



Projektmanagement im Rahmen des IT Offshoring: Planungsphase

Arbeitspapier Nr. 10/2004

Amberg Michael, Wiener Martin

{amberg | martin.wiener}@wiso.uni-erlangen.de

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Wirtschaftsinformatik III

Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg, www.wi3.uni-erlangen.de

1 Einführung

Zu Beginn der Planungsphase sollte nach einer grundsätzlichen Eignungsprüfung die Identifikation der potenziellen Auslagerungsbereiche der Unternehmung erfolgen. Diese Teilphase eines Offshore-Projekts wird im Allgemeinen als **Assessment** bezeichnet. Im Anschluss daran sollte eine umfassende **Analyse** des zukünftigen Outsourcing-Auftraggebers sowie der identifizierten Auslagerungskandidaten stattfinden. Im Rahmen des Assessment und der Analyse setzt sich das Unternehmen vorwiegend mit den technischen, wirtschaftlichen und prozessbezogenen Aspekten eines Offshore-Projekts auseinander. Hierzu wird bereits im Rahmen des Assessment eine Ist-Analyse durchgeführt, die sich schwerpunktmäßig mit der technischen Infrastruktur und der im Unternehmen vorherrschenden Prozesslandschaft beschäftigt. Die

wirtschaftliche Betrachtung einer möglichen Verlagerung in das Ausland findet in der sich anschließenden Analysephase statt.

Nach der relativ umfangreichen Analysephase ist das Unternehmen in der Lage eine **Make-or-Buy-Entscheidung** zu treffen. Hierbei ist neben der Entscheidung zwischen der internen und der externen Projektvergabe festzulegen, ob das Outsourcing-Projekt unter Zuhilfenahme eines inländischen oder eines ausländischen Kooperationspartner abgewickelt werden soll. Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass sich das Unternehmen für die Fremdvergabe an einen Offshore-Anbieter entscheidet.

Nach einer Entscheidung pro Offshore Outsourcing muss sich das Unternehmen mit der **Bestimmung der Outsourcing-Formen** auseinandersetzen. In diesem Zusammenhang gilt es die Leistungs-, Gestaltungs- und Organisationsformen eines Offshore-Projekts zu berücksichtigen. Im Anschluss an die Festlegung der Projektinhalte, des Projektumfangs und der Projektorganisation erfolgt die **Standortauswahl**. Hierbei sollte der zukünftige Outsourcing-Kunde in einem ersten Schritt zwischen dem Nearshoring und dem Offshoring abwägen. Hat sich das auslagernde Unternehmen für eine der beiden Outsourcing-Gattungen entschieden, gilt es in einem zweiten Schritt ein konkretes Zielland auszuwählen.

2 Assessment

Das Ziel der Assessment-Phase liegt in der Identifikation der potenziellen Outsourcing-Kandidaten. Zu Beginn dieser Teilphase sollte zunächst eine **Eignungsprüfung** durchgeführt werden. Hierbei wird überprüft, ob sich das Unternehmen grundsätzlich für ein Offshoring-Vorhaben eignet. Ist dies zu bejahen sollte sich der zukünftige Outsourcing-Kunde einer umfangreichen **Ist-Analyse** unterziehen. Da die **Auswahl der Outsourcing-Kandidaten** auf den Ergebnissen der Ist-Analyse basieren, wird diese bereits im Laufe des Assessment und nicht erst in der eigentlichen Analysephase durchgeführt.

2.1 Eignungsprüfung

Bevor mit der eigentlichen Planung eines Outsourcing-Projekts begonnen werden kann, muss zunächst aus Unternehmenssicht überprüft werden, ob sich das entsprechende Unternehmen für ein solches Vorhaben eignet. Daher sollte der potenzielle

Outsourcing-Kunde zunächst einer Art Eignungsprüfung in Bezug auf die Durchführbarkeit eines Offshore-Projekts unterzogen werden. Hierbei gilt es in erster Linie die Unternehmensgröße, die vorherrschenden Organisationsstrukturen und die internationale Ausrichtung des potenziellen Outsourcing-Kunden zu betrachten. Hierbei handelt es sich nicht um klassische Eignungskriterien. Vielmehr soll die Untersuchung der genannten Aspekte in Abhängigkeit von der individuellen Unternehmenssituation bei der Ableitung von „richtigen“ Kriterien behilflich sein.

2.2 Ist-Analyse

Die Ist-Analyse verwendet die im Rahmen der Strategiedefinition gewonnenen Befragungsergebnisse bezüglich der Geschäftsprozesse und der technischen Infrastruktur der Unternehmung. Demzufolge bietet es sich an, die Ist-Analyse in eine **prozessorientierte Ebene** und eine **technische Ebene** zu untergliedern. Die aus der Ist-Analyse gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Auswahl der Outsourcing-Kandidaten. Daher ist es ratsam, die Ist-Analyse bereits zu diesem Zeitpunkt des Projekts vorzunehmen. Aufbauend auf der Ist-Analyse werden die so genannten Service Needs der Unternehmung identifiziert (vgl. [Söbb2002, 61]) und mögliche Auslagerungskandidaten bestimmt.

2.2.1 Prozessorientierte Ebene

Die prozessorientierte Ebene konzentriert sich schwerpunktmäßig auf die Analyse der Geschäfts- und IT-Prozesse der Unternehmung (vgl. [Söbb2002, 61]). Hierdurch soll in erster Linie die Effizienz der vorherrschenden Unternehmensprozesse untersucht werden. Zudem erhält der zukünftige Outsourcing-Kunde mithilfe der Prozessanalyse wichtige Informationen bezüglich des Detaillierungsgrads der Prozessdokumentation. Eine umfangreiche Dokumentation der Prozessabläufe stellt eine Grundvoraussetzung für die Fremdvergabe von IT- und Geschäftsprozessen an einen ausländischen Dienstleister dar. In vielen Fällen wird die Prozessanalyse nicht durch das Unternehmen selbst, sondern durch ein Beratungsunternehmen bzw. einen potenziellen Offshoring-Partner durchgeführt (vgl. [Söbb2002, 61]).

Häufig bietet es sich an, bereits in dieser Projektphase die identifizierten Schwachstellen zu beheben. Hiermit wird unter anderem die Dokumentation der Geschäftsprozesse angesprochen. Wie bereits angedeutet, stellt diese für ein mögliches BPO-

Projekt einen grundlegenden Erfolgsfaktor dar. Neben der Verbesserung der Prozessdokumentation empfiehlt es sich, bereits in dieser Phase des Offshore-Projekts eine Standardisierung und Optimierung der Prozesse vorzunehmen. Hierzu kann die IT Infrastructure Library (ITIL) herangezogen werden. Der Einsatz dieses Konzepts erleichtert die Verlagerung von Unternehmensprozessen an einen ausländischen Service-Provider. (vgl. [Söbb2002, 62-63]) Eine Reihe von Offshore-Anbietern hat ausgewählte ITIL-Prozesse bereits standardmäßig in ihr Leistungsportfolio aufgenommen und bietet diese den Offshoring-Kunden an.

2.2.2 Technische Ebene

Eine wesentliche Rolle bei der Auslagerung von IT-Leistungen spielt die zugrunde liegende IT-Infrastruktur. Daher sollte in einem ersten Schritt die vorherrschende IT-Landschaft der Unternehmung einer umfangreichen Analyse unterzogen werden. Anhand der hierbei identifizierten Defizite lassen sich die Unternehmensanforderungen bezüglich der IT-Unterstützung ableiten. In einem zweiten Schritt gilt es dann zu klären, mit welchen Informationstechnologien die bestehenden Anforderungen der Unternehmung realisiert bzw. unterstützt werden sollen. Beispielsweise könnte die Anforderung eines ERP-Betriebs mit der Entscheidung für die Technologie SAP R/3 erfüllt werden. Die Unterstützung der auf prozessorientierter Ebene identifizierten Geschäfts- und IT-Prozesse des potenziellen Offshoring-Auftraggebers mit entsprechenden Technologien spielt an dieser Stelle ebenfalls eine gewichtige Rolle. (vgl. [Söbb2002, 64])

Bei der Auswahl der Informationstechnologien sollte sich das auslagernde Unternehmen in jedem Fall der Auswirkungen der zur Verfügung stehenden Optionen bewusst sein. Bevorzugt ein zukünftiger Outsourcing-Kunde beispielsweise den Einsatz einer Randtechnologie (z. B. das PC-Betriebssystem Linux), kann dies unter Umständen die Anzahl der auf dem Dienstleistermarkt in Frage kommenden Kooperationspartner erheblich einschränken. Hingegen ist die Entscheidung für eine relativ weit verbreitete Informationstechnologie (z. B. das PC-Betriebssystem Windows) zu meist mit einer erheblichen Abhängigkeit von dem entsprechenden Software- bzw. Hardware-Hersteller verbunden. Daher gilt es in Zusammenhang mit der Technologieauswahl abzuwägen, welche Handlungsoption den geringsten Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten der Unternehmung ausübt.

2.3 Auswahl der Outsourcing-Kandidaten

Aus Projektsicht existiert in Bezug auf die Auswahl der auszulagernden Unternehmensbereiche bzw. -tätigkeiten eine Reihe von Kriterien, mit deren Hilfe sich die so genannten Outsourcing-Kandidaten identifizieren lassen. Anhand dieser Eignungskriterien, sollte der zukünftige Outsourcing-Kunde zunächst eine Vorauswahl derjenigen IT-Aktivitäten treffen, die sich grundsätzlich für ein Offshoring-Vorhaben eignen. In diesem Kontext sind insbesondere die strategische Bedeutung, die Komplexität und die Abgrenzbarkeit der betrachteten Tätigkeiten sowie die bestehenden Schnittstellen zu benachbarten Aktivitäten zu untersuchen.

