



# Formen des IT Offshoring

**Arbeitspapier Nr. 4/2004**

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

In der Praxis existiert eine Vielzahl von Offshoring-Formen. Diese ergibt sich zum einen aus den verschiedenartigen Anforderungen, die ein Unternehmen an ein internationales Outsourcing-Projekt stellt, zum anderen besteht das Öfteren für ein und dieselbe Ausprägung des IT Offshoring eine Vielzahl unterschiedlicher Bezeichnungen. (vgl. [MaSö2004, 15]) Um ein einheitliches Begriffsverständnis sicherzustellen sowie eine klare Abgrenzung zwischen den bestehenden Formen zu schaffen, differenziert man im Folgenden zwischen einer Leistungsform, einer Gestaltungsform und einer Organisationsform (siehe Abbildung 1). Diese Dimensionen eines Outsourcing-Projekts sind prinzipiell unabhängig voneinander, d. h. die unterschiedlichen Dimensionsausprägungen lassen sich beliebig miteinander kombinieren.

Die Betrachtung der Verlagerungsformen anhand der vorgestellten Dimensionen ist nicht als Offshoring-spezifisch zu verstehen. Vielmehr kann die vorgenommene Dimensionierung theoretisch bei jeder Outsourcing-Gattung<sup>1</sup> angewandt werden.

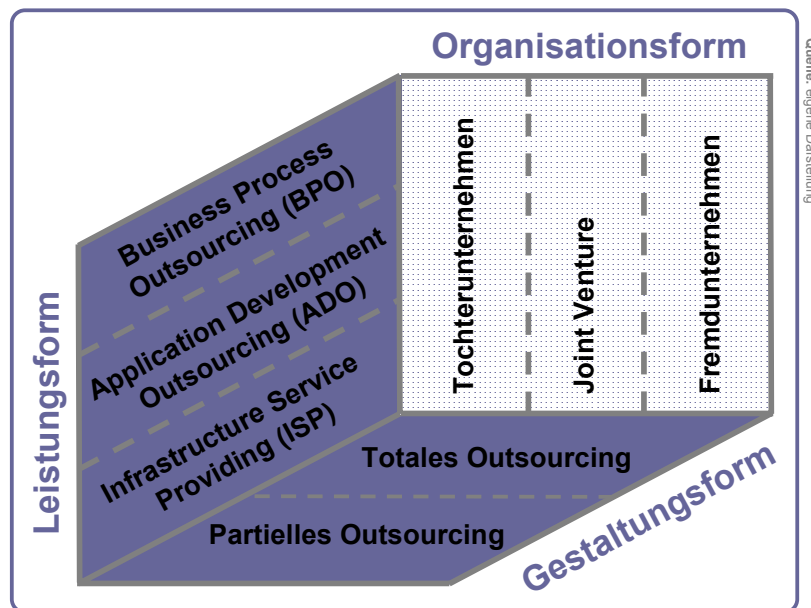


Abbildung 1: Dimensionen des Offshore Outsourcing

Die **Leistungsformen** beschäftigen sich mit der Kernfrage eines jeden Outsourcing-Projekts: „*Welche Leistungen lagere ich aus?*“. Die **Gestaltungsformen** hingegen setzen sich mit dem Ausmaß der auszulagernden IT-Leistungen auseinander. Hier stellt sich die Frage „*In welchem Umfang lagere ich die entsprechenden Leistungen aus?*“. Die **Organisationsformen** zeigen alternative Strukturen bei der Abwicklung eines Outsourcing-Projekts auf. Demnach beschäftigen sich diese mit der Fragestellung: „*Wie lagere ich die entsprechenden Leistungen aus?*“.

## 2 Leistungsformen

Das Offshoring von IT-Aktivitäten begann mit der Verlagerung von IT-Services (z. B. Betrieb eines Call-Centers im Ausland) und der Fremdvergabe unkritischer Software-Entwicklungsprojekte an ausländische Programmiererteams (vgl. [Boeh2003a]). Dieser eingeschränkte Leistungsumfang des Offshore Outsourcing besitzt heutzutage keine

<sup>1</sup> Unter einer **Outsourcing-Gattung** wird eine Art des Outsourcing verstanden. Beispiele hierfür sind das Offshore Outsourcing oder das klassische Outsourcing. Im Gegensatz hierzu bezeichnet eine **Outsourcing-Form** eine Leistungs-, Gestaltungs- oder Organisationsform einer Outsourcing-Gattung.

Gültigkeit mehr. Die von ausländischen Service-Providern am Outsourcing-Markt angebotenen Dienstleistungen reichen von der einfachen Beratung bis hin zur Durchführung von komplexen Software-Entwicklungsprojekten oder der Übernahme kompletter Geschäftsprozesse (vgl. [Bräu2004, 55; Spar2003, 6]). Demnach stellt in der heutigen Zeit weder das Outsourcing der kompletten IT-Infrastruktur, die Abgabe des Applikationsmanagements noch die Verlagerung von Geschäftsprozessen über die Einrichtung eines Call-Centers hinaus ein Tabuthema für ein Offshore-Projekt dar. (vgl. [Dück2004; DuFu2004])

Grundsätzlich kann sich die Auslandsverlagerung von Leistungen im IT-Kontext auf alle Bereiche, Ebenen, Phasen und Tätigkeiten eines Unternehmens beziehen, in denen Informationstechnologien zum Einsatz kommen (vgl. [Bräu2004, 54]). Insbesondere die Verlagerung von Back-Office-Prozessen in den Bereichen Human Resources (HR), Finanzen und Rechnungswesen gewinnt zunehmend an Bedeutung (vgl. [DuFu2004; GoPa2004]).

In Bezug auf die Leistungsformen des IT Offshoring wird im Folgenden eine Klassifikation in das **Infrastructure Service Providing (ISP)**, das **Application Development Outsourcing (ADO)** und das **Business Process Outsourcing (BPO)** vorgenommen.

## 2.1 Infrastructure Service Providing (ISP)

Das Infrastructure Service Providing (ISP) befasst sich im Wesentlichen mit der Bereitstellung von Hardware- und Software-Komponenten durch einen externen Service-Provider (vgl. [MaSö2004, 39]). Vor allem Services in Verbindung mit dem Applikationsmanagement werden zunehmend an externe Dienstleistungsunternehmen übertragen (vgl. [Bräu2004, 62; Dube2003, 12]). Darüber hinaus umfasst das ISP auch Zusatzleistungen, die in Verbindung mit den eingekauften Komponenten stehen. Eine Sonderform des ISP stellt die Inanspruchnahme von Applikationen über ein Netzwerk dar. Man spricht in diesem Fall vom so genannten **Application Service Providing (ASP)**.

