



Eignungskriterien für IT Offshoring

Arbeitspapier Nr. 2/2004

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

Bevor Projekte in das Ausland verlagert werden, sollte in Anlehnung an [MaSö2004, 94] geprüft werden, ob sich zum einen das auslagernde Unternehmen und zum anderen die auszulagernden Aktivitäten für ein solches Vorhaben eignen. Hierfür kann aus **Unternehmenssicht** und **Projektssicht** eine Reihe von Eignungskriterien untersucht werden. Eine Auswahl dieser werden im Folgenden vorgestellt.

2 Eignungskriterien aus Unternehmenssicht

Die Fremdvergabe von IT-Projekten an ausländische Dienstleister rechnet sich in der Regel erst ab einer bestimmten Projektgröße. Laut [Comp2004] liegt der Schwellenwert für Auslandsprojekte, ab dem sich das Offshoring für den Kunden lohnt, bei ca. 1.000 Personentagen. Bei der Verlagerung der Software-Entwicklung in das Ausland liegt die kritische Projektgröße erfahrungsgemäß bei ca. zehn Programmierern¹.

¹ Quelle: Interview mit Gerold Herold (Siemens Forschungszentrum Erlangen) am 29. April 2004

Kleinere IT-Projekte können in der Regel die durch das Offshoring entstehenden Zusatzkosten nicht decken. Diese resultieren insbesondere aus der erschwerten Projektkoordination, dem erhöhten Testaufwand sowie der aufwendigen Betreuung und Schulung der ausländischen Mitarbeiter.

Projektvorhaben mit einem entsprechenden Volumen können meist nur durch Großunternehmen in Auftrag gegeben werden. Folglich spielt die **Unternehmensgröße** des potenziellen Outsourcing-Kunden bei der Eignungsprüfung aus Unternehmenssicht eine gewichtige Rolle. Zudem umgehen viele Großunternehmen die mit der Auswahl eines unabhängigen Dienstleisters verbundenen Risiken, indem sie Tochterunternehmen an einem ausländischen Standort gründen bzw. akquirieren. Auf diese Weise können die Firmen einerseits die Vorteile einer Offshore-Lösung (z. B. Verfügbarkeit von billigen Arbeitskräften, Zugang zu IT-Know-how) nutzen, andererseits eine Vielzahl von Risiken (z. B. Abhängigkeit vom Service-Provider) zumindest reduzieren.

In Zukunft wird insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) eine große Herausforderung darin bestehen, das Offshore Outsourcing auch bei der gegebenen Unternehmensgröße effektiv einzusetzen. In Anbetracht des zunehmenden Wettbewerbsdrucks könnten sich mithilfe des Offshore Outsourcing erhebliche Wettbewerbsvorteile für solche Unternehmen realisieren lassen. Langfristig gesehen, könnte sich die Nutzung der Offshoring-Vorteile sogar als entscheidend für das Überleben vieler KMUs erweisen.

Ein weiteres Eignungskriterium aus Sicht der Unternehmung besteht in der vorherrschenden **Unternehmensstruktur**. Verfügt ein zukünftiger Outsourcing-Kunde beispielsweise über mehrere interne IT-Abteilungen, erweist sich die Fremdvergabe von IT-Aufträgen in vielen Fällen als komplizierter und weniger profitabel wie im Falle einer zentralen IT-Abteilung. In diesem Zusammenhang spielen wiederum die bereits erwähnten Größenanforderungen an das auslagernde Unternehmen eine entscheidende Rolle. In vielen Fällen ist es zu empfehlen, noch vor der Durchführung eines Offshore-Projekts eine Konzentration der IT-Aktivitäten innerhalb der eigenen Unternehmung vorzunehmen.

Die auszulagernden Aktivitäten sollten sich problemlos aus den bestehenden Strukturen herauslösen lassen. Im Idealfall sind bereits Schnittstellen definiert, mit deren Hilfe die entsprechenden Bereiche wieder in den Gesamtkontext integriert werden

können. Bestehen keine entsprechenden Schnittstellen, müssen diese noch vor Beginn der Kooperation eingerichtet werden. Das gleiche gilt für notwendige Umstrukturierungsmaßnahmen zur Abgrenzung der Auslagerungsbereiche. Die Einrichtung der Schnittstellen und die Anpassung der Unternehmensstruktur können bereits im Vorfeld einer Offshoring-Initiative zu erheblichen Zusatzkosten führen.