Zur Vereinfachung des Auswahlprozesses empfiehlt es sich eine **Wertkettenanalyse** durchzuführen. Mithilfe dieser Analysemethode lassen sich die bestehenden Auslagerungsoptionen systematisch identifizieren. Die Wertkettenanalyse sieht eine Zerlegung der Unternehmung in ihre wichtigsten, wertschöpfenden Aktivitäten vor. Als Wertschöpfungsaktivität wird in diesem Zusammenhang eine abgrenzbare Tätigkeit bezeichnet. (vgl. [MeBo2001, 202-203])

Neben der Untersuchung der strategischen Bedeutung einzelner Unternehmensfunktionen für das Gesamtunternehmen (vgl. [Spar2003, 50]), kann die Wertkettenanalyse wichtige Erkenntnisse hinsichtlich der Komplexität und der Abgrenzbarkeit der potenziellen Auslagerungskandidaten liefern. Darüber hinaus kann sie die Schnittstellen zwischen den betrachteten Unternehmensaktivitäten aufzeigen. Folglich lassen sich unter Zuhilfenahme der Wertkettenanalyse alle genannten Eignungskriterien aus Projektsicht überprüfen.

3 Analyse

Zur genaueren Betrachtung der im Rahmen der Assessment-Phase identifizierten Outsourcing-Kandidaten sollten verschiedenartige Analysemethoden eingesetzt werden. Als Basis der einzelnen Untersuchungen können die Erkenntnisse aus der Ist-Analyse herangezogen werden.

In einem ersten Schritt sollte das Unternehmen mithilfe einer **Anforderungsanalyse** untersuchen, welche konkreten Anforderungen im Hinblick auf die identifizierten Auslagerungskandidaten im Unternehmen bestehen. Im Anschluss daran sind die zur Auswahl stehenden Outsourcing-Kandidaten in Verbindung mit den zugehörigen An-

forderungen einer **Realisierbarkeitsanalyse** zu unterziehen. Hierbei wird überprüft, ob eine Verlagerung der entsprechenden Leistungen in das Ausland machbar ist. In einem nächsten Schritt sollte eine umfangreiche **Wirtschaftlichkeitsanalyse** der Outsourcing-Kandidaten durchgeführt werden. Aufgrund der meist kostengetriebenen Beweggründe für die Inbetrachtung einer Offshoring-Alternative kann diese als Kern der Analysephase bezeichnet werden. Des Weiteren gilt es die mit einer Auslandsverlagerung verbundenen Unsicherheiten in Form einer **Risikoanalyse** zu betrachten. Zudem sollte der zukünftige Outsourcing-Kunde bereits in der Analysephase mit der Sondierung des globalen Dienstleistungsmarkts beginnen. Hierbei kann er entweder selbständig oder alternativ eine durch ihn beauftragte Unternehmensberatung eine **Marktanalyse** im Hinblick auf die unterschiedlichen Auslagerungskandidaten vornehmen. Zum Abschluss werden die Ergebnisse der durchgeführten Analysen in einem **Business Case** zusammengetragen. Hierdurch soll unter anderem der Unternehmensführung die Make-or-Buy-Entscheidung erleichtert werden.

3.1 Anforderungsanalyse

Die Anforderungsanalyse setzt sich mit den Ansprüchen des auslagernden Unternehmens bezüglich der Leistungserbringung durch den ausländischen Serviceanbieter auseinander. In diesem Zusammenhang gilt es zunächst die Wiederherstellung des bisherigen Ist-Zustands zu gewährleisten. Unternehmensmitarbeiter und -kunden sollten im Hinblick auf den Umfang und die Qualität der Auslagerungsbereiche auf keinen Fall einen Unterschied im Vergleich zur bisherigen Leistungserbringung bemerken. Daher gilt es die bestehenden Anforderungen an die entsprechenden Services zu analysieren und im Anschluss klar und deutlich zu dokumentieren. Darüber hinaus streben viele Unternehmen mit der Übertragung von Dienstleistungen auf einen externen Dienstleister eine Verbesserung bzw. Erweiterung des Leistungsportfolios an. In diesem Fall gilt es ebenfalls die Anforderungen der Unternehmung zu untersuchen und schriftlich festzuhalten. Diese Vorarbeiten stellen die Grundlage für die Vereinbarung der Service Level Agreements (SLAs) im Rahmen der Verhandlungsphase dar.

Im Rahmen der Analyse der Unternehmensanforderungen können nach [Spar2003, 55] unabhängig von dem betrachteten Auslagerungskandidat die folgenden Informa-

tionsquellen herangezogen werden. Diese lassen sich in Bezug auf den Ort der Datenerhebung in interne und externe Quellen untergliedern:

- **Interne Informationsquellen**

Hierzu gehören unter anderem die Einrichtung interner Diskussionsrunden, die Befragung der betroffenen Mitarbeiter und die Berücksichtigung von unternehmensinternen Richtlinien und Dokumentationen. Des Weiteren kann der potenzielle Outsourcing-Kunde auch interne Benchmarks in Auftrag geben.

- **Externe Informationsquellen**

In diesem Zusammenhang sind vorwiegend die Erstellung externer Benchmarks sowie die Durchführung von Kundenumfragen und Expertengesprächen zu nennen.

In der Regel sollte das auslagernde Unternehmen auf möglichst viele Informationsquellen zurückgreifen, um eine ausgeglichene Sammlung von Anforderungen zu erhalten (vgl. [Spar2003, 55]). Hierbei lassen sich mithilfe interner Informationsquellen (z. B. Mitarbeiterdiskussionen) in erster Linie die allgemeinen Nutzeranforderungen bezüglich der betrachteten IT-Services identifizieren. Zusätzlich hierzu können unter Zuhilfenahme externer Quellen (z. B. externe Benchmarks) bisher nicht berücksichtigte Potenziale einer externen Leistungserbringung aufgedeckt werden. In diesem Zusammenhang bietet sich insbesondere das externe Benchmarking an. Dieses zielt auf die realisierbaren Verbesserungspotenziale interner Dienstleistungen gegenüber etablierten Industriestandards und Best Practices anderer Unternehmungen ab. (vgl. [Spar2003, 51-52])

Zur Vollständigkeit sei angemerkt, dass die identifizierten Anforderungen bezüglich der betrachteten IT-Services auch bestehen bleiben, falls sich das Unternehmen im Rahmen der Make-or-Buy-Entscheidung gegen eine Offshoring-Initiative entscheidet.

3.2 Realisierbarkeitsanalyse

Im Rahmen der Realisierbarkeitsanalyse untersucht das Unternehmen die Übertragbarkeit der identifizierten Auslagerungskandidaten in das Ausland (vgl. [Tran2004c]). Unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus der Ist-Analyse werden hierbei schwerpunktmäßig die bestehende IT-Infrastruktur sowie die internen Prozessabläufe betrachtet. Identifiziert das Unternehmen in diesem Zusammenhang technische bzw.

prozessbezogene Hindernisse, muss es sich mit den notwendigen Erweiterungen bzw. Anpassungen der IT- und Prozesslandschaft auseinandersetzen.

Der Leistungsfähigkeit der technischen Infrastruktur der Unternehmung kommt aufgrund der enormen Entfernungen beim Offshore Outsourcing eine besondere Bedeutung zu (vgl. [Tran2004c]). Insbesondere die Vernetzung der unterschiedlichen Projektstandorte zur Kommunikation zwischen den Arbeiterteams ist an dieser Stelle hervorzuheben. Mithilfe der Realisierbarkeitsanalyse können die Investitionen, die zum Aufbau einer angemessenen Kommunikationsstruktur mit dem Offshoring-Partner erforderlich sind, abgeschätzt werden.

Darüber hinaus sollte die Realisierbarkeitsanalyse die vorherrschenden Geschäftsabläufe des zukünftigen Outsourcing-Kunden betrachten. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Prozesse klar strukturiert und dokumentiert sind. Ist dies nicht der Fall, kann es zu erheblichen Komplikationen bezüglich des Zusammenspiels mit dem ausländischen Anbieter kommen. Diese sind in vielen Fällen nach CMM Level 4 oder höher zertifiziert, während in Deutschland nahezu kein Unternehmen über eine Qualitätszertifizierung nach CMM verfügt. Daher sollte die Mehrheit der deutschen Unternehmen zunächst eine Standardisierung und Optimierung der Prozessabläufe durchführen, bevor sie sich intensiver mit einer Offshoring-Initiative beschäftigen. Experten nennen im Hinblick auf das Capability Maturity Model (CMM) zwei Qualitätsstufen als maximale Differenz zwischen den Projektpartnern (vgl. [Over2004]). Bei größeren Unterschieden bezüglich der Prozessstandards erfordert die Abstimmung der unternehmensspezifischen Geschäftsabläufe auf die des Offshoring-Partners einen zu hohen Koordinationsaufwand.

Ein weiterer Aspekt der Realisierbarkeitsanalyse stellt die Untersuchung der inneren Bereitschaft der Unternehmensmitarbeiter in Bezug auf die Durchführung eines Offshore-Projekts dar (vgl. [Tran2004c]). Viele Mitarbeiter empfinden die bevorstehende Auslandsverlagerung als eine ernstzunehmende Bedrohung ihres Arbeitsplatzes. Daher gilt es die Mitarbeiter bereits im Vorfeld einer Offshoring-Initiative umfassend bezüglich der hiermit verbundenen Folgen aufzuklären. Haben entsprechende Maßnahmen bisher nicht stattgefunden, sollte dies umgehend nachgeholt werden. Verfügt eine Offshore-Lösung über keine Akzeptanz innerhalb der Mitarbeiterkreise, ist diese in den meisten Fällen zum Scheitern verurteilt. Aus diesem Grund gilt es zunächst die innere Bereitschaft der Unternehmensmitarbeiter bezüglich der Zusam-

menarbeit mit einem ausländischen Dienstleister zu schaffen, bevor weitere Schritte in Richtung Offshore Outsourcing unternommen werden können.

