



Chancen und Risiken des IT Offshoring

Arbeitspapier Nr. 1/2004

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

Aufgrund der sich stark unterscheidenden Ausgangssituationen bei potenziellen Auftraggebern wird davon abgesehen, von universellen Vor- und Nachteilen eines Offshoring-Projekts zu sprechen. Vielmehr erfolgt eine Gegenüberstellung der Chancen, die sich bei der Auslagerung von IT-Dienstleistungen in das Ausland ergeben können und der Risiken, die bei der Durchführung eines solchen Vorhabens möglicherweise auftreten.

2 Chancen

Zunächst werden die Chancen betrachtet, die sich durch das Outsourcing von IT-Aktivitäten an ein externes Dienstleistungsunternehmen ergeben. Eine Reihe der hier aufgeführten Chancen gilt gleichermaßen für herkömmliche Outsourcing-Vorhaben, können aber auf das Offshore Outsourcing übertragen werden. Die aus dem Offshoring resultierenden Chancen werden im Folgenden in **finanzielle Chancen**, **qualitative Chancen** und **strategische Chancen** klassifiziert.

2.1 Finanzielle Chancen

Die **Reduzierung der IT-Kosten** stellt wahrscheinlich die größte Chance des Offshore Outsourcing dar. Demzufolge sind die Beweggründe zur Abwanderung der unternehmensinternen IT in Billiglohnländer meist kostengetrieben. (vgl. [Boeh2003]) Die geringeren Kosten resultieren zum einen aus den niedrigeren Lohn- und Nebenkosten für Arbeitskräfte in den entsprechenden Zielländern. Zum anderen können ausländische Dienstleister durch die Spezialisierung auf bestimmte Bereiche der IT und die bestehenden Größenvorteile (Economies of Scale) ihren Kunden erhebliche Kostenvorteile bieten. (vgl. [Söbb2002, 23; Spar2003, 25]) Neben der Reduzierung der Kosten können auf Kundenseite durch den Verkauf nicht mehr benötigter Hard- oder Software auch Erlöse erzielt werden (vgl. [Spar2003, 25]).

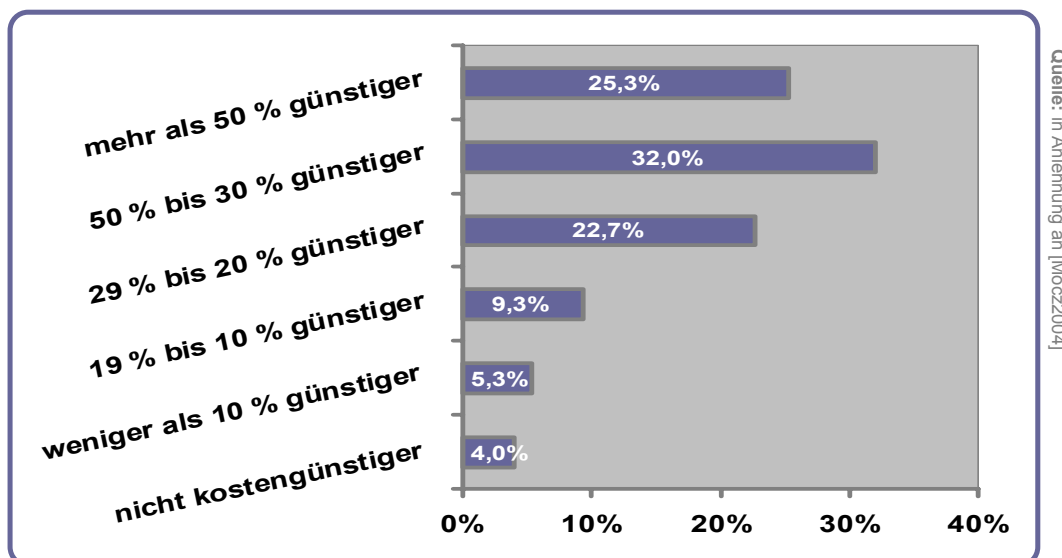


Abbildung 1: Einschätzung der Kostenvorteile durch Offshoring¹

Langfristig lassen sich nach [Tran2004c] trotz der erhöhten Anfangsinvestitionen in Bezug auf die Projektplanung, die Provider-Auswahl, das Vertragsmanagement etc. Einsparungen im Bereich von 30 % realisieren. Als Voraussetzung hierfür ist allerdings eine gründliche Vorbereitung der Auslandsverlagerung erforderlich. Hierdurch kann die Anzahl der auftretenden Probleme im Laufe der Zusammenarbeit zumindest reduziert werden. Abbildung 1 zeigt wie zukünftige Offshoring-Kunden den erwarteten Kostenvorteil durch das Outsourcing zu Projektbeginn einschätzten.

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]

Mit Sicherheit spielen Gründe wie der Einkauf von Spezialkenntnissen oder IT-Know-how ebenfalls eine gewichtige Rolle bei der Entscheidung für eine Offshore-Variante. Allerdings steht die Reduzierung der operativen Kosten bei nahezu allen auslagern-den Firmen im Vordergrund. Demnach ist ein deutlicher Trend zu erkennen, arbeits-intensive Dienstleistungen in Länder mit geringen Lohnkosten zu verlagern. Ermöglicht hat diese Entwicklung die Verbesserung der technischen Rahmenbedingungen. Insbesondere die Steigerung der verfügbaren Kapazitäten im Bereich der Telekommunikation bei gleichzeitiger Kostensenkung trägt zur Verbreitung des Offshore Outsourcing bei. (vgl. [MaSö2004, 91-93])