In Verbindung mit der Unternehmensstruktur ist auch die **internationale Ausrichtung des Unternehmens** zu erwähnen. Ein Unternehmen, das bereits über ausländische Filialen verfügt oder auf ausländischen Märkten vertreten ist, eignet sich in der Regel besser für die Zusammenarbeit mit einem ausländischen Dienstleister als ein Unternehmen, das ausschließlich in Deutschland aktiv ist. An dieser Stelle erweist sich insbesondere die fehlende Auslandserfahrung als Hemmschwelle für eine Verlagerung in das Ausland.

Ein international ausgerichtetes Unternehmen kann zudem mit Unterstützung eines externen Dienstleisters zusätzliche, ausländische Märkte bedienen. Falls ein solches Vorhaben scheitert, gestaltet sich der Rückzug aus den entsprechenden Absatzmärkten relativ einfach. Das Unternehmen muss keine zuvor getätigten Investitionen, wie z. B. für die Anschaffung von Hardware, mit erheblichen Verlusten wieder rückgängig machen, sondern kündigt lediglich den Vertrag mit dem ausländischen Partner. (vgl. [MaSö2004, 13])

3 Eignungskriterien aus Projektsicht

Erfüllt ein Unternehmen die Voraussetzungen zur Durchführung eines Outsourcing-Vorhabens, gilt es in einem zweiten Schritt zu bewerten, welche Bereiche der Unternehmung sich grundsätzlich für eine Fremdvergabe eignen. Zur Überprüfung der Eignung eines möglichen Auslagerungsbereichs können in Anlehnung an [Spar2003, 48-49] und [MaSö2004, 94-95] die nachfolgenden Kriterien herangezogen werden. Allen voran die **strategische Bedeutung**² einzelner Tätigkeiten für das Gesamtunternehmen sollte bei der Auswahl der Outsourcing-Kandidaten besondere Beachtung finden. IT-Dienstleistungen, die zum Kerngeschäft der Unternehmung gehören, sollten ebenso im Unternehmen verbleiben wie Tätigkeiten, die über einen wesentlichen

² Die strategische Bedeutung eines Projekts sollte ein Ausschlusskriterium für die Fremdvergabe darstellen, d. h. Projekte mit strategischem Charakter sollten grundsätzlich intern abgewickelt werden.

Einfluss auf die Unternehmensstrategie verfügen. Im Gegensatz hierzu sind Aktivitäten und Prozesse, die weltweit in ähnlicher Form ablaufen, nahezu prädestiniert für die Abgabe an einen externen Dienstleister. Hierbei sollte sorgfältig analysiert werden, welche IT-Leistungen über eine strategische Bedeutung für die Unternehmung verfügen. In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass sich die strategische Ausrichtung des Outsourcing-Kunden mit der Zeit verändern kann. Daher empfiehlt [Spar2003, 48-49] in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, ob die intern abgewickelten Aktivitäten nach wie vor einen strategischen Charakter besitzen. Tätigkeiten, die eine Interaktion mit dem Kunden erfordern, sind in jedem Fall als strategisch einzustufen. Demzufolge sollten diese im Normalfall nicht an einen Dritten übertragen werden. (vgl. [Spar2003, 28]) Im Allgemeinen lässt sich festhalten, dass sich Tätigkeiten aus dem Front-Office-Bereich nur in Ausnahmefällen (z. B. Betrieb eines englischsprachigen Call-Centers zur Kundenbetreuung) für eine Verlagerung in das Ausland eignen.

Die strategische Bedeutung eines Projekts steht in einem engen Zusammenhang mit den **Kernkompetenzen** des Unternehmens. In der Regel sollten Aktivitäten, die über einen direkten Einfluss auf das Kerngeschäft der Unternehmung verfügen, nicht Gegenstand eines Offshore-Projekts sein. D. h. diejenigen Tätigkeiten, mit denen sich das Unternehmen von anderen Wettbewerbern abheben möchte, sollten vor Ort abgewickelt werden. (vgl. [MaSö2004, 21]) Auf diese Weise kann das Unternehmen flexibler auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren und die betroffenen Tätigkeiten unverzüglich den neuen Gegebenheiten anpassen. Des Weiteren besteht ein großes Risiko beim Offshoring in der fehlenden Transparenz und den eingeschränkten Kontrollmöglichkeiten (vgl. [MaSö2004, 94]). Aus diesem Grund empfiehlt es sich insbesondere im Rahmen der Kernaktivitäten eines Unternehmens von einer Verlagerung in das Ausland abzusehen.