3.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse

Die Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten wird in den meisten Fällen mit den zu erwartenden Kosteneinsparungen begründet. Aus diesem Grund kann die Wirtschaftlichkeitsanalyse als der wichtigste Bestandteil der Analysephase betrachtet werden. Zur Untersuchung der Wirtschaftlichkeit eines Offshore-Projekts existiert eine Vielzahl von Ansätzen. Die am weitesten verbreiteten Bewertungsansätze werden im Folgenden näher betrachtet. Zum einen handelt es sich hierbei um die **Total Cost of Offshoring**. Dieser Ansatz bewertet die Gesamtkosten, die durch eine Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten in das Ausland entstehen und stellt diese in der Regel den Total Cost of Ownership (TCO) entgegen. Zum anderen kann zur Beurteilung der Rentabilität eines Offshore-Projekts der **Return on Offshoring (RoO)** betrachtet werden. Diese Kennzahl stellt eine Abwandlung des klassischen Return on Investment (RoI) dar.

3.3.1 Total Cost of Offshoring

Die Total Cost of Offshoring setzen sich aus einer Vielzahl von Kostenblöcken (Vergütung externer Leistungen, Koordinationskosten, Kommunikations- und Reisekosten, Infrastrukturkosten etc.) zusammen. Bei der Berechnung der Gesamtkosten eines Offshore-Projekts gilt es zudem die „versteckten“ Kosten in Bezug auf die Projektkoordination und den Umgang mit den kulturellen Unterschieden zu beachten. Diese können im Extremfall die im Vorfeld der Offshoring-Initiative berechneten Einsparungen vollständig verpuffen lassen (vgl. [Boeh2003a]).

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse stellt der zukünftige Offshoring-Kunde in der Regel die Total Cost of Offshoring der unterschiedlichen Auslagerungskandidaten den Gesamtkosten für die interne Erbringung der entsprechenden Leistungen gegenüber. Als Kostenmaß hierfür werden im Normalfall die Total Cost of Ownership (TCO) herangezogen (vgl. [Söbb2002, 65]).

Problematisch erweist sich bei der Erfassung der TCO auf Kundenseite, dass die zu ermittelnden Gesamtkosten entweder nicht bekannt sind oder Unternehmensmitarbeiter bewusst einen zu geringen Wert angeben. Auf diese Weise versuchen die Mit-

arbeiter, die unbeliebte Fremdvergabe der betrachteten Unternehmensbereiche bzw. -tätigkeiten zu vermeiden. Die Angabe eines zu niedrigen TCO kann allerdings erhebliche Folgen nach sich ziehen. Beispielsweise könnte der CIO mit einer drastischen Kürzung des Budgets für die folgenden Geschäftsjahre reagieren. Eine solche Maßnahme führt nicht selten dazu, dass der entsprechende Bereich innerhalb der nächsten Jahre aus dem Unternehmen ausgegliedert wird. (vgl. [Bräu2004, 135])

3.3.2 Return on Offshoring (RoO)

Während die Total Cost of Offshoring die Gesamtkosten eines Offshore-Projekts betrachten, setzt sich der Return on Offshoring (RoO) mit der Projektrentabilität auseinander. Hierbei wird analog zur Berechnung des Return on Investment (RoI) das aus dem Projekt resultierende Einkommen der zu tätigenen Gesamtinvestition gegenübergestellt. Im Gegensatz zur herkömmlichen RoI-Formel kann allerdings bei der Berechnung des RoO eine Gewichtung der gegenübergestellten Basisgrößen vorgenommen werden (vgl. Abbildung 1).

Bezüglich der Formel des RoO ist hinzu zu fügen, dass die mithilfe des Offshoring zu erwartenden bzw. bereits realisierten Kosteneinsparungen als Einkommen des Projekts verstanden werden. Die Investitionssumme entspricht zumeist den Total Cost of Offshoring (siehe Abschnitt 3.3.1).

$$\text{RoO} = \frac{\text{Kosteneinsparungen} \times \text{QIF}^1}{\text{Investition} \times \text{ORF}^2}$$

¹ Quality Improvement Factor
² Offshoring Risk Factor

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 1: Return on Offshoring (RoO)

Bei der hier vorgestellten RoO-Formel handelt es sich um einen ersten Vorschlag bezüglich der quantitativen und qualitativen Bewertung eines Offshore-Projekts. Neben den klassischen, quantitativen Größen werden hierbei auch die Qualität und das Risiko einer Offshoring-Initiative berücksichtigt.

Die mithilfe einer Auslandsverlagerung angestrebte bzw. erreichte Qualitätsverbesserung kann beispielsweise anhand der Qualitätszertifizierung der beiden Partnerunternehmen bewertet werden. Ergibt sich eine Qualitätsverbesserung durch die Ein-

bindung eines ausländischen Partners, kann dies mit einem Qualitätsfaktor größer eins ($QIF > 1$) ausgedrückt werden. Auf diese Weise werden die mit dem Offshoring realisierten Kosteneinsparungen stärker gewichtet. Bleibt die Qualität gleich bzw. verschlechtert sich diese sogar, spiegelt sich das in einem Qualitätsfaktor gleich bzw. kleiner eins ($QIF \leq 1$) wider. Problematisch erweist sich hierbei, dass kein Unternehmen im Vorfeld einer Offshoring-Initiative mit einer Qualitätsverschlechterung rechnen wird.

Analog zur Beurteilung der Qualität der ausgelagerten Leistungen erfolgt die Einschätzung des Offshoring-Risikos. Dieses beeinflusst nicht die Kosteneinsparungen, sondern die Projektinvestitionssumme. Während ein hohes Risiko zu einem „Anstieg“ der Gesamtinvestition führt, trägt ein geringes Risiko zu einer „Minderung“ der Investition bei. Die Quantifizierung des Offshoring-Risikos könnte z. B. durch den gewählten Standort, die Intensivität der Planungsphase oder bestehende Erfahrungen aus bereits realisierten Projekten mit einem Offshore-Anbieter beeinflusst werden.

Problematisch bei der Berechnung des RoO im Rahmen der Planungsphase erweist sich insbesondere die fehlende Zahlenbasis. In dieser Phase des Offshore-Projekts stehen weder die tatsächlich zu erwartenden Kosteneinsparungen noch die endgültigen Total Cost of Offshoring fest. Zudem lassen sich zu diesem Zeitpunkt die durch das Offshoring realisierte Qualitätsverbesserung und das mit der Fremdverlagerung verbundene Risiko nur schwer beurteilen. Folglich muss der Outsourcing-Kunde auf Schätzwerte zurückgreifen, um den RoO berechnen zu können. Zusätzlich zur hiermit verbundenen Unsicherheit, stellt die Berücksichtigung so genannter „weicher“ Faktoren (z. B. Qualität) im Allgemeinen einen Unsicherheitsfaktor dar.

Neben dem RoO existiert eine Reihe weiterer Kennzahlen, die eine Aussage bezüglich der Rentabilität eines Offshore-Projekts ermöglicht. Die bedeutendsten Alternativen in diesem Zusammenhang sind nach [Spar2003, 58-59] der Net Present Value (NPV), die Internal Rate of Return (IRR) und die Amortisationsdauer.

3.4 Risikoanalyse

Zur Sicherstellung eines reibungslosen Projektablaufs gilt es bereits in der Analysephase potenzielle Risikofaktoren zu identifizieren. Dies passiert im Rahmen der Risikoanalyse. Hierbei untersucht der zukünftige Offshoring-Kunde die Übertragung der

entsprechenden Auslagerungskandidaten bezüglich möglicher Hemmfaktoren, die im Extremfall zu einem Scheitern des Offshore-Projekts führen können.

Unabhängig von dem konkreten Auslagerungsbereich ist mit einem Verlagerungsprojekt im Allgemeinen das Risiko einer Nicht- bzw. Schlechterfüllung durch den beauftragten Dienstleister verbunden (vgl. [Tran2004c]). Diese Problematik ist aufgrund der bestehenden Kommunikationsprobleme und den kulturellen Unterschieden zwischen den Projektpartnern beim Offshore Outsourcing als noch kritischer zu bewerten. Hinzu kommt, dass die bestehenden Gefahren in keinem Fall vollständig beseitigt werden können. Vielmehr kann der zukünftige Offshoring-Kunde nur versuchen, mittels eines angemessenen Planungsaufwands und einer intensiven Vorbereitung der internen Mitarbeiter, das Risiko zu minimieren. Als Faustregel lässt sich in diesem Zusammenhang festhalten: Umso größer das Potenzial des IT Outsourcing-Kandidaten eingeschätzt werden kann, desto geringer ist das Risiko, das mit einer Verlagerung dieses Bereichs in das Ausland verbunden ist (vgl. [Dube2003, 34]).

Als weitere Risikofaktoren erweisen sich insbesondere eine fehlende Kompatibilität der Prozessabläufe sowie eine unzureichende Planung des Know-how-Transfers zwischen den Prozessbeteiligten (vgl. [Tran2004c]). Folglich sollte das Unternehmen bereits vor Projektbeginn eine Anpassung der internen Prozesse an weltweit etablierte Prozessstandards (z. B. ITIL) vornehmen und einen erheblichen Mehraufwand für die Planung des Offshore-Projekts einberechnen.

