Im Infrastruktur-Management stehen die reinen Offshore ESPs im starken Wettbewerb mit den klassischen ESPs, die in diesem Segment über die langjährigen Erfahrungen ein stärkeres Know-how im Management großer Rechenzentren und im Betrieb verteilter Server-Systeme aufbauen konnten. Zudem verfügen die klassischen ESPs seit Jahren über weltweite etablierte und optimierte Rechenzentren und Field Services.

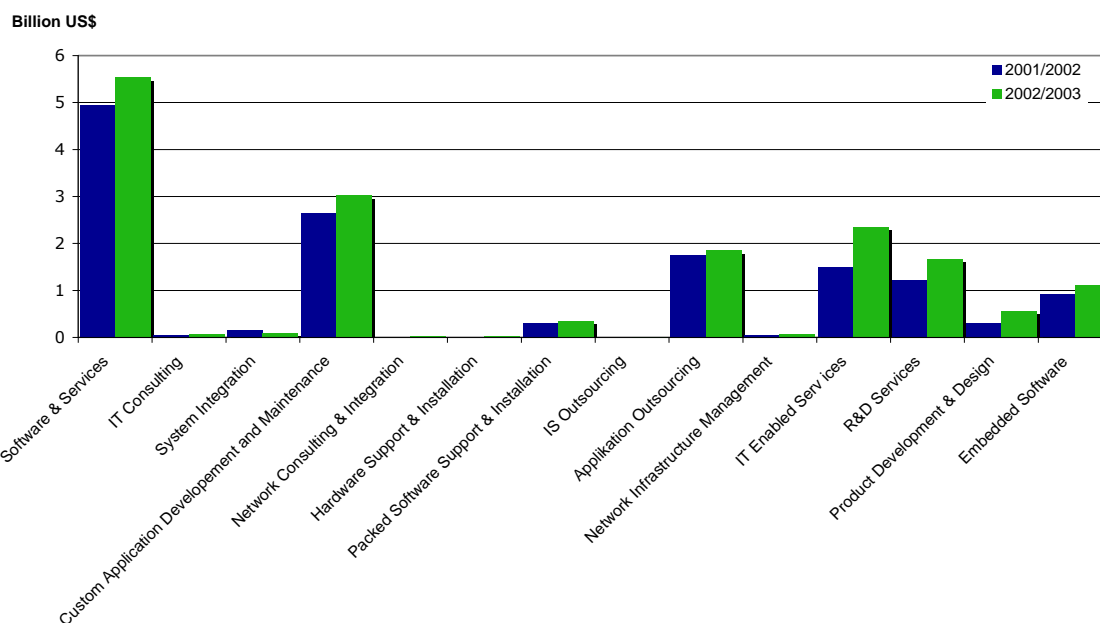


Abb. 8: Exportierte Leistungen der indischen Offshore-Anbieter, eigene Darstellung⁵⁹

Durch den konsequenten Ausbau der vorhandenen Kompetenzen im Applikationsmanagement können die reinen Offshore ESPs eine sehr gute Entwicklung bei den komplexen Integrations-services ausweisen. Wie weit diese Entwicklung auch beim Einsatz von Standardprodukten wie z.B. SAP übertragbar ist, ist fraglich. Customizing-Projekte zeigen auf Grund des hohen und iterativen Abstimmungsbedarfs geringeres Potenzial für die Verlagerung von Aufgaben in die Offshore-Länder im Vergleich zu Individual-Lösungen.⁶⁰

Im Segment des Business Process Outsourcings (BPO) liegen für den Kunden besonders hohe Potenziale in der Verlagerung personalintensiver Prozesse wie z.B. Customer Care oder auch Verwaltungsprozesse. In diesen Bereichen konnten die Anbieter in 2003 schon eine Wachstums-

⁵⁸ Vgl. Khan/ Currie/ Weerakkody/ Desai, 2003

⁵⁹ Quelle Nasscom: Nationale Verbindung der Software- und Service-Firmen und der Handelskammer von IT-Software- und Dienstleistungsindustrie in Indien, www.nasscom.org

⁶⁰ Vgl. O.V., 2004a, S. 59 f.

rate von 75% verzeichnen.⁶¹ In den anglophilen Ländern ist BPO für die Offshore ESPs ein erfolgreiches Segment. Das Leistungsspektrum geht aber kaum über Callcenter oder Dokumenten-Management-Services hinaus. In Deutschland setzen sich die BPO Services noch nicht durch. Nur 2% der Unternehmen nutzen BPO Services. Vom gesamten Outsourcing-Volumen sind dies lediglich 4,6%.⁶²

Mit der Ausrichtung des Portfolios auf höherwertige Services überarbeiten die reinen Offshore ESPs ihre Modelle. Diese sehr kundenbezogenen Dienstleistungen fordern eine hohe Kundennähe, die durch eine direkte Vor-Ort-Kommunikation mit branchenerfahrenen IT-Experten in den Modellen unterstützt werden muss.

3.2.5 Übersicht relevanter Offshore- und Nearshore-Anbieter

3.2.5.1 Offshore-Anbieter aus Indien

Indien zählt zu den größten Softwareexporteuren der Welt. In den letzten Jahren hat sich in der Branche ein gesunder Wettbewerb entwickelt, unter anderem gefördert durch die Einrichtung von Software-Entwicklungszentren. So stieg die Zahl der IT-Experten von 6.800 (1985) auf 650.000 (März 2003), von denen über 30% in der Software- und IT-Service-Exportindustrie arbeiten. Eine Auswahl an Anbietern befindet sich im Anhang dieser Studie (Kapitel 7.1).

Die **Tata Consultancy Services (TCS)** hat ihren Ursprung in einem der größten Mischkonzerne Indiens und ist heute eine der 80 Tochterfirmen. Mit der Ausweitung der Tata-Gruppe auf den Bereich der Informationstechnologie wurde 1968 die TCS gegründet. Mit rund 24.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 1.560 Mio. US\$ in 2003 ist TCS führender herstellerunabhängiger IT-Dienstleister Asiens. Weltweit ist TCS mit über 100 Niederlassungen in 30 Ländern vertreten, seit 1991 auch in Deutschland. Zunächst gründete TCS eine Niederlassung in Frankfurt/Main, die bis heute um Standorte in Hamburg, München, Köln und Stuttgart ergänzt wurde. In der Schweiz und in Frankreich pflegt TCS eine Partnerschaft mit der TKS-TEKNOSOFT. Mit Erfahrungen in den Branchen Finanzdienstleistungen (inkl. Banken und Versicherungen), Telekom, Fertigung, Handel, Transport, Gesundheitswesen, öffentliche Hand und Versorger positioniert sich der Anbieter unter anderem mit eigenen Produkten wie dem „Hospital Management System“ oder „Quartz“, einer Lösung für Finanzdienstleister. Als Komplettanbieter werden Leistungen im strategischen wie operativen Umfeld in den folgenden Service Practices angeboten:

- E-Business,
- Anwendungsentwicklung und -wartung
- Engineering
- Infrastruktur
- Architektur- und Technologieberatung
- E-Security
- Qualitätsberatung
- Großprojekte für geschäftskritische Systeme

Eine ähnliche Strategie verfolgt der Anbieter **Infosys**. 1981 gegründet ging Infosys nach zwölf Jahren an die indische Börse und wird mit einem jährlichen Wachstum von ca. 50% in 2004 um die 1,5 Mrd. US\$ Umsatz ausweisen. Erste internationale Niederlassungen wurden 1987 in den

⁶¹ Vgl. O.V., 2004a, S. 33

⁶² Vgl. O.V., 2004a, S. 17

USA und 1996 in Großbritannien errichtet. In Deutschland fasste der Anbieter seine Beratungskompetenz 1999 in der Infosys Business Consulting Services mit heutigen Niederlassungen in Eschborn/Frankfurt und Stuttgart zusammen. Neben den verschiedenen Delivery Centers in Indien errichtete Infosys weitere Zentren in den USA, Großbritannien, Kanada sowie in Japan und Australien. Seine BPO-Kompetenz will das Unternehmen durch seine 2002 neu gegründete Tochter Progeon etablieren. Durch eine branchenorientierte Restrukturierung der Organisation nach Vorbild der klassischen ESPs will Infosys seine Geschäftsprozess- und Industrie-Kompetenz ausbauen und ein breites Leistungsspektrum anbieten. Zum Leistungsangebot von Infosys gehören:

- Consulting & IT
- Application Management und Hosting
- Software Products (für Finanzdienstleister)
- BPO (für Banking, Versicherungen, Rechnungswesen und Telekommunikation)

In Deutschland beschäftigt Infosys ca. 300 Mitarbeiter und hat eine stabile Kundenbasis von ca. 20 Kunden (u.a. Adidas, Daimler Chrysler, BHF, Deutsche Post), bei denen zum Teil Deutsch als Projektsprache eingesetzt wird. In der Schweiz ist Infosys seit 2002 mit einer eigenen Niederlassung und derzeit ca. 100 Mitarbeitern für Kunden in den Bereichen Banken, Pharma und Konsumgüterindustrie tätig.

Wipro Technologies entstand aus einem mittelständischen Fertigungsunternehmen, das sich in Indien zu einem der führenden Technologiekonzerne entwickelte. Als sich IBM aus Indiens IT-Markt zurückgezogen hatte, begann Wipro 1980 mit der Diversifizierung in Richtung Informationstechnologie. Mit der Partnerschaft zu Acer gelang dem Anbieter 1985 der Durchbruch. Neben der Fertigung von PCs bot Wipro seinen Kunden Software Outsourcing als Service an. Heute ist Wipro einer der führenden indischen Software-Service-Anbieter mit besonderer Branchenexpertise in der Telekommunikation. Durch die Übernahme der Energy Group von American Management Systems und der Akquise der Nerve Wire in den USA baute Wipro seine Branchenkompetenz für Versorger und Finanzdienstleistungen aus. Seit 20 Jahren im Software-Service tätig arbeitet Wipro in über 27 Zweigniederlassungen mit über 13.000 Entwicklern und IT-Beratern. Neben den 16 Entwicklungszentren in Indien betreibt Wipro weitere Zentren in Japan, USA, England, Finnland und in Deutschland. Wie viele andere Anbieter aus Indien zeichnet sich Wipros Organisationsstruktur durch große Gruppen von Technologen, gruppiert nach ihren technischen Kompetenzen, aus. Wie Infosys strebt auch Wipro eine Reorganisation dieser Struktur nach dem Vorbild der klassischen ESPs an. Neben IT-Consulting und Dienstleistungen bietet Wipro Produkt- und Design-Services sowie BPO-Leistungen an.