Das ISP ist eine relativ beliebte Leistungsform des IT Outsourcing. Dies liegt unter anderem daran, dass der Outsourcing-Kunde unabhängig von der IT-Infrastruktur agieren möchte. Mithilfe des ISP kann das Unternehmen zu jeder Zeit die momentan bestehende Infrastruktur an neue Anforderungen anpassen. Im Hinblick auf das

Offshoring erweist sich bei dieser Leistungsform allerdings die weite Entfernung zwischen den Partnern als Hemmschwelle. Durch die zunehmende globale Vernetzung und die kontinuierliche Verbesserung der Telekommunikationstechniken dürfte diese aber in absehbarer Zeit zunehmend sinken. (vgl. [MaSö2004, 39-40])

In Anlehnung an einen Vorschlag des Application Service Provider Industry (ASPI)-Konsortiums unterscheidet [Bräu2004, 822-864] hinsichtlich des ISP die nachfolgenden Servicekategorien:

- **User-Helpdesk**

Um eine problemlose Nutzung der ausgelagerten IT durch die Mitarbeiter des Kunden sicherzustellen, bieten Outsourcing-Anbieter in der Regel eine User-Helpdesk an. Ergeben sich Probleme bei der Bereitstellung der vertraglich vereinbarten Leistungen, können sich die Mitarbeiter des Outsourcing-Kunden an diese wenden. (vgl. [Bräu2004, 824])

- **Desktop-Services**

Unter den Desktop-Services versteht man alle Dienstleistungen in Verbindung mit den Endgeräten der Anwender. Hierbei kann es sich neben PCs auch um Peripheriegeräte (z. B. Drucker oder Scanner) handeln. Je nach Vereinbarung mit dem Outsourcing-Anbieter können die Desktop-Services sowohl Hardware als auch Software beinhalten. (vgl. [Bräu2004, 838])

- **Netzwerkmanagement**

Der Outsourcing-Kunde kann das Netzwerkmanagement an einen externen Dienstleister übergeben. (vgl. [Bräu2004, 843]) Unter Berücksichtigung der enormen Entfernung zwischen den Vertragspartnern beim Offshore Outsourcing bietet sich im Rahmen dieser Servicekategorie insbesondere die Einrichtung und Betreuung eines Wide Area Network (WAN) durch den Offshore-Anbieter an. Dieses kann beispielsweise der Verbindung unterschiedlicher Auslandsstandorte des auslagernden Unternehmens dienen.

- **Server-Management (Hosting)**

Das Server-Management erstreckt sich im Allgemeinen von der Bereitstellung einzelner Server über die Systemadministration bis hin zur Übernahme der Gesamtverantwortung für den Server-Betrieb. Da beim Offshore Outsourcing aufgrund der Entfernung zwischen den Vertragspartnern keine Betreuung der beim Auftraggeber befindlichen Zentralrechner möglich ist, stellt der Offshore-

Anbieter dem Kunden Speicher- und Rechnerkapazität auf den Servern seines Rechenzentrums zur Verfügung. Diese Form des Server-Managements kann auch als Hosting bezeichnet werden. (vgl. [Bräu2004, 846])

- **Applikationsmanagement**

Die Verwaltung der im Unternehmen vorhandenen Applikationen umfasst insbesondere die Bereitstellung von Standard-Software sowie die Pflege und Wartung der unterschiedlichen Software-Komponenten (vgl. [Bräu2004, 862]). Folglich ist das ASP ebenfalls in diese Servicekategorie einzustufen.

In Einzelfällen nimmt der IT-Dienstleister in Verbindung mit dem Applikationsmanagement individuelle Anpassungen an Standardlösungen vor, damit diese den Kundenanforderungen gerecht werden (vgl. [Bräu2004, 862]). Das so genannte Customizing ist allerdings genauso wie weiterführende Entwicklungstätigkeiten, beispielsweise der Ausbau von Standard-Software oder die Neuentwicklung von Individual-Software, der Leistungsform des Application Development Outsourcing (ADO) zuzuordnen.

Im Allgemeinen besitzt die Auslagerung von Tätigkeiten in Verbindung mit Standard-Software aufgrund des benötigten betriebswirtschaftlichen Know-hows ein geringeres Potenzial für das IT Offshoring als die Entwicklung und Betreuung von Individual-Software. (vgl. [BuRö2004, 6])

Die hier vorgenommene Kategorisierung typischer Outsourcing-Leistungen in Bezug auf die IT-Infrastruktur erhebt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Gleichwohl können die aufgeführten Leistungskategorien die Einordnung bisher nicht berücksichtigter Infrastrukturservices erleichtern. (vgl. [Bräu2004, 823])

Wie bereits erwähnt stellt das **Application Service Providing (ASP)** eine Sonderform bezüglich des Applikationsmanagements dar (vgl. [Söbb2002, 50]). Beim ASP handelt es sich um die Bereitstellung von Standard-Software, die zentral durch einen Dienstleister gepflegt wird (vgl. [Groh2002, 44]). Die Applikationen werden mithilfe von leistungsfähigen, sicheren und hoch verfügbaren Rechenzentren dem Kunden zur Verfügung gestellt. Im Gegensatz zu herkömmlichen Geschäftsmodellen verkaufen die Provider die Software (z. B. Office-Pakete, Betriebssysteme) nicht an ihre Kunden. Die Applikationen liegen physisch auf einem zentralen Server und werden von den Endanwendern über das Internet oder ein Virtual Private Network (VPN) abgerufen. (vgl. [Söbb2002, 50-51; MaSö2004, 32-33]).

Beim ASP erhält der Outsourcing-Kunde einen verteilten, verwalteten und vermieteten Zugriff auf verschiedenste Software-Applikationen. Mit verteiltem Zugang ist in diesem Zusammenhang gemeint, dass mehrere Anwender auf Kundenseite gleichzeitig auf die einzelnen Applikationen zugreifen können (One-to-Many-Konzept). Mit verwaltetem Zugang soll hervorgehoben werden, dass es sich beim ASP nicht um eine reine Software-Miete handelt. Vielmehr ist die Bereitstellung der Applikationen mit einer Vielzahl von Zusatzleistungen (z. B. Helpdesk, Backup) verbunden. Mit vermietetem Zugriff soll verdeutlicht werden, dass der ASP-Kunde die entsprechenden Software-Komponenten nicht kauft, sondern die Bereitstellung dieser beim Application Service Provider für einen bestimmten Zeitraum beauftragt. (vgl. [Groh2002, 44-45]) Als größter Vorteil beim ASP erweist sich, dass der Kunde ausschließlich für die tatsächliche Nutzung der Software bezahlen muss (vgl. [MaSö2004, 33-34]). Fehlinvestitionen, wie z. B. der Einkauf nicht benötigter Software-Lizenzen, können mithilfe des ASP weitgehend vermieden werden.

Nach [Bräu2004, 70] lassen sich beim ASP die beiden folgenden Service-Angebote unterscheiden:

- **Horizontale Angebote**

Mit horizontalen Angeboten bezeichnet man branchenunabhängige Systeme. Hierzu zählen z. B. Office-Produkte und ERP-Systeme.

- **Vertikale Angebote**

Branchenspezifische Software-Systeme (z. B. für Finanzdienstleister) werden unter dem Begriff vertikale Angebote zusammengefasst.

Im Hinblick auf das ASP ist darauf hinzuweisen, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine einheitliche Meinung besteht, ob es sich hierbei um IT Outsourcing handelt. Der wesentliche Unterschied zum klassischen Outsourcing wird in der Ausrichtung auf den Anwender gesehen. Während ein Outsourcing-Anbieter kundenindividuelle Lösungen erarbeitet, verfolgt ein Application Service Provider eine One-to-Many-Strategie. Er versucht standardisierte Lösungen einer Vielzahl von Abnehmern zur Verfügung zu stellen. Aus diesem Grund klassifiziert ein Outsourcing-Anbieter sein Leistungsangebot nach Kunden. Ein Application Service Provider hingegen nimmt eine Klassifikation nach angebotenen Anwendungen vor.