Zusätzlich zur Identifikation von Risiken bei der Auslandsverlagerung von Unternehmensaktivitäten sollte der zukünftige Outsourcing-Kunde im Rahmen der Risikoanalyse unterschiedliche Handlungsoptionen erarbeiten. Die entwickelten Alternativstrategien werden innerhalb des Business Case (Abschnitt 3.6) gegenübergestellt und bewertet. Im Rahmen der sich anschließenden Make-or-Buy-Entscheidung (Abschnitt 4) wählt das Management die umzusetzende Alternative aus.

3.5 Marktanalyse

Die Marktanalyse beruht in vielen Fällen nahezu ausnahmslos auf öffentlich zugängliche Informationen (vgl. [Aald2001, 74]). Darüber hinaus wird die Mehrheit der zur Verfügung stehenden Analysedaten in der Regel sogar von den entsprechenden Offshore-Anbietern bereitgestellt (Request for Information). Aufgrund der hiermit verbundenen Unsicherheit der aktuellen Entscheidungsgrundlage bietet es sich an, zu-

sätzlich zu den bisher durchgeführten Analyseaktivitäten eine marktorientierte Evaluierung vorzunehmen. Hierfür eignen sich unter anderem die Durchführung einer Wettbewerbsanalyse in Bezug auf den globalen Dienstleistermarkt oder der Einsatz des externen Benchmarking. Zur Durchführung dieser oder ähnlicher Analysemethoden bietet es sich in den meisten Fällen an, ein Marktforschungsinstitut oder ein Beratungsunternehmen hinzu zu ziehen.

Mithilfe der Marktanalyse versucht sich das auslagernde Unternehmen einen ersten Überblick bezüglich der am globalen Outsourcing-Markt angebotenen Dienstleistungen zu verschaffen. Zudem sollten im Rahmen dieser Analyseform die Besonderheiten der unterschiedlichen Offshoring-Standorte untersucht sowie die generell in Frage kommenden IT-Dienstleister ausgewählt werden. In diesem Zusammenhang kann das Unternehmen überprüfen, ob die gewünschten Leistungen überhaupt am internationalen Outsourcing-Markt erhältlich sind. Möglicherweise strebt das Unternehmen die Auslandsverlagerung von Services an, die in dieser Form nicht am Dienstleistungsmarkt angeboten werden.

Die Erkenntnisse der Marktanalyse können innerhalb der Verhandlungsphase wieder aufgegriffen werden. Hierbei bietet es sich an, zunächst mit denjenigen Dienstleistern in Kontakt zu treten, die im Rahmen der Analysephase als potenzielle Offshoring-Partner identifiziert wurden.

3.6 Business Case

Der Business Case fasst im Wesentlichen die Ergebnisse der Assessment- und der Analyse-Phase zusammen. Er dient als Entscheidungshilfe für die Unternehmensführung bei der zu treffenden Make-or-Buy-Entscheidung. In Anlehnung an [Spar2003, 57-60] unterteilt sich ein Business Case in die folgenden Gliederungspunkte:

- Executive Summary
- Strategieanalyse
- Ist-Analyse
- Anforderungsanalyse
- Realisierbarkeitsanalyse
- Wirtschaftlichkeitsanalyse
- Risikoanalyse
- Marktanalyse

- Analyse der Handlungsoptionen

Die im Business Case beinhalteten Analysemethoden wurden bereits innerhalb der Assessment-Phase (Abschnitt 2) bzw. im Rahmen der Analysephase (Abschnitte 3.1 bis 3.5) erläutert. Lediglich die Untersuchung der bestehenden Handlungsalternativen (vgl. [Baye2002, 15]) wurde bisher nicht weiter betrachtet. Hierbei gilt es neben den Risiken, die mit den einzelnen Optionen verbunden sind, die Potenziale der einzelnen Outsourcing-Kandidaten zu betrachten. Insbesondere der Innovationsgrad und die Veränderungsrate der entsprechenden Bereiche sowie die momentan bestehende Leistungslücke sind in diesem Zusammenhang von Interesse (vgl. [Spar2003, 49-50]).

Es ist noch anzumerken, dass es sich bei der vorgestellten Gliederung eines Business Case lediglich um ein Basisgerüst handelt. Dieses gilt es im konkreten Anwendungsfall an die individuellen Rahmenbedingungen des Outsourcing-Kunden anzupassen.

4 Make-or-Buy-Entscheidung

Im Anschluss an die Assessment- und die Analysephase sollte der zukünftige Outsourcing-Kunde in der Lage sein, durch eine Make-or-Buy-Entscheidung festzulegen, welche IT-Bereiche bzw. -Tätigkeiten er weiterhin selbst betreiben und welche er von einem externen Anbietern zukaufen möchte (vgl. [Söbb2002, 65]). Hierbei ist zu beachten, dass das auslagernde Unternehmen die getroffene Entscheidung mit zunehmendem Projektfortschritt regelmäßig überprüfen sollte. Demnach wird die Make-or-Buy-Entscheidung im Verlauf der Planungsphase eines Offshore-Projekts in vielen Fällen nicht nur einmal diskutiert. (vgl. [Bräu2004, 79])

Zur Entscheidungsunterstützung kann bei der Make-or-Buy-Entscheidung eine **Balanced Scorecard** erstellt werden. Hierdurch soll in erster Linie die Strukturierung der Entscheidungskriterien erleichtert und eine fundierte Entscheidungsgrundlage geschaffen werden. (vgl. [Boeh2003b]) Als Basis für die Balanced Scorecard dienen die Erkenntnisse der Analysephase. Diese können innerhalb der Balanced Scorecard einer differenzierten Betrachtung anhand der Dimensionen Finanzen, Mitarbeiter, Geschäftsprozesse sowie Lernen & Wachstum unterzogen werden (vgl. [Aald2001,

28]). Die zu empfehlende Vorgehensweise bei der Make-or-Buy-Entscheidung wird in Abbildung 2 aufgezeigt.

Die Entwicklung einer Balanced Scorecard kann als Entscheidungsgrundlage für die Make-or-Buy-Entscheidung herangezogen werden. Hierzu werden die festgelegten Entscheidungskriterien innerhalb der unterschiedlichen Dimensionen mit einem Gewichtungsfaktor belegt und im Anschluss daran bewertet. Anhand der Addition der gewichteten Bewertungen kann das Unternehmen entscheiden, ob eine Auslagerung der betrachteten Aktivitäten oder eine interne Leistungserbringung zu bevorzugen ist. (vgl. [Tran2004b]) Möchte das Unternehmen die entsprechenden Bereiche bzw. Tätigkeiten extern einkaufen, gilt es im Allgemeinen zwischen der Vergabe des Projekts an einen nationalen IT-Dienstleister und der Beauftragung eines internationalen Providers zu differenzieren. (vgl. [Over2004]) Der Hinweis auf das Abwägen zwischen dem nationalen und dem internationalen Outsourcing dient an dieser Stelle allerdings lediglich der Vollständigkeit. Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass sich das Unternehmen für eine Offshore-Variante entscheidet.

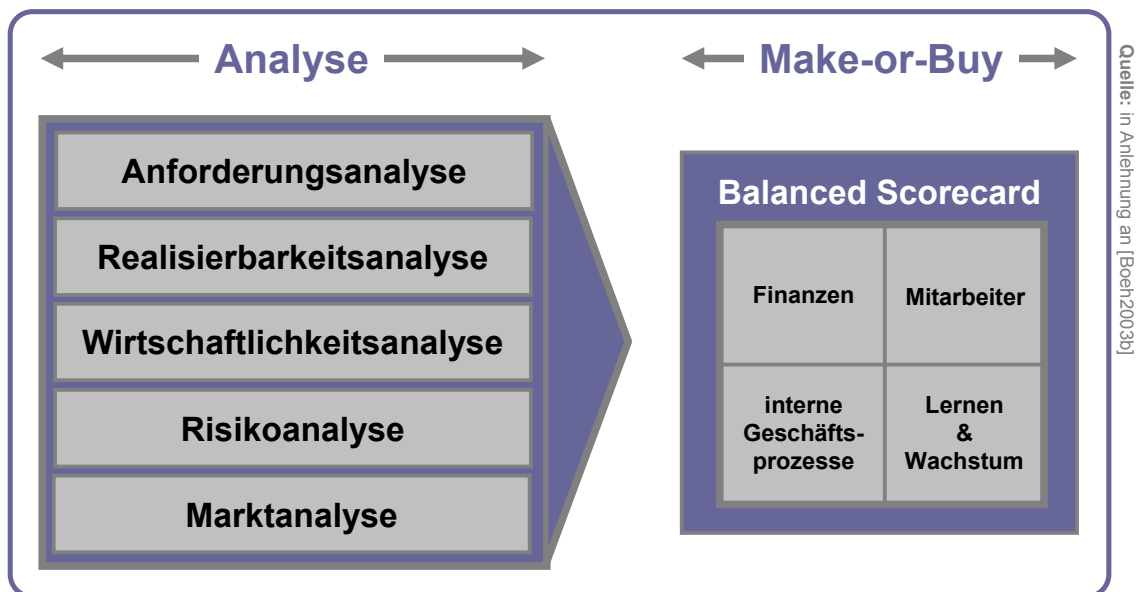


Abbildung 2: Vorgehen bei der Make-or-Buy-Entscheidung

Des Weiteren lässt sich eine Make-or-Buy-Entscheidung im Rahmen des Offshoring durch eine Reihe von Modellen unterstützen. Im Einzelnen handelt es sich hierbei um das Kernkompetenz-Modell, das Ressourcen-Modell und das Transaktionskosten-Modell.