Das Offshore Outsourcing kann zusätzlich zur Kostenreduktion auch zu einer **Verbesserung der Kostenkontrolle** beitragen. Ein externer Service-Provider unterliegt grundsätzlich einer genaueren Kontrolle als das bei einer internen IT-Abteilung der Fall ist (vgl. [Aald2001, 221]). Darüber hinaus schafft das Offshoring eine verbesserte Transparenz bezüglich der anfallenden IT-Kosten. Die Unternehmen entdecken typischerweise bei der Gegenüberstellung der Total Cost of Ownership (TCO) mit den Gesamtkosten einer Offshore-Lösung im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse bisher nicht berücksichtigte Kosten für die interne Abwicklung der entsprechenden IT-Tätigkeiten. (vgl. [Aald2001, 221]) Aufgrund des Vertragsverhältnisses zwischen dem Outsourcing-Kunden und dem externen Dienstleister sind die in Zukunft anfallenden Leistungskosten relativ leicht planbar (vgl. [Bräu2004, 147; Spar2003, 25]). Der Anbieter muss die in Rechnung gestellten Leistungen detailliert auflisten und der Kunde zahlt ausschließlich für die vertraglich vereinbarten Leistungen (vgl. [Aald2001, 222]). Allerdings können im Rahmen einer Offshoring-Initiative durch die wesentlich komplexere Projektkoordination und die räumliche Entfernung zwischen den Vertragspartnern unerwartete Zusatzkosten entstehen. Diese können den Vorteil der verbesserten Kostentransparenz abschwächen.

Ein weiterer positiver Aspekt des Offshoring ist die damit realisierbare **Fixkostenumwandlung**. Die Mehrheit der unternehmensinternen IT-Kosten müssen als Fixkosten eingestuft werden (z. B. Personalkosten, Lizenzkosten). Mithilfe des Offshore Outsourcing kann der bisherige Fixkostenanteil erheblich gesenkt werden. Als Voraussetzung hierfür ist allerdings die Vereinbarung eines leistungsbezogenen Preismodells mit dem ausländischen Dienstleister anzusehen. Darüber hinaus hängt das Ausmaß der zu erreichenden Senkung von der gewählten Leistungsform ab. Insbe-

sondere Leistungsformen, die einen Personaltransfer erfordern, tragen wesentlich zu einer Fixkostenumwandlung bei². (vgl. [Bräu2004, 147])

Im Rahmen der Kostenbetrachtung stellt die **Reduzierung der Kapitalbindung** eine weitere Chance dar, die sich aus einer möglichen Offshoring-Entscheidung ergeben kann. Die für die interne Abwicklung der auszulagernden Aktivitäten notwendige Bereitstellung von Assets (z. B. Desktop-Rechner, Server) entfällt komplett. Auf diese Weise wird bisher im Unternehmen gebundenes Kapital frei gesetzt. Dieses kann in andere Aktivitäten, die über eine höhere strategische Bedeutung verfügen, investiert werden. (vgl. [Söbb2002, 24; MaSö2004, 11]) Gehen die Assets in das Eigentum des Outsourcing-Anbieters über, kann der Erlös als Sondereinnahme beim Outsourcing-Kunden verbucht werden (vgl. [Bräu2004, 148]).

Zusätzlich zum Asset-Transfer kann insbesondere die Übernahme von Mitarbeitern durch den Outsourcing-Kunden wesentlich zur Reduzierung der Kapitalbindung beitragen. Die ehemaligen Unternehmensmitarbeiter stehen dem Auftraggeber nach der Übernahme genauso wie die anderen Mitarbeiter des IT-Dienstleisters ausschließlich bei Bedarf zur Verfügung. Hierdurch wird sowohl eine Reduzierung des Kapitaleinsatzes als auch eine Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten (siehe oben) erreicht. (vgl. [Spar2003, 25]) Es ist jedoch bereits an dieser Stelle anzumerken, dass ein Offshore-Projekt in den meisten Fällen nicht mit einer Übernahme von Mitarbeitern durch den ausländischen Service-Provider verbunden ist.

2.2 Qualitative Chancen

Im Hinblick auf qualitative Chancen des Offshoring sollte die Fremdvergabe von IT-Projekten in erster Linie zu einer deutlichen **Qualitätsverbesserung** bezüglich der ausgelagerten Dienste führen. Bei dem ausgewählten Offshore-Anbieter handelt es sich um einen Spezialisten, dessen gesamte unternehmerische Tätigkeit in der Bereitstellung von IT-Dienstleistungen besteht. Demzufolge kann man davon ausgehen, dass die ausgelagerten Services in einer entsprechenden Qualität zur Verfügung gestellt werden können. (vgl. [Spar2003, 22; Aald2001, 222]) Hinzu kommt, dass die ausländischen Dienstleister aufgrund des enormen Wettbewerbsdrucks gezwungen

² Die Personalkosten stellen in der Regel den größten Fixkostenbaustein innerhalb der auslagernden Unternehmung dar. [Bräu2004, 147]

sind, die Leistungen in einer angemessenen Qualität zu liefern. Wird ein Service-Provider den Qualitätsanforderungen des Outsourcing-Kunden nicht gerecht, wird er langfristig auf dem globalen Outsourcing-Markt nicht bestehen können. Eine interne IT-Abteilung ist einem solchen Druck in den meisten Fällen nicht ausgeliefert (vgl. [Aald2001, 225]).

In Zusammenhang mit der Steigerung der Servicequalität kann das Offshore Outsourcing auch zu einer **Verbesserung der Unternehmensprozesse** beitragen. (vgl. [Aald2001, 220-221]) Insbesondere die Anpassung der unternehmensinternen Prozesse an die hohen Qualitätsstandards, die bei einer Vielzahl der internationalen Outsourcing-Anbieter vorherrschen, kann zu verbesserten Geschäftsabläufen innerhalb der auslagernden Unternehmung führen.