Im Gegensatz zur Unterscheidung zwischen dem Outsourcing und dem ASP kann in der Bereitstellung von Standardlösungen auch eine Weiterentwicklung des herkömm-

lichen Outsourcing gesehen werden. Aufgrund der Vielzahl an Gemeinsamkeiten mit dem IT Outsourcing wird das ASP im Folgenden als eine Sonderform des ISP betrachtet. (vgl. [Bräu2004, 71])

## **2.2 Application Development Outsourcing (ADO)**

Eine weitere Leistungsform des IT Outsourcing, die sich insbesondere in Verbindung mit dem Offshoring enormer Beliebtheit erfreut, ist das Application Development Outsourcing (ADO). Diesem sind in erster Linie die Entwicklung von Individual-Software bzw. die Erweiterung bestehender Software-Applikationen unter Zuhilfenahme externer Leistungen zuzuordnen. Als Vorteile dieser Leistungsform erweisen sich vor allem die höhere Flexibilität in Bezug auf den Einsatz von Ressourcen, die Nutzung des technischen Know-hows des Outsourcing-Partners und nicht zuletzt der hiermit verbundene Risikotransfer auf den Offshoring-Partner (vgl. [Bräu2004, 62]).

Im Rahmen des ADO kann der Offshore-Anbieter entweder in alle Entwicklungsphasen integriert oder alternativ ausschließlich in kritischen Projektphasen eingebunden werden. Demnach müssen im Rahmen der Kooperation mit einem Offshoring-Partner nicht zwangsläufig alle Aktivitäten ins Ausland verlagert werden. Eine Reihe von Tätigkeiten kann im Unternehmen verbleiben oder wird durch Mitarbeiter des Service-Providers vor Ort erbracht. Um allerdings bemerkenswerte Kosteneinsparungen erzielen zu können, sollte der Anteil der auszulagernden Einheiten im Rahmen eines Offshore-Projekts relativ hoch sein. Daher eignet sich insbesondere die Kodierphase eines Entwicklungsprojekts für die Verlagerung in das Ausland. In Abhängigkeit von dem konkreten Projekt können bis zu 70 % des Aufwands auf den Offshore-Anbieter übertragen werden. (vgl. [Tran2004a])

Ein Beispiel für das ADO stellt die Zusammenarbeit zwischen dem Flugzeughersteller Boeing und dem russischen IT-Dienstleister Luxsoft dar. Nachdem das Dienstleistungsunternehmen durch die erfolgreiche Abwicklung einer Reihe von Kleinprojekten das Vertrauen des amerikanischen Unternehmens gewonnen hatte, erhielt es im Anschluss daran Aufträge zur Durchführung von Software-Entwicklungsprojekten mit einem höheren Komplexitätsgrad. Hierzu gehörten unter anderem die Realisierung eines Internet-Katalogs sowie die Migration eines Mainframe-basierten Verteilungssystems auf eine Web-basierte Lösung. (vgl. [Tran2004b])

Neben der Auslagerung kompletter Software-Entwicklungsprojekte umfasst das ADO auch so genannte **Professional Services** (vgl. [Bräu2004, 863]). Darunter versteht man die Bereitstellung von Personalressourcen durch den ausländischen Service-Provider zur Erbringung spezifischer IT-Dienstleistungen beim Auftraggeber. Professional Services werden insbesondere zur zeitlich begrenzten Inanspruchnahme von speziellem Know-how verwendet. Ein bekanntes Beispiel hierfür war der Einkauf von Programmierern zur Bewältigung der Probleme bei der Jahr-2000-Umstellung. (vgl. [Bräu2004, 61-62])

### **2.3 Business Process Outsourcing (BPO)**

Mit dem Business Process Outsourcing (BPO) bezeichnet man im Allgemeinen eine Geschäftsbeziehung, in der ein Service-Provider einen kompletten Geschäftsprozess bzw. eine vollständige Unternehmensfunktion des Outsourcing-Kunden übernimmt (vgl. [Söbb2002, 49-50; Spar2003, 11]). Daher beschränkt sich ein BPO-Projekt in der Regel nicht ausschließlich auf IT-Aktivitäten. Um allerdings bei dieser Leistungsform des Outsourcing einen reibungslosen Ablauf der ausgelagerten Geschäftsprozesse sicherstellen zu können, muss der Outsourcing-Anbieter einen nicht unwesentlichen Zeitaufwand in die Wartung und Verbesserung der zugrunde liegenden IT investieren. (vgl. [Spar2003, 11])

Beim BPO verfügt der Auftragnehmer in Bezug auf die technische Umsetzung oftmals über jegliche Freiräume. Der Kunde bezieht in den meisten Fällen ausschließlich das Prozessergebnis ohne in die vorgelagerten Abläufe involviert zu sein. (vgl. [Söbb2002, 49-50; MaSö2004, 30]) Dies erweist sich insbesondere im Hinblick auf die Verlagerung von IT-lastigen Geschäftsprozessen in das Ausland als vorteilhaft. Die ohnehin aufgrund der Entfernung zwischen den Offshoring-Partnern aufwendigen Abstimmungsprozesse werden hierdurch nicht zusätzlich erschwert.

Das BPO setzt in vielen Fällen erhebliche Branchenkenntnisse seitens des Service-Providers voraus. Dies ist notwendig, da der Provider gegebenenfalls die Geschäftsprozesse des Auftraggebers anpassen bzw. neu gestalten muss. (vgl. [MaSö2004, 30]) Im Hinblick auf die Intensität der Beziehung zwischen dem Outsourcing-Anbieter und dem Outsourcing-Kunden stellt das BPO die höchste Leistungsform des IT Offshoring dar. Die Vertragspartner durchlaufen im Rahmen des BPO gemeinsam alle Phasen eines IT-Projekts. Im Gegensatz hierzu konzentriert man sich beispielsweise

beim ADO in der Regel vorwiegend auf eine Projektphase, z. B. die Kodierphase, zur Ausnutzung der Outsourcing-Vorteile. Daher bietet das Offshoring von Geschäftsprozessen zumeist die größten Kosteneinsparungspotenziale auf Kundenseite. (vgl. [Tran2004a]) Allerdings ist diese Leistungsform des Outsourcing aufgrund der enormen Abhängigkeit vom Service-Provider zugleich mit den größten Risiken für den Offshoring-Kunden behaftet. (vgl. [MaSö2004, 30])

Der Einsatz des BPO ist nur dann sinnvoll, wenn durch das eingebrachte Know-how des Service-Providers die Effizienz der Prozessabläufe merklich verbessert werden kann. Neben dem auf Anbieterseite erforderlichen Fachwissen erweist sich insbesondere die Integration der ausgelagerten Prozesse in die beteiligten Unternehmen als erfolgskritisch. Zudem gilt es bei der Durchführung eines BPO-Projekts frühzeitig Prozesskennzahlen und Messmethoden festzulegen. Diese dienen als Grundlage für die Bewertung der Leistungserbringung durch den IT-Dienstleister. (vgl. [Söbb2002, 49-50])

Der ausländische Dienstleister bietet im Rahmen des BPO entweder seine spezifischen IT-Prozesse dem Outsourcing-Kunden an oder übernimmt unterschiedlichste IT-Prozesse des auslagernden Unternehmens. Um diese zu standardisieren, gewinnt auf dem europäischen Markt zunehmend die IT Infrastructure Library (ITIL)<sup>2</sup> an Bedeutung. Diese ist als eine Art Best Practice zu interpretieren.