Seit der Gründung in 1987 entwickelte sich die indische IT-Dienstleistungs- und Beratungsgesellschaft **Satyam Computer Services Limited** zu einem Unternehmen mit internationaler Präsenz und Niederlassungen in 45 Ländern. Die Börsennotierung erfolgte 2001 an der NYSE. Im Vergleich zu anderen indischen ESPs verfolgt Satyam eine andere Expansionsstrategie. Diese basiert auf der Fortsetzung von Partnerschaften zu klassischen ESPs wie zum Beispiel zur CSC oder EDS. Das Leistungsangebot der Satyam umfasst:

- Anwendungsservices
- BPO
- Consulting & Enterprise Solutions
- Data Warehouse & Business Intelligence
- Embedded Services
- Engineering Solutions
- Managed Services

Neben den großen Anbietern spielt **Hexaware Technologies**, auf Grund der frühzeitigen Aufnahme von Geschäftstätigkeiten in Nordamerika und Europa (Deutschland) im Jahre 1995, im deutschen Markt eine Rolle. 1991 gegründet erreichte das Unternehmen 2002 einen Umsatz von 52 Mio. US\$ und beschäftigt ca. 1.170 Mitarbeiter. Der Schwerpunkt der Serviceleistungen liegt im Segment der Anwendungsentwicklung und -Maintenance. Weitere Bereiche sind Enterprise Application Integration, e-Business, Enterprise Resource Planning sowie Embedded Systems. Geschäftsprozess-Kompetenzen konnte das Unternehmen in den Bereichen Airlines sowie Finanzdienstleistungen aufbauen. Technologisch legt das Unternehmen seinen Fokus auf People-Soft, für das in 2003 mit Partnern in Bangalore ein Development Center eingerichtet wurde.

Polaris-Software, ein kleinerer indischer Anbieter mit Fokus auf Finanz-Technologie-Lösungen, ist in Deutschland sowohl durch frühe Kundenprojekte als auch durch die neu geschlossene Partnerschaft mit Plenum mit Beratungskompetenz vertreten. Die Sachkenntnisse auf dem Gebiet der Finanzdienstleister stammen aus der 18-jährigen Beziehung zur Citibank. Polaris hat über 2.000 Projekte mit einigen namhaften Kunden weltweit auf den Gebieten Consulting, Projekt Management, System Integration und Software Development erfolgreich abgeschlossen. Mit 4.500 Mitarbeitern und 22 Niederlassungen in 13 Ländern betreibt Polaris sechs Software Engineering Center in Indien und ein Business Continuity Center in Singapur.

Neben den reinen Offshore ESPs mit Headquarter in Indien haben sich in den USA Unternehmen etabliert, die einen hohen Service-Erbringungsgrad in Indien aufweisen.

Von einem ehemaligen Chrysler-Manager in 1985 gegründet positioniert sich das Unternehmen **Convansys** als amerikanischer IT-Dienstleister mit Offshore-Entwicklungs- und Technologiezentren in Indien. 1991 wurde hierzu die 100% Tochtergesellschaft Convansys India Private Limited gegründet. Im Onsite-/ Offshore-Modell stehen erfahrene lokale IT-Berater im ständigen Kundenkontakt und bilden die Schnittstelle zu den Umsetzungs- und Programmierarbeiten in den Offshore-Niederlassungen des Unternehmens. Schwerpunkte setzt das Unternehmen in die Kompetenz in den Branchen öffentlicher Sektor, Finanzen und Versicherungen sowie Gesundheitswesen. In München wurde 1998 die 100% deutsche Tochter Convansys Deutschland GmbH gegründet. Neben internationalen Projekten bietet sie den deutschen Kunden Kompetenzen in den Bereichen Finanzdienstleistungen, Fertigung und Telekommunikation. Zum Leistungsumfang gehören:

- Web-to-Enterprise Integration
- Wartung von Applikationen
- ERP Services
- Entwicklung von branchenspezifischen Anwendungen für Industrie und Finanzdienstleister

Convansys betreibt weltweit neun Entwicklungszentren. Neben Indien und USA existiert jeweils ein kleines Zentrum in Belgien und Singapur. Weitere Anbieter neben Convansys sind in der Liste im Anhang aufgeführt (Kapitel 7.1).

3.2.5.2 Nearshore-Länder

In den verschiedenen Ländern haben sich die IT-Dienstleister in den letzten Jahren unterschiedlich entwickelt. Länder mit frühen wirtschaftlichen Kontakten nach Westeuropa profitieren von diesem Vorsprung. Im Kapitel 7.3 wird, in Ergänzung zur folgenden Darstellung, eine Auswahl von Dienstleistern und Nearshoring-Anbietern aus den verschiedenen Nearshore-Ländern aufgeführt.

Russland:

Für den russischen IT-Dienstleistungsmarkt wird für 2004 ein Export-Volumen von ca. 500 Mio. US\$ auf Basis eines Wachstums von 25% erwartet. 13% der exportierten Leistungen gehen nach Deutschland. Durch die starke Fragmentierung des Marktes und der geringen Unternehmensgröße (durchschnittlich 15 Mio. US\$ Umsatz im Jahr mit bis zu 750 Mitarbeitern) stellen die Anbie-

ter aus Russland keine Nearshore-Konkurrenz zu den Offshore-Anbietern aus Indien dar. Der Fokus der Leistungen liegt auf dem Abarbeiten von Aufgaben aus dem Ausland, da hohe IT-Skills zwar vorhanden sind, aber die Erfahrungen überwiegend aus wissenschaftlichen Bereichen stammen, die für staatliche Einrichtungen wie Militär und Raumfahrt genutzt wurden. Hierbei übernehmen oft Beratungshäuser in den Kundenländern die Anbahnung, Rekrutierung der Ressourcen und Koordination der Projekte, was bis zur Gründung neuer Gesellschaften in Russland führen kann.

Bulgarien:

Mit einer 30-jährigen Geschichte der IT-Branche und einer außerordentlich guten Ausbildung in den Bereichen Mathematik und Informatik bietet Bulgarien ca. 7.000 Softwareentwickler, die sich größtenteils in Sofia, dem IT-Zentrum des Landes, konzentrieren.

Tschechien:

In Tschechien entwickelte sich die IT-Dienstleistungsindustrie erst nach der Wende Anfang der 90er Jahre. Die großen klassischen IT-Dienstleistungsanbieter wie IBM, Accenture, SBS, HP, EDS, Dell, SUN oder SAP betreiben eigene Entwicklungs-, Call- oder Repair-Zentren in Tschechien. Mit den weitverbreiteten Fremdsprachen Deutsch und Englisch besitzt Tschechien eine gute Basis, um sich als BPO-Standort zu etablieren. Mit Förderprogrammen für Business-Support-Zentren und Technologie-Zentren sowie den durch den EU-Beitritt vereinfachten Handel von Dienstleistungen ist eine Verstärkung des Wachstums auf über 15% pro Jahr zu erwarten.

Polen:

Mit einem durchschnittlichen Wachstum von 23% hat der polnische IT-Service-Markt in 2003 ein Volumen von 1,5 Mrd. € erreicht. Durch die langen und intensiven Beziehungen mit deutschen Unternehmen in den letzten Jahren konnten erste Nearshore-Erfahrungen gesammelt werden. Nach der Verlagerung von Call-Center-Leistungen folgen nun hochwertige Aufgaben wie z.B. Software-Entwicklung und -Design.

Baltische Staaten:

Nach Erreichung der politischen Eigenständigkeit erfuhr die IT-Industrie in den drei baltischen Staaten Litauen, Lettland und Estland einen starken Aufschwung. Gefördert durch die geografische Nähe zu Westeuropa und den skandinavischen Ländern nutzen insbesondere die großen global agierenden Telekommunikationsanbieter Ericsson und Nokia die Ressourcen auf dem baltischen Markt. Ein hoher Ausbildungsstand sowie die guten Sprachkenntnisse in Kombination mit der kulturellen Nähe zur EU verstärken das Wachstum der IT-Industrie vor allem mit deutschen Unternehmen. Analysten prognostizieren für den IT-Markt der baltischen Staaten, mit einem Volumen in 2002 von ca. 1,3 Mrd. US\$, Wachstumsraten von 15% bis 20% pro Jahr. Die EU-Erweiterung und die damit einhergehenden Vereinfachungen der Handelsbeziehungen mit den alten EU-Ländern fördern diesen Trend.

4. Ergebnisse der Erhebung im deutschsprachigen Raum

4.1 Untersuchungsmethodik

Im Rahmen dieser Studie wurden 25 international tätige Unternehmen in Deutschland (20) und der Schweiz (5) angesprochen, um sie für ein Interview über ihre Erfahrungen im Offshoring zu gewinnen. Die angesprochenen Unternehmen kommen aus den Branchen Bau, Chemie, Finanzdienstleistungen, Transport & Touristik, Industrie sowie Telekommunikation und weisen alle einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. Euro aus. Sie wurden auf Basis ihrer langjährigen Historie und Erfahrung im Outsourcing und konkreter Offshoring-Projekte selektiert. Insgesamt nahmen 14 Unternehmen an der Befragung teil. Anhand eines strukturierten Interviewleitfadens wurden jeweils die Gesamtverantwortlichen für IT (CIO, Vorstand) und in Einzelfällen die für das Outsourcing zuständigen Projektleiter befragt. Je nach ihren Erfahrungen mit dem IT-Offshoring wurden die jeweiligen Unternehmen angeleitet, ihre Motive bezüglich Offshoring darzulegen, praktizierte Formen aufzuzeigen und bereits gemachte Erfahrungen zu bewerten. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser explorativen Befragung dargestellt und interpretiert. Motivation der Erhebung war es, die Ergebnisse aus der Sekundärforschung und den Erfahrungen aus verschiedenen Projekten des Autorenteam abzugleichen.

