



# Erfolgsfaktoren des IT Offshoring

Arbeitspapier Nr. 3/2004

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](http://www.wi3.uni-erlangen.de)

## 1 Einführung

Die erfolgreiche Durchführung eines IT Offshoring-Projekts hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Im Rahmen der Auslandsverlagerung gilt es insbesondere Fragestellungen im Zusammenhang mit der Internationalisierung des Outsourcing-Projekts zu berücksichtigen. Eine Reihe der bedeutendsten Erfolgsfaktoren bei der Vergabe von IT-Projekten in das Ausland wird im Folgenden aufgeführt. Hierbei kann eine Unterteilung in **interne Erfolgsfaktoren** (d. h. in Bezug auf den Auftraggeber) und **externe Erfolgsfaktoren** (d. h. in Bezug auf das Zusammenspiel zwischen dem Outsourcing-Kunden und dem Offshore-Anbieter) vorgenommen werden.

Ein Teil der genannten Erfolgsfaktoren gilt gleichermaßen für die Auslagerung von IT-Bereichen an einen inländischen Dienstleister. Aufgrund der enormen Bedeutung für einen zufrieden stellenden Projektverlauf und der Übertragbarkeit auf internationale Projekte dürfen diese Faktoren allerdings in der folgenden Auflistung nicht vernachlässigt werden.

## 2 Interne Erfolgsfaktoren

Ein grundlegender Erfolgsfaktor für den Auftraggeber besteht in der frühzeitigen Definition einer **Offshoring-Strategie**. Nach [BuRö2004, 5] erreichten ca. 80 % derjenigen Unternehmen, die bereits vor Beginn eines Offshore-Projekts eine entsprechende Strategie festgelegt hatten und diese anschließend umgesetzt haben, ihre Kosteneinsparungsziele nahezu vollständig (zwischen 80 % und 99 %). Hingegen lagen die Kosteneinsparungen bei Unternehmen, die Offshore-Projekte ad-hoc aufsetzten, in der Regel deutlich unter 30 %. Die Erwartungen der Unternehmen konnten in diesem Fall nicht erfüllt werden. (vgl. [BuRö2004, 5])

Für Unternehmen, die über keine bzw. wenig Offshoring-Erfahrung verfügen, ist es ratsam zunächst ein aus Unternehmenssicht unkritisches Projekt an einen ausländischen Dienstleister zu übertragen (vgl. [Spar2003, 16]). Dieses Vorgehen bezeichnet man als so genannte **Inside-Out-Strategie** (vgl. [Dube2003, 53]). Hierbei beschränkt man sich in der Anfangszeit auf die Verlagerung von überschaubaren Projekten in das Ausland. Dies bietet erstens den Vorteil der erleichterten Beherrschbarkeit, zweitens lassen sich die erzielten Projektergebnisse einfacher im Vergleich zu den herkömmlichen Alternativansätzen bewerten. (vgl. [NetS2004]) Erfüllt der Offshoring-Partner die Erwartungen des Unternehmens, kann dieses nach und nach auch komplexere Tätigkeiten an den ausländischen Dienstleister vergeben. Beispielsweise könnte das Unternehmen in einem ersten Schritt ausschließlich Instandhaltungsarbeiten bezüglich bereits bestehender Applikationen an den Vertragspartner übertragen. Im nächsten Schritt könnte das Unternehmen z. B. Zusatzmodule für die vorhandenen Software-Systeme beim externen Dienstleister in Auftrag geben. Bewährt sich der Offshore-Anbieter im Rahmen der Zusammenarbeit, können komplette Software-Projekte an diesen ausgelagert werden. Als höchste Form des IT Outsourcing ist die Verlagerung kompletter Geschäftsprozesse an einen ausländischen Anbieter anzusehen. Da der Vertragspartner bei dieser Leistungsform des Outsourcing über einen direkten Einfluss auf die Geschäftstätigkeiten des auslagernden Unternehmens verfügt, sollte ein solches Offshoring-Vorhaben erst nach positiven Erfahrungen mit dem Dienstleister angegangen werden. (vgl. [Dube2003, 67]) Der schrittweise Aufbau einer Partnerschaft mit dem Vertragspartner erweist sich nicht nur in Bezug auf

die Projektkontrolle als vorteilhaft. Vielmehr trägt er auch zu einer Minimierung des mit dem Offshoring verbundenen Risikos bei (vgl. [Dube2003, 58-59]).