Der größte Vorteil bei der Nutzung von standardisierten Prozessen in Bezug auf das Outsourcing liegt in der Vergleichbarkeit von Leistung und Vergütung bei der Auswahl des Offshoring-Partners. (vgl. [MaSö2004, 40]) In vielen Fällen führt der zukünftige Outsourcing-Kunde daher bereits vor einem BPO-Projekt eine Standardisierung und Optimierung seiner IT-Geschäftsprozesse (z. B. mithilfe von ITIL) durch. Eine weitere Prozessoptimierung und hiermit verbundene Kostenreduzierung durch die Einbindung eines reinen BPO-Anbieters ist im Anschluss daran nur schwer möglich. In diesem Fall können lediglich durch die Ausnutzung von Synergieeffekten zwischen unterschiedlichen Auslagerungsbereichen weitere Kostenvorteile geschaffen werden. Beispielsweise könnte der Service-Provider zusätzlich zur Abwicklung von IT-lastigen

---

<sup>2</sup> Die Qualität der IT-Prozesse in den 80er-Jahren veranlasste die britische Regierung dazu, ein allgemeines Verfahren für den wirtschaftlichen Einsatz von IT in den Ministerien entwickeln zu lassen. Das Ergebnis stellte die Information Technology Infrastructure Library (ITIL) dar. [MaSö2004, 40]

Geschäftsprozessen mit der Bereitstellung der IT-Infrastruktur beauftragt werden. (vgl. [MaSö2004, 41-42])

Ein Beispiel für ein Unternehmen, das sich dieser Leistungsform des Offshoring bedient, ist McKinsey. Neben einem Forschungszentrum in Neu Delhi (Indien) betreibt die international angesehene Strategieberatung in Madras, im Südosten Indiens, ein Grafikzentrum. Die beiden Zentren stehen den weltweit tätigen Mitarbeitern der Unternehmensberatung jeden Tag 24 Stunden zur Verfügung und unterstützen auf diese Weise die Abwicklung von Beratungsprojekten. (vgl. [Tran2004b])

### 3 Gestaltungsformen

In Bezug auf den Umfang der an den ausländischen Service-Provider ausgelagerten IT-Dienstleistungen wird im Folgenden zwischen dem **partiellen Outsourcing** und dem **totalen Outsourcing** unterschieden. In diesem Zusammenhang kann das auslagernde Unternehmen grundsätzlich für jede Leistungsform festlegen, ob es die entsprechenden Bereiche komplett oder nur teilweise in die Hände eines Outsourcing-Anbieters gibt.

Im Rahmen des partiellen und des totalen Outsourcing wird zunächst davon ausgegangen, dass ein einzelner Service-Provider mit der Erbringung der gewünschten Leistungen beauftragt werden soll. Möchte der Outsourcing-Kunde in Bezug auf eine Leistungsform seinen kompletten IT-Betrieb bzw. große Teile davon auslagern, aber gleichzeitig eine zu starke Abhängigkeit von einem einzelnen Service-Provider vermeiden, besteht sowohl beim partiellen als auch beim totalen Outsourcing die Möglichkeit des **Multisourcing** (vgl. [Söbb2002, 47-48]). Hierbei bedient sich der Auftraggeber mittels einer Multisourcing-Strategie nicht nur eines Providers, sondern einer Reihe unterschiedlicher Offshore-Anbieter. Jeder einzelne Anbieter trägt in diesem Fall die Verantwortung für den ihm zugeteilten Teilbereich. (vgl. [MaSö2004, 27-28]) Das Multisourcing stellt somit eine Sonderform der genannten Gestaltungsformen dar.

Beim Multisourcing vertritt der Outsourcing-Kunde die Auffassung, dass ein Offshore-Anbieter in der Regel nicht alle IT-Bereiche gleich gut abdecken kann. Vielmehr geht das auslagernde Unternehmen von einer Spezialisierung der verschiedenen Service-Provider auf besondere Teilbereiche (z. B. SAP User-Helpdesk) aus. Für jeden fremd zu vergebenden Teilbereich wählt der Kunde den entsprechenden Spezialisten auf

diesem Gebiet mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis aus. (vgl. [Söbb2002, 47-48]) Zusätzlich zur Ausnutzung von Spezialisierungsvorteilen erweist sich im Rahmen des Multisourcing insbesondere die reduzierte Abhängigkeit von einem einzelnen Anbieter als vorteilhaft. Ein großer Nachteil bei der Aufteilung des Outsourcing-Auftrags auf mehrere Anbieter besteht in der großen Anzahl von Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen IT-Dienstleistern. Beispielsweise könnte im Rahmen der Leistungsform des ISP der First-Level-Support (Unterstützung per E-Mail und Telefon) an einen anderen Provider ausgelagert sein wie der Second-Level-Support (Vor-Ort-Service). Funktioniert in einer solchen Situation der Informationsaustausch zwischen den unterschiedlichen Anbietern nicht, kann eine angemessene Unterstützung der Mitarbeiter des Kunden nicht gewährleistet werden. (vgl. [MaSö2004, 27])

Im Rahmen des Multisourcing bietet sich in jedem Fall die Vergabe an unabhängige Fremdunternehmen an. Der Aufbau eines Tochterunternehmens bzw. die Einrichtung eines Joint Venture dürfte sich hingegen in diesem Zusammenhang nur in Ausnahmefällen lohnen. Im Gegensatz hierzu kann das auslagernde Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit mehreren, unabhängigen Dienstleistern zu jedem Zeitpunkt das Portfolio der Kooperationspartner an die aktuelle Situation am weltweiten Outsourcing-Markt anpassen. Erbringt ein Dienstleister nicht die gewünschte Leistung, kann er, ohne größere Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten des auslagernden Unternehmens, durch einen Konkurrenten ersetzt werden.

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Gestaltungsformen lassen sich am besten anhand eines Beispiels verdeutlichen: Angenommen ein Outsourcing-Kunde vergibt im Rahmen der Leistungsform des ISP die komplette IT-Infrastruktur an einen ausländischen Dienstleister, so bezeichnet man dies als totales Outsourcing. Lagert er z. B. nur die Desktop-Services und die User-Helpdesk an einen externen Provider aus, beschreibt man diesen Sachverhalt als partielles Outsourcing. Vergibt der Outsourcing-Kunde hierbei die Desktop-Services und die User-Helpdesk an unterschiedliche Offshore-Anbieter, spricht man von Multisourcing. (vgl. [Bräu2004, 63]) Das gleiche gilt, wenn der Kunde die komplette IT-Infrastruktur auslagert und mit mehreren IT-Dienstleistern zusammenarbeitet. In diesem Fall stellt das Multisourcing eine Spezialform des totalen Outsourcing dar.

Im Folgenden werden die grundlegenden Möglichkeiten bei der Gestaltung eines Outsourcing-Projekts genauer betrachtet. Wie bereits erwähnt, erfolgt in diesem Zu-

sammenhang eine grobe Unterteilung zwischen dem **partiellen Outsourcing** und dem **totalen Outsourcing**.