Eine weitere Chance, die sich vorwiegend bei der Verlagerung von Infrastrukturdiensten bietet, kann in der Festlegung so genannter **Service Levels** gesehen werden (vgl. [MaSö2004, 12]). Mit den Service Levels garantiert der Auftragnehmer einen vereinbarten Standard an quantitativen und qualitativen Zielen der Leistungserbringung (vgl. [Söbb2002, 22]). Die Service Levels dienen insbesondere der Leistungsmessung im Rahmen der Betriebsphase. Des Weiteren bringt die Vereinbarung von Service Levels den Vorteil mit sich, dass das auslagernde Unternehmen zu jeder Zeit Anspruch auf ein bestimmtes Mindestniveau der Servicequalität hat. Wird dieses Niveau auch nur kurzzeitig nicht erreicht, kann dies Vertragsstrafen oder ähnliches für den Offshore-Anbieter nach sich ziehen. Da die vereinbarten Service Levels sowie die zur Leistungsmessung eingesetzten Verfahren im Normalfall in den Leistungsverträgen hinterlegt sind, gestaltet sich das Qualitätsmanagement bei einem Offshore-Projekt in der Regel einfacher als bei einer internen Projektabwicklung. (vgl. [Aald2001, 224-225])

Durch die Abgabe von IT-Projekten an externe Dienstleister erhält der Auftraggeber **Zugang zu technischem Know-how**, welches er innerhalb seiner Unternehmung erst mühsam aufbauen müsste. Die externen Dienstleister sind auf den Umgang mit innovativen Technologien spezialisiert (wie bereits unter dem Punkt „Qualitätsverbesserung“ erläutert). Folglich besteht ihr Kerngeschäft in der Durchführung von IT-lastigen Dienstleistungen. Das hierdurch bei den Mitarbeitern des Anbieters angesammelte Expertenwissen kommt den aktuellen Outsourcing-Kunden bei der Abwicklung ihrer Leistungen zu Gute. Zum einen ist dadurch mit einer Verbesserung der

Servicequalität zu rechnen, zum anderen erhalten die auslagernden Unternehmen Zugriff auf neuen Fähigkeiten, Methoden und Techniken. (vgl. [Spar2003, 23; Dube2003, 25])

Der durch das Outsourcing ermöglichte Zugang zu Expertenwissen (vgl. [Aald2001, 227]) und die hiermit verbundene Steigerung der Mitarbeiterqualität (vgl. [Aald2001, 226]) eröffnen dem Unternehmen neue Möglichkeiten bezüglich der Erweiterung der IT-Infrastruktur. Das Unternehmen kann hierdurch Projekte in Auftrag geben, die sich durch die interne IT-Abteilung nicht bzw. nur durch erhebliche Zusatzinvestitionen in Mitarbeiterschulungen und die Einstellung von IT-Spezialisten realisieren lassen würden (vgl. [Aald2001, 220]).

2.3 Strategische Chancen

Im Hinblick auf die strategischen Chancen, die sich durch das Offshore Outsourcing ergeben, ist an erster Stelle die **Verbesserung der Flexibilität**, in Bezug auf die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf aktuelle Marktentwicklungen, zu nennen. Das Unternehmen kann einerseits Personalüberhänge vermeiden, andererseits unverzüglich auf Ressourcenengpässen reagieren (vgl. [FiSc2004]). Folglich erhöht der Einkauf von Dienstleistungen die Flexibilität im Rahmen der Regulierung von IT-Kapazitäten. Benötigt das Unternehmen weitere Ressourcen zur Durchführung zeitkritischer Aktivitäten, kann es diese problemlos beim Dienstleister anfordern (vgl. [Aald2001, 225]). Auftretende Personallücken in laufenden Projekten können auf diese Weise flexibel überbrückt werden (vgl. [Tran2004c]). Sobald die zusätzlich angeforderten Ressourcen nicht mehr benötigt werden, können diese sofort wieder freigegeben werden. (vgl. [Aald2001, 225]) Besteht kein Bedarf bezüglich einer weiteren Zusammenarbeit, kann der Vertrag mit dem Offshore-Anbieter auch vollständig aufgelöst werden (vgl. [Aald2001, 227]). Im Gegensatz zur flexiblen Inanspruchnahme von externen Mitarbeitern mittels des Outsourcing-Anbieters bereitet die Einstellung bzw. Entlassung von internen Mitarbeitern erheblich mehr Probleme (vgl. [Spar2003, 26]). Insbesondere die hiermit verbundenen Kosten können durch die Kooperation mit einem ausländischen Dienstleister umgangen werden.

Die Beauftragung eines ausländischen Service-Providers kann darüber hinaus zu einer **Konzentration auf die Kernkompetenzen** innerhalb der auslagernden Unternehmung beitragen. Eine Vielzahl von IT-Dienstleistungen erfordert eine enorme

Menge an Ressourcen und Verwaltungsaufwand, erzeugen aber keinen nachhaltigen Mehrwert für das Unternehmen. Insbesondere Back-Office-Funktionalität, die keine direkte Interaktion mit dem Kunden erfordert, ist an dieser Stelle zu nennen. Durch eine Rationalisierung der entsprechenden Abläufe kann in der Regel keine Verbesserung der Wettbewerbsposition erreicht werden. (vgl. [Spar2003, 18])

Das Outsourcing verfügt in vielen Fällen über einen engen Zusammenhang mit der Konzentration auf das Kerngeschäft. Das Unternehmen entlastet mithilfe der Auslandsverlagerung insbesondere diejenigen Arbeitskräfte, die sich neben ihrer eigentlichen Tätigkeit mit der Organisation von fachfremden Aktivitäten beschäftigen müssen. Diese Mitarbeiter können sich hierdurch vollständig auf ihren Aufgabenbereich konzentrieren. (vgl. [MaSö2004, 12])

Insbesondere der IT-Bereich verfügt in den meisten Unternehmen über einen unterstützenden Charakter und liefert daher selten einen direkten Mehrwert für das operative Kundengeschäft (vgl. [Aald2001, 223]). In diesen Firmen erfolgt oftmals eine erhebliche Kürzung des IT-Budgets. Projekte, die über keinen direkten Einfluss auf das Kerngeschäft verfügen oder sich nicht innerhalb kurzer Zeit amortisieren (an dieser Stelle sind in erster Linie strategische Projekte zu nennen, wie z. B. die Entwicklung neuer Applikationen), lassen sich aus diesem Budget in vielen Fällen nicht finanzieren. (vgl. [Boeh2003]) Folglich stellt die IT-Abteilung, bzw. Teile davon, einen interessanten Kandidaten für eine Auslandsverlagerung dar. (vgl. [Aald2001, 223])

Jede Form der Konzentration leistet zudem einen Beitrag zum „Rightsizing“ bzw. „Downsizing“. Allerdings warnt [Bräu2004, 149-150] davor, das Potenzial des IT Outsourcing bezüglich der Kerngeschäftskonzentration zu überschätzen. Speziell im produzierenden Gewerbe beträgt der IT-Anteil innerhalb der Unternehmung maximal 5 %. Verbesserungen innerhalb dieses Bereichs verfügen aus diesem Grund zumeist über einen eher geringen Einfluss auf das Gesamtunternehmen.