Dell ist ein Beispiel für ein Unternehmen, das die Inside-Out-Strategie erfolgreich angewandt hat. Es begann mit einem Call-Center in Indien, der von dem indischen Dienstleister Spectramind<sup>1</sup> betrieben wurde. Basierend auf den Erfahrungen aus diesem ersten Offshore-Projekt hat Dell ein Support-Zentrum in Bangalore (Indien) eingerichtet, welches bereits im Juni 2001 über 400 Mitarbeiter beschäftigte. Dieses Zentrum leistet insbesondere E-Mail- und Sprach-Support für amerikanische Privatanwender und kleinere Betriebe. In naher Zukunft ist geplant, die von dort aus zur Verfügung gestellten Support-Leistungen auf andere Regionen und Kundengruppen auszuweiten. (vgl. [Tran2004])

Um eine Kooperation mit einem ausländischen IT-Dienstleister angehen zu können, sollte das Unternehmen bereits im Vorfeld eines Offshore-Projekts eine **Anpassung der internen Prozesse** vornehmen. Nach einer Studie von AT Kearney haben mehr als die Hälfte der betrachteten Unternehmen ihre Geschäftsprozesse angepasst, um mit einem Offshore-Anbieter zusammenarbeiten zu können. Allen voran die Standardisierung der internen IT-Prozesse spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Neben der Prozessstandardisierung zu Beginn einer Offshoring-Initiative messen erfolgreiche Unternehmen während dem Projektverlauf in regelmäßigen Abständen die Qualität der internen Geschäftsprozesse und verbessern diese kontinuierlich. Eine ähnliche Vorgehensweise wird auch in Bezug auf das Zusammenspiel mit dem Offshoring-Partner angewandt. (vgl. [BuRö2004, 6])

Die Verlagerung eines Software-Entwicklungsprojekts in das Ausland erfordert insbesondere eine Anpassung der herkömmlichen Entwicklungsprozesse an die veränderten Rahmenbedingungen. Die meisten internen IT-Abteilungen tendieren heutzutage zu einem iterativen Vorgehen bei der IT-Entwicklung (z. B. „Rapid Prototyping“) und versuchen hierdurch die Fachabteilung möglichst stark in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen. Bei einem Offshore-Projekt kann dieses Vorgehen nur schwer beibehalten werden. Daher sollte das auslagernde Unternehmen im Rahmen

---

<sup>1</sup> Wipro, einer der größten indischen IT-Dienstleister, hat mittlerweile die mehrheitlichen Anteile an Spectramind übernommen. [Tran2004d]

der Software-Entwicklung zu einer formalen Abwicklung sowie einer klaren Trennung der Arbeitsaufgaben übergehen. (vgl. [BuRö2004, 6])

In Bezug auf die Prozessqualität in der IT-Branche gewinnt das Capability Maturity Model (CMM) der Carnegie Mellon University (USA) mehr und mehr an Bedeutung (vgl. [Dube2003, 62]). Diesem Trend folgt insbesondere eine Vielzahl der ausländischen Anbieter. In Indien beispielsweise sind die führenden IT-Dienstleister alle mindestens CMM Level 4 zertifiziert. Im Gegensatz hierzu bereitet es den meisten Offshoring-Kunden große Probleme CMM Level 3 zu erreichen. Die daraus resultierenden Unterschiede in den Geschäftsabläufen der beiden Outsourcing-Partner können zu erheblichen Komplikationen im Rahmen der Zusammenarbeit führen. Ein hoher Qualitätslevel nach CMM ist dokumentations- und prozessintensiv. Ist ein Unternehmen auf die Abläufe nach CMM Level 4 oder 5 nicht vorbereitet, kann die Koordination der Schnittstellen zwischen den beiden Partnern viel Zeit in Anspruch nehmen. (vgl. [Dube2003, 62-63]) Folglich hilft dem Kunden ein CMM Level 5 auf Anbieterseite wenig, wenn die Prozesse innerhalb der Unternehmung keine festen Strukturen vorweisen. Um eine effiziente Kooperation zu ermöglichen, sollte der Offshoring-Partner im Idealfall maximal zwei CMM Level höher eingestuft sein als das ausgelagerte Unternehmen. Ist dies nicht der Fall, gilt es die bestehenden Unterschiede in den Prozessabläufen mit erheblichem Personalaufwand zu kompensieren. (vgl. [Over2004])