### 3.1 Totales Outsourcing

Beim totalen Outsourcing wird der Großteil der IT-Aktivitäten eines Unternehmens von einem ausländischen Service-Provider erbracht (vgl. [Söbb2002, 33]). In der Regel spricht man von totalem Outsourcing, wenn mindestens 80 % der unternehmensinternen IT-Funktionen an einen externen Offshore-Anbieter übertragen werden (vgl. [Spar2003, 7]). In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass ein totales Outsourcing auch dann vorliegt, wenn das vom Outsourcing-Kunden beauftragte Dienstleistungsunternehmen eine weitere Untervergabe einzelner IT-Services an mehrere, kleinere Dienstleister unter seiner Gesamtverantwortung vornimmt (vgl. [Bräu2004, 63]).

Mit der Entscheidung für ein totales Outsourcing begibt sich das auslagernde Unternehmen in der Regel in eine starke Abhängigkeit von dem Offshoring-Partner (bzw. den Partnern). Eine Nicht- bzw. Schlechterfüllung der vereinbarten Leistungen durch diesen, kann erhebliche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeiten des Outsourcing-Kunden nach sich ziehen. Das Problem der Abhängigkeit von dem Partnerunternehmen gilt im Übrigen gleichermaßen für die Anbieterseite. Für diese gestaltet sich insbesondere die Anpassung der Ressourcen an die sich ständig verändernde Auftragslage als schwierig. Im Extremfall kann der Verlust von auftragsstarken Kunden zur Insolvenz des betroffenen Offshore-Anbieters führen. (vgl. [MaSö2004, 20])

In Bezug auf das totale Outsourcing gilt es noch anzumerken, dass solche Outsourcing-Vorhaben in der Regel nicht mit einem komplett unabhängigen Service-Provider durchgeführt werden sollten. Aufgrund der besseren Kontrollmöglichkeiten bevorzugt das auslagernde Unternehmen bei dieser Gestaltungsform des IT Offshoring in den meisten Fällen eine Organisationsform mit einer stärkeren Bindungsintensität zwischen den Vertragspartnern (vgl. Abbildung 2). Idealerweise gründet oder akquiriert der Outsourcing-Kunde ein Tochterunternehmen am gewünschten Zielstandort. Alternativ hierzu kann das auslagernde Unternehmen eine strategische Partnerschaft mit einem ausländischen Service Provider in Form eines Joint Venture eingehen.

### 3.2 Partielles Outsourcing

Möchte ein Unternehmen die Vorzüge des Offshore Outsourcing nutzen, aber gleichzeitig eine zu starke Abhängigkeit von dem ausländischen Service-Provider vermeiden, bietet sich das partielle Outsourcing an (vgl. [Söbb2002, 46]). Hierbei werden lediglich spezifische Teilbereiche des Unternehmens („Tasks“) auf einen Dienstleister übertragen. Daher bezeichnet man diese Gestaltungsform des IT Outsourcing auch als **selektives Outsourcing** oder **Outtasking**. (vgl. [Söbb2002, 47])

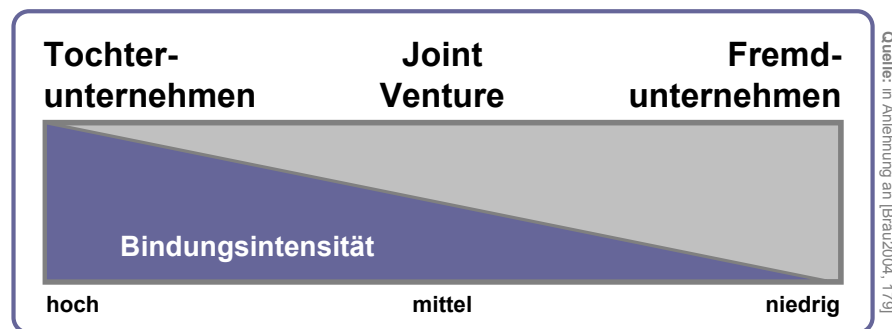
Auffällig beim partiellen Outsourcing ist, dass in den meisten Fällen keine Übernahme von Personal durch den Offshore-Anbieter stattfindet (vgl. [MaSö2004, 26-27]). In der hiermit verbundenen Aufwandsreduzierung ist mit Sicherheit ein erheblicher Vorteil dieser Gestaltungsform des IT Outsourcing zu sehen. Außerdem erweist sich die Flexibilität bezüglich der Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen und technischen Innovationen beim partiellen Outsourcing als vorteilhaft. Diese ist vorwiegend auf den im Vergleich zum totalen Outsourcing höheren Anteil der im Unternehmen verbleibenden IT-Kapazitäten zurückzuführen. (vgl. [Spar2003, 7])

Im Gegensatz zum totalen Outsourcing eignen sich für die Gestaltungsform des partiellen Outsourcing grundsätzlich alle Organisationsformen (siehe Abschnitt 4). Um allerdings zu jeder Zeit flexibel auf Veränderungen am globalen Dienstleistungsmarkt reagieren zu können, empfiehlt es sich im Rahmen des partiellen Outsourcing auf einen unabhängigen Service-Provider zurückzugreifen. Bietet ein Wettbewerber im Laufe der Zeit die gewünschten Leistungen zu besseren Konditionen als der bisherige Vertragspartner an, ist der Wechsel zu dem entsprechenden Anbieter bei dieser Organisationsform mit den geringsten Problemen behaftet. Im Kontrast hierzu gestaltet sich ein Provider-Wechsel bei den anderen Organisationsformen aufgrund der enormen Anfangsinvestitionen und der hiermit verbundenen höheren Bindungsintensität als wesentlich komplizierter. Allerdings muss der Outsourcing-Kunde für die geringere Abhängigkeit beim partiellen Outsourcing auch Abstriche bezüglich der realisierbaren Einsparungspotenziale in Kauf nehmen.

## 4 Organisationsformen

Im Hinblick auf die Organisationsformen eines Offshore-Projekts unterscheidet man zwischen der Gründung bzw. Akquisition eines **Tochterunternehmens** am Zielort,

der Vereinbarung einer strategischen Zusammenarbeit mit einem ausländischen Unternehmenspartner in Form eines **Joint Venture** sowie der Kooperation mit einem unabhängigen **Fremdunternehmen** zur Erbringung der gewünschten Leistungen. Die vorgestellten Organisationsformen unterscheiden sich in erster Linie anhand der Bindungsintensität zwischen den beteiligten Unternehmen. Während sich ein auslagerndes Unternehmen durch die Gründung eines Tochterunternehmens bzw. den Kauf eines ausländischen Dienstleisters stark an diesen bindet, besteht bei der Zusammenarbeit mit einem unabhängigen Service-Provider eine wesentlich losere Beziehung zwischen den Vertragspartnern. Das Joint Venture stellt hinsichtlich der Bindungsintensität eine Mischform der zuvor betrachteten Organisationsformen dar. Der Zusammenhang zwischen der Bindungsintensität und den unterschiedlichen Organisationsformen des IT Offshoring wird in Abbildung 2 verdeutlicht.



**Abbildung 2: Bindungsintensität der Organisationsformen**

Die Bindungsintensität einer Organisationsform steht in einer engen Verbindung mit der Abhängigkeit, in die sich das auslagernde Unternehmen mit der jeweiligen Form begibt. Entscheidet sich ein Unternehmen z. B. für die Gründung einer Tochtergesellschaft im Ausland kann es diese Entscheidung in der Regel nicht ohne erhebliche finanzielle Einbußen wieder rückgängig machen. Folglich besteht eine relativ hohe Abhängigkeit zwischen den Offshoring-Partnern. Im Vergleich hierzu kann ein Unternehmen, das mit einem unabhängigen Anbieter zusammenarbeitet, wesentlich flexibler auf Marktveränderungen reagieren. Lediglich die Auflösung des Service-Vertrags und das beim Dienstleister bereits aufgebaute Fachwissen erweisen sich in diesem Kontext als Hindernisse für die Beendigung einer Offshore-Kooperation. Diese Problemfelder lassen sich allerdings mit keiner Organisationsform des Offshore Outsourcing vermeiden.

