





# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Globales Outsourcing – Ausprägungen, Erfolgsfaktoren  
und Leitfaden zur Identifikation von Outsourcing  
Potentialen und Bewertung von Alternativen“

Verfasser

Michael Zier

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, Mai 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer:

157  
Internationale Betriebswirtschaft  
Univ.-Prof. Dr. Dimitris Karagiannis



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, Mai 2010

Michael Zier



## Danksagungen

Abgesehen von meinen Betreuern Dr. Harald Kühn und Univ.-Prof. Dr. Dimitris Karagiannis möchte ich mich ganz besonders bei folgenden Personen von ganzem Herzen bedanken:

*Hrn. Leopold Zier, Vater*

*Fr. Ing. Erika Zier, Mutter*

*Fr. Carina Propreter, der besten Freundin von allen*

*Fr. Monika Propreter, für die ausgezeichnete Beratung und Unterstützung*

*Hrn. Mario Propreter, für die Erholungsphasen während des Studiums*

*Hrn. Roland Wagner, dem besten Kellner aller Zeiten*

und

*Hrn. Mag. Lukas Schirnhofner, dem besten Studienkollegen, den man sich wünschen kann.*

Während des Studiums bin ich natürlich mit vielen weiteren charismatischen Persönlichkeiten, sein es Kollegen oder Professoren, in Kontakt gekommen. Es wären zu viele, um alle namentlich zu erwähnen. Es sei jedoch allen versichert, dass ich mich an sie noch sehr lange (mit einem Schmunzeln) zurück erinnern werde.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>1</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Einführung .....</b>	<b>5</b>
1.1 Motivation.....	5
1.2 Zielsetzung.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2. Outsourcing .....</b>	<b>7</b>
2.1 Historische Entwicklung des Outsourcings .....	8
2.2 Definitorische Einordnung des Outsourcings .....	9
2.3 IT-Outsourcing .....	13
2.3.1 Pro und Contra von IT-Outsourcing.....	15
2.4 Business Process Outsourcing (BPO) .....	18
2.4.1 Klassifizierung von Geschäftsprozessen.....	19
2.4.2 Bewertung von Geschäftsprozessen, die Kernkompetenzen darstellen....	22
2.4.3 Ermittlung strategischer Handlungsmöglichkeiten unter Zuhilfenahme des Kernkompetenz-Portfolios .....	25
2.5 Application Service Provider (ASP) .....	27
2.6 Shared Service Centers.....	30
2.6.1 Merkmale und Definition eines Shared Service Centers .....	31
2.6.2 Chancen und Risiken des Shared Service Ansatzes .....	32
2.7 Global Sourcing .....	33
2.8 Chancen, Risiken und Kosten durch Outsourcing .....	34
2.8.1 Chancen und Vorteile.....	35
2.8.2 Risiken und Nachteile.....	37
2.8.3 Kosten durch das Outsourcing .....	39
<b>3. Der Outsourcing Vertrag.....</b>	<b>42</b>
3.1 Der Rahmenvertrag .....	43
3.2 Die Leistungsbeschreibungen.....	44
3.3 Service Level Agreement (SLA).....	46
<b>4. Offshore Outsourcing .....</b>	<b>49</b>
4.1 Outsourcing nach Mittel- und Osteuropa (Nearshoring).....	53
4.2 Outsourcing nach Indien und China.....	55
4.3 Offshoring Geschäftsmodelle.....	58
4.4 Risikomanagement in Offshoring Projekten.....	59
4.4.1 Partnership Risk Management .....	60
4.5 Herausforderungen und Risiken im Offshoring .....	62
<b>5. Bewertung Outsourcing.....</b>	<b>65</b>
5.1 Die verschiedenen Stufen eines Outsourcing Prozesses aus Sicht des auslagernden Unternehmens.....	65
5.2 Die für die Bewertung eines Outsourcing-Projektes relevanten Kriterien.....	68
5.3 Mögliche Bewertungsverfahren .....	70
5.3.1 Nutzwert-Kosten-Analyse.....	71
5.3.2 Checkliste.....	73
5.3.3 Ökonomischer Index .....	74
5.3.4 Innovation Potential Method.....	74

5.3.5 Kapitalwertmethode .....	76
5.3.6 Risikoanalyse.....	77
5.3.7 Standortanalyse.....	79
5.3.8 Fazit.....	80
5.4 Ansatz eines optimierten Verfahrens zur Bewertung einer Outsourcing Strategie.....	80
5.4.1 Zuordnung der Kriterien zu den einzelnen Verfahren .....	81
5.4.2 Das kumulierte Bewertungsverfahren.....	83
<b>6. Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>84</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>85</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>91</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>95</b>
<b>Curriculum Vitae .....</b>	<b>96</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 01: <i>Begriffserklärung zu Abb. 3 (Ausprägungen des Outsourcing)</i>	S. 10
Tabelle 02: <i>Leistungskategorien IT-Outsourcing</i>	S. 14
Tabelle 03: <i>Bewertung von Kernkompetenzen anhand ihres Nutzens</i>	S. 22
Tabelle 04: <i>Kritische Erfolgsfaktoren eines Produktionsunternehmens</i>	S. 24
Tabelle 05: <i>Kritische Erfolgsfaktoren eines Dienstleistungsunternehmens</i>	S. 24
Tabelle 06: <i>Bewertung der Dauerhaftigkeit von Kernkompetenzen</i>	S. 25
Tabelle 07: <i>Chancen beim Outsourcing</i>	S. 34
Tabelle 08: <i>Risiken beim Outsourcing</i>	S. 35
Tabelle 09: <i>Kosten Outsourcing</i>	S. 40
Tabelle 10: <i>Gliederung und Inhalte der SLA bei BPO</i>	S. 47
Tabelle 11: <i>Servicekennzahlen einer Outsourcing-Vereinbarung</i>	S. 48
Tabelle 12: <i>Ausgaben für IT-Offshoring</i>	S. 51
Tabelle 13: <i>Arbeitskosten im Vergleich</i>	S. 51
Tabelle 14: <i>Erfolgsfaktoren Offshoring</i>	S. 52
Tabelle 15: <i>Most significant factors for innovation</i>	S. 75
Tabelle 16: <i>Zuordnung Kriterien/Bewertungsverfahren</i>	S. 82

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: <i>Outsourcing-Aktivitäten weltweit nach Wirtschaftsbranchen (2003)</i>	S. 7
Abbildung 02: <i>Entwicklung des Weltmarktes für IT-Outsourcing 2002-2008</i>	S. 9
Abbildung 03: <i>Ausprägungen des Outsourcing</i>	S. 9
Abbildung 04: <i>Systematik von Outsourcing-Varianten</i>	S. 11
Abbildung 05: <i>Erscheinungsformen des Outsourcing</i>	S. 12
Abbildung 06: <i>Portfolio der Kernkompetenzen</i>	S. 26
Abbildung 07: <i>Handlungsempfehlungen für strategisches Outsourcing</i>	S. 27
Abbildung 08: <i>An der ASP-Wertschöpfungskette Beteiligte</i>	S. 29
Abbildung 09: <i>Definition Shared Service Center</i>	S. 32
Abbildung 10: <i>Transaktionskostenarten</i>	S. 40
Abbildung 11: <i>Prinzipieller Aufbau von dienstleistungsbezogenen Outsourcing-Verträgen</i>	S. 43
Abbildung 12: <i>Ranking der asiatischen Staaten im GSLI 2007</i>	S. 50
Abbildung 13: <i>Ranking der mittel- und osteuropäischen Staaten im GSLI 2007</i>	S. 54
Abbildung 14: <i>IT-Outsourcing Markt in China</i>	S. 57
Abbildung 15: <i>Einflussfaktoren bei IT-Offshoring Projekten</i>	S. 59
Abbildung 16: <i>Die Prozesslandkarte: PLK Outsourcing 1.0</i>	S. 66
Abbildung 17: <i>GP Outsourcing 1.0</i>	S. 66
Abbildung 18: <i>SP Make or Buy Analyse 1.0</i>	S. 67
Abbildung 19: <i>SP Kontaktaufnahme 1.0</i>	S. 67
Abbildung 20: <i>SP Angebotserstellung 1.1</i>	S. 67
Abbildung 21: <i>SP Vertragsverhandlungen 1.0</i>	S. 68
Abbildung 22: <i>Ablauf der Nutzwert-Kosten Analyse</i>	S. 72
Abbildung 23: <i>SSP Bewertung 1.0</i>	S. 83

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	=	Abbildung
ad	=	zu
Anm.	=	Anmerkung
ASP	=	Application Service Provider
B2B	=	Business to Business
BAO	=	Business Application Outsourcing
BPO	=	Business Process Outsourcing
BTO	=	Business Transformation Outsourcing
bzw.	=	beziehungsweise
CMM	=	Capability Maturity Model
CMMI	=	Capability Maturity Model Integration
CPU	=	Central Processing Unit
CS	=	Commercial success
d.h.	=	das heißt
DV	=	Datenverarbeitung
estim.	=	estimated
et al.	=	und andere
etc.	=	et cetera
f.	=	und folgende Seite
ff.	=	und folgende Seiten
GP	=	Geschäftsprozess
GSLI	=	Global Service Location Index
H-1B	=	Bezeichnung eines amerikanischen Arbeitsvisums
i.e.	=	for example
IKT	=	Informations- und Kommunikationstechnologie
ISO	=	International Organisation for Standardization
ISP	=	Internet Service Provider
ISV	=	Independent Software Vendor
IT	=	Informationstechnologie
KK	=	Kernkompetenz
KMU	=	Klein- und Mittelunternehmen
Mio.	=	Million(en)
MOE	=	Mittel- und Osteuropa
Mrd.	=	Milliarde(n)
o.g.	=	oben genannt
PC	=	Personal Computer
PLK	=	Prozesslandkarte
R&D	=	Research and Development
resp.	=	respektive
RZ	=	Rechenzentrum
S.	=	Seite

SLA	=	Service Level Agreement
SOA	=	Service Oriented Architecture
SP	=	Subprozess
SSC	=	Shared Service Center
STP	=	Software Technology Park
Tab.	=	Tabelle
TC	=	technical-customer
TM	=	technical-marketing
TS	=	Technological success
TT	=	technical-technical
u.a.	=	unter anderem
u.U.	=	unter Umständen
usw.	=	und so weiter
Val.	=	Value
Vgl.	=	Vergleich
z.B.	=	zum Beispiel

# **1. Einführung**

## **1.1 Motivation**

Information Technology (IT) Outsourcing ist nicht nur für große Unternehmen ein Thema, das früher oder später eine entscheidende Rolle in der strategischen Planung spielen wird. Services und IT-Infrastrukturen, die nicht zum Kerngeschäft zählen, werden dabei an Fremdanbieter vergeben. Das Auslagern von IT-Services ist aber nicht auf die organisatorisch-institutionelle Ebene beschränkt. Beim sogenannten Offshoring beziehen Unternehmen IT-Ressourcen und Prozesse aus kostengünstigen Niedriglohnländern wie China und Indien. Eine Sonderform des Offshoring stellt hierbei das Nearshoring dar, also die Verlagerung von IT-Dienstleistungen nach Osteuropa. Der besondere Fokus dieser Arbeit liegt auf der Bewertung von möglichen Investitionen in Outsourcing Vorhaben, wobei hier nicht unbedingt die monetäre Seite eine Rolle spielt, sondern vielmehr das Projekt selbst im Vergleich zu anderen Optionen bewertet wird. In Zukunft wird die Berücksichtigung von immer mehr Faktoren und deren Bewertbarkeit eine zentrale Fragestellung bei der strategischen Entscheidung über die Auslagerung von Prozessen ins nationale oder auch internationale Umfeld sein.

Ein weiterer Aspekt ist die klare Darstellung des Outsourcing-Prozesses mit Hilfe von ADONIS. Von der Idee bis zur Implementierung eines Geschäftsprozesses werden alle Schritte grafisch dargestellt und mit den nötigen Hintergrundinformationen versehen.

## **1.2 Zielsetzung**

Diese Arbeit möchte die verschiedenen Varianten des Outsourcings in übersichtlicher, wenn auch komprimierter Form darstellen. Durch Aufzeigen der Vorgangsweise bei der Planung von Outsourcing Projekten und durch den Ansatz eines kumulierten Bewertungsverfahrens soll es Interessierten ermöglicht werden, für seine Unternehmungen einen Leitfaden zu erstellen, wie er potentielle auslagerungsfähige Kompetenzen erkennen und in einem weiteren Schritt Alternativen und Anbieter bewerten kann.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Der erste Teil der Arbeit konzentriert sich auf die historische Entwicklung des Outsourcings, dessen Varianten und Ausprägungen. Es wird außerdem der Unterschied zwischen Kernkompetenzen und auslagerungsfähigen Kompetenzen bzw. Bereichen des Unternehmens erläutert. Die Vorteile und Nachteile werden

ebenso aufgelistet. Kapitel vier widmet sich im Wesentlichen dem Offshore Outsourcing und zeigt das besondere Risiko für das auslagernde Unternehmen auf.

Der zweite Teil der Arbeit ab Kapitel fünf veranschaulicht den Outsourcing Prozess aus der Sicht des auslagernden Unternehmens. Es wird aufgezeigt, welche Kriterien bei der Bewertung herangezogen werden müssen, durch welche Verfahren diese bewertet werden können und wie der Ablauf stattfinden sollte.

## 2. Outsourcing

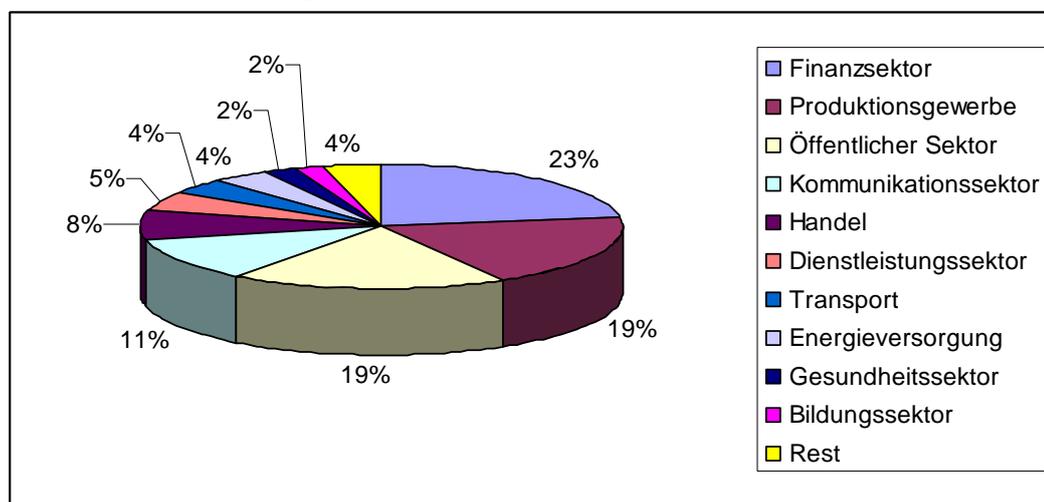
Der Begriff des Outsourcings setzt sich aus den Worten outside, resource und using zusammen und bedeutet „Nutzung externer Ressourcen“.<sup>1</sup>

Als Outsourcing verstand man lange „die Übertragung bisher im eigenen Unternehmen (*Anm.: vollständig oder teilweise vollständig*) erstellter (Dienst-) Leistungsfunktionen an fremde Unternehmen, wobei diese für die Abwicklung die dauerhafte unternehmerische Verantwortung übernehmen.“ Wurde Outsourcing anfänglich größtenteils nur als Mittel zur Kostenreduktion angesehen, wird es heute auch zur Restrukturierung von Geschäftsaktivitäten und zur Neupositionierung von Unternehmen am Markt verwendet. Des Weiteren dient es zur „Verschlankung“ der Unternehmensstruktur (Effizienzsteigerung) und erhöht die Flexibilität.<sup>2</sup>

Outsourcing ist ein Begriff, der heute vor allem mit dem Dienstleistungssektor in Verbindung gebracht wird. Ein stark IT-gestützter Sektor, der mit IT-Lösungen arbeitet und IT-Lösungen anbietet. Aus diesem Grund sind viele Outsourcing-Maßnahmen in heutiger Zeit IT-Outsourcing oder im engeren Sinne Business Process Outsourcing (BPO) Dienstleistungen.<sup>3</sup>

Abbildung 1 stellt dar, in welchen Wirtschaftsbranchen Outsourcing-Aktivitäten stattfinden. Hier ist klar erkennbar, dass ein Großteil der Branchen dem Dienstleistungssektor angehört.