Die Grobstruktur des Interviewleitfadens und die anschließende Auswertung orientiert sich an dem in Abbildung 9 dargestellten Phasenmodell des Outsourcings. Nach diesem lässt sich der gesamte Prozess des Outsourcings in zwei wesentliche Phasen, den Entscheidungs- und den Umsetzungsprozess, unterteilen.⁶³

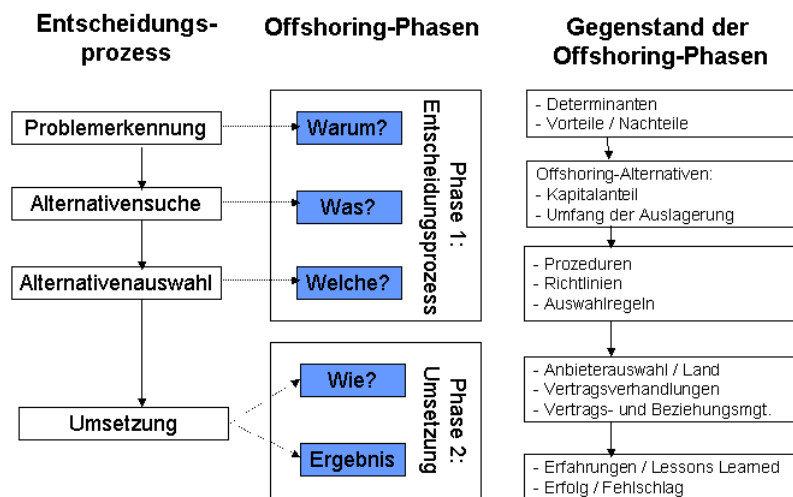


Abb. 9: Outsourcing-Phasenmodell, in Anlehnung an Dibbern/ Goles/ Hirschheim, 2004

Im Rahmen des Entscheidungsprozesses werden Vor- und Nachteile des Offshorings diskutiert und Chancen und Risiken gegenübergestellt. Es werden verschiedene Offshoring-Alternativen hinsichtlich der auszulagernden IT-Funktionen und Partnerschaftsmodelle betrachtet, bis schließlich eine Auswahl getroffen wird. In der Umsetzungsphase werden Anbieter und Länder ausgewählt sowie Vertragsverhandlungen aufgenommen; außerdem werden Mechanismen zum Vertrags- und Beziehungsmanagement etabliert. Schließlich werden Erfahrungen aufgenommen und die Offshoring-Partnerschaft wird hinsichtlich ihrer Erfolge und Misserfolge kontinuierlich bewertet.

⁶³ Vgl. Dibbern/ Goles/ Hirschheim, 2004, S. 15 ff.

4.2 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

4.2.1 Derzeitige Offshoring-Praxis

Während bei den befragten Unternehmen traditionelle Formen des IT-Outsourcings bereits weite Verbreitung gefunden haben, hat das Offshoring erst in den letzten vier Jahren an Bedeutung gewonnen. Gut die Hälfte der befragten Unternehmen hat sich in diesem Zeitraum für ein Teil-Offshoring entschieden. Eines der Unternehmen beginnt Anfang 2005 mit Offshoring, ein weiteres befindet sich in der Anbahnungsphase. Auch die Unternehmen, die momentan noch kein Offshoring praktizieren, beschäftigen sich mit dem Thema, um Potenziale und Handlungsoptionen zu eruieren. Bei fünf der befragten 14 Unternehmen ist Offshoring derzeit keine Option. Sie befinden sich in bestehenden Outsourcing-Verträgen und sehen es als Aufgabe des jeweiligen Anbieters, die gefragten Leistungen zu Wettbewerbspreisen zu erbringen. Bei zwei Unternehmen erfolgte die Entscheidung für Offshoring aus einem bereits bestehenden Outsourcing-Vertrag heraus, in dem der Dienstleister Offshoring-Leistungen mit in die Erbringung der vereinbarten Services einbezogen hat (Indirektes Offshoring). Eines der befragten Unternehmen bezieht die Offshore-Leistungen indirekt über eine Konzerntochter („captive“ Offshoring bzw. Shared Service Center).

4.2.2 Motive für Offshoring

Kosten spielen für die befragten Unternehmen im Offshoring eine zentrale Rolle; für drei Unternehmen war dies die ausschließliche Motivation zum Offshoring. Insbesondere in der Anbahnungsphase stehen geringere Kosten bei gleichbleibender Qualität im Vordergrund der Betrachtung. Vier der befragten Unternehmen versprechen sich durch das Offshoring eine erhöhte Flexibilität durch die Möglichkeit des Zugriffs auf einen größeren Pool an Ressourcen. Von diesen vier Unternehmen nennen drei diesen Punkt bewusst an erster Stelle – noch vor der Kostensenkung – während das vierte ihn zusammen mit der Kostensenkung als Hauptmotiv sieht. Wie beim klassischen Outsourcing verfolgen die Unternehmen auch beim Offshoring das Ziel, eine bessere Verfügbarkeit von kritischen und qualifizierten Ressourcen zu erreichen. Darüber hinaus nannte ein Unternehmen das Ziel der internen Reorganisation durch Offshoring. Ob Offshoring vor dem Hintergrund dieser Ziele vorteilhaft ist, hängt auch entscheidend davon ab, ob eine kritische Masse beim Offshore-Volumen vorhanden ist. Ebenfalls stellen vorhandene zentralisierte Strukturen im Unternehmen eine wichtige Voraussetzung dar, um Offshore-Vorteile realisieren zu können.



Abb. 10: Motive für Offshoring, eigene Darstellung

4.2.3 Umfang und Art des Offshorings

Offshoring macht bei den befragten Unternehmen, mit einer Ausnahme, noch einen relativ geringen Anteil gemessen am Outsourcing-Volumen insgesamt aus. Insgesamt betreiben von den 14 befragten Unternehmen 7 bereits Offshoring und ein weiteres ist in konkreten Überlegungen dazu. Drei Unternehmen lassen die Anwendungsentwicklung offshore erbringen, wobei dies nur ca. ein bis drei Prozent des gesamten Outsourcings darstellt. Bei weiteren drei Unternehmen kommt der Offshoring-Anteil (gemessen am Outsourcing-Anteil) jeweils auf zehn Prozent, hierbei handelt es sich auch um Anwendungsentwicklung, -support und -wartung sowie um Business Process Outsourcing. Insgesamt überwiegt das Application Offshoring; dagegen betreibt keines der befragten Unternehmen derzeit IT Infrastructure Offshoring. Lediglich bei einem der befragten Unternehmen kommt der Offshoring-Anteil für Anwendungsentwicklung, -wartung und Support auf 70% des Outsourcing-Anteils.

Outsourcing-Anteil (in % vom IT-Budget)	Offshoring-Anteil (in % vom Outsourcing)	Offshoring seit	Funktionen
10-20%	10%	2004	Anwendungssupport SAP
70%	1%	2003	Anwendungsentwicklung
30-40%	10%	2003	Anwendungsentwicklung und Wartung
60%	1-2%	2002	Anwendungsentwicklung
60%	10%	2005	BPO mit großem IT-Anteil
90%	3-4%	1999/2001	Anwendungsentwicklung und Wartung
50%	70%	2001	Anwendungsentwicklung, Wartung und Support

Tabelle 1: Umfang und Art des Offshorings

4.2.4 Umsetzung des Offshore Outsourcings

Länder und Anbieter

Indien ist das unter den Befragten am häufigsten gewählte Offshore-Land. Alle sieben der oben dargestellten Unternehmen haben ausschließlich Offshoring-Verträge mit Anbietern in Indien. Ein Unternehmen hat sich dagegen für die Nearshore-Variante entschieden und bahnt gerade eine Partnerschaft mit einem Unternehmen aus der Slowakei an. Die Wahl der Offshore-Länder und Partner fand bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen im Rahmen eines dedizierten Auswahlprozesses statt. Im Rahmen der unternehmensspezifischen Ausschreibungs- und Auswahlprozesse wurden die folgenden Kriterien zur Auswahl der Partner und Länder genannt (keine Rangfolge):

- Erfahrung in der Zusammenarbeit mit dem Partner aus bestehender Partnerschaft
- Fähigkeit zur langfristigen Zusammenarbeit / gemeinsame strategische Ausrichtung
- Geforderte Skills
- Branchen- und Geschäftsprozess-Know-how
- Zertifizierung des Partners (Six Sigma, CMM)
- Sprache (Indien: Englisch)

- Schichtbetrieb für weltweiten Support
- geografische Nähe (beim Nearshoring)
- Qualität entsprechender Referenzprojekte
- kulturelle Entsprechung
- Gerichtsstand

Vertragsvereinbarungen

Die Anbahnung des Offshoring-Vertrages erstreckte sich bei den befragten Unternehmen über einen Zeitraum von zwei bis sechs Monaten, bis schließlich der Vertrag geschlossen werden konnte. Rechtsberatung hierfür, intern als auch extern, wurde von allen Unternehmen als wichtig erachtet und mit einbezogen. Etwa die Hälfte der Unternehmen zogen eine unabhängige, im Outsourcing erfahrene Unternehmensberatung hinzu und bewerten dies als sehr hilfreich. Andere griffen ausschließlich auf Unterstützung aus der eigenen Organisation zurück, betonten aber die Wichtigkeit, qualifizierte und erfahrene Leute auf dem Gebiet des Outsourcings bzw. des Offshorings mit einzubeziehen. In allen Fällen wurden Lenkungsausschüsse (Steering-Boards) auf Geschäftsleitungsebene als Entscheidungsgremium und interne Evaluationsteams zur Vorbereitung der Entscheidung gebildet.