Besitzt ein Projekt die bisher aufgeführten Merkmale, sollte sich das Unternehmen im Rahmen einer Make-or-Buy-Entscheidung grundsätzlich gegen eine Fremdvergabe entscheiden (vgl. [Over2004]). Im Gegensatz hierzu sind die folgenden Eignungskriterien aus Projektsicht (Komplexität, Abgrenzbarkeit und Schnittstellen) nicht als absolute Ausschlusskriterien für eine Offshoring-Initiative zu verstehen. Vielmehr können die hier angesprochenen Voraussetzungen einer Fremdvergabe durch zusätzliche Investitionen geschaffen werden. Beispielsweise lässt sich eine bisher feh-

lende Schnittstelle nachrüsten. Die hierbei entstehenden Zusatzkosten lassen sich möglicherweise durch die aus dem Offshoring resultierende Verbesserung der Servicequalität bei gleichzeitiger Reduzierung der Servicekosten kompensieren.

Besonders geeignet für eine Kooperation mit einem ausländischen Service-Provider sind Projekte, die eine geringe fachliche **Komplexität** aufweisen. In den meisten Fällen handelt es sich hierbei um Projekte mit einem technischen Schwerpunkt. (vgl. [NetS2004]) An dieser Stelle muss hinzugefügt werden, dass umso besser die auszulagernden Aktivitäten dokumentiert sind, desto einfacher können auch komplexere IT-Projekte ausgelagert werden. (vgl. [Beel2004]) Ein Beispiel hierfür stellt die eigenständige Entwicklung von Individual-Software durch den Offshore-Anbieter dar (vgl. [MaSö2004, 95]).

Die Software-Entwicklung eignet sich aufgrund der **Abgrenzbarkeit** von anderen Aktivitäten ausgezeichnet für das Offshoring. Es handelt sich hierbei um eine in sich geschlossene Tätigkeit, die nicht in Wechselbeziehung zu anderen Bereichen der Unternehmung steht. Zudem bestehen in der Regel klar definierte Abnahmepunkte. (vgl. [MaSö2004, 95])

In Bezug auf die Verfügbarkeit von **Schnittstellen** nimmt die Entwicklung von Software durch einen ausländischen Dienstleister eine Sonderstellung ein. Aufgrund der Abgeschlossenheit der hiermit verbundenen Tätigkeiten sind Schnittstellen zu anderen Bereichen bzw. Aktivitäten nicht in der Form notwendig wie das bei anderen Outsourcing-Leistungen der Fall ist. Insbesondere bei der Verlagerung kompletter Geschäftsprozesse in das Ausland spielt die Reintegration der extern eingekauften Leistungen und damit das Schnittstellen-Handling eine wichtige Rolle (vgl. [MaSö2004, 95]). Sind zum Zeitpunkt der Eignungsprüfung keine ausreichenden Schnittstellen für die auszulagernden Bereiche definiert, sollte dies umgehend nachgeholt werden. Verursacht die Einrichtung der benötigten Schnittstellen zu hohe Zusatzkosten, sollte das Unternehmen von einer Verlagerung der entsprechenden Aktivitäten in das Ausland absehen.

Bei den hier aufgeführten Eignungskriterien handelt es sich lediglich um allgemein gültige Merkmale, die es bei der Auswahl der auszulagernden Bereiche zu beachten gilt. In Abhängigkeit von den individuellen Unternehmenscharakteristika kann diese Liste beliebig ergänzt werden. Zusammenfassend kann allerdings festgehalten werden, dass sich aus Projektsicht insbesondere klar abgrenzbare, zeitintensive aber

wertschöpfungsarme und langfristig erfüllbare Leistungen für die Vergabe an einen ausländischen Dienstleister eignen (vgl. [Rack2004]).

Literaturverzeichnis

- [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.
- [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.
- [MaSö2004] *Mayer, Alexander; Söbbing, Thomas*: Outsourcing leicht gemacht. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt Wien 2004.
- [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.
- [Spar2003] *Sparrow, Elizabeth*: Successful IT Outsourcing. Springer Verlag, London 2003.