Im Rahmen der Organisationsformen IT Offshoring gilt es zu beachten, dass aufgrund der deutschen Rechtsprechung eine interne IT-Abteilung nicht problemlos durch eine Offshore-Variante ersetzt werden kann. Zur Auflösung der unternehmensinternen IT-Abteilung bestehen prinzipiell zwei Modelle: Entweder die Mitarbeiter werden von dem zukünftigen Outsourcing-Partner weiterbeschäftigt oder die Mitarbeiter müssen ordnungsgemäß gekündigt werden, was wiederum mit der Zahlung von Abfindungen verbunden ist. Alternativ hierzu können die bereits beschriebenen Ansätze kombiniert werden. In Abhängigkeit von der Dauer der Betriebszugehörigkeit des Personals entstehen bei den verschiedenen Modellen unterschiedlich hohe Kosten. (vgl. [Step2004])

#### 4.1 Tochterunternehmen

Bei einem Tochterunternehmen werden in der Regel die IT-Aktivitäten eines Unternehmens bzw. eines Konzerns in einer IT-Servicetochter, meist einer GmbH oder einer GmbH & Co. KG, gebündelt. Diese Vorgehensweise wird teilweise auch als Konzentration der IT-Aktivitäten angesehen (vgl. [Söbb2002, 28; MaSö2004, 18]). Daher wird diese Organisationsform der Auslandsverlagerung häufig auch als **internes Outsourcing** bezeichnet (vgl. [Bräu2004, 176]).

Neben der Konzentration der IT-Tätigkeiten können beim Offshoring ebenfalls andere Gründe ausschlaggebend für die Gründung eines Tochterunternehmens im Ausland sein. Insbesondere wirtschaftliche und steuerliche Vorteile spielen in diesem Zusammenhang in vielen Fällen eine entscheidende Rolle. Das neu gegründete Unternehmen wird auch als Spin-Off bezeichnet (vgl. [MaSö2004, 18]). Alternativ zur Neugründung einer IT-Tochter am Zielstandort kann ebenfalls ein bereits dort ansässiger Service-Provider aufgekauft werden.

Nach der Gründung bzw. Akquisition eines ausländischen Dienstleisters beauftragt die Muttergesellschaft zur Erbringung der entsprechenden IT-Dienstleistungen nicht mehr die interne IT-Abteilung, sondern das Spin-Off. Dieses kann auch in der Form eines Shared Service Center (SSC) Leistungen für den Konzern erbringen, d. h. die IT-Servicetochter muss nicht ausschließlich dem Unternehmen bzw. den am Konzern beteiligten Unternehmen zur Verfügung stehen. Auf diese Weise kann die IT-Tochter ihren eigenen Beitrag zur Steigerung des Konzernprofits leisten. (vgl. [Söbb2002, 28-29]) Zudem konkurriert ein aus der Unternehmensstruktur heraus gelöster SSC mit

weltweit agierenden Outsourcing-Anbietern wie IBM Global Solutions oder Accenture sowie mit externen Dienstleistern aus Billiglohnländern, wie z. B. Indien, China oder Russland. (vgl. [BuRö2004, 2]) Der hierdurch entstehende Konkurrenzdruck kann sich positiv auf die Qualität der Leistungserbringung durch die Servicetochter auswirken.

Die Entscheidung für ein Tochterunternehmen als Organisationsform eines Offshoring-Vorhabens muss in jeder Hinsicht gut überlegt sein. Allen voran die erheblichen Anfangsinvestitionen in den Infrastrukturaufbau (z. B. Gebäude, Innenausstattung, Telekommunikation), den Einkauf von Hardware und Software-Lizenzen und die Personalauswahl sowie die daraus resultierende Bindung an die Tochtergesellschaft gilt es in diesem Zusammenhang als nachteilig zu bewerten. Die Einrichtung einer Offshore-Tochter führt zu einer wesentlichen Einschränkung der Handlungsflexibilität des auslagernden Unternehmens. Um die getätigten Investitionen möglichst schnell wieder einzuspielen, muss dieses gezwungenermaßen mit dem Spin-Off kooperieren. Selbst wenn ein unabhängiger IT-Dienstleister eine wesentlich bessere Servicequalität bietet, kann die Muttergesellschaft nicht einfach zu diesem wechseln.

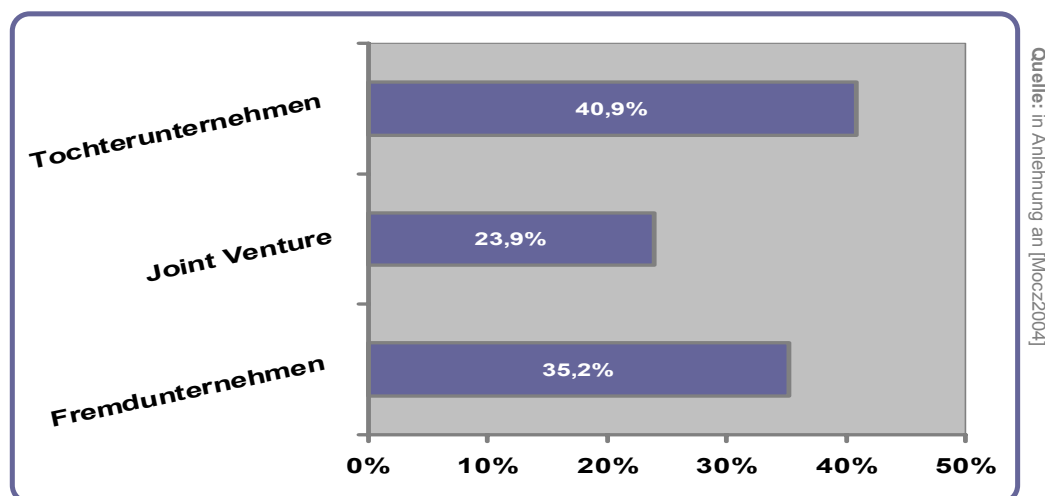


Abbildung 3: Einsatzhäufigkeit der unterschiedlichen Organisationsformen<sup>3</sup>

Trotz allem stellt die Abwicklung von Offshore-Projekten über ein Tochterunternehmen zum aktuellen Zeitpunkt die beliebteste Organisationsform beim Offshoring dar (siehe Abbildung 3). Dies liegt einerseits an der Unsicherheit, mit der eine Auslandsverlagerung an einen externen Dienstleister behaftet ist, andererseits nutzen mo-

<sup>3</sup> 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]

mentan vorwiegend weltweit agierende Dienstleistungsunternehmen (z. B. IBM, Accenture) oder Großunternehmen (z. B. Siemens) die Vorteile des Offshoring. Kunden in dieser Größenordnung können die finanziellen Risiken, die durch die Gründung bzw. die Akquisition einer IT-Tochter entstehen, in Kauf nehmen.