Das **Kernkompetenz-Modell** setzt sich erneut mit der strategischen Bedeutung der Auslagerungskandidaten auseinander. Hierzu werden unterschiedliche Bewertungs-

kriterien aufgestellt, anhand deren beurteilt wird, ob die betrachtete Funktion zu den Kernkompetenzen der Unternehmung gehört. (vgl. [MaSö2004, 51])

Das **Ressourcen-Modell** beschäftigt sich im Wesentlichen mit Fragestellungen in Bezug auf die Austauschbarkeit der auszulagernden IT-Funktionen (z. B. „Ist die Erbringung durch Dritte mit hohen Schwierigkeiten oder Kosten verbunden?“), die Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen (z. B. „Sind die erforderlichen Ressourcen beliebig auf dem Markt verfügbar?“) sowie das Bestehen von Nachahmungshürden (z. B. „Trägt eine Funktion zur Abwehr von Bedrohungen bei?“). Nach dieser Betrachtungsweise sollten nur Ressourcen, die Werte schaffen, im Unternehmen verbleiben. (vgl. [MaSö2004, 53])

Das **Transaktionskosten-Modell** geht davon aus, dass neben den direkten Kosten für die Leistungserbringung die Wechselwirkungen mit anderen Leistungen für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend sein können (vgl. [MaSö2004, 51]). Demnach umfassen die Transaktionskosten auch indirekte Kosten, die nicht unmittelbar bei der Leistungserbringung entstehen. Die Betrachtung der Transaktionskosten im Rahmen der Entscheidungsunterstützung bietet sich insbesondere bei zunehmendem Wettbewerb und abnehmender Markttransparenz an. (vgl. [MaSö2004, 54-55])

5 Bestimmung der Outsourcing-Formen

Nachdem das Unternehmen entschieden hat, welche der betrachteten Outsourcing-Kandidaten in das Ausland verlagert werden sollen, gilt es die genauen Inhalte, den Umfang und die Organisation des Offshore-Projekts zu bestimmen. Im Einzelnen handelt es sich hierbei um die Leistungsform, die Gestaltungsform und die Organisationsform des Projekts. Diese gilt es im Rahmen der Bestimmung der Outsourcing-Formen festzulegen.

Die **Leistungsform** beschäftigt sich mit den Inhalten des Auslagerungsprojekts. Im Allgemeinen unterscheidet man in diesem Zusammenhang die folgenden Formen:

- Infrastructure Service Providing (ISP)
- Application Development Outsourcing (ADO)
- Business Process Outsourcing (BPO)

Innerhalb einer Leistungsform gilt es in dieser Projektphase die konkreten Einzelleistungen zu bestimmen, die der Outsourcing-Kunde extern zukaufen möchte.

Nach der Festlegung der auszulagernden Einzelleistungen muss sich der Kunde mit der **Gestaltungsform** des Outsourcing-Projekts auseinandersetzen. Hierbei gilt es zu entscheiden, in welchem Ausmaß er die ausgewählten Leistungen fremd vergeben möchte. Grundsätzlich hat das auslagernde Unternehmen bezüglich der Auslagerung der zuvor bestimmten Einzelleistungen die Wahl zwischen den folgenden Alternativen:

- Partielles Outsourcing
- Totales Outsourcing

Um eine zu große Abhängigkeit von einem Offshoring-Partner bereits im Vorfeld des Projekts ausschließen zu können, kann der Auftraggeber bei beiden Gestaltungsformen eine Multisourcing-Strategie verfolgen. Hierbei beauftragt das auslagernde Unternehmen für Teilleistungen unterschiedliche Offshore-Anbieter.

Darüber hinaus gilt es bei der Bestimmung der Outsourcing-Formen die **Organisationsform** des Offshore-Projekts festzulegen. Grundsätzlich kann der künftige Offshoring-Kunde zwischen den folgenden Organisationsformen wählen:

- Tochterunternehmen
- Joint Venture
- Fremdunternehmen

Theoretisch kann das auslagernde Unternehmen für jeden Outsourcing-Kandidaten eine unabhängige Organisationsform bestimmen. In der Regel werden aber zumeist mehrere Einzelleistungen gebündelt in einer Organisationsform abgewickelt. Insbesondere die Gründung eines Tochterunternehmens lässt sich aufgrund der enormen Anfangsinvestitionen nicht mit der Erbringung von Teilleistungen rechtfertigen. Ähnliches gilt für die Kooperation eines Outsourcing-Kunden mit einem ausländischen IT-Dienstleister in Form eines Joint Venture.

6 Standortauswahl

Bevor sich das auslagernde Unternehmen auf einen Kooperationspartner festlegt, sollte es zuvor dasjenige Offshore-Land identifizieren, das sich am besten für das Offshoring-Vorhaben eignet. Hierbei gilt es eine Vielzahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen.

Als bedeutendstes Offshore-Land ist zum jetzigen Zeitpunkt Indien zu nennen (siehe Abbildung 3). Insbesondere das herausragende Verhältnis von Kosten und Qualität verhilft Indien zu dieser Führungsrolle. Als aufstrebende Offshore-Regionen, die Indien in Zukunft Konkurrenz auf dem globalen Dienstleistungsmarkt bereiten könnten, sind vorwiegend China und Russland zu nennen. Der höchste Anteil an IT-Service-Providern, die den Qualitätsstandard CMM Level 5 vorweisen können, ist allerdings nach wie vor in Indien anzutreffen. (vgl. [Tran2004a])

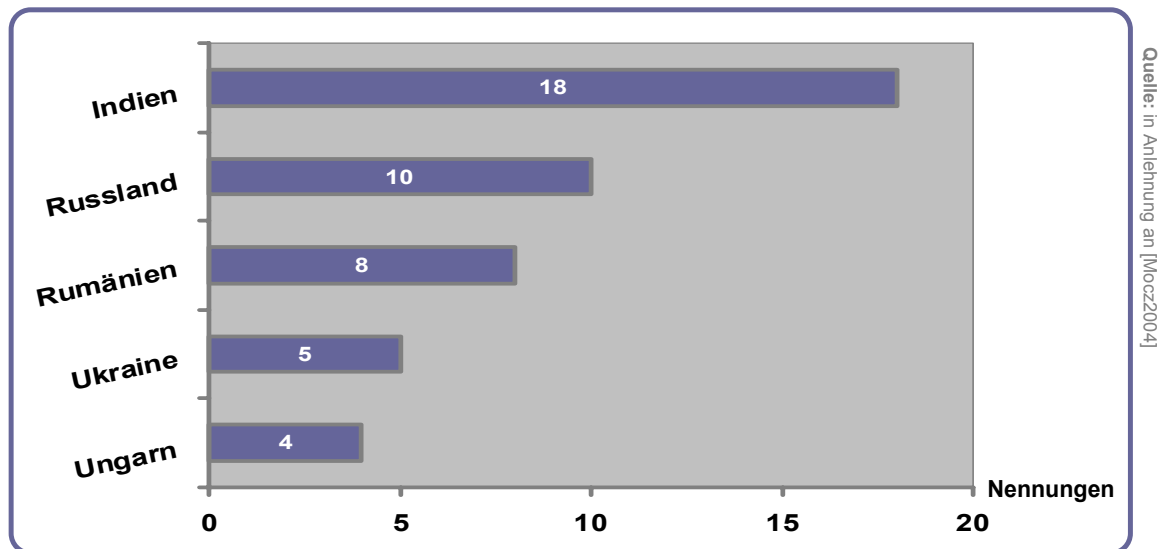


Abbildung 3: Führende Nearshore- und Offshore-Regionen¹

Als Hilfestellung bei der Standortauswahl existieren so genannte **Country-Ratings**. Mithilfe dieser Verfahren lassen sich die standortspezifischen Charakteristika potenzieller Offshoring-Zielländer untersuchen. Neben den Country-Ratings besteht eine Reihe von **Auswahlkriterien**, die im Rahmen der Standortsuche berücksichtigt werden sollten. Hierbei gilt es die für den Outsourcing-Kunden relevanten Entscheidungskriterien auszuwählen und zu bewerten. Zur weiteren Vereinfachung des Auswahlprozesses sollte das auslagernde Unternehmen darüber hinaus die **länderspezifischen Besonderheiten** der wichtigsten Offshore- und Nearshore-Standorte zusammentragen und gegenüberstellen.

¹ Die aufgeführten Ergebnisse stammen aus einer Studie zum Thema Offshore-Development, an der sich im Zeitraum von Juli 2002 bis Oktober 2002 insgesamt 318 Unternehmen beteiligten. [Mocz2004]

6.1 Country-Ratings

Zur Früherkennung länderspezifischer Chancen und Risiken können im Vorfeld eines internationalen Outsourcing-Projekts Country-Ratings durchgeführt werden. Hierbei handelt es sich um externe Informationsquellen, die im Allgemeinen zur Beurteilung, Beobachtung und Kontrolle von Auslandsmärkten eingesetzt werden können. Die Aufgabe der Länder-Ratings besteht darin, politische und wirtschaftliche Chancen bzw. Risiken aufzuzeigen, die in den betrachteten Ländern zu erwarten sind. Hierbei liegt der Fokus nicht auf der volkswirtschaftlichen Betrachtung eines Landes, sondern vielmehr auf der frühzeitigen Erkennung von Chancen und Bedrohungen im Hinblick auf Auslandsinvestitionen. Als Ergebnis eines Country-Ratings ergibt sich ein Ranking der betrachteten Länder. (vgl. [KrWa2002, 652])

Zu den bekanntesten Country-Ratings gehören nach [KrWa2002, 653] die folgenden Länderbewertungsverfahren:

- mm-Ländertest
- Business Environment Risk Index (BERI)
- Länder-Rating des "Institutional Investor"
- Euromoney

Stellvertretend für die Vielzahl der bestehenden Country-Ratings wird im Folgenden das Verfahren des Business Environment Risk Index (BERI) kurz skizziert.