Als Folge der Konzentration auf das Kerngeschäftsfeld sollte sich eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einstellen (vgl. [FiSc2004]). Zudem kann durch die Auslagerung operativer Tätigkeiten der Fokus verstärkt auf Aktivitäten mit strategischer Bedeutung für das Unternehmen gelegt werden (vgl. [Söbb2002, 22; Spar2003, 18; Dube2003, 25]). Des Weiteren führt eine Verschlankung der Unternehmung in manchen Fällen zu einer verbesserten strategischen Flexibilität. Das Unternehmen kann in neue Absatzmärkte vorstoßen ohne bereits im Vorfeld enorme

Investitionen in eine entsprechende Infrastruktur sowie zur Überwindung der bestehenden Know-how-Barriere zu tätigen. Stattdessen beauftragt es einen unabhängigen Dienstleister zur Bedienung dieses Marktes. (vgl. [MaSö2004, 13])

Neben der Konzentration auf die Kernkompetenzen kann das Offshore Outsourcing auch eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens wesentlich unterstützen. Die hiermit angesprochene **Unternehmensrestrukturierung** kann mithilfe der Auslagerung ungewünschter Bereiche oder Aktivitäten erheblich erleichtert werden. Darüber hinaus durchleben Unternehmen von Zeit zu Zeit eine vollständige Umstrukturierung. Zur Vereinfachung dieses Prozesses kann das Outsourcing einen wesentlichen Beitrag leisten. Zudem kann sich die Auslagerung bestimmter Bereiche speziell bei Unternehmensfusionen und -übernahmen als sehr hilfreich erweisen. Beispielsweise entfällt die komplexe Zusammenführung der unterschiedlichen IT-Abteilungen hierdurch komplett. (vgl. [Spar2003, 21])

Die Diskussion um das Outsourcing im Rahmen einer Unternehmensrestrukturierung kann zudem als Prüfstand herangezogen werden, welche Aktivitäten zur Kernkompetenz gehören und inwieweit sie ausgelagert werden können. (vgl. [Bräu2004, 150]) Insbesondere bei einer Neuausrichtung des Unternehmens aufgrund veränderter Marktbedingungen sollte die Verlagerung bestimmter Tätigkeiten in das Ausland als ernstzunehmende Alternative betrachtet werden. Solche Outsourcing-Überlegungen führen in vielen Fällen zu einer kritischen Analyse quantitativer und qualitativer Aspekte der internen Leistungserbringung, was in jedem Fall positive Auswirkungen für die Unternehmung nach sich zieht. (vgl. [Aald2001, 224])

In Bezug auf strategische Aspekte kann das Offshoring ebenfalls zum **Schritthalten mit den neusten technologischen Entwicklungen** genutzt werden. Diese Chance wurde durch eine Vielzahl von Unternehmen bei der Erweiterung der herkömmlichen Geschäftstätigkeiten um E-Business-Aktivitäten wahrgenommen. Auf diese Weise gelang den Outsourcing-Kunden eine schnelle Einführung entsprechender Systeme, ohne dabei Gefahr zu laufen den Anschluss an ihre Wettbewerber zu verlieren. (vgl. [Spar2003, 20-21; Dube2003, 28])

Des Weiteren kann sich Outsourcing als hilfreich bei der Einführung neuer Applikationen (z. B. ERP-Systeme) erweisen. Aufgrund der umfangreichen Systemanforderungen stellt der Fremdbezug solcher Applikationen in vielen Fällen die kostengünstigste Alternative dar. (vgl. [Spar2003, 20-21]) In der Regel ist es unwahrscheinlich,

dass ein Unternehmen ähnliche Summen in die Verbesserung der unternehmensinternen IT investieren würde wie ein Dienstleister, dessen Kerngeschäft in der Bereitstellung von IT-Lösungen besteht. Der Service-Provider sollte zu jeder Zeit auf dem neusten Stand der Technik sein, um auf dem globalen IT-Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. (vgl. [Aald2001, 223]) Daher ergibt sich in Bezug auf die Erbringung von IT-Leistungen ein klarer Kompetenzvorteil auf Seiten des Dienstleisters (vgl. [Bräu2004, 151]). Diese Tatsache kann der Outsourcing-Kunde zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen gegenüber seinen Konkurrenten nutzen. (vgl. [Aald2001, 223])