**Abb. 1: Outsourcing-Aktivitäten weltweit nach Wirtschaftsbranchen (2003)**



Quelle: eigene Darstellung nach: DJW [Zugriff am 28.03.2008], S. 15

<sup>1</sup> Vgl. Schwarze und Müller (2005), S. 6

<sup>2</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 1

<sup>3</sup> Vgl. DJW [Zugriff am 28.03.2008], S. 3, siehe auch Köhler-Frost (2000), S. 95: Outsourcing kann auf unterschiedlichste Bereiche im Unternehmen angewendet werden (Kantine, Personalabrechnung, Gebäudereinigung, Reisestelle, etc.), steht aber im weiteren Sinne immer mit Unterstützung durch Informationstechnologie in Zusammenhang.

## 2.1 Historische Entwicklung des Outsourcings

Die Idee des „Outsourcing“ ist seit den 50er Jahren ein Begriff. Damals allerdings waren die Outsourcinggeber Industrieunternehmen, die begannen, Teile ihrer Produktion auszulagern mit dem Zweck, die Fertigungstiefe zu reduzieren und infolgedessen den Zulieferanteil zu erhöhen.<sup>4</sup>

Zudem wurden schon damals aufgrund des enormen Platzbedarfs an IT-Geräten große Rechenzentren errichtet, die als IT-Kompetenzzentren dienten und bereits in den 60er Jahren begann die Auslagerung von IT-Abteilungen im Sinne einer steigenden Kostentransparenz.<sup>5</sup>

Aufgrund steigenden Wettbewerbs, mehr Markttransparenz, Globalisierung sowie neuen Informations- und Kommunikationstechniken wurden Anfang der 80er Jahre schon ganze Prozesse aus den Unternehmen ausgegliedert.

In den 90er Jahren fand in weiterer Folge eine Konzentration auf das Kerngeschäft statt, neben kostenbasierenden gewannen nun auch strategische Überlegungen an Bedeutung und auf Outsourcing spezialisierte Firmen (z.B. IBM, Compaq, EDS) eroberten immer mehr Marktanteile.<sup>6</sup> Immer mehr IT-Dienstleistungsunternehmen wurden gegründet und durch intensives Marketing (Vorlesungen, Seminare, Messen, etc.) wurde der Trend zum Outsourcen weiter vorangetrieben.<sup>7</sup>

Auch die neue Betrachtungsweise der Unternehmensführung (Stichworte: Lean Management, Lean Production, Business Process Reengineering) zwang manche Unternehmen in diesen Jahren auf Outsourcing-Dienstleister zurückzugreifen, da das notwendige Know-How und die IT-Infrastruktur im Unternehmen (noch) nicht vorhanden waren.<sup>8</sup>

Abbildung 2 veranschaulicht das durchschnittliche Wachstum der weltweiten IT-Outsourcing Umsätze von 6,8% und es wird davon ausgegangen, dass der Markt auch weiterhin stark wachsen wird.<sup>9</sup>

Eine weitere Darstellung der historischen Entwicklung des Outsourcings bieten Robert B. Chapman und Kathleen Andrade in ihrem Buch „Insourcing after the Outsourcing“<sup>10</sup> an, in welchem sie Outsourcing mit Facility Management gleichstellen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Hodel (1999), S. 19, aber auch Köhler-Frost (2000), S. 95: Outsourcing als Vorbegriff des heutigen IT-Outsourcing bezog sich damals auf die Produktionsbereiche Eigenfertigung oder Fremdbezug, Reduzierung der Fertigungstiefe und Make-or-Buy Entscheidungen.

<sup>5</sup> Vgl. ADBEX [Zugriff am 28.03.2008]

<sup>6</sup> Vgl. Hodel (1999), S. 19

<sup>7</sup> Vgl. ADBEX [Zugriff am 28.03.2008]

<sup>8</sup> Vgl. Köhler-Frost (2000), S. 13, aber auch Köhler-Frost (2000), S. 281: Im Hinblick auf die technologische Entwicklung sind vor allem Client/Server Systeme und immer weiter verbesserte Anwendungssoftware zu nennen. Klassisches Beispiel der Siegeszug von SAP/R3 mit seinen verschiedenen, auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmten Modulen.

<sup>9</sup> Vgl. DJW [Zugriff am 28.03.2008], S. 7

<sup>10</sup> Chapman, R. B., Andrade, K., *Insourcing after the Outsourcing: MIS Survival Guide*, Amacom, New York, 1998, S. 5 ff.



Die folgende Tabelle erklärt die Begriffe aus Abbildung 3.

**Tab. 1: Begriffserklärung zu Abb. 3 (Ausprägungen des Outsourcing)**

<b>Begriff</b>	<b>Erklärung</b>
Sourcing	Beschaffung von Produkten und/oder Dienstleistungen
Selektives Sourcing	Anteil der extern bezogenen Leistungen liegt bei 20-80%
Totales Insourcing	Anteil der extern bezogenen Leistungen kleiner als 20%
Totales Outsourcing	Anteil der extern bezogenen Leistungen größer als 80%
Insourcing	Leistung wird <i>innerhalb</i> eines Unternehmens bezogen (z.B. Tochtergesellschaft)
Backsourcing	eine ehemals durch Outsourcing bezogene Leistung wird nun wieder intern erstellt
Nearshoring	Leistungsbezug aus regionalem Umfeld
Offshoring	Leistungserstellung erfolgt im Ausland
Transitional Outsourcing	alte Technologien werden outgesourct um interne Ressourcen auf neue Technologien zu konzentrieren (Know-how Verlust)
Transformational Outsourcing	strategische Neuausrichtung des Geschäftsmodells unter Zuhilfenahme von Outsourcing
Value-added Outsourcing	intensive Zusammenarbeit von Dienstleister und Outsourcer; Konzepte werden gemeinsam erstellt und am externen Markt angeboten
Internes Outsourcing	Leistung wird innerhalb eines finanziell abhängigen Bundes erstellt
Externes Outsourcing	klassisches Verständnis von Outsourcing
Single-Sourcing	Abhängigkeit von einem einzigen Leistungsersteller
Multi-Sourcing	mehrere Dienstleister konkurrieren um die Erstellung derselben Leistung (leistungssteigernder Wettbewerb)

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Zahn et al. (1998, S. 5)

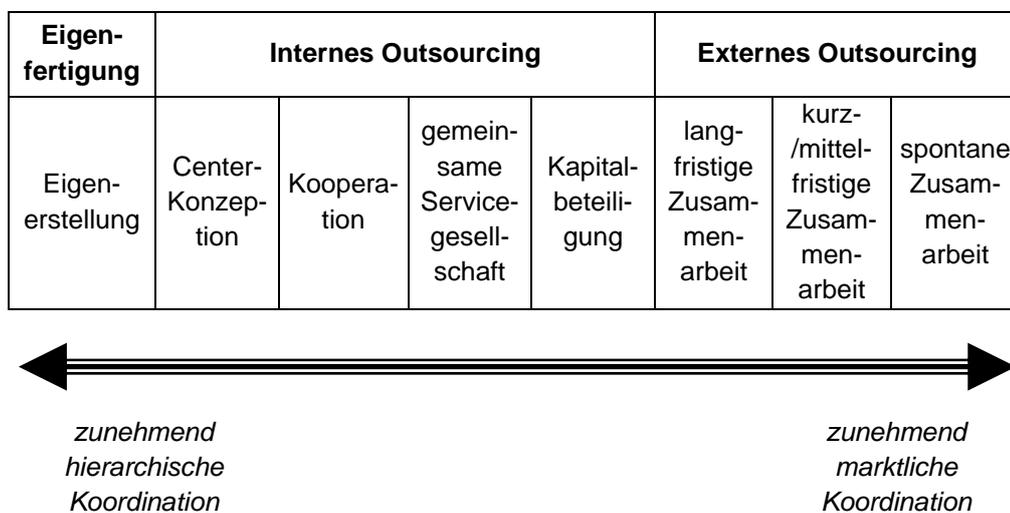
Unabhängig von der gewählten Definition des Outsourcings müssen drei Kriterien erfüllt werden, damit überhaupt von Outsourcing gesprochen werden kann:<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 6, zusätzliche charakteristische Merkmale des Outsourcings findet man bei Hodel (1999), S. 25, u.a. Aufgabenaufteilung, weiche und harte Faktoren, Kostenreduktion, Make-

- (1) Die Übertragung einer Komplett- oder Teilleistung muss permanent oder zumindest über einen längeren Zeitraum erfolgen.
- (2) Es muss eine spezifische, individuelle Form der Zusammenarbeit erkennbar sein.
- (3) Das Auslagerungsvorhaben muss marktbezogen sein, d.h. zumindest ein rechtlich und wirtschaftlich eigenständiges Unternehmen muss daran beteiligt sein.

Abbildung 4 stellt die Möglichkeiten der Zusammenarbeit in Abhängigkeit der Koordinationsmechanismen zwischen den Vertragspartnern dar:

**Abb. 4: Systematik von Outsourcing-Varianten<sup>13</sup>**



Quelle: eigene Darstellung nach: Zahn et al. (1998, S. 7)

Wird ein externer Dienstleister in Anspruch genommen, ist es von der Definition her erforderlich, nach folgenden Kriterien zu unterscheiden:<sup>14</sup>

- (1) **Selektives Outsourcing:** Das Partnerunternehmen übernimmt nur für die Leistungserbringung eines ausgelagerten Teils der Gesamtleistung die Verantwortung (z.B. Auslagerung des Rechenzentrums, Auslagerung der Bauplanung, etc.).
- (2) **Komplettes Outsourcing:** Hierunter versteht man die vollständige Auslagerung (Ressourcen, Aufträge, Managementverwaltung) eines Leistungsbereichs auf das Partnerunternehmen (z.B. Auslagerung der kompletten IT-Abteilung).

---

or-Buy Überlegungen, Dienstleistungstiefe, Externes Know-how, Konzentration aufs Kerngeschäft, Abhängigkeit vom Outsourcingnehmer.

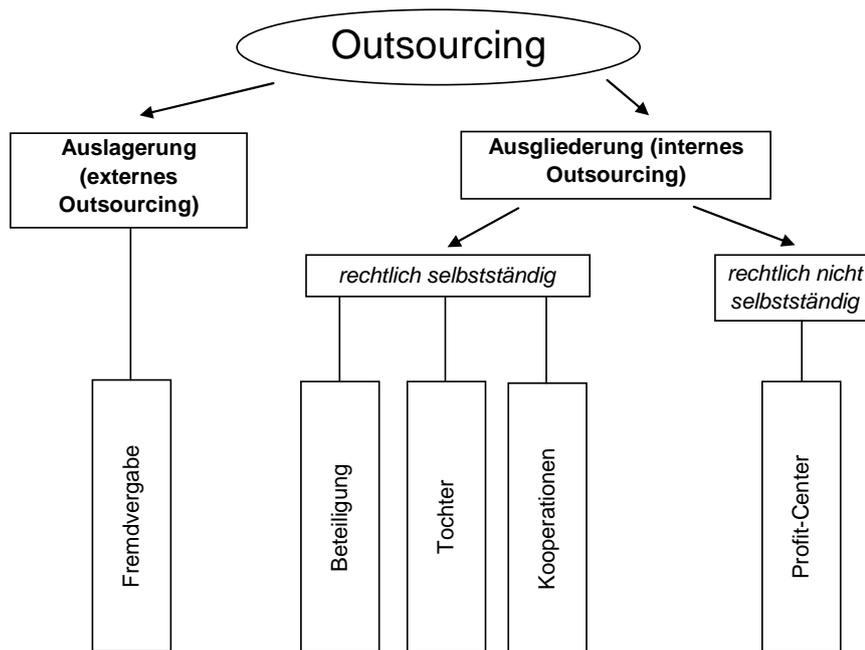
<sup>13</sup> siehe auch Korff-Schlüter [Zugriff am 01.04.2008], S. 8, allerdings wird hier zwischen externem Outsourcing unter formalisierter Zusammenarbeit, loser Form der Zusammenarbeit und spontaner Transaktion unterschieden.

<sup>14</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 8

- (3) **Business Process Outsourcing:** Ein kompletter Geschäftsprozess wird an das Partnerunternehmen ausgelagert, welches zu 100% für die Funktionsfähigkeit verantwortlich ist (z.B. Auslagerung von Logistikprozessen, Auslagerung von CRM-Prozessen, etc.).

Hodel (1999) unterscheidet hingegen bezüglich Outsourcing grundsätzlich zwischen *Ausgliederung* und *Auslagerung* (siehe Abbildung 5).

**Abb. 5: Erscheinungsformen des Outsourcing**



Quelle: eigene Darstellung nach: Hodel (1999, S. 26)

Von Ausgliederung spricht man, wenn der Outsourcinggeber einen großen Einfluss auf den Outsourcingnehmer ausüben möchte. Oftmals werden hierzu eigene Firmen gegründet, an welchen der Outsourcinggeber die Mehrheit der Anteile hält. Das Profit-Center als rechtlich nicht-selbstständiges Gebilde stellt hierbei die schwächste Form der Ausgliederung dar. Profit-Centers werden installiert, um interne Prozesse zu optimieren. Häufig kommt es vor, dass ehemals nur ausgegliederte Bereiche später komplett fremd vergeben werden (z.B. durch Verkauf oder Management Buyout). Bei teilweiser oder kompletter Vergabe von Funktionen an Outsourcingnehmer ohne eigene Kapitalbeteiligung spricht man also von Auslagerung. Der ausgelagerte Bereich oder auch Prozess wird intern beim Outsourcinggeber aufgelöst und eine Einflussnahme auf die Art und Qualität der Leistung kann nur mehr über Leistungsvereinbarungen erfolgen.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Vgl. Hodel (1999), S. 27

## 2.3 IT-Outsourcing

Die stetige und schnelle Entwicklung des IT-Outsourcings kann vor allem auf zwei Phänomene zurückgeführt werden:

- (1) Die Konzentration auf Kernkompetenzen und
- (2) Den Mangel an Verständnis des Wertes einer IT-Leistung

Die Manager verschiedener Unternehmen begannen sich auf jene Dinge zu konzentrieren, die ihre Organisation besser konnte als andere. Der Rest, wie auch die IT-Funktionen, die eher nicht als Kernkompetenzen angesehen wurden und von denen zu dem auch noch angenommen wurde, dass sie durch einen externen, darauf spezialisierten und erfahrenen IT-Dienstleister wesentlich effizienter und kostengünstiger zur Verfügung gestellt werden konnten, wurde ausgelagert.