Ein weiteres Beispiel für ein Großunternehmen, das die Organisationsform des Tochterunternehmens wählte, ist die Deutsche Bank. Diese gründete bereits im Jahre 1992 die IT-Tochter „Deutsche Software“ in Indien. Ausschlaggebend hierfür waren die befürchteten Probleme mit der Jahrtausendwende. Mittlerweile besitzt die Deutsche Bank nur noch 49 % an dem Dienstleister. Die restlichen Anteile hat sie im Jahre 2001 an einen der führenden indischen Service-Provider HCL für circa 25 Mio. US Dollar verkauft. (vgl. [Boeh2003b]) Neben der Beteiligung an der IT-Tochter „Deutsche Software“ verfügt die Deutsche Bank über weitere Entwicklungszentren in Niedriglohnländern. Eines davon befindet sich in Singapur (Indien) und wird insbesondere zur Durchführung von Implementierungsarbeiten herangezogen. Darüber hinaus wickelt die Deutsche Bank einen Großteil des Auslandszahlungsverkehrs über diese Niederlassung ab. (vgl. [Comp2004])

Unabhängig vom Offshore Outsourcing wird die Ausgliederung bestimmter Unternehmensbereiche in eine eigenständige Einheit häufig als Vorstufe des Outsourcing gesehen. Allerdings überschneiden sich die Ziele einer Kooperation mit einem Tochterunternehmen zum größten Teil mit denen beim klassischen Outsourcing. Insbesondere die Reduzierung der IT-Kosten, die Schaffung von Kostentransparenz und die Steigerung der Servicequalität sind an dieser Stelle hervorzuheben. Aus diesem Grund wird die Konzentration der IT-Aktivitäten in einer Servicetochter im Folgenden als vollwertige Organisationsform des Outsourcing angesehen. (vgl. [Bräu2004, 60])

## **4.2 Joint Venture**

Zur Erlangung steuerlicher Vorteile sowie zur Steuerung und Kontrolle des Offshore-Anbieters streben die Kooperationspartner in einigen Fällen die Gründung einer gemeinsamen Service-Gesellschaft in Form eines Joint Venture an (vgl. [Söbb2002, 28-29]). Bei dieser Organisationsform stellen normalerweise sowohl der Outsourcing-Kunde als auch der Outsourcing-Anbieter Personalressourcen für das Joint Venture bereit. Des Weiteren wird in der Regel ein eigenes Managementteam, mit Vertretern

aus beiden Organisationen, zur Führung der Gesellschaft berufen. (vgl. [Spar2003, 12; Aald2001, 98-99]) Ein Joint Venture kann im Allgemeinen als Mittelweg zwischen dem internem und dem externem Outsourcing betrachtet werden. In Abhängigkeit von den Beteiligungsverhältnissen innerhalb des Joint Venture kann sich dieses eher der Organisationsform des Tochterunternehmens oder der des Fremdunternehmens annähern. (vgl. [Bräu2004, 178])

Entscheidet sich das auslagernde Unternehmen bei der Organisation eines Offshore-Projekts für die Form des Joint Venture, möchte es hiermit zumeist die Vorzüge des internen und des externen Outsourcing in einer Organisationsform vereinen. Auf der einen Seite ist ein Joint Venture aufgrund der strategischen Ausrichtung und der stärkeren Bindung zwischen den Partnern in der Regel mit einer geringeren Unsicherheit für den Outsourcing-Kunden behaftet (vgl. [Bräu2004, 178]). Insbesondere der direkte Einfluss des Auftraggebers auf die Service-Erbringung durch den Offshoring-Partner erweist sich in diesem Zusammenhang als positiv (vgl. [MaSö2004, 24]). Auf der anderen Seite kann die Bindungsintensität zwischen den Partnern bei einem Joint Venture nicht mit der bei einem Tochterunternehmen gleichgesetzt werden. Folglich erhält sich der Outsourcing-Kunde mit der Organisationsform des Joint Venture eine gewisse Handlungsflexibilität, die beim internen Outsourcing in den meisten Fällen verloren geht.

Das Offshore Outsourcing in der Form eines Joint Venture wird des Öfteren auch als „Outsourcing auf Raten“ bezeichnet. Hiermit wird ein möglicher Wandel der Organisationsform einer Offshoring-Kooperation vom internen zum externen Outsourcing angesprochen. Aufgrund der Unsicherheit, die mit der Einbindung eines externen Service-Providers verbunden ist, arbeitet eine Vielzahl von Offshoring-Kunden (wenn möglich) zunächst vorwiegend mit ausländischen Tochterunternehmen zusammen. Stellen sich die erwarteten Offshoring-Vorteile im Rahmen der Kooperation ein, wagen einige dieser Unternehmen den nächsten Schritt und gründen mit einem Offshore-Anbieter ein Joint Venture. (vgl. [Bräu2004, 178-179]) Zur Verbesserung der Kontrolle über den ausländischen Service-Provider kann hierbei die Mehrheit der Anteile zu Beginn der Partnerschaft beim Kunden liegen (vgl. [Aald2001, 98-99]). Mit zunehmendem Vertrauen in den Anbieter kann der Outsourcing-Auftraggeber, meist aus organisatorischen Gründen, daran interessiert sein, sich schrittweise aus dem Joint Venture zurück zu ziehen (vgl. [MaSö2004, 24-25]). Das Beteiligungsverhältnis

des gemeinsamen Joint Venture verschiebt sich folglich mehr und mehr zu Gunsten des Service-Providers. (vgl. [Bräu2004, 178-180])

Exakt diese Strategie verfolgte die Deutsche Bank bereits zu Beginn der 90er-Jahre. Nachdem sie zunächst die IT-Tochter „Deutsche Software“ in Indien gründete, zog sie sich im Anschluss Stück für Stück aus der IT-Servicetochter zurück und übertrug die mehrheitlichen Anteile an den indischen Dienstleistungsunternehmen HCL. Mit diesem arbeitet die Deutsche Bank noch heute zusammen. (vgl. [Boeh2003b])

Im Extremfall steigt der Outsourcing-Kunde nach einer gewissen Zeit komplett aus dem Joint Venture aus und übergibt die im Unternehmen verbliebenen Anteile an den Kooperationspartner. Diese Maßnahme kann auch bereits zu einem früheren Zeitpunkt ergriffen werden, falls sich die Auslandsverlagerung als Fehlentscheidung erweist. (vgl. [Bräu2004, 178-180]).