Die Vertragsdauer variiert zwischen drei und fünf Jahren für die Rahmenverträge sowie Wartungs- und Supportleistungen im Application Offshoring. Verlängerungsoptionen bestehen auf Jahresbasis. Für jedes anfallende Entwicklungsprojekt wird ein Einzelvertrag geschlossen. Als Abrechnungsmodelle kommen überwiegend Festpreise zum Einsatz, soweit sich die Anforderungen vorab festschreiben lassen, ansonsten wird auf Zeit- und Materialbasis abgerechnet. Nur ein Unternehmen arbeitet derzeit ausschließlich auf Zeit- und Materialbasis. Ziel ist es aber auch hier, zu einem Festpreismodell überzugehen. Drei Unternehmen bringen zusätzlich ein Bonus/Malus-System zum Einsatz; die anderen haben dies in ihren Verträgen nicht vorgesehen.

Zur Leistungssteuerung, -überwachung und -anpassung wurden bei allen befragten Unternehmen vertraglich entsprechende Performance-Indikatoren vereinbart, die in regelmäßigen Steuerungsgremien oder durch Benchmarking überprüft werden.

Steuerung der Partnerschaft

Als wesentliche Eckpfeiler für das Management der Partnerschaft und der Offshore-Projekte in der Servicephase sehen die befragten Unternehmen die Koordination und Kommunikation mit dem Offshore-Partner sowie dessen Kontrolle. Hierbei kommen monatliche Steering-Boards, bei einem Unternehmen ein internes Forum und bei einem weiteren ein zusätzliches Projektteam zum Einsatz. Zwei Unternehmen betonen die Wichtigkeit von Offshore- und Onsite-Koordinatoren, während eines der Unternehmen eine saubere Prozessdokumentation als Voraussetzung für gute Koordination sieht. Für das darüber hinausgehende und als wichtig erachtete Beziehungsmanagement setzen zwei Unternehmen einen sogenannten Liaison-Officer bzw. Relationship Manager ein. Hinsichtlich der Kontrolle werden unterschiedliche Ansichten vertreten. Zunächst einmal erfolgt Kontrolle anhand der vereinbarten Servicelevel-Vereinbarungen (SLAs) bzw. Key-Performance-Indikatoren. Einige der befragten Unternehmen üben eine direkte und enge Steuerung ihres Partners aus; ein anderes Unternehmen betont, die Qualität der Leistung müsse am Ende stimmen, aber in der Partnerschaft müsse man lernen loszulassen. Ein weiteres Unternehmen beschreibt seine Sicht der Partnerschaft als Win-Win-Situation, in der Kontrolle letztendlich auch in Form von Feedback durch wechselseitige Umfragen stattfindet.

Als eine weitere wichtige Rolle wird das gegenseitige Kennenlernen der Partner genannt. Der persönliche Kontakt findet nicht nur in der Anbahnungsphase durch Besuche und Gespräche vor Ort statt, sondern wird vor allem auch während der Servicephase über alle Ebenen der Projektorganisation hinweg gepflegt. Über kulturelle Probleme wurde von den befragten Unternehmen wenig berichtet. Ein Unternehmen hält seinen indischen Partner für gut abgestimmt mit dem west-

lichen Kulturumfeld. Dagegen erachteten es drei andere Unternehmen für wichtig, sich auf den Offshore-Partner einzustellen, um sowohl dessen Verständnis von Qualität als auch dessen Aussagen bei Gesprächen einschätzen zu können. Ein Unternehmen nannte explizit den Reifegrad der eigenen Organisation als wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

4.2.5 Lessons Learned

Von denjenigen Unternehmen, die auf eine mehr als einjährige Offshoring-Erfahrung zurückblicken können, haben alle bis auf eines positive Erfahrungen mit Offshoring gemacht. Sie geben einen Zufriedenheitsgrad von 80% bzw. 90% an. Ihr angestrebter Zielerreichungsgrad bezüglich Kostensenkung und Flexibilität wurde erreicht. Auch die geforderten Qualitätsstandards wurden erfüllt und in einem Fall sogar übertroffen. Ein anderes Unternehmen mit einem Zielerreichungsgrad zwischen 30% und 40% sieht die Situation differenzierter: Zwar wurde das Ziel der Kosteneinsparungen voll erreicht, die erhoffte Flexibilitätserhöhung blieb aber weitestgehend aus. Allerdings sieht das Unternehmen auf Grund seiner Erfahrungen in der Handhabung der Offshoring-Partnerschaft positiver in die Zukunft. Darüber hinaus wurden zusätzliche Vorteile genannt, die sich durch Offshoring realisieren ließen. Zum einen weisen die Offshore-Anbieter eine hohe Professionalität in den Bereichen Prozesse, Werkzeuge und Techniken auf, aus der sich oftmals zusätzliche Potenziale der Zusammenarbeit erschließen lassen. Zum anderen führt das Offshoring zu einem erhöhten Kostenbewusstsein in den eigenen Unternehmensbereichen. Daneben wird von den Auswirkungen der internationalen Zusammenarbeit auf die Unternehmenskultur profitiert. Insgesamt gehen die Unternehmen davon aus, dass sie ihre Vertragslaufzeiten ohne große Neuverhandlungen einhalten werden. Kleinere Nachverhandlungen und Verbesserungen auf operativer Ebene wurden bereits erfolgreich bestritten.

Aus der Sicht der befragten Unternehmen hängt der Erfolg des Offshorings von den unten aufgeführten Schlüsselfaktoren, die phasenabhängig sind, ab.

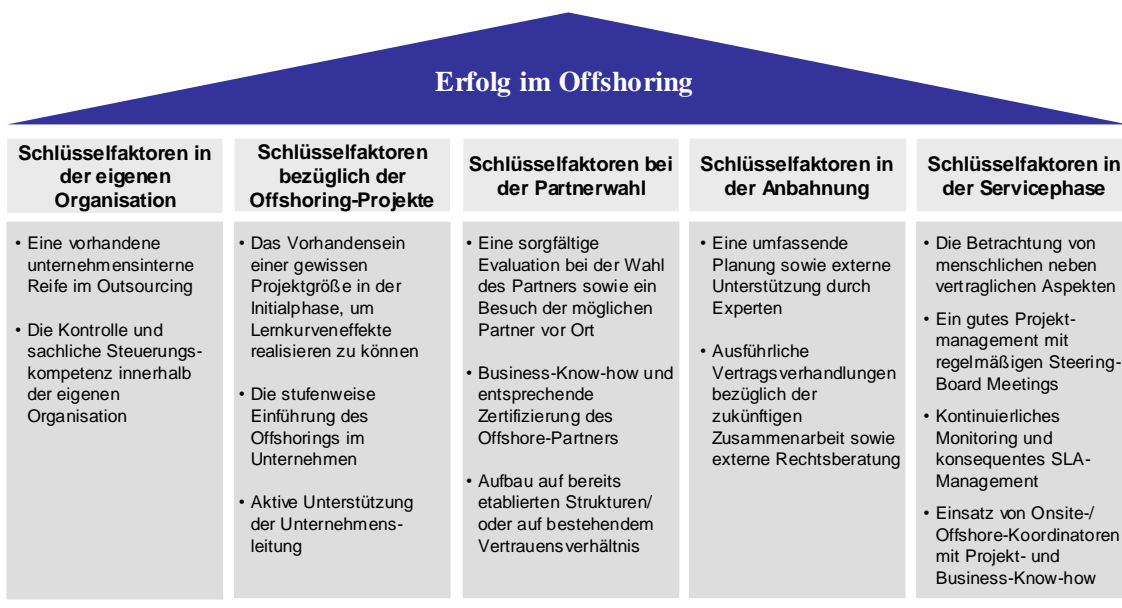


Abb. 11: Schlüsselfaktoren im Offshoring, eigene Darstellung

Im Rückblick auf ihre bereits gemachten Offshoring-Erfahrungen nannten die befragten Unternehmen auch Ansatzpunkte für das Lernen aus der Offshoring-Partnerschaft. Die technische Anbindung unter Sicherheits Gesichtspunkten wird als Herausforderung gesehen. Ein Unternehmen hält die Unterstützung mit externen dritten Beratern während der Anbahnungsphase, aber auch das ständige Arbeiten an der Offshoring-Beziehung für besonders wichtig. Kritisch war für ein Unternehmen darüber hinaus, entsprechende Kommunikationsprozesse zu etablieren, um die Anforderungen sauber an den Partner kommunizieren zu können.

Für die Zukunft können sich die befragten Unternehmen weitere Offshoring-Projekte mit externen Partnern in Abhängigkeit vom Thema und den spezifischen Anforderungen vorstellen. Generell steht man der Variante Offshoring auf Grund der gemachten Erfahrungen positiv gegenüber. So startete ein Unternehmen mit reinen Support-Aufgaben einer Anwendung in Offshore Centers und denkt in Zukunft an die Ausweitung des Offshorings in den Bereichen Business Process Outsourcing sowie Entwicklung und Wartung von Applikationen. Auch im Rahmen von unternehmensinternen Umstrukturierungen kann man sich weitere Offshoring-Projekte vorstellen. Daneben wurden auch Überlegungen angeführt, einer zum Unternehmen gehörenden Organisation in Indien Aufgaben wie zentrales Datenmanagement zu übertragen (Shared Service Center).

5. Bewertung und Handlungsempfehlungen

Auf Basis der dargestellten Ergebnisse lassen sich drei wesentliche Handlungsempfehlungen für Unternehmen im deutschsprachigen Raum ableiten. Zunächst wird eine Empfehlung zur Berücksichtigung des Near- und Offshorings in der Entscheidungsphase im Hinblick darauf gegeben, wie ein Unternehmen Offshoring-Alternativen bewerten und mit diesen umgehen sollte (Fazit 1). Die zweite Handlungsempfehlung adressiert die Fragestellung, unter welchen Gegebenheiten Offshoring Sinn macht und welche Voraussetzungen dabei erfüllt sein müssen (Fazit 2). Die dritte Empfehlung beschreibt erste erfolgreiche Praktiken für die Umsetzung von Offshoring (Fazit 3).