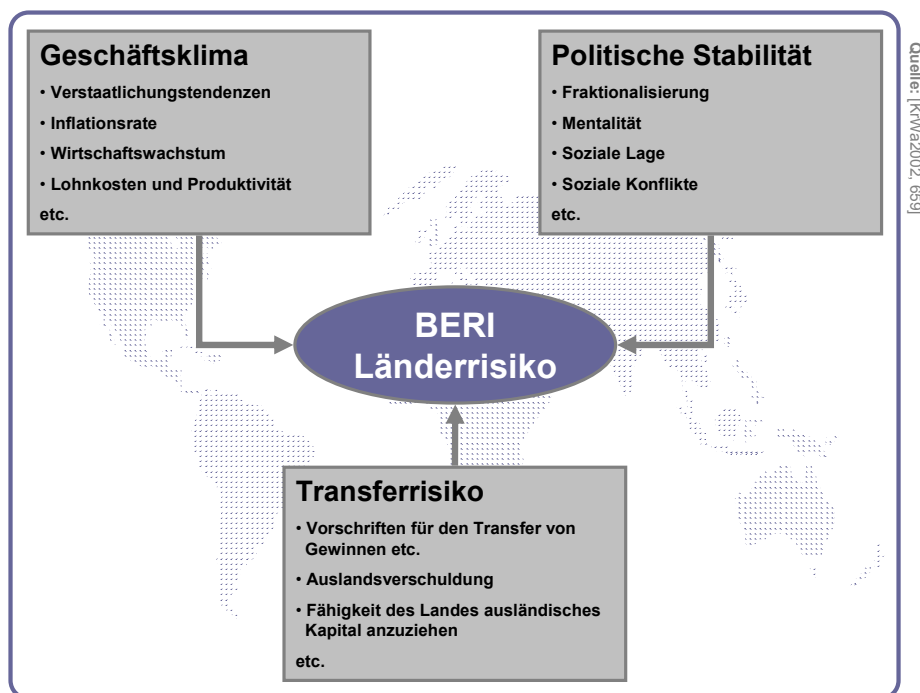


Abbildung 4: Business Environment Risk Index (BERI)

Das BERI-Rating wurde im Jahre 1968 durch das gleichnamige Institut in Genf (Schweiz) entwickelt. Das primäre Ziel dieses Verfahrens besteht in der Bewertung und der Früherkennung von länderspezifischen Risiken. Hierzu werden quantitative und qualitative Methoden kombiniert, um das Investitionsrisiko des betrachteten Landes mithilfe einer Indexzahl ausdrücken zu können. Dieser Risikoindex ergibt sich aus den drei Einzelindizes der in Abbildung 4 aufgezeigten Risikobereiche (Geschäftsklima, politische Stabilität und Transferrisiko).

6.2 Auswahlkriterien

Dem Angebot von Outsourcing-Leistungen werden in den meisten Offshore-Ländern erhebliche Wachstumschancen zugetraut. Hiervon könnte nicht zuletzt die Volkswirtschaft des entsprechenden Landes profitieren. Zur Stärkung der Marktposition auf dem globalen Dienstleistungsmarkt hat eine Vielzahl der Offshore-Regionen Organisationen gegründet, die die einheimischen IT-Dienstleister weltweit vermarkten. Beispiele hierfür sind die NASSCOM in Indien, die RUSSOFT in Russland und die IDA in Irland. (vgl. [MaSö2004, 96]) Diese Organisationen können dem Outsourcing-Kunden bei der Standortauswahl behilflich sein. Insbesondere die Informationsgewinnung über das mögliche Zielland und die dort ansässigen Dienstleistungsunternehmen gestaltet sich unter Einbezug des entsprechenden Dachverbandes wesentlich einfacher. (vgl. [Boeh2003b])

Neben der Sammlung allgemeiner Informationen bezüglich der potenziellen Offshore-Standorte (siehe Abschnitt 6.3) sollte der zukünftige Outsourcing-Kunde eine fundierte Analyse der in Frage kommenden Zielländer durchführen. In Anlehnung an [MaSö2004, 96-97] sind hierbei unter anderem die folgenden Aspekte zu berücksichtigen:

- Kulturelle Unterschiede
 - Sprachbarrieren
 - Räumliche Entfernung
 - Politische Instabilität
 - Infrastruktur
- etc.

Zusätzlich zu den allgemeinen Rahmenbedingungen eines Offshore-Standorts werden im Rahmen der Standortauswahl die dort ansässigen IT-Dienstleister betrachtet.

Zur Bewertung der ausländischen IT-Service-Provider kann eine Reihe von Kriterien herangezogen werden [Boeh2003b]. Eine Auswahl der wichtigsten Bewertungskriterien in diesem Zusammenhang wird in Abbildung 5 aufgezeigt. Als Basis der unternehmensbezogenen Beurteilung eines Offshore-Lands können die Ergebnisse der im Rahmen der Analysephase durchgeführten Marktanalyse herangezogen werden.

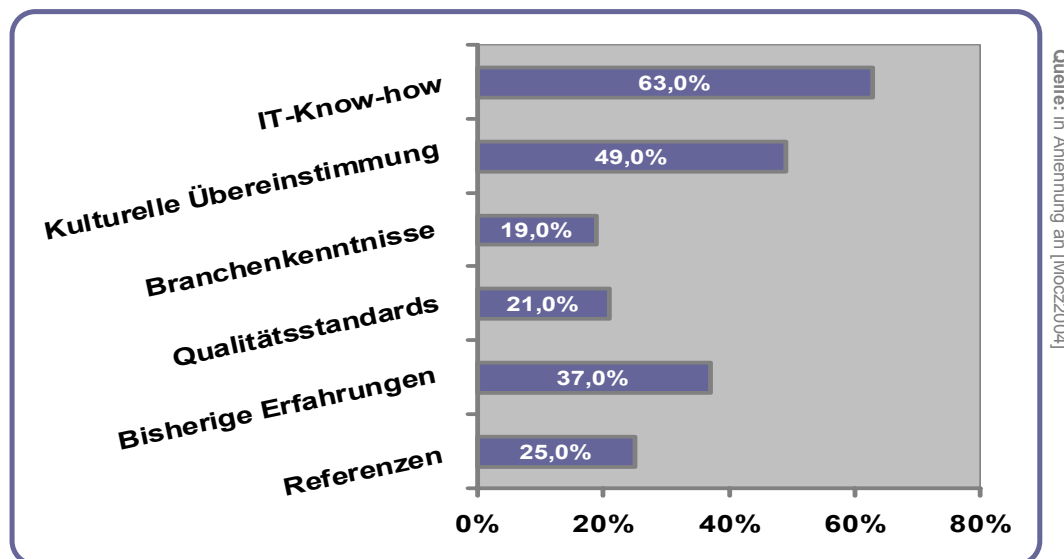


Abbildung 5: Auswahl unternehmensbezogener Bewertungskriterien²

Selbstverständlich handelt es sich bei den in diesem Abschnitt aufgeführten standort- und unternehmensbezogenen Auswahlkriterien lediglich um eine Teilmenge der bei der Standortauswahl zur Verfügung stehenden Kriterien. In Abhängigkeit von der konkreten Ausgangssituation gilt es die relevanten Kriterien zu bestimmen und anhand dieser den „besten“ Standort für das Offshoring-Vorhaben auszuwählen.

6.3 Länderspezifische Besonderheiten

Zusätzlich zur Durchführung von Country-Ratings und der Analyse der unterschiedlichen Offshore-Standorte sollte das auslagernde Unternehmen die länderspezifischen Besonderheiten im Allgemeinen untersuchen. Hierbei bietet sich eine Gegenüberstellung der potenziellen Auslagerungsstandorte unter Verwendung einheitlicher Kriterien an. Insbesondere die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie die wichtigsten IT-Dienstleister der verschiedenen Länder sollten hierbei berück-

² Im Rahmen der zugrunde liegenden Befragung waren Mehrfachnennungen zulässig. Daher kann die Summe der einzelnen Prozentsätze ungleich 100 % sein.

sichtigt werden. Tabelle 1 zeigt exemplarisch wie ein Vergleich internationaler Outsourcing-Standorte in der Praxis aussehen könnte.

	Tagessatz ¹	Flugzeit ²	Zeitunterschied	Qualitätszertifikate	Steuerregelungen	Referenzen
Indien	160 \$	6-7 Std.	+ 4,5 Std.	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000 (240 Firmen) • SEI-CMM Level 5 (46 Firmen) • People-CMM (neuer Standard) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrwertsteuerbefreiung • Einkommenssteuerbefreiung für Exportgewinne bis zum Jahr 2005 • 10 Jahre Steuerbefreiung für Joint Ventures 	<ul style="list-style-type: none"> • IBM • American Express • Deutsche Bank etc.
Russland	150 \$	2-3 Std.	+ 1-2 Std.	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000 (wenige Firmen) • SEI-CMM Level 5 (eine Firma) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrwertsteuerbefreiung • keine Steuerbefreiung für Joint Ventures 	<ul style="list-style-type: none"> • Motorola • Intel • Boeing etc.
Baltikum	170 \$	1-2 Std.	+ 1 Std.	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 9000 (wenige Firmen) • SEI-CMM (nicht bekannt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrwertssteuerbefreiung für exportierte Dienstleistungen • Steuersatz von 15 % auf Gewinne • 5 Jahre Steuerbefreiung für große Investoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Bentley • Ericsson etc.