Der beim Outsourcing vollzogene **Risikotransfer** auf den Service-Provider stellt eine weitere Chance für das auslagernde Unternehmen dar. In diesem Zusammenhang wird insbesondere das Risiko bezüglich der Leistungsbereitstellung, der hierbei entstehenden IT-Kosten sowie der Qualität der Leistungserbringung angesprochen. Im Hinblick auf das Lieferrisiko erweist es sich als vorteilhaft, dass für die entsprechenden Tätigkeiten nicht mehr eine interne Abteilung zuständig ist, sondern der ausgewählte Service-Provider. Dieser kann bei Nichterfüllung zur Rechenschaft gezogen werden, was bei der unternehmensinternen Abwicklung in der Regel nicht möglich ist. Bezüglich des Kostenrisikos muss der Outsourcing-Kunde nur für die vertraglich vereinbarte Summe aufkommen. Aus diesem Grund lassen sich die auf Kundenseite zukünftig anfallenden IT-Kosten in der Regel wesentlich leichter kalkulieren (siehe Abschnitt 2.1). Allerdings kann sich die Zusammenarbeit mit dem ausländischen Partner problematischer als erwartet gestalten. Die hierbei entstehenden Zusatzkosten zeigen, dass das Kostenrisiko nicht vollständig auf den Dienstleister übertragen werden kann. (vgl. [Bräu2004, 150]) In Bezug auf das Qualitätsrisiko gilt grundsätzlich das gleiche wie für den Transfer des Lieferrisikos. In diesem Zusammenhang kommt noch hinzu, dass der Vertragspartner nicht nur bei Nichterfüllung, sondern auch bei Schlechterfüllung des Outsourcing-Vertrags mit Konsequenzen seitens des Auftraggebers (z. B. Vertragsstrafen, Vertragsauflösung) rechnen muss.

Speziell bei der Entwicklung von Software-Produkten erhofft sich das Unternehmen durch die Unterstützung ausländischer Programmierer eine **Verringerung der Zeit zur Marktreife** (Time-to-Market). (vgl. [Comp2004; FiSc2004]) Eine Reduzierung der Time-to-Market durch die Einbindung ausländischer Kompetenz kann speziell in Verbindung mit schnelllebigen Produkten (z. B. Handys) einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz darstellen. (vgl. [Rack2004])

3 Risiken

Nach den Chancen des IT Offshoring werden im Folgenden die Risiken betrachtet, die mit der Auslagerung von IT-Dienstleistungen an einen Offshore-Anbieter verbunden sind. Analog zu den Chancen trifft eine Reihe der aufgeführten Risiken ebenfalls auf Outsourcing-Projekte mit einem inländischen Partner zu.

Im Hinblick auf die Risiken kann zwischen **internen Risiken** (d. h. innerhalb des auslagernden Unternehmens) und **externen Risiken** (d. h. in Bezug auf die Kooperation mit dem ausländischen Partner) unterschieden werden.

3.1 Interne Risiken

Ein wesentliches Risiko besteht bereits im Vorfeld einer Offshoring-Initiative in der **Auswahl ungeeigneter Bereiche bzw. Aktivitäten** durch den zukünftigen Outsourcing-Kunden. Bei der Bestimmung der auszulagernden Aktivitäten gilt es eine Reihe von Bedingungen zu beachten. Allen voran die Fremdvergabe von strategisch bedeutsamen Applikationen oder Geschäftsprozessen sollte vermieden werden (vgl. [Spar2003, 28]). Hinzu kommt, dass bereits vor der Auswahl der Auslagerungskandidaten überprüft werden sollte, ob sich das Unternehmen grundsätzlich für ein Offshoring-Vorhaben eignet.

Neben Risiken bei der internen Auswahl der auszulagernden Bereiche, besteht eine Reihe von Risikofaktoren in Bezug auf die **Auswahl ungeeigneter Projektpartner**. Insbesondere ein zu geringer Aufwand im Rahmen der Provider-Auswahl kann zu erheblichen Komplikationen im Laufe der Zusammenarbeit führen. Hinzu kommt, dass bei der Entscheidung für einen Service-Provider noch nicht absehbar ist, wie sich dieser in Zukunft entwickelt. Im Projektverlauf können bisher nicht identifizierte Schwächen des Dienstleisters zum Vorschein kommen, die eine Kooperation zusätzlich erschweren. Insbesondere Schwächen im IT-Management und das Fehlen einer entsprechenden Infrastruktur auf Anbieterseite sind in diesem Zusammenhang zu nennen (vgl. [MaSö2004, 94]).

Die mit der Verlagerung von Tätigkeiten in das Ausland verbundene **Abhängigkeit vom Service-Provider** stellt einen der größten Risikofaktoren im Hinblick auf das Offshoring dar. (vgl. [Söbb2002, 24; MaSö2004, 13-14]) Nach [Over2004] wird empfohlen, einige IT-Spezialisten in jedem Fall im Unternehmen zu behalten. Einerseits

um die Leistungserbringung des ausländischen Dienstleisters zu messen, andererseits um hiermit die Abhängigkeit vom Offshore-Anbieter zumindest zu mindern. Eine Übertragung bzw. Freisetzung von Mitarbeitern kann kurzfristig nicht einfach wieder rückgängig gemacht werden. Insbesondere die Wiedereinstellung von Personal mit einer entsprechenden Qualifikation gestaltet sich schwierig. (vgl. [Bräu2004, 152])

Darüber hinaus strebt der Offshoring-Kunde in der Regel aufgrund der enormen Anfangsinvestitionen in die Partnerschaft (z. B. für die Schulung der Mitarbeiter) eine langfristige Kooperation mit dem ausländischen Anbieter an. (vgl. [Bräu2004, 148; Spar2003, 29]) Dies führt zwangsläufig zu einer gewissen Abhängigkeit vom Service-Provider.

Besonders kritisch für den Outsourcing-Kunden erweist sich die Abhängigkeit vom Dienstleistungsunternehmen bei einer drohenden Insolvenz des Auftragnehmers. In diesem Fall kann das Unternehmen nur hoffen, dass ein anderer Service-Provider den insolventen Dienstleister übernimmt und den bestehenden Vertrag weiterführt. Ist dies nicht der Fall, bleibt dem Kunden nichts anderes übrig als die ausgelagerten Bereiche an einen anderen Outsourcing-Anbieter zu übergeben oder diese wieder in das Unternehmen zu integrieren. (vgl. [Bräu2004, 148-149; Spar2003, 30]) Theoretisch kann ein externes Dienstleistungsunternehmen auch aufgrund lukrativerer Verträge mit anderen Geschäftspartnern das Interesse am Outsourcing-Kunden verlieren und die Leistungserbringung auf ein Minimum begrenzen (vgl. [Spar2003, 30]). In diesem Fall bleibt dem Auftraggeber ebenfalls keine andere Wahl, als die betroffenen Aktivitäten an einen neuen Partner zu verlagern oder diese wieder durch die unternehmenseigene IT-Abteilung durchführen zu lassen.