Fazit 1: Offshoring als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie

Die Diskussion der Pros und Cons zum Thema Offshoring wurde in vielen Unternehmen bereits intensiv geführt und abgeschlossen.⁶⁴ Vor allem mit indischen Dienstleistern liegen bereits erste Erfahrungen im Offshoring vor. Diese beschränken sich derzeit vornehmlich auf das Application Outsourcing. Die Beziehung mit dem Offshore-Dienstleister erfolgt sowohl direkt als auch indirekt, wobei in der indirekten Form auch die Variante der „Product Workbench“ vorzufinden ist.⁶⁵ Das Offshoring-Modell stellt heute zumindest bei Unternehmen, die bereits Outsourcing betreiben, eine gängige Praxis dar und sollte einen festen Bestandteil der Sourcing-Strategie bilden. Offshoring im Rahmen eines einzelnen Projektes zu implementieren ist mit hohen Kosten in der Steuerung, in der Kommunikation und mit Anpassungen in der eigenen Organisation verbunden. Daher sollte die Partnerschaft mit einem Offshore-Anbieter langfristig ausgerichtet sein und sukzessive gemäß des zunehmenden Vertrauens und des Reifegrads in der Zusammenarbeit ausgebaut werden.

Neben den Kostenvorteilen bietet das Offshoring mit etablierten Anbietern im Ausland schon heute vielfältige Verbesserungspotenziale, wie z.B. eine Verkürzung der „time-to-market“ Zeiten, flexiblen Zugriff auf Ressourcen, höhere Servicequalität und den Einkauf fehlenden Know-hows im Unternehmen auf globaler Basis. Auf der anderen Seite erschwert der Betriebsübergang nach §613a BGB zumindest in Deutschland die Verlagerung bestehender Aktivitäten auf Offshore-Dienstleister, da beim Offshoring naturgemäß kein Mitarbeiterübergang stattfindet. Bis dato werden daher in Deutschland nur neue oder zusätzliche Aufgaben verlagert.

Indien ist das dominierende Land für internationale Unternehmen, die in Form eines direkten Offshorings volle Kostenvorteile, Verantwortungsverlagerung und langfristige Stabilität anstreben. Alternativ zum direkten Offshoring betrachten Unternehmen für individuelle und geschäftskritische Dienstleistungen den Aufbau eigener sogenannter „Shared Service Centers“ in Near- oder Offshore-Ländern. Unternehmen mit keiner sehr ausgeprägten internationalen Organisation oder wenig Erfahrung im Outsourcing ist eher indirektes Offshoring oder Nearshoring zu empfehlen. Die entscheidende Frage für Unternehmen ist nicht mehr Offshoring ja oder nein, sondern vielmehr in welcher Ausprägung Offshoring Kosten- und Qualitätsvorteile bringt. Diese Ausprägungen gehen von einer direkten Beziehung mit einem Offshore-Anbieter über eine indirekte Beziehung mit einem klassischen ESP mit einem gewissen Anteil von Offshoring bis zur Errichtung eines eigenen Offshore Service Centers.

⁶⁴ Vgl. Heym, 2004, S. 2 ff.; Allweyer/ Besthorn/ Schaaf, 2004

⁶⁵ Vgl. hier S. 6 f.

Fazit 2: Servicecharakter und Reifegrad der Organisation als Erfolgsfaktor

Für den Erfolg einer Offshore-Beziehung ist neben der eigentlichen Implementierung der Vertragsbeziehung (siehe Fazit 3) der vorvertragliche Entscheidungsprozess ausschlaggebend. Eine sehr wichtige Rolle bei der Entscheidung spielt die Frage, was in ein Offshore-Land ausgelagert werden kann und welche Voraussetzungen dafür ein Unternehmen aufweisen sollte. Entscheidend für diese Fragen sind der Charakter der auszulagernden Services und der Reifegrad der eigenen Organisation.

1. Charakter der Services

Hinsichtlich der Eigenschaften der auszulagernden Leistungen lassen sich drei wesentliche Anforderungen formulieren. Erstens sollten die für die geforderten Services notwendigen Skills überwiegend auf weltweit standardisierten Produkten (Microsoft, IBM, SAP, Oracle, Linux etc.) und Prozessen basieren. Je mehr unternehmensspezifisches Know-how (tacit knowledge)⁶⁶ für die Verrichtung der jeweiligen IT-Services benötigt wird, desto weniger lassen sich Kostenersparnisse und Qualitätssteigerungen durch Offshoring realisieren. Zum zweiten lässt sich aus den Erfahrungen der letzten Jahre erkennen, dass für ein erfolgreiches Offshoring ein kritisches Volumen erreicht werden muss. Dieses bewegt sich in der Größenordnung von 1.500 Manntagen pro Jahr. Unterhalb dieser Größenordnung übersteigt der zusätzliche Aufwand, insbesondere durch die Onsite-/ Offshore-Projektorganisation, die Vorteile in den Personalkosten. Langfristig sollte der Service in einem Verhältnis von maximal 35% onsite und 65% offshore erbracht werden.

Der dritte Aspekt dürfte der Wesentlichste, aber auch der am schwierigsten zu beurteilende sein. Voraussetzung zum Offshoring sind die Formalisierbarkeit und Stabilität der Serviceanforderungen. Soweit sich während der Serviceerbringung ständig neue Anforderungen und ein anderes Verständnis beim Serviceabnehmer ergeben, z.B. beim Customizing von Standard-Software, ist ein solcher Service nicht effizient im Offshoring zu erbringen.

2. Reifegrad der eigenen Organisation

Zur Analyse und Bewertung der Sourcing-Fähigkeit der eigenen Organisation bietet sich ein an das Software Process Capability Maturity Model (CMM) der Carnegie Mellon University angelehntes Verfahren an. Dieses Sourcing Capability Maturity Model (SCMM) ist ein deskriptives Modell zur Analyse und Beschreibung der Prozesse, der Organisation und der Verfahren zur Steuerung von Prozesspartnerschaften im Sourcing. Zielsetzung ist es, anhand dieses Modells den Sourcing-Reifegrad der beteiligten Organisationen zu bestimmen, um Handlungsoptionen für die bessere Steuerung von Sourcing-Partnerschaften zu identifizieren.⁶⁷

Generell ist das SCMM geeignet, jede Form einer Sourcing-Beziehung hinsichtlich der beteiligten Organisationen/Unternehmen auf beiden Seiten zu analysieren und zu bewerten. Auf Grund der räumlichen, sprachlichen und kulturellen Distanz ist beim Offshoring für die beteiligten Organisationen eine höhere Ebene der Sourcing-Reife notwendig als beim „lokalen“ Outsourcing. Ein Offshoring unterhalb des Level 3, in dem die Organisationen Prozess-Management als unternehmensweiten Standard etabliert haben, kann auf beiden Seiten zu hohen Aufwänden im Bereich der Steuerung und der Qualitätssicherung sowie zu massiven Konflikten führen. Ebenso werden Standardisierungen und Zentralisierungen als Voraussetzung für ein erfolgreiches Offshoring von Unternehmen auf Ebene 3 des SCMM gesehen. Die eigentliche Herausforderung beim Offshoring besteht für ein Unternehmen darin, den Wandel der eigenen Organisation von einem Ad-hoc-Management der eigenen Service-Erbringung hin zu einer Prozess-Organisation zügig zu vollzie-

⁶⁶ Vgl. Carmel/ Agarwal, 2001, S. 24

⁶⁷ Interne Arbeitsunterlagen der Navisco AG zum Audit und zur Governance von Outsourcing Verträgen: SCMM wird als vorläufiges Modell auf Basis bisheriger Projekterfahrungen verstanden und weiterentwickelt, Navisco AG, 2004

hen. Der Erfolg eines Offshoring-Projektes korreliert daher stark mit dem Erreichen des Mindest-Level 3. Auf diesen Ebenen stehen neben dem Vertragsmanagement das Prozessmanagement und prozessorientierte Kennzahlen als Zielgrößen der Leistungserbringung und Leistungsmessung im Vordergrund. Um auf dieser Ebene zu agieren, ist es für Unternehmen sehr förderlich, wenn sie bereits fundierte Erfahrungen mit Praktiken der Level 2 und 3 beim lokalen Outsourcing gemacht haben.

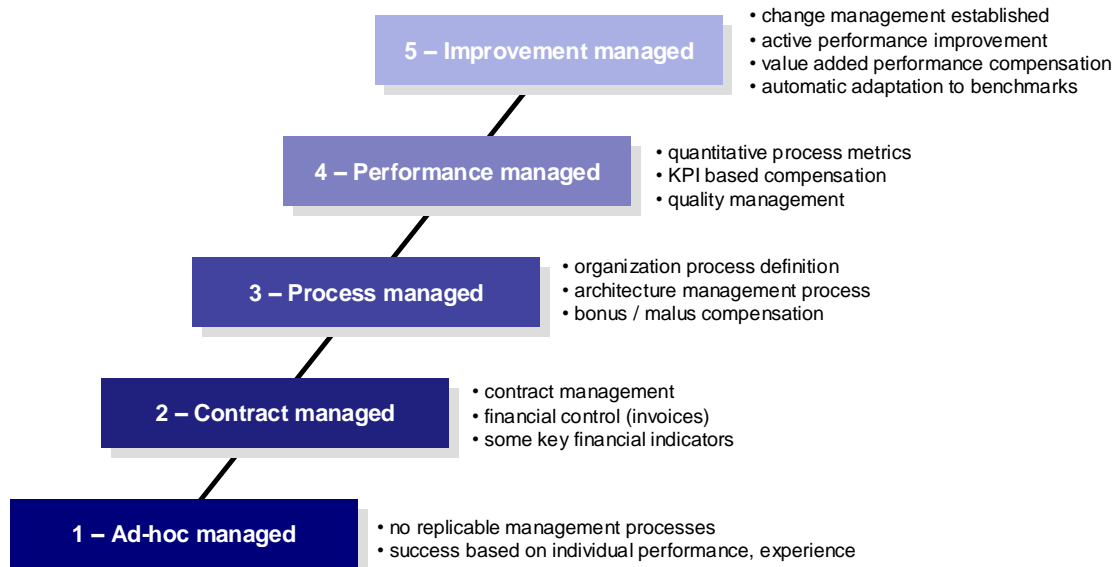


Abb. 12: Sourcing Capability Maturity Model, eigene Darstellung⁶⁸

Bestätigt werden diese Erkenntnisse zum Reifegrad von Unternehmen durch empirische Untersuchungen in den USA, in denen die Wahl des Sourcing-Modells sich auf den Grad der Reife und der Erfahrung zurückführen lässt, die ein Unternehmen im Offshoring bereits erreicht hat. So werden vier Stufen der Offshore-Reife eines Unternehmens unterschieden, vom Skeptiker- über den Experimentier-Status, bis hin zum Kosten- und Strategie-Fokus.⁶⁹ Im Gegensatz zum SCMM ist dieses Modell allerdings weder geeignet, Unternehmen hinsichtlich der Umsetzungsfähigkeit von Offshoring zu beurteilen, noch Voraussetzungen oder Handlungsoptionen für ein erfolgreiches