¹ Richtgröße für einen IT-Spezialisten
² Flugzeit von Frankfurt

Quelle: in Anlehnung an [Tran2004a]

Tabelle 1: Vergleich ausgewählter Outsourcing-Standorte im Ausland

In Zusammenhang mit der Standortauswahl ist anzumerken, dass sich die ausländischen Outsourcing-Standorte in der Regel in Nearshore- und Offshore-Regionen untergliedern lassen. Mit **Nearshore-Regionen** bezeichnet man aus der Sicht Deutschlands die europäischen Nachbarländer. In diesem Zusammenhang sind Irland und Russland hervorzuheben. Unter **Offshore-Regionen** versteht man in Mitteleuropa Länder wie z. B. Indien und China. (vgl. [MaSö2004, 90-91]) Aufgrund der aktuellen Marktführerschaft von Indien hinsichtlich des Offshore Outsourcing (vgl. [Dube2003, 8]) wird verstärkt auf die Besonderheiten dieses Standorts eingegangen.

6.3.1 Nearshore-Regionen

Die Auslagerung von IT-Aktivitäten in das Ausland ist nicht auf relativ weit entfernte Regionen und Länder, wie z. B. Indien, beschränkt. Aufgrund der Nähe zum Standort Deutschland und der hiermit verbundenen Vereinfachung der Projektabwicklung wecken zunehmend so genannte Nearshore-Länder das Interesse potenzieller Out-

sourcing-Kunden. (vgl. [GoPa2004]) Betrachtet man Deutschland als Ausgangspunkt einer Auslandsverlagerung, existiert eine Reihe von Ländern, die als Kandidaten für das so genannte Nearshoring anzusehen sind (vgl. [MaSö2004, 104]). Die Profile der wichtigsten Nearshore-Standorte werden im Rahmen dieses Abschnitts kurz vorgestellt.

Das bedeutendste Nearshore-Land stellt zum jetzigen Zeitpunkt **Russland** dar. Die russischen IT-Dienstleister werden sogar bereits als ernstzunehmende Konkurrenz für die indischen Service-Provider wahrgenommen. Beispielsweise konnten die russischen Nearshore-Anbieter eine Reihe von Kunden gewinnen, die vor einigen Jahren mit Sicherheit noch Indien als Outsourcing-Zielland gewählt hätten. Weltbekannte Unternehmen, wie z. B. Boeing, Motorola oder Intel, kooperieren seit einiger Zeit mit russischen Firmen und profitieren dabei von dem Know-how ehemaliger Raketen-spezialisten. Insbesondere die hervorragende Ausbildung der russischen Ingenieure erweist sich bei der Verlagerung von IT-Aktivitäten nach Russland als vorteilhaft für das auslagernde Unternehmen. Durch die zunehmende Zusammenarbeit internationaler Firmen mit russischen Nearshore-Anbietern konnte zudem die Abwanderung gut ausgebildeter Fachkräfte aus Russland abgeschwächt werden. (vgl. [Tran2004a]) Im Jahre 1992 betrug das durchschnittliche Monatseinkommen eines Akademikers circa 10 US Dollar. Zehntausende dieser hoch qualifizierten Arbeitskräfte fanden in der IT-Branche eine neue Lebensgrundlage. Und jedes Jahr kommen 40.000 Universitätsabsolventen hinzu. (vgl. [MaSö2004, 106]) Dies zeigt das enorme Potenzial, über das Russland als Zielland von Outsourcing-Aktivitäten verfügt.

Ähnliches wie für Russland gilt auch für das **Baltikum** (Lettland, Litauen und Estland). Im Vergleich zu Russland handelt es sich aber bei den baltischen Ländern, gemessen an den Bevölkerungszahlen, um Zwergstaaten. Diese versuchen momentan die Restrukturierung der nationalen Rahmenbedingungen voranzutreiben und sich von den Altlasten der Sowjetunion zu befreien. Zudem werden die inländischen IT-Firmen zum jetzigen Zeitpunkt noch relativ stark von lokal ansässigen Unternehmen beansprucht. Neben den großen Dienstleistern existiert allerdings auch eine Reihe kleinerer Service-Provider, die bereits Projekte für westeuropäische Unternehmen durchgeführt haben. Hauptsächlich arbeiten diese aber als Zulieferer für inländische Consulting- oder Software-Firmen. (vgl. [Tran2004a])

Als Vorteile einer Verlagerung von IT-Aktivitäten in ein osteuropäisches Land erweisen sich nach [MaSö2004, 105] im Allgemeinen die folgenden Aspekte:

- Relativ geringe Kulturunterschiede
- Minimaler Zeitunterschied
- Örtliche Nähe
- Oftmals ausreichende Deutschkenntnisse
- Gute wissenschaftliche Ausbildung
- Sehr niedrige Kostenstrukturen

etc.

Allerdings macht sich in Osteuropa die Osterweiterung der EU in Form einer stetigen Zunahme des Lohnniveaus bemerkbar. Folglich werden die momentan noch zu erreichenden Kosteneinsparungen nicht dauerhaft realisierbar sein.

Ein weiterer Nearshoring-Standort, der in den letzten Jahren mehr und mehr an Bedeutung gewonnen hat, ist **Irland**. Über 20 Universitäten bilden eine ausreichende Zahl von IT-Fachkräften aus, um eine kontinuierliche Zunahme der Outsourcing-Aktivitäten zu ermöglichen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis gewährleistet zudem, dass die Absolventen gut auf das Berufsleben vorbereitet sind. Mittlerweile gibt es über 600 Unternehmen, die Irland als Outsourcing-Standort nutzen. In erster Linie Unternehmen aus dem Finanzsektor kaufen IT-Dienstleistungen bei irischen Service-Providern ein. Beispielsweise benutzen einige nordamerikanische Unternehmen Dublin aufgrund der Landessprache Englisch, der guten technischen Infrastruktur und der geringen Entfernung zu Kontinentaleuropa als Verteiler in Europa.

Als Hemmfaktoren in Bezug auf Irland als mögliches Nearshoring-Ziel erweisen sich die stetig ansteigenden Lohnkosten und die erhöhte Wechselbereitschaft irischer Mitarbeiter. Darüber hinaus verfügt Irland langfristig gesehen aufgrund der relativ geringen Bevölkerungszahl von circa vier Millionen über ein stark beschränktes Potenzial an Arbeitskräften. (vgl. [MaSö2004, 104-105])

Ein Land, das sich nach einer Studie des Beratungshauses Pierre Audoin Consultants (PAC) zu einem der wichtigsten Nearshore-Standorte entwickeln wird, ist **Rumänien**. Der Grund hierfür liegt neben den niedrigen Kosten in der Konzentration von gut ausgebildeten IT-Kräften. Hierdurch ergeben sich Qualitätsvorteile im Vergleich zur Kooperation mit IT-Dienstleistern aus anderen osteuropäischen Ländern.

Darüber hinaus beherrscht eine Vielzahl der rumänischen IT-Spezialisten ein bis zwei Fremdsprachen. Nach einer Einschätzung von PAC arbeiten bereits 450 rumänische Service-Provider mit ausländischen Unternehmen zusammen und erwirtschafteten dabei im Jahre 2003 ungefähr 146 Millionen Euro. Dies entspricht einer Wachstumsrate des rumänischen Nearshore-Markts im Vergleich zum Vorjahr von 46 %. Bis zum Jahr 2006 erwarten Analysten sogar ein noch stärkeres Wachstum des Outsourcing-Markts in Rumänien. (vgl. [MaSö2004, 105])

Bei den hier aufgeführten Nearshore-Regionen handelt es sich lediglich um eine Auswahl von Outsourcing-Standorten in Europa. In naher Zukunft ist damit zu rechnen, dass auch Länder wie z. B. **Tschechien**, **Ungarn**, **Ukraine** oder **Polen** in den weltweiten Dienstleistungsmarkt eintreten werden.

6.3.2 Offshore-Regionen

Indien stellt nach wie vor den Klassiker unter den Offshoring-Standorten dar (vgl. [MaSö2004, 106]). Zum aktuellen Zeitpunkt verfügen indische IT-Dienstleister über einen Anteil von 85 % auf dem globalen IT Outsourcing-Markt (vgl. [META2003]). Weltweit führende Unternehmen arbeiten mit indischen Dienstleistungsunternehmen zusammen und sehen darin eine strategische Investition (vgl. [Tran2004a]). Obwohl in der Zwischenzeit eine Vielzahl von Ländern die Vorteile des IT-Exports erkannt hat, können diese Indien die Rolle als führender Offshoring-Standort nicht streitig machen (vgl. [Tran2004d]). Dies liegt vorwiegend an dem einzigartigen indischen Modell, dass bezüglich der zur Verfügung stehenden Infrastruktur, dem zugrunde liegenden Bildungssystem und den staatlichen Subventionen nur schwer nachzuahmen ist (vgl. [FuJa2004]).

Insbesondere die vorbildliche Unterstützung aus Regierungskreisen führte in Indien zu einer wesentlichen Betonung der Leistungsqualität (vgl. [FuJa2004]). Nachdem im Jahre 1992 das erste ISO 9001 Zertifikat an eine indische Software-Firma verliehen wurde, motivierte die Regierung indische Firmen sich internationalen Qualitätszertifizierungen, wie eben beispielsweise ISO 9000 oder SEI-CMM, zu unterziehen (vgl. [Tran2004d]). Indien verfügt mittlerweile über eine enorme Anzahl von Firmen mit hochwertigen Zertifikaten.