Weiters wurde IT selbst in vielen Unternehmen nur als Unterstützung zum generellen "Funktionieren der Organisation" gesehen. Sie stellte einen Kostenfaktor dar und musste als solcher minimiert werden.<sup>16</sup>

Zudem kam auch noch die Bewältigung des Kapazitätsproblems, das sich zur Jahrtausendwende aufgrund der Überprüfung und Anpassung vieler Programme und Geräte ergab. Diese relativ einfache Kontrollfunktion wurde oftmals an Fremdfirmen vergeben und daraus entwickelten sich oft größere Partnerschaften und das Angebot und die Palette der IT-Dienstleistungen wuchs und inkludiert heute bereits Übernahmen ganzer Prozessketten (siehe Kapitel 2.4).<sup>17</sup>

Tabelle 2 stellt die vier Leistungskategorien dar, die im IT-Outsourcing unterschieden werden.

---

<sup>16</sup> Vgl. Hirschheim et al. (2006), S. 4

<sup>17</sup> Vgl. Gross et al. (2006), S. 34

**Tab. 2: Leistungskategorien IT-Outsourcing**

<b>Data Center Services</b>	beinhalten Hardwareumgebung inklusive Gebäude, Klimatisierungstechnik, Stromversorgung und ähnlichem; außerdem Produktsupport und Managementprozesse zur Qualitätssicherung;
<b>Desktop Services</b>	Betrieb von Arbeitsplatzsystemen, Konzeption und Bereitstellung der IT-Umgebung, Produktsupport und Managementprozesse, die reibungslosen Betrieb garantieren;
<b>Enterprise and Public Network Services</b>	Netz- oder Telekommunikationsleistungen zum Betrieb, zur Erweiterung, Instandhaltung und Unterstützung der Netzinfrastruktur; Sicherung der internen Kommunikation; inkludiert Beratung, Entwicklung und Einrichtung von Netzwerkinfrastrukturen; Unterscheidung zwischen Unternehmensnetzleistungen und öffentlichen;
<b>Enterprise Applications Services</b>	Administration, Erweiterung und Instandhaltung von Individual- und Standardanwendungssoftware; inkludiert Beratung, Anwendungsprogrammierung, Inbetriebnahme der Software und laufenden Support für reibungslosen Ablauf;

Quelle: eigene Darstellung nach: DJW [Zugriff am 28.03.2008], S. 4

Da die Auslagerung kompletter IT aufgrund des Verlustes von Kernwissen sehr selten stattfindet und zugleich der Aufwand für die Kontrolle der Leistungserbringung des Servicegebers mit der Größe und Vielfalt der Fremdvergabe sehr kostspielig werden kann, kommt es heute oft zu partiellem Outsourcing<sup>18</sup>. Auch hierbei werden drei Formen unterschieden:<sup>19</sup>

- (1) **Professional Service:** Hierunter versteht man die Fremdvergabe von IT-Projekten, wobei die zu erbringende Leistung sich auf DV-Beratung vom Design über die Einführung bis zur Schulung von Systemen beschränkt.
- (2) **System Integration:** Bei dieser Form des Outsourcing ist der Servicegeber für komplexere Aufgaben innerhalb bestimmter Teilbereiche im vollem Umfang, d.h. auch für die Hardware und nicht nur für die Softwarebereitstellung und Funktionstüchtigkeit, verantwortlich. Beispiele dafür sind Desktop Services (siehe Tabelle 2) und Call-Center Leistungen, Netzwerkinfrastruktur und –management, Mainframeanwendungen sowie Druck, Nachbearbeitung und Versand.
- (3) **Facility Management:**<sup>20</sup> Merkmale für diese Form der Zusammenarbeit sind die Langfristigkeit und die Reichweite der Leistungserbringung. Der

<sup>18</sup> Hauptursachen für das Outsourcing bereits ausgelagerter Prozesse sind nach Köhler-Frost (2000), S. 200 f., die Auslagerung von Prozessen, die eigentlich zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen, die Wahl des falschen Outsourcing-Dienstleisters, und das Nicht-Eintreten der erwarteten Kostenreduktion, da die gewählten Lösungen sich als zu teuer und aufwändig erwiesen.

<sup>19</sup> Vgl. Köhler-Frost (2000), S. 201 f.

<sup>20</sup> Zu dem Punkt Facility Management liest man bei Chapman und Andrade (1998), S. 10, sinngemäß, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen Facility Management und Outsourcing gibt, und dieses als dieselbe Dienstleistung angesehen werden kann.

Dienstleister übernimmt (oft durch Generalunternehmerschaft) alle finanziellen und organisatorischen Aspekte. Außerdem erfolgt eine Übernahme der Personal- und Maschinenressourcen durch den Servicenehmer.

### **2.3.1 Pro und Contra von IT-Outsourcing<sup>21</sup>**

Beulen et al. (2006) haben eine Top-Ten Liste der Gründe erstellt, warum viele Unternehmen verschiedener Größenordnungen die Auslagerung ihrer Informationssysteme überlegen:<sup>22</sup>

- (1) Senkung der Gesamtkosten aufgrund der Eigentümerschaft an den IT-Dienstleistungen
- (2) Verkürzung der „time-to-market“ von neuen IT-Dienstleistungen
- (3) Erhöhung der Flexibilität von IT-Dienstleistungen
- (4) Erlangung eines Innovationsvorsprungs in IT-Dienstleistungen
- (5) Erleichterung der IT-Konsequenzen bei Zusammenführung und Loslösung
- (6) Erlangung eines „Technologiesprungs“
- (7) Verwirklichung eines strategischen Fokus auf die Kernkompetenzen
- (8) Verweichlichung der IT-DienstleistungskostenvARIABLE
- (9) Verbesserung der finanzwirtschaftlichen Unternehmenskennzahlen
- (10) Lösung des Problems, keine geeigneten IT-Fachkräfte rekrutieren zu können

#### **ad 1)**

IT-Dienstleister müssen die gleichen Dienste anbieten können, die zuvor durch die Abteilung des outsourcenden Unternehmens angeboten wurden, allerdings zu niedrigeren Kosten. Sie können das sowohl aufgrund steigender Skalenerträge auf der Vertriebsseite, als auch im Einkauf, da sie durch ihre Kaufkraft bessere Hardware und Software Preise aushandeln können. Grundvoraussetzung hierfür ist allerdings die Möglichkeit der Standardisierung des Angebots.

#### **ad 2)**

Angetrieben durch den Globalisierungsprozess müssen IT-Abteilungen wesentlich schneller auf sich verändernde Märkte reagieren können. Dafür benötigen sie aber einen hohen Ressourcenaufwand und ihre Kosteneffizienz sinkt. Externe Zulieferer haben im Regelfall mehr Kunden und können mit Fluktuationen besser umgehen. Ein kurzer „time-to-market“ Prozess ist vor allem in der Softwareentwicklung und Implementierung von Vorteil. Durch Plattformen soll die gesamte Information, die im Unternehmen gespeichert ist, transparent und zugänglich gemacht werden. Die

---

<sup>21</sup> In diesem Kapitel wird streng auf die Vor- und Nachteile des IT-Outsourcings eingegangen. Eine generelle Analyse der Chancen und Risiken beim Outsourcing findet man in Kapitel 2.8.

<sup>22</sup> Vgl. Beulen et al. (2006), S. 13 ff., eine detaillierte und strukturierte Tabelle hierzu findet man bei Beulen et al. (2006), S. 19 f., außerdem werden Erfolgsfaktoren diskutiert bei Köhler-Frost (2000), S. 202, und eine Auflistung der „Top-Ten-Liste“ der Outsourcing-Motivatoren findet man bei Köhler-Frost (2000), S. 103, welche die Zusammenfassung von Beulen im Wesentlichen stützen.

Erstellung und Wartung dieser Plattformen kann extern geschehen, sodass internen Ressourcen für die Entwicklung gebündelt werden können. Eine weitere Möglichkeit, innerhalb der verschiedenen Bereiche und Abteilungen die Kompatibilität und damit die Schnelligkeit zu erhöhen, ist die Einführung von Standardsoftware anstatt von angepasster Software.

**ad 3)**

Flexibilität ist notwendig um in dynamischen Märkten bestehen zu können. Viele Organisationen gehören Netzwerken an, Zusammenführungen und Übernahmen stehen auf der Tagesordnung. Hierbei ist es notwendig, durch gemeinsame Standards diese Prozesse zu beschleunigen.

**ad 4)**

Durch das Wachstum der Organisationen wächst auch die IT-Infrastruktur und damit die Komplexität der Abläufe und Geschäftsprozesse. Neues IT-Equipment und Lösungen sind gefragt, doch die Unternehmen selbst sind zu wenig spezialisiert um die richtigen IT-Entscheidungen treffen zu können. Die Veränderungen kommen schnell und die angemessene Reaktion wird oft zur Verantwortung eines IT-Dienstleisters.

**ad 5)**

Das Überleben von Unternehmen beinhaltet oftmals auch die Abspaltung von gewissen Bereichen. Genauso kommt es aber zu Übernahmen neuer Geschäftsfelder. In beiden Fällen ist die IT-Abteilung gefordert, die IT-Funktionen aufrecht zu erhalten beziehungsweise kompatibel zu machen.

**ad 6)**

Die Informationsplattformen der Unternehmen werden von der internen IT-Abteilung gewartet und angepasst. Kommt allerdings der Zeitpunkt einer Generalumstellung, muss das alte System weiterlaufen, während das neue System entworfen und integriert wird. Diese Umstellung benötigt Ressourcen an Personal und vor allem Fachwissen, welche in vielen Unternehmen nicht vorhanden sind und extern angefragt werden müssen.

**ad 7)**

Durch den Trend sich auf die Kernkompetenzen der Unternehmung zu konzentrieren, werden IT-Leistungen oft als bloße Unterstützung gesehen, um das operative Geschäft effizient abwickeln zu können. Durch Auslagerung dieser Bereiche kann eine schnellere strategische Neupositionierung erfolgen.

**ad 8)**

IT-Kosten werden als fixe Kosten angesehen, solange die IT-Abteilung eines Unternehmens nur Verantwortung für den Informationsfluss innerhalb des eigenen Unternehmens trägt, da die Investitionen in die IT nicht auf mehrere „Klienten“

aufgeteilt werden können. Möglichkeiten, um diese Kosten variabel zu gestalten, sind sogenannte Application Service Provider (ASP), siehe Kapitel 2.5, oder Utility-based Computing. Bei dieser Variante stellen Hardware-Anbieter die benötigten Hardwarekapazitäten zur Verfügung und die Klienten zahlen nach tatsächlichem Gebrauch.

**ad 9)**

Unternehmen, vor allem jene, die an Börsen gehandelt werden, legen großen Wert auf solide Unternehmenskennzahlen. Durch das Outsourcen ihrer IT-Bereiche können einige Finanzkennzahlen erheblich verbessert werden und das Unternehmen gewinnt an Attraktivität bei Investoren und Aktionären.

**ad 10)**

Gut qualifizierte IT-Fachkräfte sind nach wie vor schwer zu finden. Nicht gerade förderlich wirkt sich dabei auch der Trend zum Offshore Outsourcing (siehe Kapitel 4) aus. Ein weiteres Problem ist es, bereits im Unternehmen integrierte High Potentials und deren Wissen zu halten.

Selbstverständlich birgt das IT-Outsourcing auch Risiken in sich. Die fünf wichtigsten Argumente gegen Outsourcing sind folgende:<sup>23</sup>

- (1) Erhöhte Abhängigkeit von Zulieferern
- (2) Verlust von Wissen und Know-how
- (3) Höhere Kosten
- (4) Vertrauensrisiko
- (5) Schwierigkeiten, den richtigen Anbieter auszuwählen

**ad 1)**

Wenn das Informationsservice ausgelagert wurde, übernimmt die Verantwortung für dessen Funktion und Qualität der Servicegeber. Es bedeutet gleichzeitig, dass Bedürfnisse und Anforderungen nicht mehr intern durchgeführt werden, sondern durch Diskussionen mit dem Servicegeber durchgesetzt werden müssen.

**ad 2)**

Der Prozess der Fremdvergabe initiiert oft auch den Transfer von Mitarbeitern vom Servicenehmer zum Servicegeber. Selbstverständlich findet hier auch ein Wissenstransfer statt, der hohe Kosten im Falle einer Neuakquirierung verursachen kann.

---

<sup>23</sup> Vgl. Beulen et al. (2006), S. 21 ff., eine detaillierte und strukturierte Tabelle hierzu findet man bei Beulen et al. (2006), S. 24

### **ad 3)**

Hierbei sind drei Dinge zu erwähnen. Erstens, Servicegeber sind natürlich am Profit interessiert ihrer Unternehmung interessiert, und dieser wird in jedem Falle durch den Servicenehmer getragen. Zweitens, das Managen einer internen IT-Abteilung erfordert weitaus weniger Aufwand als das eines externen Partners. Und drittens, im Falle von staatlichen Verwaltungseinrichtungen erhöht das Anfallen der Umsatzsteuer die Gesamtkosten der Fremdvergabe.

### **ad 4)**

Durch die Fremdvergabe entstehen Sicherheitslücken, durch welche Konkurrenten Informationen über Pläne und Strategien des Mitbewerbers erfahren können.

### **ad 5)**

Der Auswahlprozess benötigt klar definierte Ziele und Anforderungen. Allerdings gibt es im Moment der Auswahl Unklarheiten über zukünftige Entwicklungen. Es ist wichtig, abschätzen zu können, welche Pläne der Servicepartner bezüglich des Wachstums seines Unternehmens hat und ob sich diese mit der eigenen Unternehmensstrategie vereinbaren lassen.

Weitere Risikokomponenten betreffend IT-Outsourcing beschreiben Aubert et al. (2006) in ihrem Artikel *Measuring and Managing IT-Outsourcing Risk: Lesson Learned*.<sup>24</sup> Sie stellen hierbei die Wichtigkeit des möglichen Verlustes aufgrund einer IT-Outsourcing Maßnahme mit der Wahrscheinlichkeit eines unerwünschten Ergebnisses ins Verhältnis zueinander und ermitteln auf diese Art und Weise den Grad des Gesamtrisikos der Aktion.

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

BPO stellt die nächste Phase nach dem Informationssystem-Outsourcing dar. Der Serviceprovider übernimmt in diesem Fall nicht nur die Verantwortung für die Erstellung und Lieferungen von Informationsdienstleistungen, sondern auch für die ausgelagerten Geschäftsprozesse seines Auftraggebers.<sup>25</sup>

Der Hauptmotivator für Unternehmen bestimmte Geschäftsprozesse auszulagern liegt in der Idee einen Spezialisten zu engagieren, der Geschäftsprozesse optimiert und gleichzeitig das Risiko der Leistungserstellung trägt. Der Kunde selbst konzentriert sich auf die Kernkompetenzen und die Gesamtprozessstrategie seiner Unternehmung.<sup>26</sup>

Für den IT-Dienstleister bedeutet die Übernahme von Geschäftsprozessen eine Investition in das Know-how seiner Leistungserstellung, da Fachwissen um die

---

<sup>24</sup> Hirschheim et al. (2006), S. 161 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Beulen et al. (2006), S. 25

<sup>26</sup> Vgl. BITKOM (a) [Zugriff am 15.04.2008], S. 9

Funktionalität eines Prozesses unabdingbar für die vertraglich abgesicherte Leistungserbringung notwendig ist.<sup>27</sup>

Für Unternehmen, die diese Art von IT-Dienstleistung in Anspruch nehmen, stellt sich nun als eine der wichtigsten Fragen, welche Prozesse eigentlich ausgelagert werden können.<sup>28</sup>

Hierzu findet man in der Literatur verschiedene Ansätze, die in folgendem Unterkapitel (2.4.1) diskutiert werden.