Im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass eine **umfassende Planung im Vorfeld** einer Offshoring-Initiative grundlegend für den Erfolg eines Offshore-Projekts ist. Im Gegensatz zu Projekten mit inländischen Partnern erfordert die Auslandsverlagerung erheblich mehr Planungsaufwand (vgl. [Boeh2003a]). Hierbei sollte der zukünftige Outsourcing-Kunde zunächst eine klar strukturierte Analyse der internen Geschäftsprozesse und Schnittstellen durchführen (vgl. [MaSö2004, 107]). Anhand dieser können Auslagerungskandidaten bestimmt werden, die sich für eine Verlagerung in das Ausland grundsätzlich eignen. Die identifizierten IT-Tätigkeiten werden im Anschluss einer gründlichen Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen. Hierbei stellt man in der Regel die Total Cost of Ownership, bezogen auf die Outsourcing-Kandidaten, den Total Cost of Offshoring der entsprechenden Leistungen gegenüber. Insbesondere die Berücksichtigung der „versteckten“ Offshoring-Kosten spielt in diesem Zusammenhang eine gewichtige Rolle.

Entscheidet sich der potenzielle Outsourcing-Kunde für eine Auslandsverlagerung, muss das Unternehmen aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Analysephase die angestrebte Leistungs-, Gestaltungs- und Organisationsform wählen. Darüber hinaus muss es sich für eine Offshoring-Zielregion entscheiden. In einem nächsten Schritt gilt es den zum Unternehmen passenden Offshore-Partner auszuwählen. Als Basis hierfür sollte eine detaillierte Projektausschreibung mit realistischen Vorgaben erfolgen (vgl. [MaSö2004, 108]).

Hat sich das Unternehmen für einen Projektpartner entschieden, sollte der Auftraggeber die Einrichtung der benötigten Projektstrukturen sowie die bevorstehende Transitionsphase ausführlich planen. Letztere umfasst zusätzlich zur Übernahme von Mitarbeitern, Assets etc. durch den Dienstleister einen Know-how-Transfer zwischen den beiden Offshoring-Partnern. Zudem sollte sich der Outsourcing-Kunde frühzeitig mit dem Rücktransfer des beim Offshore-Anbieter im Projektverlauf angesammelten Wissens beschäftigen. (vgl. [Boeh2003a]) Des Weiteren sind bereits in der Planungsphase eines Offshore-Projekts entsprechende Maßnahmen einzuleiten, die den Umgang mit den kulturellen Unterschieden erleichtern. (vgl. [Beel2004])

Aus rechtlicher Sicht empfiehlt es sich frühzeitig Rechtsexperten in das Projekt mit einzubeziehen. Diese können im Hinblick auf die Planung bei der Auswahl der Organisationsform sowie der Standort- und Provider-Auswahl behilflich sein. Zudem gilt es bereits im Vorfeld der Offshoring-Initiative rechtliche Fragen, wie z. B. die Regelung der Urheberrechte, zu klären (vgl. [Beel2004]). Hierbei sind neben nationalen Richtlinien auch standortspezifische Regelungen zu beachten.

Trotz der Auslandsverlagerung sollte der Outsourcing-Kunde in jedem Fall eine **Beibehaltung der internen IT-Abteilung** bevorzugen. Hierbei ist die im Unternehmen verbleibende IT-Abteilung insbesondere für die Überwachung des Offshore-Anbieters zuständig. Gibt das Unternehmen alle internen IT-Spezialisten ab, begibt es sich in eine zu große Abhängigkeit von dem ausländischen Service-Provider. Dies kann sich insbesondere in inflationären Preisen widerspiegeln. Ein Unternehmen, dem es an IT-Expertise mangelt, kann weder bestimmen welche Bereiche sich für ein Offshore-Projekt eignen, noch beurteilen, ob der veranschlagte Preis gerechtfertigt ist. (vgl. [Over2004]) Die im Unternehmen verbleibenden IT-Spezialisten sollten als Koordinationsstelle zwischen den Fachbereichen und dem ausländischen Service-Provider

dienen (vgl. [Step2004]). Auf diese Weise kann eine vollständige Abhängigkeit vom Offshore-Anbieter weitestgehend vermieden werden.