⁶⁸ Interne Arbeitsunterlagen zum Sourcing Capability Maturity Model, Navisco AG, 2004: Auf Level 1 wird die Sourcing-Partnerschaft charakterisiert durch Ad-hoc-Management. Es sind nur wenige Prozesse und organisatorische Richtlinien festgeschrieben. Der Erfolg basiert zu großen Teilen auf persönlichem Einsatz und Erfahrungen. Organisationen auf dem Level 2 setzen Basis-Projektmanagement und Controlling-Prozesse zur Steuerung der Kosten, der Meilensteine und der Ergebnisse ein. Insofern wird Performance anhand dieser Kriterien bewertet. Konflikte auf Grund schlechter Performance oder zu hoher Kosten lassen sich nur schwer zwischen den Parteien auflösen. Auf dem Level 3 sind alle Prozesse zum Management und zur Serviceerbringung dokumentiert und in das Standardvorgehen des Unternehmens integriert. Insbesondere existiert ein Prozess zur Architektur-Standardisierung. Für alle Parteien sind die Verantwortlichkeiten auf Aktivitätsebene beschrieben und erste Messgrößen zur Qualität der Services vereinbart. Ein Unternehmen auf Level 4 steuert Prozesspartnerschaften basierend auf etablierten quantitativen Metriken. Sowohl die Prozesse als auch die erbrachten Services werden quantitativ verstanden und kontrolliert. Ein entsprechendes Qualitätsmanagement ist etabliert. Organisationen auf Level 5 haben einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zwischen den Partnern etabliert. Verbesserungen in den Services, Vereinbarungen und der Organisation sind der Hauptfokus im Tagesgeschäft. Wesentliche Ziele der Partnerschaft sind Performanceverbesserungen der entsprechenden Services ausgerichtet an den Geschäfts- oder Kundenbedürfnissen.

⁶⁹ Vgl. Carmel/ Agarwal, 2002, S. 65 ff.

Offshoring abzuleiten. Dies wird Ziel weiterer Arbeiten am Sourcing Capability Maturity Model der Navisco AG im Rahmen des Process Alliance Institutes sein.

Für den Fall, dass ein Unternehmen noch keinerlei internationale Projekterfahrung aufweisen kann, stellt das Offshoring ein über das Outsourcing hinausgehendes Risiko dar. Zur Risikobegrenzung sollten sich Unternehmen Know-how von außen einholen oder die indirekte Variante des Offshorings wählen. Das Nearshoring stellt gegenüber dem Offshoring die bessere Variante dar, wenn Kultur- und Sprachbarrieren kritisch sind.

Fazit 3: Best Practices im Offshoring

Aus den Erfahrungen der befragten Unternehmen, des Autorenteam sowie aus den betrachteten Literaturquellen lassen sich sogenannte Best Practices ableiten, die Offshoring zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell werden lassen. Diese grundlegenden Praktiken, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, bieten einen ersten Rahmen dafür, wie die Offshoring-Partnerschaft und -Projekte etabliert und Risiken des Offshorings erfolgreich gemanaged werden können.

Best Practices in der Offshoring-Anbahnungsphase:

1. *Partner- und Länderwahl.* Die Wahl der Offshore-Partner und -Länder sollte in einem sorgfältigen Auswahlprozess erfolgen. Während für die Partnerwahl in den meisten Fällen bereits unternehmensintern Prozesse etabliert sind, stellt die Länderwahl eine zusätzliche Komponente im Auswahlprozess dar, mit der nicht unerhebliche Risiken verbunden sind. Zur Einschätzung dieser Risiken bei der Länderwahl eignen sich Betrachtungsweisen, welche die Infrastruktur eines Landes, die Ressourcen und Ausbildungssysteme sowie kulturelle und rechtliche Gegebenheiten berücksichtigen.⁷⁰
2. *Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter.* Schon frühzeitig die betroffenen Mitarbeiter, vor allem das verantwortliche Management, mit in die Überlegungen und Entscheidungen einzubeziehen, stellt für viele Unternehmen die Voraussetzung für den notwendigen Wandel der eigenen Organisation dar. Die mit dem Offshoring verfolgten Ziele und deren Konsequenzen sollten insbesondere in der Anbahnungsphase transparent gegenüber allen Mitarbeitern kommuniziert werden. Aktive Einbindung der beteiligten Mitarbeiter in den Auswahlprozess und in die Leistungs- und Servicelevelverhandlungen helfen, die zukünftige Zusammenarbeit und die Arbeitsweisen des Offshoring-Partners frühzeitig zu verstehen.
3. *Unabhängige Beratung.* Sowohl die unabhängige Sichtweise als auch die Erfahrungen externer Experten im Offshoring können helfen, nicht umsetzbare Anforderungen und Vereinbarungen rechtzeitig zu erkennen und somit zukünftige Konflikte und Risiken erheblich zu reduzieren. Dabei sollte der verantwortliche Projektleiter im Sinne eines Coachings unterstützt werden und kontinuierlich mit den Entscheidungsmotiven und Zielen des Offshorings konfrontiert werden. In der Regel helfen praktikable Lösungen aus vergleichbaren Projekten (Prozesse, Servicelevel-Vereinbarungen, Preismodelle etc.) sowohl das Risiko als auch die Dauer und den Aufwand in der Anbahnungsphase zu reduzieren.
4. *Think big, start small.* Wie bereits ausgeführt sollte Offshoring als langfristige Maßnahme mit einem strategischen Partner angelegt werden. Um die Risiken im Offshoring einzuschränken, empfiehlt es sich in der Anfangsphase mit kleineren, abgrenzbaren Projekten oder Pilotprojekten zu starten. So können erste Erfahrungen im Offshoring und in der Zusammenarbeit mit dem Offshore-Partner gesammelt werden, ohne zu große Risiken einzugehen. Eine kritische Größe sollte allerdings vorhanden sein, um Lernkurveneffekte realisieren zu können.

⁷⁰ Vgl. Zatolyuk/ Allgood, 2004

5. *Vertragsgestaltung.* In den Phasen der sogenannten Due Diligence und der Vertragsverhandlung werden ein erstes tiefergehendes Verständnis für die Offshoring-Partnerschaft erzeugt sowie die Grundsteine der Zusammenarbeit gelegt. Für diese Phase nach der Entscheidung für einen Offshore-Anbieter sind zwei bis vier Monate zur Festlegung der Prozesse, Schnittstellen und Servicelevels sowie der vertraglichen Vereinbarungen wie Haftung, Gewährleistung, Abnahme oder Rechte an den Arbeitsergebnissen einzuplanen. Unterstützung der internen Rechtsberatung durch externe Spezialisten ist auf Grund von Unterschieden in den Rechtssystemen und spezieller regulatorischer Bestimmungen unverzichtbar. Im Offshoring gewinnt die Zusammenarbeit - wie ausgeführt - über die Zeit an Reife hinsichtlich der Prozesse und Qualität der Leistungen. Da eine langfristige Zusammenarbeit über fünf oder mehr Jahre angestrebt wird, sollten daher die vertraglichen Vereinbarungen diesen zunehmenden Reifegrad hinsichtlich der Servicelevelvereinbarungen und Kosten in Form einer jährlichen Anpassung berücksichtigen.

Best Practices im Management der Offshoring-Partnerschaft:

1. *Kostenmanagement.* Neben der bereits erwähnten kritischen Projektgröße ist das Management der im Offshoring anfallenden Kosten von hoher Bedeutung, um die angestrebten Einsparungseffekte tatsächlich zu realisieren. Dabei gilt es, vor allem die Transaktionskosten, die bei der Anbieterauswahl, bei der Vertragsgestaltung, während der Transitionsphase und natürlich im Servicebetrieb anfallen, in die Kostenbetrachtung einzubeziehen und transparent zu halten. Auf dieser Grundlage sollten Vorgaben an die Steuerung der Partnerschaft für beide Seiten gegeben werden.
2. *Annäherung der Partner.* Eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Offshoring setzt eine Abstimmung zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Offshore-Partner voraus. Auf Grund der kulturellen und geografischen Distanz sollte schon zu Beginn der Zusammenarbeit die Grundlage für eine Annäherung der beteiligten Partner geschaffen werden. Dies umfasst die gemeinsame Errichtung eines Koordinations- und Kontrollsystems, sowie eine Absprache bezüglich der verfolgten Zielvorstellungen.⁷¹ Des Weiteren sollte eine Abstimmung hinsichtlich der Prozesse und Fähigkeiten erfolgen. Für diese Bewertungen eignet sich das oben vorgestellte Sourcing Capability Maturity Model.
3. *Personalmanagement.* Vor allem in der Initialphase empfiehlt sich ein Kennenlernen zwischen den Beteiligten sowie gegenseitige Besuche vor Ort. Erst im Laufe der Zeit kann diese persönliche Kommunikation zunehmend durch Email und Telefon abgelöst werden. Zur notwendigen Koordination erweist sich außerdem zu Beginn ein höherer Einsatz von Mitarbeitern des Offshore-Partners onsite im eigenen Unternehmen von Vorteil. Schlüsselrollen im Management der Offshore-Partnerschaft nehmen ein sogenannter Beziehungsmanager oder Liason-Officer ein, der sich dediziert dem Ausbau der Partnerschaft auf der Beziehungsebene widmet.
4. *Führungskultur.* Der kooperative Führungsstil der Unternehmen in den Industriestaaten kann zu Konflikten in der Zusammenarbeit mit dem ausgeprägten hierarchischen Führungsstil der asiatischen Offshore-Anbieter führen. Ein indischer oder chinesischer Projektleiter wird z.B. einem ihm höhergestellten Kundenmitarbeiter (z.B. CIO) nicht widersprechen und keine fruchtbare Diskussion zu Handlungsalternativen führen. Dies sollte entsprechend in der Projektorganisation aufgefangen werden, z.B. durch die Einbindung eines erfahrenen Mediators.