### 2.4.1 Klassifizierung von Geschäftsprozessen<sup>29</sup>

Prozesse können in Hauptprozesse, Teilprozesse und Managementprozesse aufgegliedert werden.<sup>30</sup>

- **Hauptprozesse:** funktionsübergreifende Verkettung von Aktivitäten (z.B. Personalwesen, Buchhaltung, Beschaffung)
- **Teilprozesse:** sind Aktivitäten, die eine erwartete Funktion leisten und durch Verkettung zu Hauptprozessen werden (z.B. Gehaltsabrechnung, Einkaufsvorgang)
- **Managementprozesse:** dienen der Überwachung, Steuerung, Anpassung und Optimierung der Dienstleistungs- und Infrastrukturprozesse (z.B. komplette Produktionsverantwortung)

Diese Einteilung bietet bereits einen Überblick über mögliche Prozesse, die ausgelagert werden können. Allerdings ist es unerlässlich, diejenigen Prozesse herauszuheben, die zu den Kernkompetenzen des Unternehmens zählen und die eigentliche Geschäftsgrundlage darstellen. Sie werden im Regelfall nicht ausgelagert.

Zahn et al. (1998) spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer Kompetenzproblematik, die jede Unternehmung im Falle einer falsch geplanten Auslagerung gefährden kann.<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Vgl. Beulen et al. (2006), S. 25

<sup>28</sup> Vgl. Gross et al. (2006), S. 106

<sup>29</sup> Zum allgemeinen Grundverständnis definieren wir einen Geschäftsprozess nach Karagiannis et al. (2004), *Business Process Management*, Skriptum Institut für Knowledge und Business Engineering, Universität Wien, als „...eine Abfolge von Aktivitäten, die zur Erstellung eines Produktes von Akteuren durch Bearbeitung von Artefakten unter Zuhilfenahme von Ressourcen durchgeführt werden.“ Wobei man unter Aktivität eine elementare Arbeitseinheit versteht, die in einem zeitlich-logischen Zusammenhang eine Abfolge ergeben. Es können sowohl materielle, als auch immaterielle Produkte erzeugt werden. Der Akteur (Person oder Informationssystem) führt die Aktivität aus, indem er Artefakte (z.B. Formulare) bearbeitet. Als Ressourcen bezeichnet man die zur Bearbeitung der Artefakte sowie die zur Durchführung von Aktivitäten notwendigen Hilfsmittel.

<sup>30</sup> Vgl. BITKOM (a) [Zugriff am 15.04.2008], S. 9 f.

<sup>31</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 36, anzumerken ist hier, dass die korrekte Festlegung von Kernkompetenzen in der Literatur einheitlich als wichtiger Faktor für jegliche Outsourcing Aktivität, also nicht nur im Zusammenhang mit BPO, angesehen wird.

Was sind nun Kernkompetenzen? Zahn et al. (1998) definiert Kernkompetenzen als

*„...eine Kombination aus sich gegenseitig ergänzenden und unterstützenden Fähigkeiten und Wissensbeständen, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, Schlüsselprozesse der Wertschöpfung auf ‚Weltklassenniveau‘ zu beherrschen und Kunden überlegenen Mehrwert zu bieten.“<sup>32</sup>*

Des Weiteren nimmt er folgende Unterscheidung von Kompetenzen vor:<sup>33</sup>

- Personelle Kompetenzen
- Unternehmenskompetenzen
- Technologie-/Prozesskompetenzen
- Managementkompetenzen
- Operative Steuerungskompetenz
- Strategische Erneuerungskompetenz

Zu *Kernkompetenzen* werden obengenannte Potentiale unter folgenden Voraussetzungen:<sup>34</sup>

- Der Kunde erhält einen überlegenen (Zusatz-) Nutzen
- Eine Differenzierung im Wettbewerb ist möglich
- Sie bilden die Grundlage für viele Produkte
- Die Imitation ist schwierig
- Sie öffnen Tore zu neuen Märkten
- Sie können Kompetenzvorteile von Mitbewerbern schwächen oder zerstören

Beulen et al. (2006) sieht zudem eine Entwicklung vom *supportive* BPO zum *core* BPO. Supportive BPO begann bereits in den frühen 90er Jahren mit der Fremdvergabe der Gehaltsabrechnung an IT-Dienstleister. Allerdings war zu dieser Zeit der Outsourcing Prozess sehr stark auf einen einzelnen Kunden zugeschnitten und die Vertragsvereinbarung war wenig standardisiert und deshalb oftmals Exklusivvereinbarung. Außerdem gab es wenig bis keinen Bezug zu den Schlüsselprozessen des Klienten. Die Entwicklung zum core BPO war geprägt durch die ansteigende Standardisierung der IT-Dienstleistungen und die Annäherung bzw. stärker werdende Vernetzung mit den Schlüsselprozessen des Klienten. Durch das Betreuen mehrerer Klienten erreichte man außerdem höhere Skalenerträge und der Innovationsdruck stieg stetig an.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Zahn et al. (1998), S. 36

<sup>33</sup> Vgl. ebenda, S. 37

<sup>34</sup> Vgl. ebenda, S. 37

<sup>35</sup> Vgl. Beulen et al. (2006), S. 25 f.

Namasivayam (2004) beschreibt in ihrem Artikel zum Thema BPO eine Einteilung von Unternehmensprozessen in vier Kategorien.<sup>36</sup>

- (1) **Core and critical:** Zentrale Prozesse innerhalb eines Unternehmens, die Wettbewerbsvorteile verkörpern (z.B. Strategische Planung, Forschung und Entwicklung). Outsourcing für diese Prozesse stellt keine wahrnehmbare Option dar.
- (2) **Core and noncritical:** Oftmals kritische Kernprozesse, die sich durch die Weiterentwicklung des Unternehmens zu unkritischen verändert haben und nun an einem Punkt angelangt sind, wo eine Fremdvergabe durchaus Sinn machen kann.
- (3) **Noncore and critical:** Zu diesen Prozessen gehören IT-Dienstleistungen, Fertigung und Finanzen. Also keine zentralen Prozesse, aber notwendig um kritische Kernprozesse am Laufen zu halten. Dieses dürfte zudem die Kategorie sein, in welcher der Anteil am Outsourcing am schnellsten anwächst.
- (4) **Noncore and noncritical:** In dieser Kategorie findet man Prozesse, die üblicherweise als erste ausgelagert werden (z.B. Hausmeisterarbeiten, Reisebuchung oder Essensdienstleistungen).

Außerdem werden zwei Marktkräfte genannt, die entscheidend zum Erfolg von BPO beigetragen haben. Zum Einem das global stark angewachsene Angebot an billigen IT-Fachkräften (Stichwort Offshoring) und zum Anderen eine gestiegene Prozesseffizienz mittels der Automatisierung von Best Practice Varianten und Prozessumstrukturierungen, was wiederum die Herstellung von Prozessmodulen bedeutet, die leicht kopiert werden können und nur wenig Anpassung an die Unternehmenstätigkeit des Kunden benötigen.<sup>37</sup>

Eine weitere Einteilungsmöglichkeit für (Kern-) Kompetenzen bietet sich anhand folgender Indikatoren an:<sup>38</sup>

- **Wertvoll:** Ressourcen oder Fähigkeiten, die helfen Bedrohungen abzuschwächen und Chancen zu verstärken.
- **Selten:** Ressourcen oder Fähigkeiten, die ein Großteil der Mitbewerber nicht vorweisen kann.
- **Aufwendig zu imitieren:** Ressourcen oder Fähigkeiten, deren Nachahmung für den Wettbewerb schwierig ist.

---

<sup>36</sup> Vgl. Namasivayam (2004), S. 13, einen ähnlichen Ansatz findet man auch bei Gross et al. (2006), S. 106, die unterstützende Prozesse, Kernprozesse und kritische Prozesse unterscheiden, wobei unterstützende Prozesse ausgelagert, Kernprozesse im Unternehmen behalten werden sollten und kritische Prozesse genauer Analyse bedürfen.

<sup>37</sup> Vgl. ebenda, S. 12 f.

<sup>38</sup> Vgl. Schwarze und Müller (2005), S. 7, auch nachzulesen bei Zahn et al. (1998), S. 37

- **Nicht substituierbar:** Ressourcen oder Fähigkeiten, die kein strategisches Äquivalent besitzen (z.B. unternehmensspezifisches Wissen, vertrauensbasierte Beziehungen, kooperative Organisationen)

Hodel (1999) empfiehlt zur Klassifizierung eine Unterscheidung nach Funktionen, Objekten und Prozessen, die sich einerseits durch die Nähe zum Kerngeschäft und andererseits durch deren Strukturmerkmale identifizieren lassen. Als Strukturmerkmale dienen hierbei die strategische Bedeutung, die Abgrenzbarkeit, das Risiko, die Unternehmensspezifität, das Know-how, die Abhängigkeit und die Anbahnungskosten.<sup>39</sup>

### 2.4.2 Bewertung von Geschäftsprozessen, die Kernkompetenzen darstellen

Im Allgemeinen kann aufgrund unternehmensindividueller Spezifitäten der Kernkompetenzen kein allgemein gültiger Kriterienkatalog erstellt werden.<sup>40</sup>

Die nachfolgende Tabelle 3 veranschaulicht aber die wichtigsten und häufigsten Charakteristika. Als Bewertungsmethode wird hierbei die Nutzwertanalyse herangezogen, die zum Einem eine Gewichtung nach der Wichtigkeit der einzelnen Kriterien und zum Anderem eine Reihung des Ergebnisses ermöglicht.

**Tab. 3: Bewertung von Kernkompetenzen anhand ihres Nutzens**

		gesammelte Kernkompetenzen		
Kernkompetenzen	Gewichte	KK1	KK2	KK...
Kriterien				
Firmenspezifische Entstehung				
Geschäfts- und Innovationspotential				
Verwendungshäufigkeit				
Stimmigkeit mit den Rahmenbedingungen				
Komplementarität				
Einzigartigkeit				
Kundennutzen				
Nachahmbarkeit				
Substituierbarkeit				
gewichteter Kompetenzwert				
Ranking	X			
		<b>Kernkompetenzen, bewertet nach Kompetenzstärke</b>		

Quelle: eigene Darstellung nach: Zahn et al. (1998, S. 42)

Die nachfolgenden Erläuterungen dienen dem besseren Verständnis der in Tabelle 3 genannten Kriterien.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Vgl. Hodel (1999), S. 29

<sup>40</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 40

<sup>41</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 40 f.

- **Firmenspezifische Entstehung:** Die Kernkompetenz entstand durch organisatorische Lernprozesse im eigenen Unternehmen.
- **Geschäfts- und Innovationspotential:** Kompetenzen, die die Erschließung neuer Märkte und die Generierung von Innovationen ermöglichen.
- **Verwendungshäufigkeit:** Häufigkeit der Anwendung einer Kompetenz innerhalb des Unternehmens (abteilungs-, funktions-, bereichs- und geschäftsfeldübergreifend).
- **Stimmigkeit mit den unternehmerischen Rahmenbedingungen:** Kernkompetenzen müssen Teil der Kultur und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sein.
- **Komplementarität:** Kompetenzen sollten sich untereinander ergänzen und nicht kontraproduktiv wirken.
- **Einzigartigkeit:** Je größer die Differenzierung zu den Kompetenzen der Mitbewerber, desto größer die Einzigartigkeit und der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil einer Kompetenz.
- **Kundennutzen:** Eine Kompetenz sollte zu den kaufentscheidenden Leistungsmerkmalen einer Dienstleistung oder eines Produktes beitragen.
- **Nachahmbarkeit:** Ist die Kernkompetenz überhaupt imitierbar und wenn ja, wie lange braucht die Konkurrenz dafür zu welchem Preis?
- **Substituierbarkeit:** Dauerhaftigkeit einer Kernkompetenz gemessen an ihrem Stand im Produktlebenszyklus.

Es empfiehlt sich außerdem eine Liste der möglichen kritischen Erfolgsfaktoren zu erstellen und diese dann ebenfalls anhand einer Nutzwertanalyse den Kernkompetenzen gegenüber zu stellen. Kritische Erfolgsfaktoren sind entscheidend über Erfolg oder Misserfolg eines Produktes oder einer Dienstleistung<sup>42</sup>. Die häufigsten kritischen Erfolgsfaktoren für ein Produktions- bzw. Dienstleistungsunternehmen zeigen Tabelle 4 und Tabelle 5.

---

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, S. 43 f.

Tab. 4: Kritische Erfolgsfaktoren eines Produktionsunternehmens

<b>Kritische Erfolgsfaktoren bei Produkten</b> (dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie)	
<b>Kritische Erfolgsfaktoren</b>	<b>Maßgrößen</b>
<b>Qualität</b>	Verarbeitung Qualitätskonstanz Lebensdauer Garantie Geräumigkeit
<b>Preis</b>	Kaufpreis Instandhaltungskosten Wiederverkaufswert
<b>Zeit</b>	Lieferzeit Modellzyklen Neuheitsgrad
<b>Technik</b>	Leistung Verbrauch Umweltschutz/-schonung
<b>Service</b>	Ersatzteilversorgung Kundenbetreuung Serviceintervalle
<b>Sonstige Faktoren</b>	Design Sicherheit Komfort Funktionalität

Quelle: Zahn et al. (1998, S. 43)

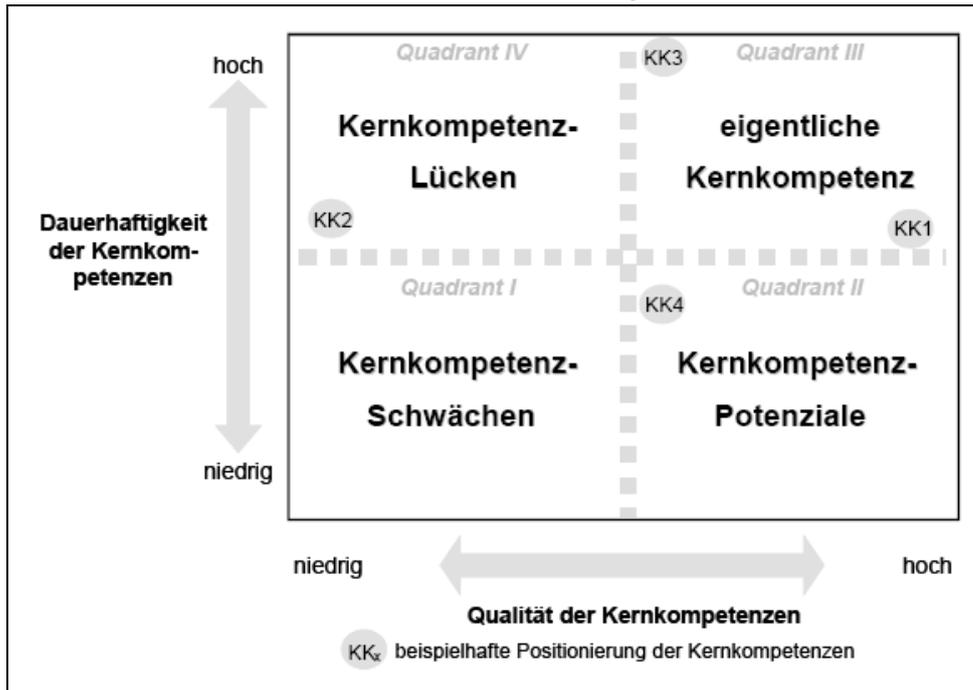
Tab. 5: Kritische Erfolgsfaktoren eines Dienstleistungsunternehmens