Die Organisationsform des Joint Venture verfügt neben den bereits erwähnten Vorteilen auch über eine Reihe von Nachteilen. Insbesondere die aufwendige Einrichtung eines Joint Venture mit der komplexen Vertragsstruktur erweist sich im Bezug auf diese Organisationsform als nachteilig. Zudem gehen die am Joint Venture beteiligten Unternehmen in Abhängigkeit vom Beteiligungsverhältnis eine mehr oder weniger starke Bindung an den Kooperationspartner ein. Folglich sind bereits zu Beginn der Zusammenarbeit detaillierte Regelungen hinsichtlich des gemeinsamen Betriebs und dem Ausstieg eines Partners zu hinterlegen. (vgl. [Bräu2004, 180])

### 4.3 Fremdunternehmen

Im Gegensatz zur Konzentration der IT-Services in einem ausländischen Tochterunternehmen können die auszulagernden Aktivitäten einem selbständigen Outsourcing-Dienstleister übertragen werden. In diesem Zusammenhang spricht man im Allgemeinen vom **externen Outsourcing**. Die hierbei zugrunde liegenden Beziehungen ähneln den Strukturen des internen Outsourcing. Allerdings handelt es sich bei dieser Organisationsform um ein vollkommen unabhängiges Unternehmen, auf den Mitarbeiter, Assets etc. übertragen werden müssen. (vgl. [Bräu2004, 177])

Bei dieser Organisationsform erfolgt die Steuerung des Outsourcing-Anbieters ausschließlich mithilfe der vertraglich fixierten Vereinbarungen. In Bezug auf die Führung liegt bei der externen Vergabe eine sehr viel losere Bindung zum Outsourcing-Partner vor als bei den bisher vorgestellten Organisationsformen. Vorteilhaft erweist

sich hierbei, dass Risiken vollständig auf den Vertragspartner übertragen werden können. Wie oben bereits angedeutet, kann diese Organisationsform des Outsourcing wahlweise mit der Übernahme von Ressourcen bzw. vertraglichen Verpflichtungen verbunden sein. (vgl. [Bräu2004, 61])

In Abhängigkeit von der Größe des Outsourcing-Kunden und des Auftragsvolumens wächst bei dieser Organisationsform die Bindung an den ausländischen Kooperationspartner. Um die Abhängigkeit möglichst gering zu halten, können bei dieser Organisationsform Teilleistungen auch an mehrere Offshore-Anbieter ausgelagert werden. Man spricht in diesem Zusammenhang vom so genannten Multisourcing, das bereits in Kapitel 3 angesprochen worden ist. Positiv erweist sich hierbei, dass der Offshoring-Kunde für jede Teilleistung den „besten“ Anbieter auswählen kann. Als negativer Nebeneffekt des Multisourcing ist das reduzierte Auftragsvolumen pro Outsourcing-Partner zu erwähnen. (vgl. [Bräu2004, 61])

Ein Unternehmen, welches sich im Rahmen des Offshoring dieser Organisationsform bedient, ist die Allianz. Neben der Instandhaltung von Altsystemen beauftragte die Allianz einen ausländischen Dienstleister mit der Entwicklung eines Software-Systems zur Schadenserfassung und -erstattung. Problematisch aus Sicht der deutschen Versicherungsgesellschaft erwies sich hinsichtlich der Kooperation mit externen Offshore-Anbietern insbesondere die Einhaltung der bestehenden Datenschutzrichtlinien. Die hiermit verbundenen rechtlichen Fragestellungen mussten erst im Vorfeld der Zusammenarbeit geklärt werden, bevor die Allianz die ausländischen Service-Provider in die Geschäftstätigkeiten der Versicherungsgruppe mit einbeziehen konnte. (vgl. [Boeh2003b]) Ein weiteres Beispiel für ein Unternehmen, das Leistungen an einen externen Service-Provider ohne finanzielle Beteiligung verlagert hat, ist die Deutsche Bank. Diese arbeitet unter anderem mit unabhängigen IT-Dienstleistern im indischen Chennai zusammen. (vgl. [Comp2004])

Im Rahmen des externen Outsourcing gilt es unabhängig vom Offshore Outsourcing eine weitere Differenzierung vorzunehmen. Hierbei unterscheidet man grundsätzlich zwischen der **direkten Übertragung** und der **indirekten Übertragung** von Dienstleistungen an einen Outsourcing-Anbieter. Während bei der ersten Variante eine direkte Interaktion zwischen dem Outsourcing-Kunden und dem Anbieter stattfindet, fungiert bei der zweiten Variante ein Beratungsunternehmen als Intermediär zwischen den Outsourcing-Partnern. (vgl. [Boeh2003b]) Mithilfe der direkten Leistungs-

übertragung an einen Offshore-Anbieter lassen sich theoretisch die größeren Kosteneinsparungen erzielen. Allerdings ist diese Organisationsform auch mit einem wesentlich größeren Risiko verbunden. Im Gegensatz hierzu werden bei der indirekten Übertragung von Leistungen in ein Offshore-Land die daraus resultierenden Risiken durch die beauftragte Unternehmensberatung abgedeckt. (vgl. [Boeh2003b]) In Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmenssituation gilt es aus Sicht des Outsourcing-Kunden abzuwägen, welche Alternative sich am besten für das geplante Offshore-Projekt eignet. An dieser Stelle ist es nicht möglich eine klare Empfehlung auszusprechen. Vielmehr sollten die entsprechenden Vor- und Nachteile der beiden Übertragungsarten unter Berücksichtigung der individuellen Unternehmenssituation gegenübergestellt und anhand der daraus gewonnenen Erkenntnisse eine Entscheidung getroffen werden.

Lediglich für Unternehmen, die bisher keine Erfahrungen mit dem Offshore Outsourcing gesammelt haben, ist es in jedem Fall ratsam, eine auf diesem Gebiet erfahrene Beratungsgesellschaft in die Projektabwicklung mit einzubeziehen. Auf diese Weise kann zugleich das Vertrauen der Unternehmensführung in eine Kooperation mit einem ausländischen Partner gestärkt werden. (vgl. [NetS2004a]) Das Beratungsunternehmen übernimmt im Rahmen der indirekten Übertragung in der Regel die Kundenschnittstelle und die Projektleitung. Mit der Leistungserbringung wird in den meisten Fällen ein strategischer Servicepartner des Beratungshauses im Ausland beauftragt. (vgl. [NetS2004b]) Die Expertise der Unternehmensberatung im Offshoring-Umfeld sollte dem Outsourcing-Kunden zu erheblichen Kosteneinsparungen bei der Projektdurchführung verhelfen. Diese werden allerdings durch die Entlohnung des Intermediärs für die Projektkoordination gemindert. (vgl. [NetS2004b])

## Literaturverzeichnis

- [Aald2001] *Aalders, Rob*: The IT Outsourcing Guide. John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- [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. E- rich 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.
- [Dück2004] *Dück, Peter*: Offshore kündigt einen Strukturwandel an. <http://www3.computerwoche.de/index.cfm?pageid=256&artid=53959>, Abruf am 2004-04-28.
- [DuFu2004] *Dunn, Stephan; Furniss, Todd*: Offshore Comes of Age in 2003. New Players Enter the Field to Serve Buyer's Competitive Needs. <http://www.outsourcing-journal.com/jan2004-offshore.html>, Abruf am 2004-04-29.
- [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.
- [Groh2002] *Grohmann, Werner*: ASP – Application Service Providing. Software auf Mietbasis. Kosten sparen – Wettbewerbsvorteile nutzen. Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst, Köln 2002.
- [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.
- [NetS2004a] *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.
- [NetS2004b] *NetSkill AG*: E-Interview. Das Ende der europäischen IT-Entwicklung.  
<http://www.competence-site.de/itmanagement.nsf/4e24e48e4c74907fc1256d200034ede0/8b7700dc8a0f3480c1256d8a0041a806!OpenDocument>, Abruf am 2004-04-15.
- [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.

- [Tran2004a]      *TransCrit*: Offshore IT-Modelle. Unterschiedliche Modelle für Offshore IT.  
<http://www.transcrit.com/de/offshore/models.html>, Abruf am 2004-03-15.
- [Tran2004b]      *TransCrit*: Beispiele für Offshore IT.  
<http://www.transcrit.com/de/offshore/example.html>, Abruf am 2004-03-15.