In Bezug auf den Outsourcing-Kunden stellt speziell das **interne Projektmanagement** einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar. Aus diesem Grund haben laut einer Studie von AT Kearney zum Thema Offshore Outsourcing zwei Drittel der betrachteten Unternehmen interne Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt. Mithilfe dieser sollten sich die Mitarbeiter insbesondere die für das Offshoring erforderlichen Fähigkeiten in Bezug auf das internationale Projektmanagement aneignen. Ca. 20 % der untersuchten Unternehmen erwarben die entsprechenden Management-Skills, indem sie externes Know-how einkauften. (vgl. [BuRö2004, 5]) Die enorme Investitionsbereitschaft der Unternehmen in diesem Bereich verdeutlicht die Bedeutung, die dem internen Projektmanagement im Rahmen eines Offshore-Projekts zukommt.

Ein erfolgreiches, unternehmensinternes Projektmanagement setzt eine durchdachte Projektorganisation voraus. In diesem Zusammenhang spielt insbesondere die Auswahl des Projektleiters eine bedeutende Rolle. Dieser sollte eine ausgeprägte interkulturelle Kompetenz besitzen und im Idealfall bereits über Erfahrungen im Offshoring-Umfeld verfügen. In der Literatur spricht man in diesem Kontext häufig von internationalen Skills (vgl. [META2003]). Darüber hinaus trägt selbstverständlich auch die Auswahl der restlichen Teammitglieder wesentlich zum Projekterfolg bei. Das Unternehmen sollte generell darauf achten, dass das Projektteam über ausreichend Auslandserfahrung verfügt und mit der notwendigen interkulturellen Kompetenz ausgestattet ist.

Während der gesamten Projektabwicklung ist es empfehlenswert externes Know-how einzubeziehen. In Bezug auf rechtliche Fragen, die vorwiegend in der Planungs- und Verhandlungsphase des Offshore-Projekts auftreten, kann entweder die interne Rechtsabteilung (falls vorhanden) oder alternativ externe Rechtsanwälte zu Rate gezogen werden. Im Hinblick auf wirtschaftliche und technische Fragestellungen kann der Outsourcing-Kunde auf Unternehmensberatungen mit einschlägigen Erfahrungen zurückgreifen. (vgl. [Rack2004])

Im Rahmen des internen Projektmanagements sollte das Unternehmen zudem eine Reihe von Maßnahmen durchführen, die den internen Mitarbeitern den Umgang mit dem aus dem Offshoring resultierenden Veränderungsprozess vereinfachen. Diese werden meist unter dem Begriff Change Management zusammengefasst. Hierzu ge-

hören unter anderem Weiterbildungsmaßnahmen, in denen die Unternehmensmitarbeiter die Besonderheiten eines Offshore-Projekts sowie die hierfür benötigten Fähigkeiten erlernen. Beispielsweise erfordert die Anforderungsspezifikation im Rahmen der Software-Entwicklung aufgrund der räumlichen Entfernungen zwischen den Vertragspartnern wesentlich genauere Entwicklungsvorgaben als dies bei herkömmlichen Projekten der Fall ist. (vgl. [BuRö2004, 5])

### 3 Externe Erfolgsfaktoren

Im Hinblick auf das Zusammenspiel zwischen den beiden Outsourcing-Partnern ist allen voran der **Umgang mit den kulturellen Unterschieden** entscheidend für einen erfolgreichen Projektverlauf. Daher sollte bereits bei der Auswahl des Ziellandes berücksichtigt werden, mit welchen Kulturunterschieden das Unternehmen voraussichtlich am besten umgehen kann (vgl. [Boeh2003b]). Beispielsweise könnte der Offshoring-Kunde bereits über Erfahrungen mit einem Zielland verfügen oder eine Reihe von Mitarbeitern beschäftigen, die spezifische Kenntnisse bezüglich eines Offshore-Standorts besitzt. Zudem erweist sich in Bezug auf den Umgang mit den kulturellen Differenzen insbesondere das Zurückgreifen auf etablierte Partnerschaften mit ausländischen Dienstleistungsunternehmen als hilfreich. Vorausgesetzt, der Kunde hat in der Vergangenheit positive Erfahrungen mit dem entsprechenden Anbieter gemacht. Möglicherweise kann das Unternehmen auch Kontakte interner Mitarbeiter ausnutzen. Ein Mitarbeiter, der früher bei einem ausländischen IT-Dienstleister gearbeitet hat und mit den unternehmensspezifischen und kulturellen Besonderheiten vertraut ist, könnte als Vermittler zwischen den beiden Organisationen fungieren.