<b>Kritische Erfolgsfaktoren bei Dienstleistungen</b> (dargestellt am Beispiel des Einzelhandels)	
<b>Kritische Erfolgsfaktoren</b>	<b>Maßgrößen</b>
<b>Sortiment</b>	Anzahl der Hersteller Anzahl der ausgestellten Waren Herstellerkonzentration Ausstellungsfläche
<b>Service</b>	Anzahl der Servicedienstleistungen
<b>Preis</b>	Kaufpreis Anzahl der Sonderaktionen
<b>Geschäftslage</b>	Anzahl der Parkmöglichkeiten Nähe zum Zentrum Renovierungs- und Instandhaltungsausgaben
<b>Personal</b>	Anzahl der Schulungen Gesamtzahl und durchschnittliche Beschäftigtenzahl in diesem Sektor
<b>Werbung</b>	Werbekosten (in % des Umsatzes) Schaufensterdekoration

Quelle: Zahn et al. (1998, S. 44)



Abb. 6: Portfolio der Kernkompetenzen



Quelle: Zahn et al. (1998, S. 46)

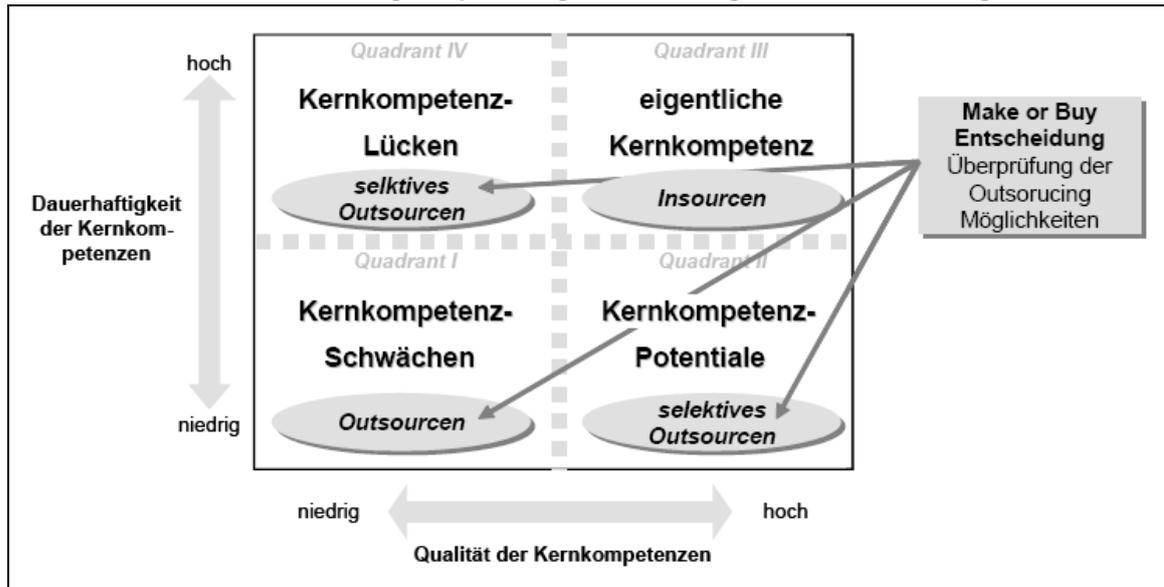
**Quadrant 2** umfasst jene Kandidaten, deren Qualität als hoch, allerdings mit geringem Zukunftspotential eingeschätzt wird. Anstrengungen eines Unternehmens, diese Potentiale zu echten Kernkompetenzen auszubauen, sind abhängig von der Zeit und der Entwicklung des Marktes, da sie sowohl negatives als auch positives Potential beinhalten. Im schlimmsten Fall findet eine Verschiebung zu Quadrant 1 statt oder sogar ein Verlust des Kundennutzens.

Kernkompetenzen, die sich in **Quadrant 3** wiederfinden, werden als die eigentlichen Kernkompetenzen einer Unternehmung angesehen. Sie stellen einen Wettbewerbsvorteil dar, sind schwer nachzuahmen und erfüllen noch weitere Kriterien aus Tabelle 3. Hier liegt nun die Aufgabe darin, diese Kernkompetenzen auszubauen und damit alte Geschäftsfelder zu festigen und auf neuen Märkten Fuß zu fassen.

Der **4. Quadrant** beinhaltet Kernkompetenzen, die eigentlich noch keine sind. Durch die hohe Dauerhaftigkeit stellen sie mögliche Kandidaten für echte Kernkompetenzen dar, allerdings ist das Unternehmen noch nicht in der Lage, die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung zu generieren, die der Markt verlangt. Die Schließung dieser Lücke stellt für das Unternehmen eine große Anstrengung und hohe Investitionen dar und birgt außerdem das Risiko, dass in einem internationalisierten und globalisierten Markt die Konkurrenz einfach schneller ist.

Nachdem man das Kompetenz-Portfolio erstellt hat, stellt sich nun die Frage nach möglichen Outsourcing-Varianten. In diesem letzten Schritt werden also Handlungsempfehlungen gegeben, je nachdem, in welchem Stadium sich eine Kernkompetenz befindet. Diese Entscheidungen veranschaulicht Abbildung 7.

Abb. 7: Handlungsempfehlungen für strategisches Outsourcing



Quelle: Zahn et al. (1998, S. 49)

Trotz vorangegangener Analysen sollte man jede Handlungsempfehlung auf ihren Effekt hin überprüfen. Fragen, ob Eigenerstellung oder Fremdvergabe, richten sich natürlich auch nach dem Angebot der IT-Dienstleister und den damit verbundenen Kosten und Leistungen.

## 2.5 Application Service Provider (ASP)

Application Service Providing ist eng verknüpft mit dem Begriff Business Application Outsourcing (BAO). Dieser Term wird verwendet, wenn das Management von Software Anwendungen durch externe Spezialisten durchgeführt wird. Hierbei werden grundsätzlich zwei Kategorien unterschieden:<sup>45</sup>

- Der Anwender hat die Möglichkeit, die bereit gestellte Software und Dienstleistung selbst zu personalisieren.
- Zusätzlich zur bereitgestellten Software und Dienstleistung werden auch die IT-Infrastruktur und das Prozess-Know-how benötigt.

<sup>45</sup> Vgl. BITKOM (a) [Zugriff am 15.04.2008], S. 10; in diesem Zusammenhang soll auch kurz das *Business Transformation Outsourcing (BTO)* angesprochen werden (siehe BITKOM (a), S. 10 f.): Dieser Begriff wird dann verwendet, wenn externe Anbieter Geschäftsprozesse, Anwendungen und Infrastruktur ganzer Unternehmen managen, sodass sich diese auf ihre Kernkompetenzen und die Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder kümmern können. Bezieht man sich auf die Darstellung „Transformation des Unternehmens“ (Köhler-Frost (2000, S. 101)) kann man diese Beziehung zwischen IT-Servicegeber und -nehmer bereits als enge und langfristige strategische Partnerschaft ansehen.

Der erstere Fall stellt das klassische ASP dar, die zweite Kategorie fällt mehr in den Bereich des BPO und des BTO (siehe Fußnote).

Im Bereich des klassischen ASP laufen alle Anwendungen auf den Servern des Anbieters. Auf diese Anwendungen kann per Internet oder per Telekommunikationsnetzwerken zugegriffen werden.<sup>46</sup> Ein großer Vorteil für den Dienstnehmer besteht in der Einsparung der Anschaffungskosten für die Software und auch teilweise Hardware (*Anm. des Autors: Ersetzung veralteter PCs durch neue, die den gestiegenen Anforderungen der neuen Software-Applikationen an Rechenleistung gerecht werden können*) und die weitaus geringeren IT-Kosten im eigenen Unternehmen.<sup>47</sup>

Allen beiden liegt allerdings das Prinzip zugrunde, dass Software nicht mehr gekauft wird, sondern gemietet.<sup>48</sup>

Bekanntere Beispiele im täglichen Leben für ASP-Software, die von vielen Usern verwendet werden, sind verschiedene Online-Emailprogramme wie Hotmail, Gmail, GMX, usw. Die neueste Entwicklung geht in die Richtung, Text- und Tabellenverarbeitungsprogramme online und kostenfrei (Finanzierung erfolgt durch Werbung) zur Verfügung zu stellen (siehe GoggleDocs).<sup>49</sup>

Im B2B-Bereich wird ASP natürlich auf weit professioneller Ebene betrieben und die zu bewältigenden Aufgaben für den Dienstgeber sind weit umfangreicher.

Abbildung 8 zeigt, welche Akteure an einer ASP-Wertschöpfungskette beteiligt sind.

Der **Kunde** schließt mit dem ASP Anbieter einen Servicevertrag für seine Anwender (im Regelfall seine Mitarbeiter) ab. Der **ASP Anbieter** ist in diesem Sinne der rechtliche Vertragspartner und somit für die Erfüllung der Leistung verantwortlich. Den Vertrieb selber führt er entweder selbst durch oder über seine Vertriebspartner. Er ist außerdem zuständig für die Beratung, das Customizing<sup>50</sup> und die Schulung der Mitarbeiter.

---

<sup>46</sup> Vgl. <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/application-service-provider-ASP-Application-Service-Provider.html>, Zugriff am 01.05.2008

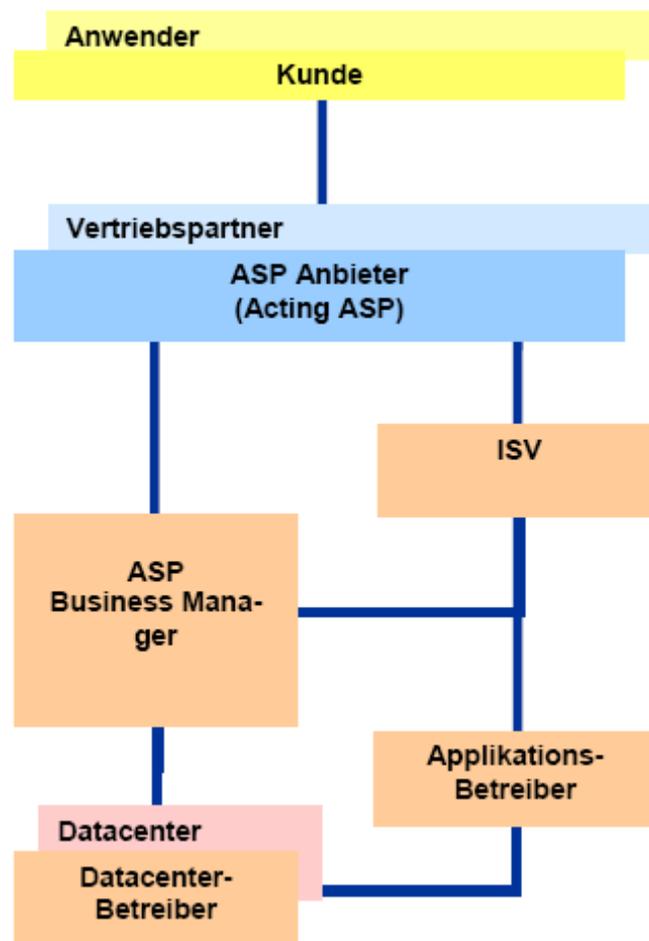
<sup>47</sup> Vgl. <http://www2.wu.wien.ac.at/informationsrecht/Rechtsinformationen/Seminararbeiten/handoutwieser030611.pdf>, Zugriff am 01.05.2008

<sup>48</sup> Vgl. Hirschheim et al. (2006), S. 16

<sup>49</sup> In diesem Zusammenhang siehe auch Hirschheim et al. (2006), S. 16, der hier auch zwischen Internet Service Provider (ISP) und ASP unterscheidet. Erster stellt browserbasierende Programme zur Verfügung, die allerdings in ihrem Umfang und ihren Funktionen sehr beschränkt sind.

<sup>50</sup> Anmerkung des Verfassers: Es wird prinzipiell zwischen Standard- und Individualsoftware unterschieden. Als Customizing bezeichnet man die Anpassung eines Standardproduktes (wie z.B. SAP R/3) an die Bedürfnisse des einzelnen Kunden. Allerdings sind dies keine schwerwiegenden Eingriffe in das Programm und oftmals eine reine Kostensache zwischen Anbieter und Anwender. Programme, die komplett neu erarbeitet werden und auf einen einzelnen Kunden (und nicht z.B. auf eine Branche oder Funktion im Unternehmen) zugeschnitten sind, bezeichnet man als Individualsoftware.

Abb. 8: An der ASP-Wertschöpfungskette Beteiligte



Quelle: BITKOM (b) [Zugriff am 01.05.2008], S. 10

Der **Independent Software Vendor (ISV)** ist, wie der Name schon andeutet, unabhängig und zuständig für die technische Entwicklung der Software, die dann im ASP Modell betrieben wird. Der **Applikationsbetreiber** ist zuständig für die Datensicherheit und den Zugriff auf die jeweils kundeneigenen Informationen. Da das wirtschaftliche Prinzip eines ASP Anbieters auf dem Grundsatz one-to-many aufgebaut ist, das bedeutet, dass mehrere Kunden ein und dieselbe Software nutzen, muss der Schutz dieser Kunden gewährleistet sein. Außerdem übernimmt der Applikationsbetreiber die Fehlerkorrektur und die regelmäßigen Aktualisierungen der Software. Für die Wahrung der Daten ist der **Datacenterbetreiber** verantwortlich. Er garantiert die Datensicherung, die Verfügbarkeit und die bestmögliche Performance seiner Datenbanksysteme. Mit dem betriebswirtschaftlichen Ablauf und dem operativen Geschäft einer ASP Unternehmung wird der **ASP Business Manager** betraut. Er hat in seiner Funktion als Koordinator die Steuerung und Kontrolle aller Prozesse zwischen den Einheiten bis hin zum ASP Anbieter über, für den er z.B. das Marketing gestaltet. Oftmals wird die Rolle des ASP Business Managers durch den ASP Anbieter übernommen.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Vgl. BITKOM (b) [Zugriff am 01.05.2008], S. 10f.

Einige wichtige Vorteile des ASP Modells aus Sicht des Anwenders sind.<sup>52</sup>

- Kostenvorteile: geringere Kosten und bessere Kostenkontrolle, geringere Kapitalbindung und optimierter Ressourceneinsatz
- Technologische Vorteile: immer aktuelle Software und Hardware, geprüfte Sicherheitsstandards, vereinfachte Implementierung, hohe Flexibilität, vereinfachte Migration
- Vorteile bei Service und Leistungen: rechtliche Sicherheit durch Service Level Agreements (siehe Kapitel 3.3), klar definierte Leistungen und Verantwortlichkeiten, Gewährleistungsansprüche, First-Level-Support durch hohes Maß an Know-how und Kompetenz beim ASP Anbieter
- Weitere Mehrwerte: Konzentration auf Kernkompetenzen und Prozessoptimierung

Im Zuge der Dotcom-Blase Ende der 90er Jahre erlitt auch der zuvor hoch favorisierte ASP Markt eine Krise, von der er sich aber langsam wieder erholt. Vielfach verwendet findet man heutzutage auch die Bezeichnung „software-as-a-service“, der das Prinzip des ASP in sich trägt. Der Trend zu webbasierter Software und Service Oriented Architecture<sup>53</sup> (SOA) ist nach wie vor sehr stark und zwingt IT-Dienstleister, neue und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.<sup>54</sup>

## **2.6 Shared Service Centers**

Wie schon in Unterkapitel 2.4.1 besprochen, ist eine der wichtigsten Fragestellungen beim Outsourcing, ob die dafür vorgesehenen Prozesse oder Leistungen die Kriterien für eine Auslagerung überhaupt erfüllen. D.h. trotz Auslagerungswilligkeit des Managements kann es auftreten, dass bei den Prozessen keine Auslagerungsfähigkeit vorhanden ist. Vor allem findet man diesen Effekt bei Prozessen mit sehr hohem unternehmensinternen Informationsbedarf oder großer Komplexität, sowie bei Prozessen, die das Kerngeschäft des Unternehmens und oftmals auch gleichzeitig den Wettbewerbsvorteil darstellen. Umgekehrt kann es auch vorkommen, dass Prozesse, die Outsourcing-Potential in sich bergen, aufgrund der Weigerung des Managements im Unternehmen belassen werden. Die Risiken wären zu groß, es gab bereits Misserfolge bei anderen Unternehmen zu beobachten

---

<sup>52</sup> Vgl. BITKOM (c) [Zugriff am 01.05.2008]

<sup>53</sup> Laut <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/service-oriented-architecture-SOA-SOA-Architektur.html>, Zugriff am 01.05.2008, definiert man SOA als „...eine flexible, anpassbare IT-Architektur dar, die eine verteilte Datenverarbeitung unterstützt.“ Außerdem ermöglicht diese Form der Architektur „...eine Modularisierung der Prozesse und Systeme sowie deren Verknüpfung mittels Webservices...“. Bekannte SOAs sind Java oder .NET von Microsoft.