⁷¹ Vgl. Heeks/ Krishna/ Nicholson/ Sahay, 2001, S. 55

6. Literaturverzeichnis

Allweyer/ Besthorn/ Schaaf (2004)

IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine, in: Economics, Deutsche Bank Research, Nr. 43, 2004

Beyer (2004)

Markteinblicke Polen, Skilldeal Präsentation, April 2004

Bhende/ Harms/ Pohl (2003)

Sourcing von IT-Services im Offshore Verfahren – Hintergrundinformationen zu den einzelnen Ländern, Uniware, 2003

Bill (2003)

Outsourcing im öffentlichen Sektor – Von IT-Services zur strategischen Partnerschaft. Status quo und Perspektiven in Deutschland, Accenture, 2003

Carmel/ Agarwal (2001)

Tactical Approaches for Alleviating Distance in Global Software Development, in: IEEE Software, March/April 2001

Carmel/ Agarwal (2002)

The Maturation of Offshore Sourcing of Information Technology Work, in: MIS Quarterly Executive, Vol. 1 No. 2, June 2004

Carr (2003)

IT doesn't matter, in: The Harvard Business Review, Mai 2003

Dibbern/ Goles/ Hirschheim (2004)

Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature, in: The DATA BASE for Advances in Information Systems, Vol. 35, No. 4, Fall 2004

Heeks/ Krishna/ Nicholson/ Sahay (2001)

Synching or Sinking: Global Software Outsourcing Relationships, in: IEEE Software, 2001

Frolik (2004)

Shared Service Center – Erfolgreicher Weg zur Senkung von Fixkosten in Unternehmen, IBM, 2004

Heym (2004)

Risks and Success Factors in Offshore Outsourcing, Navisco, 2004

Hua (2004)

Looking Offshore China, in: San Francisco Chronical, März 2004

Iyengar (2004)

Despite Election Results, It's Business as Usual for India's IT Outsourcing, in: Inside Gartner, Juni 2004

Iyengar/ Longwood/ Hayward/ Jester/ Marriott (2004)

Australia's Potential as an Offshore Destination Is Untapped, Gartner, Juni 2004

Karamouzis (2004a)

Competitive Landscape for Offshore Application Services, Gartner, Juni 2004

Karamouzis (2004b)

Consolidation Will Transform the Offshore ESP Landscape, Gartner, Juni 2004

Khan/ Currie/ Weerakkody/ Desai (2003)

Evaluating Offshore IT Outsourcing in India: Supplier and Customer Scenarios, in Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii, 2003

Köhler/ Fink (2004)

Outsourcing 2007 – Von der IT-Auslagerung zur Innovationspartnerschaft. Eine Marktanalyse zu aktuellen Trends und Entwicklungen im deutschsprachigen Outsourcing-Markt, Accenture, 2004

O.V. (2004a)

Sourcing: Nearshore und Offshore Services im Brennpunkt, Metagroup, 2004

O.V. (2004b)

Sammlung englischsprachiger Artikel [Outsourcing mit Offshore Business Modellen – Entwicklung int. Märkte], Uniware, Januar 2004

O.V. (2004c)

Foreign outsourcers to enjoy preferential policies, in Shenzhen Daily, 16.12.2004

O.V., (2004d)

Firms turn to China for IT outsourcing, in Shenzhen Daily-Agencies, November 2004

Paulk/ Curtis/ Chrissis/ Weber (1993)

Capability Maturity Model for Software, Version 1.1, Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, 1993

Pol (2003)

Management Update: Build a Solid Sourcing Business Case, Gartner Group, 2003

Pohl/ Onken (2003)

Outsourcing und Offshoring mit indischen IT-Unternehmen, Deloitte & Touche, München, September 2003

Prehl, Sabine (2003)

Offshore-Outsourcing ist gefragter denn je, Computerwoche Verlag GmbH, 2003

Rottman/ Lacity (2004)

Twenty Practices for Offshore Sourcing, in: MIS Quarterly Executive Vol. 3 No. 3, September 2004

Schaaf (2004)

Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen, in: Economics, Deutsche Bank Research, Nr. 45, 2004

Young/ Cohen (2000)

The Future of Outsourcing, Gartner Group, 2000

Young/ Karamouzis/ Mariott (2004)

Offshore Model Will Evolve to Global Sourcing, Gartner Group, 2004

Zatolyuk und Allgood (2004)

Evaluating a Country for Offshore Outsourcing: Software Development Providers in the Ukraine, in: Information Systems Management, Vol. 21, No. 3, 2004

7. Anhang

7.1 Führende indische Anbieter

Indische Anbieter:

Name	Umsatz (2003 in Mio. US\$)	Mitarbeiter (in 2003)
Tata Consultancy Services	1.560	ca. 24.000
Infosys	754	ca. 21.000
Wipro Technologies	617	ca. 13.000
Satyam	572	ca. 9.750
iGate Global Solutions	394	ca. 3.150
HCL Technologies	388	ca. 8.750
Patni Computer Systems	188 (2002)	ca. 5.600
MBT	165	ca. 3.600

Tabelle 2: Führende indische Anbieter ⁷²

Amerikanische Anbieter mit hohem Erbringungsgrad in Indien:

Name	Umsatz (2003 in Mio. US\$)	Mitarbeiter (in 2003)
Convansys	382	ca. 4.860
Cognizant Technology Solutions	230	ca. 6.500
Syntel	164	ca. 2.790

Tabelle 3: Amerikanische Anbieter mit hohem Erbringungsgrad in Indien ⁷³

7.2 Führende Anbieter in China

Name	Sitz	Gegründet	Mitarbeiter / Umsatz
Bleum	Shanghai	-	- / -
Camelot Information Systems (China) Corp., LTD.	-	-	- / -
China Offshore	Shanghai	1996	- / -
China Optimization Group, LLC	Beijing	-	- / -
CompuPacific International (Data Entry)	Xi'an	1997	- / -
Forlink Software Corporation, Inc	Beijing	-	> 300 / -
Hangzhou Bosheng Software Co., Ltd.	-	2001	- / -
I.T. United	Beijing, Shanghai, Xi'an	-	-
LG CNS	Beijing	2001 (1987 ⁷⁴)	-
Linkage Technology Co., Ltd.	-	-	-
MDT Info Tech Ltd.	Beijing	-	-
Objectiva Software Solutions	Beijing	1999	-

⁷² Vgl. O.V., 2004a, S. 12

⁷³ Vgl. O.V., 2004a, S. 12

⁷⁴ In Korea 1987 als Joint Venture mit der EDS gegründet

Name	Sitz	Gegründet	Mitarbeiter / Umsatz
Shinotech Software Development Inc	-	-	-
SOBUS	Shanghai	-	>5000 / -
Sunyard	Shanghai, Beijing	-	-
SWIFT Information Consulting Services	Dalian	2000	- / -
Venus Software Corporation	Shanghai	1988	- / -

Tabelle 4: Führende Anbieter in China ⁷⁵

7.3 Führende Anbieter in Nearshore-Ländern

Russland:

Name	Sitz	Gegründet	Mitarbeiter / Umsatz
ABBYY Software House	Moskau	1989	350 / -
AGAVA Software Company	Moskau	1998	- / >1 Mio US\$
Aplana Software I.T.Co Group	Moskau, Essex (USA)	1999	>100 / -
Aradia Inc.	St. Petersburg	1993	110
Artezio, LLC	Moskau	2000	>80 / 1,7 Mio. US\$
Auriga, Inc.	USA, Moskau	1990	>130 / -
Compass Ltd.	St. Petersburg	1991	200 / -
EPAM Systems	Moskau, USA, Belarus (Minsk)	1993	>600 / ca. 15 Mio. US\$
FORT ROSS Consortium	St. Petersburg	1999	>2000 / -
Interface Ltd.	Moskau	1999	>120 / -
Intrice LLC	Tomsk	1989	60 / > 1,5 Mio. US\$
Kaperski Labs	Moskau	1997	12 Mio. US\$
LANITER COM	St. Petersburg	1991	>300 (Researcher & Entwickler) / -
LUXOFT/IBS Group*	Moskau, Belve (USA)	1992	Kiev
Miratec	Kiev	1989	- / 1,12 Mio. US\$
PHYSICON Ltd.	Moskau	1993	- / 1,5 Mio. US\$
Reksoft	St. Petersburg	1991	170 / -
SPIRIT	Moskau, USA, Frankreich, Japan	1992	>100
Star Software Corp.	St. Petersburg	1191	212 / 4,1 Mio US\$
TELMA Ltd.	Nizhny Novgorod	1991	350 / 6,4 Mio US\$
Vested Development Inc.	Burlington (USA)	1997	240 / -

* Größte IT-Holding Company in Russland

Tabelle 5: Auswahl russischer Anbieter⁷⁶

Bulgarien:

Name	Sitz	Gegründet	Mitarbeiter / Umsatz
Alpha Soft	Sofia	1998	- / -
BIANOR	Sofia	1998	- / -
Consult-Commerce	Colerado Springs (USA), Sofia, Plovdiv	1995	- / -