Der beim Offshoring in der Regel stattfindende Abbau von IT-Personal führt zu einem **Verlust an internem IT-Know-how**. An dieser Stelle muss der potenzielle Outsourcing-Kunde in Abhängigkeit von den individuellen Unternehmenscharakteristika entscheiden, ob sich die Abgabe von Fachwissen durch die zu erwartenden finanziellen, qualitativen und strategischen Vorteile rechtfertigen lässt. (vgl. [Bräu2004, 152]) Es gilt zudem zu berücksichtigen, dass der Verlust der internen IT-Spezialisten nicht problemlos wieder rückgängig gemacht werden kann. Hierdurch wird die Verhandlungsposition des auslagernden Unternehmens bei zukünftigen Verhandlungen mit IT-Dienstleistern erheblich geschwächt. Diese Problematik relativiert sich allerdings mit der zunehmenden Globalisierung der Märkte und der hiermit verbundenen Stei-

gerung des Marktangebots für IT-Dienstleistungen. Problematisch erweist sich der Verlust an internem IT-Know-how vorwiegend bei der Leistungsmessung des beauftragten IT-Service-Providers. Der Outsourcing-Kunde wird hierdurch anfällig für eine schlechte Leistungserbringung durch den Auftragnehmer sowie inflationäre Preisvorgaben. (vgl. [Spar2003, 32])

Im Normalfall übernimmt der IT-Dienstleister höchstens einen Teil der beim Auftraggeber freigesetzten Fachkräfte. Beim Offshore Outsourcing ist die Anzahl der Mitarbeiter, die von der Kundenseite auf die Anbieterseite wechseln, aufgrund der Entfernung zwischen den Vertragspartnern noch wesentlich geringer als beim klassischen Outsourcing. Diejenigen Mitarbeiter des Outsourcing-Kunden, die nicht übernommen werden, wechseln zwangsläufig zu anderen Unternehmen, im Extremfall zu Konkurrenten ihres ursprünglichen Arbeitgebers. Der hiermit verbundene Know-how-Transfer zu Fremdunternehmen lässt sich allerdings kaum vermeiden. Hinzu kommt, dass der Service Provider in der Regel mehrere Unternehmen mit IT-Leistungen versorgt. Demnach stellt sich durch die vor Kooperationsbeginn notwendige Schulung der ausländischen Mitarbeiter die Problemstellung eines möglichen Wissenstransfers an den Wettbewerb. Dieser kann jedoch durch das Festhalten datenschutzrechtlicher Verpflichtungen im Outsourcing-Vertrag zumindest teilweise verhindert werden. (vgl. [Bräu2004, 153])

Eine Outsourcing-Beziehung ermöglicht dem Service-Provider Zugriff auf eine Vielzahl interner Daten des beauftragenden Unternehmens. Daraus ergibt sich ein gewisses **Sicherheitsrisiko** für den Outsourcing-Kunden. Insbesondere der Datenmissbrauch durch den Outsourcing-Anbieter oder die unerlaubte Weitergabe von vertraulichen Informationen an Konkurrenten stellen in diesem Zusammenhang wesentliche Gefahrenpunkte dar. Darüber hinaus gestaltet sich der Datenschutz von personenbezogenen Daten erheblich schwieriger als bei einer internen Ablage der Daten. Daher ist es beispielsweise deutschen Banken oder Versicherungen durch den Gesetzgeber nicht gestattet, Kundendaten bei einem Dienstleister im Ausland abzulegen. (vgl. [Spar2003, 32])

Die Fremdvergabe von Aktivitäten oder ganzer Unternehmensbereiche kann in vielen Fällen auch zu einer wesentlichen **Verschlechterung des Betriebsklimas** beitragen. Das Outsourcing stellt in den europäischen Ländern alles andere als eine populäre Maßnahme dar. (vgl. [Bräu2004, 153-154]) Dies verdeutlicht zum aktuellen Zeit-

punkt die starke öffentliche Kritik an der Siemens AG, nachdem diese kurz zuvor bekannt gegeben hat, mehrere Tausend Arbeitsplätze in das Ausland zu verlagern. Innerhalb der internen IT-Abteilung kann die Fremdvergabe von IT-Leistungen zudem zu einer Demotivierung der dort beschäftigten Mitarbeiter führen. Diese fürchten zum einen aufgrund der Auslandsverlagerung um ihren Arbeitsplatz. Zum anderen sieht eine Vielzahl der Mitarbeiter darin den Beweis, dass die Unternehmensführung der internen IT-Abteilung bestimmte Aufgaben nicht zutraut und deswegen an einen externen Dienstleister vergibt. (vgl. [Spar2003, 31])

Wie bereits erwähnt kann eine Entscheidung pro Outsourcing nicht einfach wieder rückgängig gemacht werden. Die **Rückabwicklung** ist ein langwieriger und kostenintensiver Prozess, der mit einem erheblichen Aufwand für den bisherigen Outsourcing-Kunden verbunden ist. (vgl. [Spar2003, 29]) In diesem Zusammenhang verursacht speziell der Rückkauf der ursprünglich freigesetzten Ressourcen Zusatzinvestitionen in beträchtlicher Höhe. (vgl. [Söbb2002, 24]) Entwickelt sich das Outsourcing-Projekt nicht wie gewünscht, bleibt dem Unternehmen langfristig nichts anderes übrig als entweder den Dienstleister zu wechseln oder die bisher ausgelagerten Services wieder intern abzuwickeln. Entscheidet sich das Unternehmen für die Beauftragung eines anderen Anbieters, muss es in der Regel mit höheren Kosten im Vergleich zum bisherigen Outsourcing-Vertrag rechnen. Ansonsten hätte der neue Service-Provider wahrscheinlich bereits zuvor den Zuschlag für das Offshore-Projekt erhalten. Als Alternative zum Provider-Wechsel ist das Insourcing anzusehen. Die Realisierbarkeit des Insourcing hängt im Wesentlichen davon ab, inwieweit dem Unternehmen ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. (vgl. [Bräu2004, 149]) Abschließend lässt sich festhalten, dass beide Alternativen in Bezug auf die Rückabwicklung einer Offshoring-Initiative mit einem nicht zu unterschätzenden Zusatzaufwand für den Kunden verbunden sind.