<sup>54</sup> Vgl. Hirschheim et al. (2006), S. 17

oder die Tradition des Unternehmens ließe das nicht zu. Eine weitere Voraussetzung für das Auslagern von Prozessen ist natürlich auch die Existenz eines geeigneten externen Dienstleistungsanbieters, der die vormals selbst erbrachten Leistungen in Qualität und Wirtschaftlichkeit ebenbürtig produzieren kann.<sup>55</sup>

Wird die Leistungserstellung nun auf ein neues Unternehmen übertragen, das aber ein Beteiligungsunternehmen oder eine Tochtergesellschaft darstellt, d.h. ein Teil des Konzerns ist, spricht man nicht mehr von Auslagerung im Sinne des klassischen Outsourcings, sondern von Ausgliederung (siehe Abb. 5, Erscheinungsformen des Outsourcings).<sup>56</sup>

Die Idee, die dahinter steckt, ist also jene, dass *„...Aufgaben, die bislang wiederholt an mehreren Stellen im Unternehmen durchgeführt wurden, werden in einem zentralen Shared Service Center gebündelt, um durch Skaleneffekte effizienter und kostengünstiger zu arbeiten. Meistens handelt es sich um dienstleistende Funktionen für die eigentlichen Kernbereiche des Unternehmens, die dann die Leistungen zentral abrufen und sich die Kosten teilen. Die neue, halbautonome Einheit tritt ihnen gegenüber wie ein Dienstleister am Markt auf.“*<sup>57</sup>

Folgendes Kapitel 2.6.1 versucht, Shared Service Center zu definieren und abzugrenzen.

### **2.6.1 Merkmale und Definition eines Shared Service Centers**

Zuerst ist es wichtig, den Begriff und die Funktion eines Shared Service Centers von Outsourcing zu unterscheiden. Ein wichtiger Punkt hierbei ist schon allein die Tatsache, dass im Unterschied zum tatsächlichen Auslagern, d.h. die Prozesse werden nicht mehr im Unternehmen durchgeführt, die Prozesse und die Kontrolle darüber im Unternehmen bleiben und es im Eigentlichen zu einer Konsolidierung (Zusammenfassung) von Prozessen zu einer zentralen Stelle kommt – dem Shared Service Center. Ein weiterer wichtiger Unterschied ist das Fehlen eines Dritten. Es gibt innerhalb des Shared Service Center – Ansatzes keinen externen Dienstleister. Ein letztes wichtiges Unterscheidungskriterium bildet die Tatsache, dass Prozesse, die innerhalb des Kerngeschäftes eine Rolle spielen, oftmals zusammengefasst werden können, aber nicht ausgelagert werden können. Eine Optimierungsoption hierfür stellt das Shared Service Center dar.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Vgl. Köhler-Frost (2000), S. 181

<sup>56</sup> Vgl. ebenda, S. 182

<sup>57</sup> CIO, *Shared Service Center – Herausforderungen und Chancen*, <http://www.cio.de/knowledgecenter/outsourcing/833618/>, S. 1, Zugriff am 02.05.2008

<sup>58</sup> Vgl. Köhler-Frost (2000), S. 186 f., siehe auch Beulen et al. (2006), S. 28, „The services delivered are generally standard, process-driven, transactional activities, which support the company’s primary processes...“.

## Shared Service Center:<sup>59</sup>

1. Sind selbstständige Organisationseinheiten, die in ihrem wirtschaftlichen und/oder rechtlichen Verantwortungsbereich die alleinige Entscheidungsgewalt haben.
2. Beliefern mehrere Organisationseinheiten mit Leistungen, wobei es hier keine regionalen Grenzen geben muss. Es ist sogar möglich, externe Firmen mit Leistungen zu beliefern.
3. Sind prozess- und kundenorientiert, in der Hinsicht, dass Shared Service Center nicht nur an der Kostenreduzierung der ihnen zugedachten Prozesse und Leistungen interessiert sind, sondern auch an deren Optimierung. Hierbei werden bestimmte Prozessschritte so weit wie möglich parallelisiert und ineffiziente Abläufe eliminiert. Außerdem ist die Organisationsform des Centers auf die Bedürfnisse ihrer dezentralen „Kunden“ (Business Units) ausgerichtet.
4. Sind ressourcen- und wertschöpfungsorientiert, dadurch, dass sie Prozesse und die damit notwendigen Ressourcen bündeln und dadurch Geschäftseinheiten entlasten, die ihrerseits nun die neu gewonnenen Ressourcen zur Optimierung ihrer Wertschöpfung einsetzen können.

Eine weitere Möglichkeit der Definition eines Shared Service Centers veranschaulicht Abbildung 9.

**Abb. 9: Definition Shared Service Center**

Definition Option Shared Service Center	
<b>Was ist ein SSC</b>	<b>Was ist es nicht</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interner Dienstleistungsanbieter mit eigenen Ressourcen und Leistungsauftrag fokussiert auf Prozessstandardisierungen und -optimierungen</li><li>• Unterstützung lokaler Leistungen/Prozesse zur Serviceverbesserung durch den Einsatz bewährter Arbeitsmethoden und IT</li><li>• Back Office Optimierung der Prozess- und Unterstützungsaktivitäten</li><li>• Effektive und effiziente Unterstützung interner Bereiche durch Anwendung standardisierter und konsolidierter Prozesse</li><li>• Organisatorisch und wirtschaftlich eigenständige interne Einheit</li><li>• Freisetzung von Ressourcen durch Fokussierung</li><li>• Verhandlungsprozess mit Verrechnungspreisen</li><li>• Ständiger Wettbewerb mit alternativen Anbietern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ein Schritt zur Zentralisierung</li><li>• Ein Versuch, die Führung der lokalen Unternehmungen zu beeinflussen</li><li>• Ein Versuch, den lokalen Unternehmungen Aufgabenbereiche zu entziehen</li><li>• Eine negative Beeinträchtigung der Kundenbeziehungen oder Leistungsstufen</li><li>• Die Ausführung von Budgetierungs- und Planungsprozessen mit Kostenaufteilung</li><li>• Serviceeinrichtung mit der Pflicht Aufträge anzunehmen und auszuführen</li></ul>

Quelle: PwC [Zugriff am 02.05.2008], S. 2

## 2.6.2 Chancen und Risiken des Shared Service Ansatzes<sup>60</sup>

Neben der Unabhängigkeit von externen Anbietern bei der Auslagerung von Prozessen bietet ein erfolgreich implementiertes Shared Service Center vor allem

<sup>59</sup> Vgl. ebenda, S. 185 f.

<sup>60</sup> Dieses Unterkapitel bezieht sich mit Ausnahme von Fußnoten durchgehend auf Köhler-Frost (2000), S. 191 ff.

einen durchschnittlichen Kostenvorteil von 20% bis 30%. Diese Kostenreduzierung ergibt sich aus Skaleneffekten, Effizienzvorteilen, erhöhtem Kostenbewusstsein und verbessertem Ressourceneinsatz.<sup>61</sup>

Weitere Chancen sind:<sup>62</sup>

- Kunden - Lieferantenverhältnis (fördert die Kunden- und Serviceorientierung)
- Konzentration aufs Kerngeschäft
- Qualitätssteigerung
- Reduzierung der Durchlaufzeiten
- Verbesserung der Informationsgewinnung
- Aufbau von zentralem IT- und Prozess-Know-how
- Mitarbeitermotivation

Die Risiken bzw. Nachteile findet man vor allem bei der Implementierung eines Centers vor. Man trifft auf Menschen unterschiedlicher Kultur und Sprache. Zudem kommen Mitarbeiterängste vor Downsizing<sup>63</sup>, Machtverlust, Ortswechsel und/oder Kontrollverlust des Shared Service Centers. Zudem kommt, dass bestehende Prozesse und Technologien nicht kompatibel und nicht integrierbar sind. Auch innerhalb der Organisation können unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen den Erfolg einer Implementierung aufhalten.<sup>64</sup>

## **2.7 Global Sourcing**

Global Sourcing kann im Wesentlichen als ein moderner Begriff für „weltweite Beschaffung“ angesehen werden, wobei die Beschaffungskomponente über den Einkaufsbereich eines Unternehmens hinausgeht und das gesamte Materialmanagement inklusive der Personalbeschaffung betrifft. Sourcing ist vor allem als strategische Ausrichtung zu betrachten, deren Ziel es ist, die Kosten durch weltweites Agieren zu senken und gleichzeitig Wettbewerbsvorteile zu erringen.

---

<sup>61</sup> Siehe zu diesem Thema auch Beulen et al. (2006), S. 29, wo von einer Kostensenkung in der Höhe von 40% alleine durch die Reduzierung des Mitarbeiterstabes die Rede ist.

<sup>62</sup> PwC [Zugriff am 02.05.2008], S. 4, nennt auch noch die folgenden Vorteile: Klare Trennung von Verantwortlichkeiten, effektive und erleichterte Umsetzung von Veränderungen, definierte Standards für Input/Verarbeitung/Output, standardisierte Prozesse, festgelegte Leistungserbringung und –kontrolle durch Service Level Agreements (siehe Kapitel 3.3), einheitliche Prozesse und Berichterstattung, unternehmensübergreifende Ausnutzung des vorhandenen Wissens, erhöhte Konsistenz der Information, bessere Informationsauswertung und Entscheidungsfindung.

<sup>63</sup> Laut [http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9\\_gci759501,00.html](http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci759501,00.html), Zugriff am 06.05.2008, definiert sich downsizing als „...reducing the number of employees on the operating payroll.“

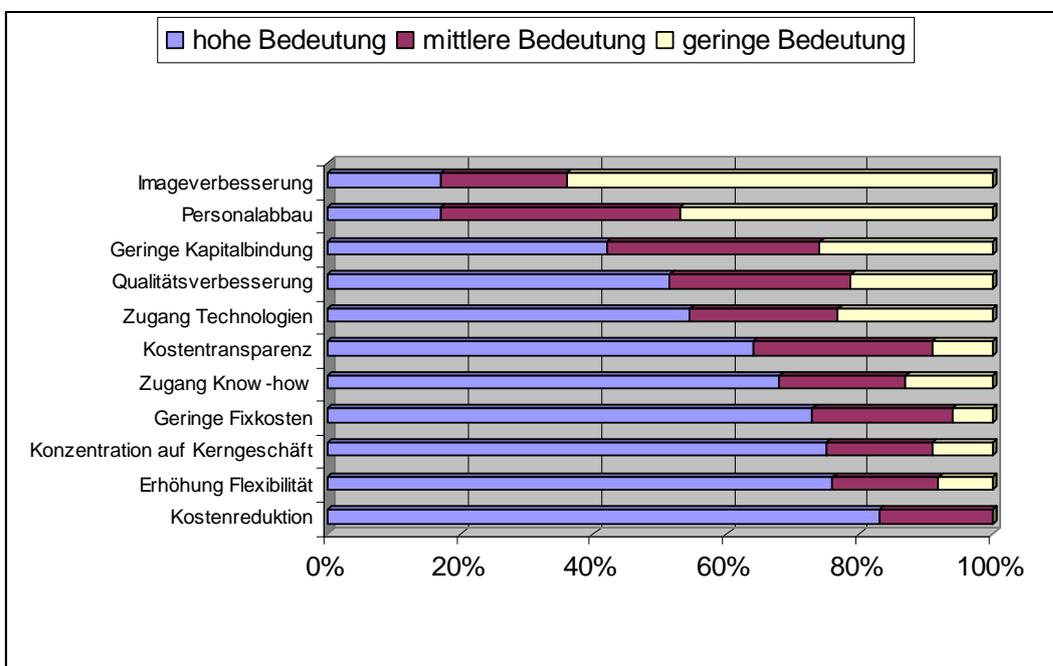
<sup>64</sup> Siehe auch Beulen et al. (2006), S. 29 f., und CIO, Zugriff am 02.05.2008, S. 1 ff., Köhler-Frost (2000), S. 193, spricht auch die notwendigen Erfolgsfaktoren an: eindeutige Vision, Ziele und Strategie; Übertragung der Vision auf die Organisation; Sponsorship und Unterstützung durch das Top Management; eine globale Geschäftsperspektive; Investitionen in Organisational Change Management und ITK-Technologie.

Grundlage für diese Strategie bildet die Möglichkeit der Globalisierung, also der (beinahe) unbeschränkte Zugang zum Weltmarkt.<sup>65</sup>

## 2.8 Chancen, Risiken und Kosten durch Outsourcing

Folgende beiden (Tabelle 7 und 8), aufgrund einer Studie erstellten, Balkendiagramme veranschaulichen grafisch einen ersten Überblick über mögliche Chancen und Risiken eines Outsourcing-Vorhabens.

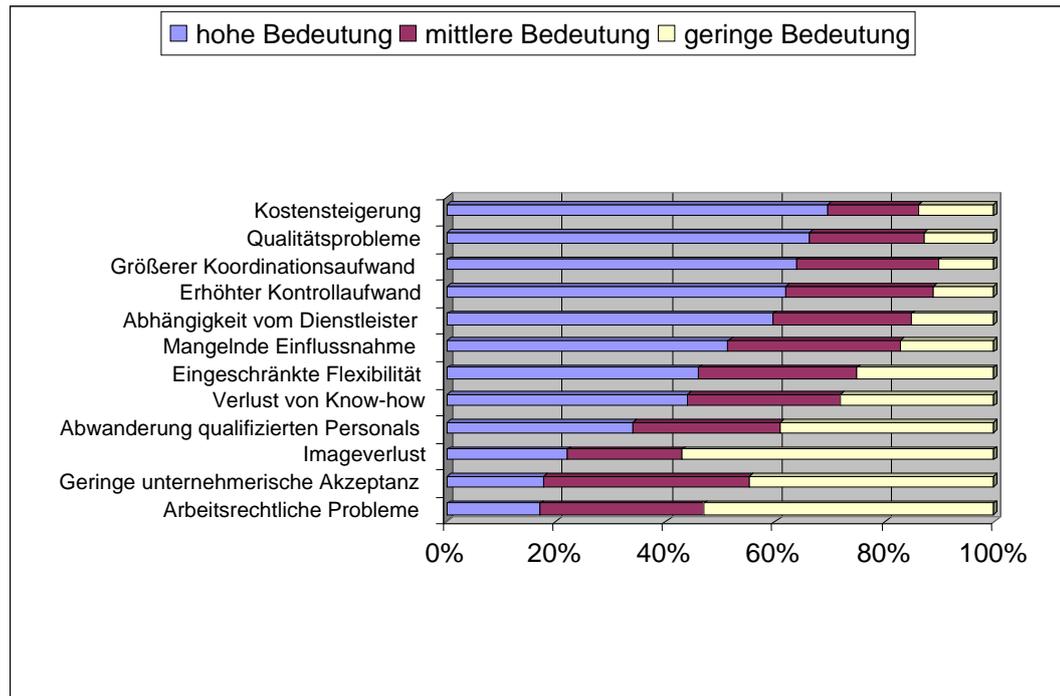
**Tab. 7: Chancen beim Outsourcing**



Quelle: eigene Darstellung nach: Zahn et al. (1998, S. 9)

<sup>65</sup> Vgl. Göldenboth (1998), S. 144 ff.