Trotz einer sorgfältigen Auswahl des Offshore-Ziellandes und des Offshore-Anbieters im Rahmen der Planungsphase verbleiben mit Sicherheit kulturelle Lücken zwischen den Vertragspartnern. Diese gilt es frühzeitig mithilfe geeigneter Gegenmaßnahmen zu überbrücken. Hierdurch sollten die Unternehmensmitarbeiter allen voran die „Dos“ und „Don'ts“ in Bezug auf den Umgang mit den ausländischen Mitarbeitern erlernen. Die grundsätzliche Bereitschaft der internen Mitarbeiter die Verhaltensweisen einer fremden Kultur zu akzeptieren, ist diesbezüglich als Grundvoraussetzung zu verstehen. (vgl. [Boeh2003b])

Um einer fehlenden Transparenz auf Seiten des auslagernden Unternehmens vorzubeugen, sollte in jeder Phase des Projekts auf einen kontinuierlichen **Kommunikati-**

**onsfluss** zwischen den unterschiedlichen Projektstandorten geachtet werden. Hierbei dürfen sich die räumliche Trennung zwischen den Geschäftspartnern sowie die bestehenden Kultur- und Sprachunterschiede nicht negativ auf die Kommunikation auswirken. (vgl. [Boeh2003b]) Hilfreich könnte sich in diesem Zusammenhang nach [Boeh2003a] die Vereinbarung von Englisch als gemeinsame Sprachbasis erweisen. Für einen Mitarbeiter, der in einem internationalen Unternehmen beschäftigt ist, sollte die Beherrschung der englischen Sprache eine Grundvoraussetzung darstellen. Das gleiche gilt für die Angestellten des ausländischen Service-Providers. Demzufolge sollte die Einführung von Englisch als Projektsprache relativ wenige Probleme bereiten.

Des Weiteren kommt der **Vereinbarung von Service Levels** bzw. der **Festlegung genauer Entwicklungsvorgaben** eine enorm wichtige Rolle bei der Zusammenarbeit mit dem ausländischen Projektpartner zu. Die Erstellung einer ausreichend detaillierten Projektspezifikation durch den Outsourcing-Kunden kann auf keinen Fall als trivial eingestuft werden. Die internen Projektmitarbeiter sind die hohen Ansprüche bezüglich des Detaillierungsgrads nicht gewöhnt. Exakte Vorgaben sind jedoch notwendig, damit der Service-Provider die genauen Kundenanforderungen verstehen kann. (vgl. [TheI2004]) Hierdurch soll eine hohe Qualität der durch den Outsourcing-Anbieter erbrachten Leistungen sichergestellt werden (vgl. [FiSc2004]).

Im Rahmen der Betriebsphase kann aufbauend auf den vereinbarten Service Levels bzw. der festgelegten Software-Spezifikation eine **Leistungsmessung** vorgenommen werden (vgl. [Gool2004]). Erfüllt der ausländische Dienstleister die Leistungsvorgaben des Outsourcing-Kunden nicht bzw. schlecht, drohen ihm Vertragsstrafen oder im Extremfall sogar die Kündigung des bestehenden Vertrags. (vgl. [Rack2004]) [Baye2002, 14] empfiehlt zur Sicherstellung einer effizienten Leistungsmessung, bereits im Vorfeld des Offshore-Projekts (Teil-)Projektverantwortliche zu benennen sowie klare Projektziele und Kennzahlen zur Erfolgskontrolle zu definieren.