3.2 Externe Risiken

Im Hinblick auf externe Risiken sind in erster Linie die **kulturellen Unterschiede** zwischen den am Projekt beteiligten Mitarbeitern zu nennen. Anhand des Beispiels Indien wird im Folgenden eine Auswahl kultureller Problemfelder im Rahmen des Offshore IT Outsourcing aufgezeigt.

Beispielsweise ist bei vielen indischen Firmen das Selbstverständnis anzutreffen, dass sie für jede Problemstellung eine Lösung bieten können. Diese positive Grundeinstellung der indischen Service-Provider steht im krassen Gegensatz zur deutschen Problemorientierung. Weiterhin herrscht bei einem indischen Dienstleister in der Regel eine klar definierte Arbeitsteilung vor. Diese kann bei einem Software-Projekt, in dem alle Beteiligten sowohl den technischen als auch den fachlichen Hintergrund verstehen sollten, zu Problemen führen. Hinzu kommt, dass aufgrund des meist ausgeprägten Hierarchiedenkens indischer Entwickler und der daraus resultierenden Kommunikation über viele Ebenen teilweise wertvolle Informationen verloren gehen. (vgl. [NetS2004]) Folglich kann ein fehlendes Management der kulturellen Unterschiede zu erheblichen Effizienzverlusten in Bezug auf die Projektabwicklung führen. Das Projektmanagement sollte sich demnach intensiv mit der Überbrückung der bestehenden Kulturunterschiede befassen. (vgl. [Tran2004c])

Eine **mangelhafte Kommunikation** ist ein externer Risikofaktor, der in vielen Fällen eng mit den vorher erwähnten kulturellen Unterschieden zusammenhängt. Obwohl Englisch in den meisten IT-Unternehmen weit verbreitet ist, steigt die Hemmschwelle Fragen zu stellen oder Unklarheiten zu klären bei einer fremden Projektsprache deutlich an. Es entsteht eine Art Sprachbarriere, die sich negativ auf die zwischenmenschliche Kommunikation auswirkt. Daraus ergeben sich wiederum Qualitätsprobleme, die durch die Kulturunterschiede noch verstärkt werden. (vgl. [NetS2004]) Nicht selten führen sprachliche und kulturelle Schwierigkeiten zu Missverständnissen zwischen den Projektpartnern (vgl. [MaSö2004, 94]). Unternehmen mit Offshoring-Erfahrung entgegen dieser Problematik, indem sie multikulturelle und mehrsprachige Projektmanager zur Leitung des Projektteams engagieren. (vgl. [Beel2004])

Wie bereits im Rahmen der internen Risikofaktoren angesprochen, können Kommunikationsprobleme wesentlich zu einer mangelnden Transparenz auf Seiten des Outsourcing-Kunden beitragen. Diese spiegelt sich in einem ungenügendem Niveau der Kontrolle und unzureichenden Abnahmeprüfungen wider (vgl. [MaSö2004, 94]).

Das mit einer mangelhaften Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern eng verbundene **Fehlen von Transparenz** stellt einen weiteren Risikofaktor des Offshore Outsourcing dar. Dieser ist bei der Verlagerung in das Ausland noch kritischer zu betrachten als beim herkömmlichen Outsourcing an ein inländisches Dienstleistungsunternehmen. Insbesondere durch einen Mangel an formeller und regelmäßiger

Kommunikation zwischen den Outsourcing-Partnern kann die fehlende Transparenz noch verstärkt werden. (vgl. [MaSö2004, 94])

Im Rahmen des Offshore Outsourcing bestehen sowohl auf Kunden- als auch auf Anbieterseite **vielfältige Anforderungen an die IT-Infrastruktur**. Erfüllt einer der beiden Vertragspartner diese nicht, können sich hierdurch erhebliche Komplikationen bei der Abwicklung des Offshore-Projekts ergeben. (vgl. [FiSc2004])

Einen weiteren Risikofaktor bei der Durchführung eines internationalen Outsourcing-Projekts stellt die **finanzielle Stabilität des Offshore-Partners** dar. (vgl. [FiSc2004]) Insbesondere die räumliche Entfernung zwischen den Vertragspartnern und die Unterschiede in den rechtlichen Rahmenbedingungen erschweren die Beurteilung des ausländischen Dienstleisters. Folglich gehen die meisten Unternehmen ausschließlich mit bereits etablierten Offshore-Anbietern eine Zusammenarbeit ein oder vertrauen bei der Auswahl des Providers auf Beratungshäuser, die sich auf die Betreuung von Offshoring-Projekten spezialisiert haben.

Einen weiteren Unsicherheitsfaktor in Bezug auf die Kooperation mit einem ausländischen Partner stellen die im Zielland vorherrschenden **politischen Rahmenbedingungen** dar. (vgl. [FiSc2004]) Allen voran die Verlagerung von Aktivitäten in Krisengebiete sollte gut überlegt sein. Darüber hinaus bestehen auch politische Risiken in Bezug auf die Inlandspolitik im Heimatland des Kunden. (vgl. [FuJa2004]) Beispielsweise werden in einigen Bundesstaaten der USA bereits Stimmen laut, die aufgrund der aus dem Offshoring resultierenden sozialen Spannungen innerhalb der Bevölkerung und den negativen Auswirkungen auf die nationale IT-Branche Schutzmaßnahmen durch den Gesetzgeber fordern. (vgl. [Step2004; BuRö2004]) Ob sich im Zuge der zunehmenden Globalisierung die Erlassung entsprechender Gesetze durchsetzen lässt, sei an dieser Stelle allerdings in Frage gestellt.