**Tab. 8: Risiken beim Outsourcing**



Quelle: eigene Darstellung nach: Zahn et al. (1998, S. 10)

## 2.8.1 Chancen und Vorteile

### Konzentration auf die Kernkompetenzen

Gezieltes und erfolgreiches Outsourcing ermöglicht den Einsatz knapper Ressourcen auf strategisch relevante Kompetenzfelder. Innovation, Kundenorientierung und Kostenwirtschaftlichkeit können vorangetrieben bzw. optimiert werden, während das Gesamtgeschäft keinen Nachteil durch die Verlagerung von Aktivitäten erleidet. Des Weiteren kann die interne Koordinationstätigkeit gesenkt werden.<sup>66</sup> Außerdem erfolgt eine Entlastung des Personalmanagements, herbeigeführt durch das Wegfallen von Streiks, Fluktuation, Krankheitsfällen usw.<sup>67</sup>

### Know-how Akquisition

Der hohe Grad an Spezialisierung, den ein professioneller externer Dienstleister anbieten kann, bringt oftmals einen großen Wettbewerbs- und Innovationsvorteil. Durch die Konzentration auf sein Spezialgebiet kann er günstiger bessere Qualität erzeugen, als dies in Eigenerstellung möglich wäre. Seine große Wissensbasis und Erfahrung ermöglichen eine höhere Flexibilität und damit einen größeren Kundennutzen, höhere Servicegrade und Reaktionszeiten.<sup>68</sup> Gerade kleineren Unternehmen fällt es zudem schwer, mit der rasanten technologischen Entwicklung im IT-Bereich und dem Recruiting der notwendigen Fachkräfte wirtschaftlich Schritt

<sup>66</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 10

<sup>67</sup> Vgl. Korff-Schlütter [Zugriff am 01.04.2008], S. 12

<sup>68</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 10 f., siehe auch Hodel (1999), S. 37

zu halten. Ein Dienstleister hat das nötige Personal und Equipment, vor allem standardisierte Prozesse und Leistungen kostengünstig zu übernehmen und gegebenenfalls über Jahre hinweg zu optimieren und zu verbessern.<sup>69</sup>

### **Kosteneinsparungen**

Selbstverständlich spielt die Reduktion von Kosten eine äußerst wichtige, wenn nicht sogar die wichtigste Rolle überhaupt. In der Literatur wird dies des Öfteren als der Hauptmotivator einer Outsourcing-Planung angesehen.

Prinzipiell verwandelt man durch Fremdvergabe einen bestimmten Anteil seiner unternehmerischen Fixkosten in variable Kosten, im besten Fall zahlt man sogar nur für jene Leistungen, die tatsächlich beansprucht wurden.<sup>70</sup> Es entstehen Gebühren, die an den Dienstleister bezahlt werden. Durch genau geregelte Verträge und Abrechnungen ergibt das zusätzlich eine gestiegene Kostentransparenz und ein möglicherweise stärkeres Kostenbewusstsein aufgrund des externen Leistungsbezuges. Natürlich entfallen auch die immensen Kosten der Investitionen in IT und Personal.<sup>71</sup> Auch der Kapitalrückfluss durch den Verkauf von Anlagevermögen (Liquiditäts- und Rentabilitätseffekt) kann (unter Vorbehalt) als Vorteil angesehen werden.<sup>72</sup>

Ein großer Teil der Kosteneinsparungen erzielt der Servicegeber durch verbesserte Skalenerträge und Effizienzvorteile, die er teilweise an den Servicenehmer weiterleitet und somit eine win-win-Situation entsteht.<sup>73</sup>

### **Leistungsoptimierung/Qualitätsverbesserung**

Hier spielt der Faktor Know-how eine wesentliche Rolle. Die ständig komplexer werdenden IT-Strukturen benötigen ein gestiegenes Maß an Verständnis und Erfahrung. Der Aufbau dieses Know-hows und dessen Erhalt und Weiterbildung stellt ein zeit- und vor allem kostenintensives Programm dar. Der Outsourcing Partner ist durch Verträge (sogenannte Service Level Agreements (SLA)) dazu verpflichtet, die versprochenen Qualitätsstandards zu halten und darüber hinaus zu optimieren. Ist das nicht der Fall, ist der Dienstleister dazu verpflichtet, Pönalen zu zahlen. Strafen dieser Art haben extern einen viel höher einzustufenden Wirkungsgrad als intern. Deshalb ist die Leistungsoptimierung bei der Fremdvergabe ebenfalls höher einzustufen.<sup>74</sup> Um die Einhaltung dieser Service Level überwachen zu können, benötigt das auslagernde Unternehmen allerdings geeignete Kontrollfunktionen bzw. -einrichtungen. Nur so kann sichergestellt werden, dass der Dienstleister die ihm

---

<sup>69</sup> Vgl. Allweyer et al. (2004), S. 15, in Verbindung mit Korff-Schlütter [Zugriff am 01.04.2008], S. 13

<sup>70</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 11

<sup>71</sup> Vgl. Allweyer et al. (2004), S. 14, und Zahn et al. (1998), S. 11 f.

<sup>72</sup> Vgl. Schwarze und Müller (2005), S. 8 f., weisen darauf hin, dass der Anlagenverkauf das zu Restbuchwerten bilanzierte Anlagevermögen reduziert und dadurch ein negativer Effekt durch den Erlös auftreten kann.

<sup>73</sup> Vgl. Korff-Schlüter [Zugriff am 01.04.2008], S. 11 f., siehe auch McIvor (2005), S. 21

<sup>74</sup> Vgl. Schwarze und Müller (2005), S. 9 f., in Verbindung mit Korff-Schlüter [Zugriff am 01.04.2008], S. 13

anvertrauten Aktivitäten, Funktionen oder Prozesse zur Zufriedenheit des Servicenehmers ausführt.<sup>75</sup>

### **Flexibilität**

Outsourcing trägt zu einer gleichmäßigeren Kapazitätsauslastung bei, indem Kapazitätsengpässe, z.B. aufgrund von Bedarfsspitzen, vermieden werden können. Außerdem ist eine bessere Anpassung an saisonale oder konjunkturelle Schwankungen möglich. Hierzu kommt die personelle Entlastung im Sinne eines ständigen Personalauf- bzw. Personalabbaus.<sup>76</sup> Ein sehr gutes Beispiel innerhalb der IT-Infrastruktur ist das sogenannte Grid-Computing<sup>77</sup>. Ein Verfahren, das eine bedarfsorientierte Nutzung von Rechnerkapazitäten ermöglicht.<sup>78</sup>

Im Gegensatz zu großen, vertikal zusammenhängenden Konzernen bietet Outsourcing die Möglichkeit, auf mehrere, kleinere, aber auch spezialisierte Zulieferer zurückgreifen zu können, deren Leistung oder Produkt sie jedoch nur im Bedarfsfall in Anspruch nehmen und somit bezahlen müssen. Durch diese Methode ist das Unternehmen in der Lage, Produktion schnell zu erhöhen oder zu senken. Es kann „just-in-time“-Produktion betreiben und reduziert trotzdem die „time-to-market“.<sup>79</sup>

### **Risikoreduktion**

Der Servicegeber übernimmt in Abhängigkeit der Vertragsbestimmung die volle Verantwortung für einen vordefinierten Bereich. Er ist auch haftbar dafür, wenn durch ein Verschulden seinerseits die Leistung nicht erbracht wird (z.B. Ausfall Rechenzentrum, Mitarbeiterstreik, usw.). Durch die Fremdvergabe wird ein mehr oder weniger großer Teil des Risikos auf den Dienstleister übertragen.<sup>80</sup>

## **2.8.2 Risiken und Nachteile**

### **Abhängigkeit**

Bei der Fremdvergabe von komplexen Leistungsbereichen ist die Wahl des Dienstleisters von großer Bedeutung, da bei ungünstiger Verhandlungsmacht oder dem Nicht-Eintreten von erhofften Vorteilen das Backsourcing mit großen Problemen verbunden sein kann. Dieses Risiko inkludiert auch Qualitätsmängel, Lieferschwierigkeiten, unkontrollierbare Beschaffungsrisiken, Preiserhöhungen und

---

<sup>75</sup> Vgl. McIvor (2005), S. 21 f.

<sup>76</sup> Vgl. Zahn et al (1998), S. 11 f.

<sup>77</sup> Definition laut <http://lexikon.martinvogel.de/gridcomputing.html>, Zugriff am 07.05.2008, "Gitterrechnen" – eine besondere Form des Zusammenschlusses von Rechnern zur Bearbeitung verteilter Anwendungen innerhalb eines einzelnen Netzwerkes oder im Internet (offener Verbund). Durch die Einrichtung eines Gridsystems können zum Beispiel alle Rechner einer Unternehmensabteilung zur Bearbeitung extrem rechenintensiver oder speicherplatzhungriger Aufgaben herangezogen werden, ohne dass dies für den einzelnen Anwender direkt wahrnehmbar ist.

<sup>78</sup> Vgl. Allweyer et al. (2004), S. 14

<sup>79</sup> Vgl. McIvor (2005), S. 22

<sup>80</sup> Vgl. Allweyer et al. (2004), S. 15

steigende Abhängigkeit vom externen Servicegeber. Aber auch der Dienstleister unterliegt einem Abhängigkeitsrisiko, vor allem wenn er nur wenige Klienten betreut. Wichtig für beide Seiten ist hierbei, die Risiken der Abhängigkeit voneinander transparent und kalkulierbar zu machen.<sup>81</sup> Für beide Seiten kritisch ist auch der Fall einer Insolvenz, einer Übernahme oder einer strategischen Neuausrichtung der eigenen oder der Partnerfirma.<sup>82</sup>

### **Know-how Verlust**

Großes Augenmerk muss hierbei auf die Auswahl der „richtigen“ Dienstleistungen gelegt werden. Es darf nicht passieren, dass ungewollt Kernleistungen fremdvergeben werden (siehe Kapitel 2.4) bzw. nicht erkannte Kernkompetenzen mit ausgelagert werden.<sup>83</sup> Alleine durch den Transfer von Personal findet ein Know-how Verlust statt, und besonders hier muss darauf geachtet werden, welche Personen das Unternehmen verlassen, also auf welches Wissen verzichtet werden kann und welches als Kernkompetenz von wesentlicher Bedeutung für das Unternehmen ist.<sup>84</sup> Auch im Falle einer korrekt durchgeführten Fremdvergabe ist es empfehlenswert, eine kompetente Gruppe von Mitarbeitern im Unternehmen zu belassen, die die fachliche Koordination und Kontrolle übernimmt.<sup>85</sup> Ein weiteres Problem der Fremdvergabe ist der Verlust an Innovationsfähigkeit. Besonders wenn auch kritische und wesentliche Bereiche ausgelagert wurden, da Prozesse, Informationsflüsse und die Umgebung zu experimentieren nicht notwendigerweise im selben Unternehmen möglich sind.<sup>86</sup>

### **Kosten**

Obwohl der wichtigste Motivator für ein Outsourcing-Vorhaben der Kostensenkungsfaktor ist, kann unter Umständen auch genau das Gegenteil eintreten. Gründe dafür sind Zusatzkosten oder Switching-Costs, die durch gesetzliche Vorschriften und Entscheidungsfindungsprozesse entstehen, Überschätzung der eigenen Herstellungskosten durch falsche Kostenerfassung, mangelnde Fixkostenreduktion, wenn noch nicht abgeschriebenes Anlagevermögen nicht verkauft werden kann, generelle Unterschätzung der Outsourcing-Kosten aufgrund der Transaktionskosten für Koordination, Kommunikation und Kontrolle.<sup>87</sup> In manchen Fällen wird auch der zukünftige Management Aufwand, vor allem bei kritischen Prozessen und Leistungen, unterschätzt, um die Beziehung zum Dienstleister aufrechterhalten zu können. Es ist in dieser Hinsicht auch möglich, dass

---

<sup>81</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 12 f., Schwarze und Müller (2005), S. 10, empfehlen zur Abhängigkeitsreduzierung die Laufzeit des Outsourcingvertrages zu verkürzen. Sie weisen aber auch daraufhin, dass dadurch die Kosten für das Service steigen, da der Outsourcinggeber seine Investitionen schneller amortisieren muss.

<sup>82</sup> Vgl. Hodel (1999), S. 37 und Allweyer et al. (2004), S. 15 f.

<sup>83</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 13

<sup>84</sup> Vgl. Schwarze und Müller (2005), S. 10, auch Allweyer et al. (2004), S. 16 weist auf die Frage hin, wieviel Wissen im eigenen Haus nach der Fremdvergabe verbleibt.

<sup>85</sup> Vgl. Hodel (1999), S. 37

<sup>86</sup> Vgl. Mclvor (2005), S. 25

<sup>87</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 13 f., siehe auch Korff-Schlütter [Zugriff am 01.04.2008], S. 14

die Verantwortlichen beim Servicenehmer schon vor der Auslagerung inkompetent waren und nun als Ansprechpartner für den IT-Dienstleister dienen. Diese fehlende Kompetenz kann in der Folge zu höheren Folge- und Anpassungskosten führen.<sup>88</sup>

### **Widerstand im outsourcenden Unternehmen**

Outsourcing bedeutet oftmals Personalveränderung. Mitarbeiter wird ein Wechsel zum Outsourcingpartner nahegelegt, bei den verbleibenden Mitarbeitern kann es zu Verunsicherung und Demotivation kommen.<sup>89</sup> Für Abteilungsverantwortliche bedeutet die Auslagerung von Prozessen und Mitarbeitern häufig einen Prestigeverlust.<sup>90</sup> Eine offene Kommunikation, Einbettung der Mitarbeiter in den Outsourcing-Prozess und die Möglichkeit, sich konstruktiv daran zu beteiligen, sind wesentliche Voraussetzungen, um die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes und in weiterer Folge interne Widerstände zu minimieren.<sup>91</sup>

### **Partnerwahl**

Die Wahl des richtigen Partners ist von entscheidender Bedeutung für eine längerfristige und fruchtbare Zusammenarbeit. Kriterien hierfür sind die Qualität der erbrachten Leistung, die Vitalität und Innovationsfähigkeit, Seriosität, Flexibilität und Zuverlässigkeit.<sup>92</sup>

### **2.8.3 Kosten durch das Outsourcing**

Die Berechnung der Gesamtkosten eines Outsourcing-Projektes ist oft relativ schwierig und ungenau durchzuführen. Ein Hauptgrund dafür ist die schwierige Abgrenzung der Leistungsbereiche, die Spezifikation der Leistungserbringung, die Standardisierung und der Anteil des Customizing und mögliche noch nicht absehbare Veränderungen des Leistungspaketes.<sup>93</sup>

Allerdings ist es unerlässlich nur Kosten zu berücksichtigen, die direkt mit dem auszulagernden Prozess oder der Leistung zusammenhängen. Das liegt daran, dass eine mögliche Auslagerung immer direkt mit den Kosten einer Eigenerstellung verglichen werden sollten können.<sup>94</sup>

Für viele Outsourcing-Vorhaben ist aber eine Einteilung nach folgenden Gesichtspunkten möglich:

---

<sup>88</sup> Vgl. McIvor (2005), S. 23 f., auch Allweyer et al. (2004), S. 17, weist in Absatz „Aufwand für Management organisatorischer Schnittstellen“ auf die korrekte Betreuung der Beziehung zum Outsourcinggeber hin.