Um den Vorteil der Flexibilität innerhalb der Beziehung mit dem Offshoring-Partner aufrechtzuerhalten, empfiehlt sich nach [Gool2004] die Erstellung eines **flexiblen Vertragswerks**. Im Projektverlauf ändern sich in vielen Fällen die Anforderungen auf Kundenseite. Daher sollte eine Erweiterung des Offshoring-Vertrags um bisher nicht berücksichtigte Aspekte zu jeder Zeit möglich sein (vgl. [META2004]). Darüber hinaus sind in Bezug auf den Vertrag insbesondere die Festlegung des Gerichtsstands

(vgl. [Spar2003, 16]) sowie die Regelung der Eigentums- und Urheberrechte (vgl. [Haeb2004]) von enormer Bedeutung.

Im Hinblick auf das Projektmanagement trägt neben der internen Projektorganisation vorwiegend die **Schaffung einer effektiven Projektstruktur** zum erfolgreichen Ablauf eines Offshore-Projekts bei (vgl. [Gool2004]). Hiermit ist vorwiegend die Verteilung der Aufgaben zwischen den Onsite- und Offshore-Teams angesprochen. In der Regel kann festgehalten werden, dass nur bei einer klaren Arbeitstrennung zwischen dem Outsourcing-Kunden und dem Outsourcing-Anbieter die angestrebten Kosteneinsparungen erzielt werden können. Mischformen, bei denen interne Mitarbeiter teilweise beim ausländischen Service-Provider arbeiten und umgekehrt, sind nur in bestimmten Situationen zu empfehlen. Für das Unternehmen entstehen hierdurch erhebliche Zusatzkosten, z. B. durch die Doppelvergütung der im Ausland längerfristig eingesetzten Mitarbeiter. Darüber hinaus muss das Unternehmen für die Anreise und die Unterbringung der entsendeten Mitarbeiter aufkommen. Ausnahmen in Bezug auf diese Empfehlung stellen der Know-how-Transfer zu Projektbeginn und am Ende des Offshore-Projekts sowie die Entsendung von Mitarbeiterteams zur Schlichtung von Konflikten während des Projektverlaufs dar.

Im Hinblick auf die Projektstrukturen sollte der Outsourcing-Kunde für eine effektive Projektverwaltung sorgen. Diese dient unter anderem dem Beziehungsmanagement. (vgl. [Gool2004]) Die intensive Pflege der Beziehung mit dem Offshoring-Partner ist als Voraussetzung für eine **langfristige Partnerschaft** anzusehen. Eine strategische Kooperation sollte bei einem Offshoring-Vorhaben grundsätzlich das Ziel der beteiligten Unternehmen sein (vgl. [FiSc2004]). Dies gilt auch für den Fall, dass der Kunde nicht mit einem Tochterunternehmen oder einem Partnerunternehmen (Joint Venture) kooperiert, sondern die gewünschten Leistungen von einem Fremdunternehmen erbringen lässt. Aufgrund der enormen Investitionen in der Anfangsphase eines Projekts für die Schulung der Mitarbeiter, die Anpassung der Geschäftsprozesse, die Übernahme von Assets etc. lassen sich die angestrebten Kosteneinsparungen einer Auslandsverlagerung in den meisten Fällen erst bei einer langfristigen Zusammenarbeit realisieren (vgl. [Rack2004]).

## Literaturverzeichnis

- [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.
- [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.
- [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.
- [BuRö2004] *Buchta, Dirk; Röder, Holger; Ziegler, Robert; Linß, Heinz:* IT-Offshoring und Implikationen für den Standort Deutschland. AT Kearney, Düsseldorf 2004.
- [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.
- [Gool2004] *Goolsby, Kathleen:* Offshore is not Offhand. Recommendations for Effective Offshore Outsourcing (White Paper). Everest Group, Dallas 2002.
- [Haeb2004] *Haerberlein, Thomas:* Outsourcing unter Sicherheitsaspekten. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, Bonn 2004.

- [MaSö2004] *Mayer, Alexander; Söbbing, Thomas*: Outsourcing leicht gemacht. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt Wien 2004.
- [META2003] *META Group*: The Changing Face of Offshore Outsourcing. Outsourcing & Service Provider Strategies and Service Management Strategies. META Group, Stamford 2003.
- [NetS2004] *NetSkill AG*: E-Interview. Bayerns Mittelstand meets India. <http://www.competence-site.de/offshore.nsf/0/ce67b13ff1590795c1256d7200355022?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.
- [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*: Beispiele für Offshore IT. <http://www.transcrit.com/de/offshore/example.html>, Abruf am 2004-03-15.