Zusätzlich zu den politischen und rechtliche Risikofaktoren bestehen auch **geographische Risiken**. Länder bzw. Regionen, die regelmäßig von Naturkatastrophen (z. B. Erdbeben) erschüttert werden, sollten ausschließlich unter erhöhten Sicherheitsvorkehrungen als Outsourcing-Standorte gewählt werden. Hierzu könnten beispielsweise Versicherungen abgeschlossen werden, die bei möglichen Zwischenfällen für den entstandenen Schaden aufkommen. (vgl. [TheI2004]) Allerdings verursacht der Abschluss entsprechender Versicherungsverträge weitere Kosten, die die erwarteten Kosteneinsparungen zusätzlich schmälern.

4 Fazit

Beim Offshore Outsourcing stehen bedeutsamen Chancen einer Reihe existenzieller Risiken gegenüber. Je nach Situation, Unternehmensstrategie und Zielsetzung kann eine Verlagerung in das Ausland enorme Vorteile für das Unternehmen mit sich bringen oder sich im Projektverlauf als nachteilig erweisen. Grundlegend für ein erfolgreiches Offshore-Projekt ist eine situationsabhängige Make-or-Buy-Entscheidung auf der Basis einer umfassenden Beurteilung von Chancen- und Risikopotenzialen. (vgl. [MaSö2004, 14]) Demnach kann eine generelle Befürwortung des Offshore Outsourcing in keinem Fall erfolgen. Vielmehr sollte ein potenzieller Outsourcing-Kunde zunächst die Chancen und Risiken einer Offshoring-Initiative in Abhängigkeit von der individuellen Unternehmenssituation sowie im Hinblick auf alternative Lösungen gegenüberstellen. (vgl. [Söbb2002, 24])

Grundsätzlich verfügt ein Unternehmen über drei Optionen bezüglich der Leistungserbringung:

- ***Internationales Outsourcing***

Das Unternehmen verlagert die auserwählten Unternehmenstätigkeiten an einen ausländischen Service-Provider.

- ***Nationales Outsourcing***

Das Unternehmen beauftragt einen inländischen Anbieter zur Bereitstellung der gewünschten Dienstleistungen.

- ***Interne Leistungserbringung***

Das Unternehmen verzichtet auf eine Kooperation mit einem externen Dienstleister und lässt die entsprechenden IT-Leistungen intern erbringen.

Nachdem das Unternehmen die Chancen und Risiken eines Offshore-Projekts sorgfältig durchdacht und mit den bestehenden Alternativen verglichen hat, kann es eine Entscheidung bezüglich der Leistungserbringung fällen. Hierbei sollten sich die Entscheidungsträger über die weit reichenden Auswirkungen einer möglichen Outsourcing-Entscheidung bewusst sein. (vgl. [Söbb2002, 24])

Literaturverzeichnis

- [Aald2001] *Aalders, Rob*: The IT Outsourcing Guide. John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- [Beel2004] *Beeler, Franz*: Wussten Sie nicht, dass Ihre Wettbewerber bereits die Vorteile des Offshore Software-Outsourcing nutzen.
<http://www.kmuinnovation.com/ratgeber/offshore-software-outsourcing.htm>, Abruf am 2004-04-28.
- [Boeh2003] *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.
- [BuRö2004] *Buchta, Dirk; Röder, Holger; Ziegler, Robert; Linß, Heinz*: IT-Offshoring und Implikationen für den Standort Deutschland. AT Kearney, Düsseldorf 2004.
- [Comp2004] *Computerwoche Online*: Der Offshore-Trend ist unumkehrbar.
<http://www3.computerwoche.de/index.cfm?pageid=254&artid=53320&type=detail&kw=Christoph%20Böhm%20Transcrit>, Abruf am 2004-04-28.
- [Dube2003] *Dubey, Prashant*: The Voyage East. An Executives' Guide to Offshore Outsourcing. iUniverse, New York Lincoln Shanghai 2003.
- [FiSc2004] *Fischer, Dietmar; Schumacher, Oliver*: Offshore-IT. Bündelung von Kompetenzen zur IT-Unterstützung für den Mittelstand.
<http://www.competence-site.de/mittelstand.nsf/0/727b3a3b56abecaac1256e2b0065a714?OpenDocument>, Abruf am 2004-04-28.
- [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.

- [MaSö2004] *Mayer, Alexander; Söbbing, Thomas*: Outsourcing leicht gemacht. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt Wien 2004.
- [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.
- [NetS2004] *NetSkill AG*: E-Interview. Best-of-Breed-Lösungen bei IT-Partnern. Sind deutsche Berater und indische Entwickler die Zukunft der europäischen Anwendungsentwicklung.
<http://www.competence-site.de/itmanagement.nsf/4e24e48e4c74907fc1256d200034ede0/8eb8471857dbc59dc1256d9c004d55a9!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.
- [Rack2004] *Rack, Peter*: Offshore Outsourcing – Ein Mittel zur Behebung des IT-Fachkräftemangels.
<http://www.ecin.de/strategie/outsourcing>, 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.
- [Step2004] *Steppan, Bernhard*: Offshoring verdeckt Management-Probleme.
<http://www3.computerwoche.de/index.cfm?pageid=256&artid=55553>, Abruf am 2004-04-28.
- [TheI2004] *The Inquirer*: The Real Cost of Offshore Outsourcing.
<http://www.theinquirer.net/Default.aspx?article=13185>, Abruf am 2004-04-30.

- [Tran2004] *TransCrit*: Offshore IT-Entwicklung. Hintergrund der Offshore IT-Entwicklung.
<http://www.transcrit.com/de/offshore/intro.html>, Abruf am 2004-03-15.