⁷⁵ Eigene Research Navisco AG

⁷⁶ Vgl. O.V., 2004a, S. 12

Name	Sitz	Gegründet	Mitarbeiter / Umsatz
Eastsoft	Salt Lake City (USA), Sofia, Vertriebsniederlassung Berlin	1999	20 / -
Fadata	Sofia	1990	- / -
Globalcons	Sofia	-	- / -
Haemimont	Sofia	1995	- / -
Kodar	Plovdiv	1998	30 / -
Nemetschek Bulgaria	Sofia	1998	40 / -
ProSoft	Sofia	1990	- / -
Rila	NYC (USA), Sofia	-	- / -
Sirma Group	Sofia, Montreal (Kanada)	1992	60 / -
Team-Vision	Sofia, Athen, Beirut, Istanbul, Skopje	1999	44 / -
Webgate	Sofia	1997	- / -
WizCom	Zug (Schweiz), Sofia	1995	80 / -

Tabelle 6: Auswahl bulgarischer Anbieter⁷⁷

Tschechien:

Name	Sitz	Gegründet	Mitarbeiter / Umsatz
Abstract Internet Full Service	Brünn	-	- / -
AG Com	Smirice	-	- / -
Altus Developement s.r.o.	Prag	-	40 / -
BM Servis	Prag	-	25 / -
Consulting 4U	Olomouc	-	45 / -
Efcon	Brno	-	65 / -
ITS	Prag	-	90 / -
LCS International	Prag	-	90 / -
Medium Soft	Prag	-	120 / -
Mibcon	Prag	-	120 / -
Ness	Prag	-	210 / -
Ortex	Hradec Kralove	-	90 / -
S&T Services	Prag	-	110 / -
Sabris	Prag	-	15 / -
Tempest Professional Services	Prag	-	150 / -
T-Soft	Prag	-	50 / -
VARIAS CZ a.s.	Olomouc	-	260 / 30 Mio.€

Tabelle 7: Auswahl tschechischer Anbieter⁷⁸

Polen:

Name	Sitz	Gegründet	Mitarbeiter / Umsatz
ATM S.A.	Warschau	1987	Ca. 300 / -
B3 System	Warschau	-	- / -
Biatel	Warschau	1989	Ca. 400 / -
Intelcom Spólka	Bialystok	-	- / -
Centrum Informatyki ZETO-ZOWAR	Warschau	1965	- / -
COIG	Katowice	1951	- / -

⁷⁷ Vgl. O.V., 2004a, S. 12

⁷⁸ Vgl. O.V., 2004a, S. 12

Name	Sitz	Gegründet	Mitarbeiter / Umsatz
COMARCH	Warschau, Niederlassung FFM	1991	1000 / -
Comp Rzeszów	Rzeszów	Börsennotiert seit 1995	242 / -
ComputerLand	Warschau	1991	1200 / -
Comtica	Warschau	-	- / -
Datacom System	Warschau	1990	- / -
DCS Computer Consultants Group	Warschau	1995	- / -
DRQ	Kraków	1987	65 / -
Hector	Warschau	1984	Ca. 80 / -
Hogart	Warschau	-	- / -
IMPAQ	Warschau	1991	120 / -
ITGROUP	Warschau	-	- / -
KLK Technologie Informatyczne	Katowice	1988	- / -
Koma Nord	Katowice	1987	- / -
Logon	Bydgoszcz	1992	38 / -
Lumena	Warschau	1987	- / -
Meritus Pruszków	Warschau	1990	30 / -
Omnikom	Warschau	1999	17 / -
Orhmet	Warschau	1991	- / -
PCT Wrocław	Wrocław	2000	- / -
Polsoft Projekty Bankowe	Poznan	1989	- / -
Potronics	Lódz	-	- / -
Prokom	Gdynia	1987	1500 / -
Rodan Systems	Warschau	2000	70 / -
S&T	Warschau	1993	130 / -
Softtutor	Warschau	1991	20 / -
Solidex	Warschau	1990	150 / -
Surfland Systemy Komputerowe	Wrocław	1990	- / -
Telmax	Bydgoszcz	-	100 / -
Unizeto	Szczecin	1965	- / -
Zeto [...]	Eigenständige Gesellschaften Poznan, Bydgoszcz, ZETO Jelenia Góra, Katowice, Kielce, Koszalin, Kraków, Lublin, Olsztyn, Opole, Rzeszów, Zielona Góra	1967	- / -

Tabelle 8: Auswahl polnischer Anbieter⁷⁹

Baltische Staaten:

Name	Sitz	Gegründet	Mitarbeiter / Umsatz
Alna AB	Vilnius (Litauen)	1999	270 / -
AS Helmes	Tallin (Estland)	1991	50 / -
DATI a/s	Riga (Lettland)	1995	480 / -
Exgengroup	Riga (Lettland)	1999	190 / -
Informacines Technologijos	Vilnius (Litauen)	1991	160 / -
IT ALISE	Riga (Lettland)	1994	120 / -
MicroLink	Tallin (Estland)	1991	660 / -

Tabelle 9: Auswahl Anbieter aus den baltischen Staaten⁸⁰

⁷⁹ Vgl. O.V., 2004a, S. 12

7.4 Interviewleitfaden

A. Einführung

1. Betreiben Sie bereits Offshore-Outsourcing?
 Ja, seit _____ (=> bitte beantworten Sie ausschließlich die Fragen der Abschnitte B bis D)
 Nein (=> ggf: bitte beantworten Sie ausschließlich die Frage B.3 des Abschnittes B)
2. Bahnen Sie gerade eine Offshoring-Partnerschaft an?
 Ja, seit _____ (=> bitte beantworten Sie ausschließlich die Fragen der Abschnitte B, C)
 Nein
3. Wurde in Ihrem Unternehmen bereits eine konkrete Entscheidung bezüglich Offshoring getroffen?
 Ja, seit _____ (=> bitte beantworten Sie ausschließlich die Fragen des Abschnittes B)
 Nein
4. Bereitet Ihr Unternehmen zur Zeit eine Entscheidung bezüglich Offshoring vor?
 Ja, seit _____ (=> bitte beantworten Sie ausschließlich die Fragen des Abschnittes B)
 Nein (=> bitte beantworten Sie ausschließlich die Frage B.3 des Abschnittes B)

B. Motive

1. Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen durch Offshoring?
2. Welcher Anteil (in %) des Gesamtbudgets der IT wird für Outsourcing ausgegeben und wie hoch ist der Offshoring-Anteil?
3. Warum haben Sie sich für/gegen Offshoring entschieden?

C. Formen

1. In welcher Form betreiben Sie Offshoring und was sind Gründe für die Wahl der jeweiligen Form?
 - i. Welchen Anbieter haben Sie in welchem Land als Offshoring-Partner gewählt?
 - ii. Was waren für Sie die relevanten Auswahlkriterien und warum haben Sie sich für den ausgewählten Dienstleister/Land entschieden?
 - iii. Welche Funktionen der Informationsverarbeitung bzw. IT-Dienstleistungen sind betroffen?
(=> Systembetrieb / Rechenzentrum; Telekommunikation / Netzwerke; Anwendungsentwicklung (inkl. Auswahl und Anpassung von Standardsoftware) und -wartung; Service Center / Benutzer-Support, IV-Planung und IV-Management?)
 - iv. Welches Abrechnungsmodell kommt zum Einsatz?
(=> Festpreis („fixed contract“), nach Verbrauch („time & materials“, On Demand), Bonus/Malus?)

⁸⁰ Vgl. O.V., 2004a, S. 12

- v. Welche vertraglichen Vereinbarungen wurden zur Leistungssteuerung, -überwachung und -anpassung getroffen?
(=> Service-Level-Agreements, Anreizmechanismen, Kapitalverflechtung, Gremien, Tools, Audits, Benchmarking?)
- vi. Welche Management- und Organisationsmechanismen können Sie in der Anbahnungsphase empfehlen?
(=> Lenkungsausschuss, Wer war beteiligt an Analyse, Auswahl? - Einbeziehen von externen Unternehmensberatern, Rechtsberatung, Dauer bis zum Vertrag?)
- vii. Was sind die wesentlichen Eckpfeiler zum erfolgreichen Managen Ihres Offshore-Projektes und der Offshore-Partnerschaft in der Servicephase?
(=> Partnerschaft, strenge Kontrolle, vertrauensbasiert, Anzahl der Meetings, Personalaustausch, Lenkungsausschuss, Intermediäre, Aufgabenverteilung, Organisation des Dienstleisters, wer kommuniziert mit wem, Kommunikationsmedium, Anpassungen der Services?)

D. Ergebnisse / Bewertung

1. Seit wann betreiben Sie Offshoring und wie lange sind Ihre Vertragslaufzeiten?
2. Haben Sie oder werden Sie die vereinbarten Laufzeiten des Vertrages ohne Neuverhandlung erreichen?
3. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Offshoring? Bewerten Sie den Zufriedenheitsgrad in % von 0-100!
4. Inwieweit konnten die unter B.1 genannten Ziele über den Verlauf der Offshore-Beziehung erreicht werden? Bewerten Sie den Zielerreichungsgrad in % und nennen Sie ggf. zusätzliche Vorteile!
5. Was sind aus Ihrer Erfahrung Schlüsselfaktoren für den Erfolg eines Offshore-Projekts?
 - viii. Richtiges Adressieren (Vermeiden bzw. Managen) von Kulturunterschieden
 - ix. Vertragsgestaltung (eng, lose)
 - x. Wahl des Offshore-Partners und dessen Organisation
 - xi. Umfassende Planung und Auswahlverfahren
 - xii. Kontrolle & fachliche Steuerungskompetenz in der eigenen Organisation
 - xiii. Art der ausgelagerten Aufgabe (standardisiert versus spezifisch; unsichere Anforderungen versus gut abschätzbare)
 - xiv. Prozesse und Verfahren zur Steuerung implementieren (Governance)
6. Was sind die „Lessons Learned“ für Offshoring aus Ihrer Sicht?
7. Planen Sie weitere Offshoring-Projekte mit externen Partnern oder gehen Sie selbst in Offshore-Länder?

7.5 Glossar

BPO	Business process outsourcing
CIO	Chief information officer
CMM	Capability Maturity Model (Software Process)
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CSC	Computer Sciences Corp.
ESP	External service provider
EU	European Union
IT	Information technology
O.V.	Ohne Verfasser
SCMM	Sourcing Capability Maturity Model
SLA	Service level agreement
SW	Software
Y2K	Year 2000