Zusätzlich zur Förderung durch die Regierung erhalten die indischen Dienstleister Rückendeckung durch die NASSCOM (National Association of Software and Service

Companies). Hierbei handelt es sich um einen Dachverband der indischen IT-Unternehmen. Gegenwärtig gehören diesem über 850 Dienstleistungsunternehmen in Indien an, die kumuliert einen Umsatzanteil von über 95 % der indischen IT-Industrie abdecken. Die Aufgabe der NASSCOM besteht in der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Outsourcing-Kunden sowie in der Unterstützung der Forschung und der Ausbildung. Darüber hinaus richtet die NASSCOM zur Vermarktung der indischen Offshore-Anbieter Konferenzen, Seminare, Workshops und Messen an internationalen Standorten aus oder vertritt die Interessen der inländischen Dienstleister auf internationalen Veranstaltungen, wie z. B. der CeBIT. (vgl. [Tran2004d])

Die Hauptargumente, die für Indien als Zielland eines Offshore-Projekts sprechen, sind nach [MaSö2004, 106] und [Tran2004d] die folgenden:

- Hohe Verfügbarkeit von Ressourcen
 - Niedrige Arbeitskosten
 - Ausgeprägtes Qualitätsmanagement
 - Technische Kompetenz
 - Hohes Bildungsniveau
- etc.

Als wesentlicher Unsicherheitsfaktor bezüglich der Fremdvergabe von IT-Projekten nach Indien ist der langjährige Konflikt mit Pakistan anzusehen. Neben regelmäßigen, militärischen Auseinandersetzungen zwischen den beiden Ländern führt dieser auch zu nationalen Spannungen innerhalb der indischen Bevölkerung sowie zu terroristischen Anschlägen. (vgl. [MaSö2004, 107])

Zum aktuellen Zeitpunkt verfügen indische IT-Dienstleister eindeutig über die Marktführerschaft auf dem weltweiten Offshoring-Markt. Allerdings sehen viele Experten in **China** ein interessantes Zielland für das Offshore Outsourcing, das Indien diese Position in Zukunft streitig machen könnte. Insbesondere der enorme Vorrat an billigen Arbeitskräften erweist sich hierbei als vorteilhaft. Zudem unternimmt China bereits ernstzunehmende Anstrengungen zur Verbesserungen der nationalen Rahmenbedingungen für internationale IT-Projekte. Vor allem die zunehmende Liberalisierung der vom Outsourcing betroffenen Gesetze und Richtlinien sowie die erheblichen Investitionen der chinesischen Regierung in die technische Ausbildung zukünftiger IT-Arbeitskräfte sind an dieser Stelle hervorzuheben.

Als Problemfelder hinsichtlich der Zusammenarbeit mit chinesischen Dienstleistern sind die sprachlichen und kulturellen Differenzen zwischen den Offshoring-Partnern zu nennen. Die Chinesen verfügen über eine Vielzahl an Traditionen und Bräuchen, die für einen westlichen Partner nur schwer nachvollziehbar sind. Zudem gestaltet sich der Informationsaustausch zwischen den Offshoring-Partnern als relativ schwierig. Für Chinesen, deren Sprache anstatt eines Alphabets Hunderte von Symbolen benutzt, stellt es eine erhebliche Herausforderung dar Englisch zu lernen. Ähnliche Probleme bereitet westlichen Unternehmensvertretern das Erlernen der chinesischen Sprache. Die extremen Sprachunterschiede führten in der Vergangenheit sogar zu Komplikationen bezüglich der Kommunikation zwischen den Computern der unterschiedlichen Länder. (vgl. [Furn2004])

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass China mit Sicherheit über ein enormes Offshoring-Potenzial verfügt. Allerdings ist es fraglich, ob dieses Offshore-Land jemals den Stellenwert von Indien in Bezug auf das Offshoring erreichen kann. Insbesondere die erheblichen sprachlichen und kulturellen Unterschiede sprechen gegen eine solche Entwicklung.

Ein weiteres aufstrebendes Offshore-Land ist **Ägypten**. Dort hat sich die Regierung zum Ziel gesetzt, das Land in einen konkurrenzfähigen Exporteur von technischen Dienstleistungen umzuwandeln. Obwohl mit dem Export von IT-Leistungen erst vor einigen Jahren begonnen wurde, erwirtschaftet Ägypten zum jetzigen Zeitpunkt circa sieben Millionen US Dollar mithilfe von Outsourcing-Aufträgen ausländischer Unternehmen. Für die nächsten fünf Jahre wird sogar erwartet, dass der jährliche Umsatz auf 500 Millionen US Dollar ansteigt. Im Fokus der ägyptischen IT-Dienstleister stehen momentan arabische Outsourcing-Kunden. Allerdings bietet sich aufgrund der kurzen Flugzeiten und der geringen Zeitverschiebungen eine Erweiterung der Outsourcing-Aktivitäten auf europäische Länder an. (vgl. [Tran2004a])

Selbstverständlich handelt es sich bei den in diesem Abschnitt vorgestellten Ländern nicht um eine vollständige Auflistung aller potenziellen Offshoring-Standorte. Vielmehr stellen die hier betrachteten Regionen die zurzeit wichtigsten Offshore-Länder dar. Weitere Zielländer einer Offshoring-Initiative können z. B. die **Philippinen** oder **Israel** sein. Aufgrund des beschränkten Umfangs dieser Arbeit wird jedoch auf eine nähere Betrachtung dieser Länder verzichtet.

Literaturverzeichnis

- [Aald2001] *Aalders, Rob*: The IT Outsourcing Guide. John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- [Baye2002] *Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.)*: Offshore IT für den Mittelstand. Leitfaden zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen durch offshore IT-Entwicklung im Rahmen der Internationalisierung des Mittelstandes in Bayern. Software Forum Bayern e.V., München 2002.
- [Boeh2003a] *Boehm, Christoph*: Guidebook on Offshore IT Project Delivery. Summary on the Offshore IT Practice from a German Perspective. Bensheim 2003.
- [Boeh2003b] *Boehm, Christoph*: What makes Offshore IT different? Bensheim 2003.
- [Bräu2004] *Bräutigam, Peter (Hrsg.)*: IT Outsourcing. Eine Darstellung aus rechtlicher, technischer, wirtschaftlicher und vertraglicher Sicht. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004.
- [Dube2003] *Dubey, Prashant*: The Voyage East. An Executives' Guide to Offshore Outsourcing. iUniverse, New York Lincoln Shanghai 2003.
- [FuJa2004] *Furniss, Todd; Janssen, Michel*: Offshore Outsourcing Part 1. The Brand of India.
<http://www.bpo-outsourcing-journal.com/dec2003-india.html>, Abruf am 2004-04-28.
- [Furn2004] *Furniss, Todd*: China. The Next Big Wave in Offshore Outsourcing.
<http://www.bpo-outsourcing-journal.com/dec2003-china.html>, Abruf am 2004-04-30.
- [GoPa2004] *Goolsby, Kathleen; Parrino, Steve*: The Expanding Territory of Offshore Outsourcing.
<http://www.outsourcing-journal.com/issues/jan2003/offshore.html>, Abruf am 2004-04-30.

- [KrWa2002] *Krystek, Ulrich; Walldorf, Georg*: Frühaufklärung länderspezifischer Chancen und Bedrohungen. In: *Krystek, Ulrich (Hrsg.); Zur, Eberhard (Hrsg.)*: Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2002, S. 651-671.
- [MaSö2004] *Mayer, Alexander; Söbbing, Thomas*: Outsourcing leicht gemacht. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt Wien 2004.
- [MeBo2001] *Mertens, Peter; Bodendorf, Freimut; König, Wolfgang; Picot, Arnold; Schumann, Matthias*: Grundzüge der Wirtschaftsinformatik. 7. Aufl., Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2001.
- [META2003] *META Group*: The Changing Face of Offshore Outsourcing. Outsourcing & Service Provider Strategies and Service Management Strategies. META Group, Stamford 2003.
- [Mocz2004] *Moczadlo, Regina*: Chancen und Risiken des Offshore Development. Empirische Analyse der Erfahrungen deutscher Unternehmen.
<http://www.competence-site.de/itmanagement.nsf/0/dc35545d2cd2c94fc1256d9c004e98b1?OpenDocument>, Abruf am 2004-04-15.
- [Over2004] *Overby, Stephanie*: Inside Outsourcing in India.
<http://www.cio.com/archive/060103/outsourcing.html>, Abruf am 2004-03-19.
- [Söbb2002] *Söbbing, Thomas*: Handbuch IT Outsourcing. Rechtliche, strategische und steuerliche Fragen. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt Wien 2002.
- [Spar2003] *Sparrow, Elizabeth*: Successful IT Outsourcing. Springer Verlag, London 2003.
- [Tran2004a] *TransCrit*: Offshore IT-Länder. Die bedeutendsten Offshore IT-Länder.
<http://www.transcrit.com/de/offshore/centers.html>, Abruf am 2004-03-15.

- [Tran2004b] *TransCrit*: Ablauf der Offshore IT-Projekte. Management der Offshore Restriktionen.
<http://www.transcrit.com/de/projects/intro.html>, Abruf am 2004-03-15.
- [Tran2004c] *TransCrit*: Leistungsangebot. Machbarkeitsanalyse – die Basis einer Offshore-Entscheidung.
<http://www.transcrit.com/de/service/analysis.html>, Abruf am 2004-03-15.
- [Tran2004d] *TransCrit*: Schwerpunkt Indien. Hintergrundinformationen zum indischen Modell der Offshore IT.
<http://www.transcrit.com/de/india/intro.html>, Abruf am 2004-03-15.