<sup>89</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 14

<sup>90</sup> Vgl. Allweyer et al. (2004), S. 17

<sup>91</sup> Vgl. Schwarze und Müller (2005), S. 11

<sup>92</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 14, siehe auch Beulen et al. (2006), S. 63 ff., „Partnership risk management“.

<sup>93</sup> Vgl. Allweyer et al. (2004), S. 21

<sup>94</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 50 ff., siehe auch Hodel (1999), S. 47

**Tab. 9: Kosten Outsourcing**

	<b>Einmalige Kosten</b>	<b>Laufende Kosten</b>
<i>Zahlungen an Provider</i>	Einrichtungskosten Projektkosten Hard- und Software	Provider-Gebühren Software-Lizenz-Gebühren Wartungsgebühren
<i>Interne Kosten</i>	Anforderungsdefinition Auswahl Provider Projekt-Mitarbeit Leistungsdefinition Vertragsverhandlungen Standardisierung Prozesse und Anwendungen	Management der Outsourcing-Beziehung Koordination Kontrolle Leitungskosten Kommunikationsaufwand innerhalb der operativen Prozesse

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Allweyer et al. (2004, S. 21)

Die folgende Abbildung 10 veranschaulicht etwas detaillierter die Transaktionskosten, die auf jeden Fall zum Tragen kommen werden und auf keinen Fall vernachlässigt werden dürfen.

**Abb. 10: Transaktionskostenarten**

<b>Transaktionskostenart</b>	<b>Beispiele für Transaktionskosten (im Rahmen des Outsourcing-Prozesses)</b>	<b>Entstehungszeitpunkt</b>
<b>Anbahnungskosten</b>	Suchkosten nach potenziellen Dienstleistern und Kosten der Feststellung ihrer Konditionen; Reise-, Kommunikations-, Beratungskosten sowie bestimmte Gemeinkosten von Einkauf, Vertrieb, Entwicklung und Fertigungsvorbereitung	<b>vor Vertragsabschluss (ex ante)</b>
<b>Vereinbarungskosten</b>	Verhandlungs- und Vertragsformulierungskosten; Kosten der Rechtsabteilung sowie der Abstimmung und Planung zwischen Vertrieb, Entwicklung, Fertigung und Einkauf	
<b>Abwicklungskosten</b>	Steuerungskosten der laufenden Leistungserstellung, Managementkosten der Führung und Koordination	<b>nach Vertragsabschluss (ex post)</b>
<b>Kontrollkosten</b>	Überwachungskosten der vereinbarten Qualität, Menge, Termine, Preise und Geheimhaltung; Wareneingangskontrolle, Warenrichtwertbestimmung	
<b>Anpassungskosten</b>	Durchsetzungskosten von Termin-, Mengen-, Qualitäts-, Preis- und Geheimhaltungsänderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Vereinbarungslaufzeit	

Quelle: Zahn et al. (1998, S. 55)

Die Transaktionskosten werden bei marktgängigeren Leistungen (Auslagern des Reinigungsdienstes) wesentlich niedriger ausfallen als für Leistungen oder Prozesse, welche die IT des Unternehmens betreffen.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Zahn et al. (1998), S. 56

### 3. Der Outsourcing Vertrag

Eine Outsourcing-Partnerschaft gestaltet sich in den seltensten Fällen problemlos, deshalb muss die vertragliche Fixierung der Leistungsinhalte darauf ausgelegt sein, Lösungen für Diskrepanzen und opportunistisches Verhalten bereitzuhalten. Bezüglich der Vertragsgestaltung selbst kommen ausgehend von der Vertragstheorie drei grundsätzliche Varianten für Outsourcing Verträge in Betracht:<sup>96</sup>

1. Der klassische Vertrag
2. Der neoklassische Vertrag
3. Das relationale Vertragsrecht

#### **Der klassische Vertrag<sup>97</sup>**

Ein typisches Beispiel für einen klassischen Vertrag ist der einfache, spontane Kaufvertrag. Klassische Verträge beziehen sich auf Standardleistungen, werden kurzfristig abgeschlossen, die Transaktionspartner sind oftmals anonym und die Leistung selbst genau spezifizierbar. Ausgehend von dieser Definition eignen sich klassische Verträge recht wenig als Outsourcing Verträge, da diese einerseits auf längerfristige Zusammenarbeit ausgelegt sind und andererseits keine typischen Kaufverträge darstellen.

#### **Der neoklassische Vertrag<sup>98</sup>**

Für diese Kategorie ist als typischer Vertreter der Bauvertrag zu nennen. Diese Verträge sind auf einen längeren Zeitraum ausgelegt. Bereits bei Vertragsabschluss sind sich beide Parteien darüber im klaren, dass nicht alle Umstände berücksichtigt werden können, weshalb dieser Vertrag Regelungen vorsieht, wie im Falle von Meinungsverschiedenheiten und Streitfällen vorzugehen ist. In diesen Verträgen sind die vereinbarten Leistungen sehr individuell und eher komplexerer Natur.

#### **Das relationale Vertragsrecht<sup>99</sup>**

Ein relationaler Vertrag wäre z.B. ein unbefristeter Arbeitsvertrag. In diesen Verträgen findet man weniger genau fixierte Abmachungen als vielmehr Vereinbarungen, die die gegenseitige Vertrauensbasis stärken sollen. Relationale Verträge sind zudem unvollständig, da der eigentliche Hauptpunkt des Vertrages die gemeinsame Werterhaltung und die sich im Laufe der Zeit entwickelnde Beziehung zwischen den Vertragsgruppen umrahmen soll.

Vor allem die beiden zuletzt genannten Vertragstypen eignen sich für Outsourcing Verträge. Im Sinne des *kostengetriebenen* Outsourcings ist die neoklassische

---

<sup>96</sup> Vgl. Barth (2003), S. 230 ff.

<sup>97</sup> Vgl. ebenda, S. 231

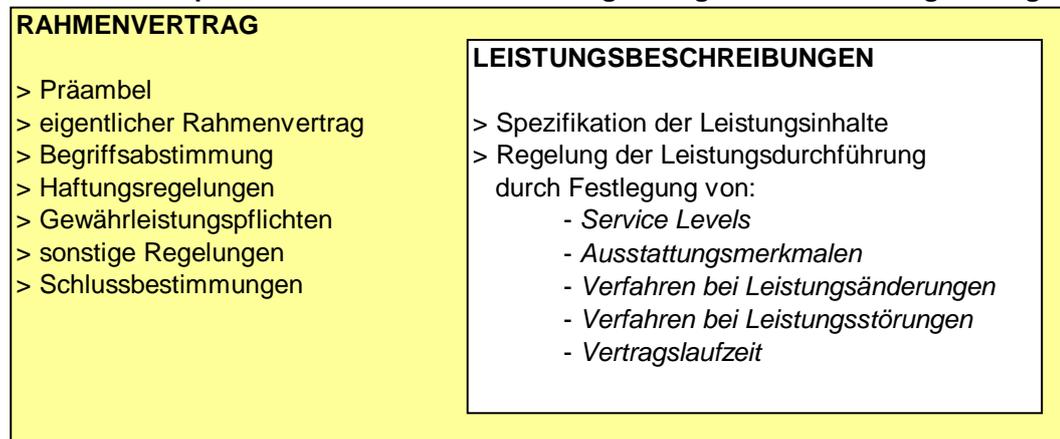
<sup>98</sup> Vgl. ebenda, S. 231 f.

<sup>99</sup> Vgl. ebenda, S. 232

Vertragsgestaltung zu bevorzugen, da es sich oftmals um eine Standardleistung handelt, die vom Dienstleister an mehrere Kunden verkauft wird. Das *wissensgetriebene* Outsourcing, das den Wissenserwerb und in weiterer Folge die Umgestaltung der Leistung in den Vordergrund rückt, orientiert sich mehr am relationalen Vertragsrecht. Die in Zukunft mit Sicherheit anfallenden Veränderungen sind zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht absehbar und deshalb liegt der Fokus auf der Zusammenarbeit und den Erhalt gemeinsamer Interessen.<sup>100</sup>

Der Outsourcing Vertrag selbst besteht prinzipiell aus zwei Komponenten, die natürlich abweichend von den jeweils teilnehmenden Partnern gestaltet werden können (siehe Abbildung 11).<sup>101</sup> Eine detaillierte Beschreibung bieten die Kapitel 3.1 und 3.2.

**Abb. 11: Prinzipieller Aufbau von dienstleistungsbezogenen Outsourcing Verträgen**



Quelle: eigene Darstellung nach: Barth (2003, S. 234)

### 3.1 Der Rahmenvertrag<sup>102</sup>

Im Rahmenvertrag werden allgemeine Bestimmungen bezüglich der Geschäftspartnerschaft geregelt.<sup>103</sup>

#### Die Präambel

In ihr werden die Ausgangssituation und die jeweiligen Zielsetzungen festgehalten.

<sup>100</sup> Vgl. Barth (2003), S. 232 f.

<sup>101</sup> Da diese Arbeit im Rahmen der Wirtschaftsinformatik verfasst wird, werden zu dem gesamten Thema Vertrag dienstleistungsbezogene Verträge stärker berücksichtigt.

<sup>102</sup> Vgl. Barth (2003), S. 234 ff.; Zahn et al. (1998), S. 100 ff.

<sup>103</sup> Vgl. Korff-Schlüter [Zugriff am 01.04.2008], S. 17 f. Konkrete Vertragsinhalte wären Vertragserfüllung – Arbeitsort, Fälligkeitstermine – Arbeitszeit, Arbeitsmittel und Material, Unterbeauftragung und Erfüllungsgehilfen, Lenkungsausschuss, Vergütung, Haftung, Aufrechnung und Zurückbehaltungsrecht, Wettbewerbsbeschränkung, Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse, Urheberrecht, gewerbliche Schutzrechte, Vertragsdauer und Vertragsbeendigung, Einschaltung des Betriebsrates, Ausschluss unerlaubter Arbeitnehmerüberlassung, Folgen der Vertragsbeendigung, Schriftform, Gerichtsstand, Anzuwendendes Recht, Vertragssprache, Teilweise Unwirksamkeit.

### **Der eigentliche Rahmenvertrag**

Er enthält eine kurze Beschreibung der Kernpunkte der Zusammenarbeit.

### **Die Begriffsabstimmung**

Sehr empfehlenswert, um eventuelle Meinungs- oder Verständnisprobleme von Anfang an auszuschließen.<sup>104</sup>

### **Die Haftungsregelungen**

Hier werden die Haftungspflichten des Dienstleisters gegenüber seinem Auftraggeber geregelt. Abweichungen innerhalb bestimmter Bereiche sind in der Leistungsbeschreibung festzuhalten.

### **Die Gewährleistungspflichten**

Der Dienstleister ist verpflichtet für die konstante Qualität seiner Leistung zu sorgen. Diese hat fehlerfrei und vollständig zu sein. Etwaige Mängel müssen natürlich beseitigt werden. Hierbei ist aber auch wichtig, festzuhalten welche Leistungsstörungen gravierende Mängel darstellen und wie diese behoben werden.

### **Sonstige Regelungen**

Unter diesen Punkt fallen Abwerbungsklauseln, Bestimmungen bezüglich Veröffentlichungen, Geheimhaltungsklauseln und Laufzeit- und Kündigungsregelungen.

### **Schlussbestimmungen**

Diese beinhalten z.B. die Schriftformerfordernis für Mitteilungen oder Vertragsänderungen, den Gerichtsstand, die Salvatorische Klausel<sup>105</sup> oder das anzuwendende Recht.

## **3.2 Die Leistungsbeschreibungen<sup>106</sup>**

Im Rahmenvertrag eingebettet werden die detaillierten Leistungsbeschreibungen, die sich jeweils aus Spezifikations- und Durchführungsparametern zusammensetzen. Um die *Spezifikation der Leistungsinhalte* definieren zu können empfiehlt sich eine ergebnisorientierte Zerlegung der Leistung in Einzelpakete. Diese können dann in weiterer Folge separat voneinander gemessen werden.

---

<sup>104</sup> Anm. des Autors: Vor allem bei Offshoring Verträgen sollte diese Bestimmung im Vertrag enthalten sein, da länderspezifische Auffassungen verschiedener Fachbegriffe sehr stark differenzieren können.

<sup>105</sup> Die Salvatorische Klausel besagt, dass auch bei Teilnichtigkeit einer Vereinbarung der Vertrag bestehen bleibt.

<sup>106</sup> Vgl. Barth (2003), S. 236 ff.; Zahn et al. (1998), S. 101 ff.

Die *Regelungen zur Durchführung von Dienstleistungen* betrifft nun Prozess- und Potenzialperspektive von Dienstleistungen. Hier stellt sich die eigentliche Frage nach dem „Wie“ und der Messbarkeit der Leistungserbringung.<sup>107</sup>

Das Kernelement zur Vereinbarung der Leistungsdurchführung bilden die Service Level Agreements (SLA)<sup>108</sup>. Kurz gesagt beschreiben sie das vom Anbieter zu erfüllende Leistungsniveau.

Weitere Vertragspunkte sind:

- Ausstattungsmerkmale: Der Ist-Zustand bzw. Soll-Zustand der notwendigen Ressourcen wie Personal und Betriebsmittel wird dokumentiert. Dieser Punkt ist insofern wichtig, um eruieren zu können, wie sowohl der Status Quo der technischen als auch humanen Kapazitäten beim auslagernden Unternehmen aussieht und gegebenenfalls notwendige Investitionen und Umschichtungen frühzeitig zu erkennen.
- Leistungsänderungen: Dies ist ebenfalls ein sehr wichtiger Vertragspunkt, als vor allem bei längerfristig ausgelegter Zusammenarbeit schnell Umstände (Kapazitätsanforderungen, geänderte Funktionalitäten, usw.) eintreten können, die eine zwingende Änderung der partnerschaftlichen Vereinbarungen zur Folge haben. Es ist hierbei festzulegen, wie im Falle des Falles vorzugehen ist.
- Leistungsstörungen: Alle Leistungsstörungen sind gesetzlich abgedeckt, aber zusätzlich empfiehlt es sich auch, bestimmte mögliche Störfälle in den Leistungsvereinbarungen festzuhalten, um nicht die gesamte Zusammenarbeit zu gefährden.
- Vertragslaufzeit: Egal, ob es zu einem ordentlichen oder außerordentlichen Vertragsende kommt, ist es unerlässlich, die notwendigen Maßnahmen und das Vorgehen bei der Rückführung der ausgelagerten Leistung zu bestimmen.

Natürlich lassen sich durch Verträge niemals alle möglichen Streitpunkte und Interessen abdecken. Vor allem bei Outsourcing Verträgen kommt es oftmals zu Lücken, die sich erst im Laufe der Zeit durch die Entwicklung der Partnerschaft füllen lassen.

---

<sup>107</sup> Siehe auch Korff-Schlüter [Zugriff am 01.04.2008], S. 27 f.: Die Dienstleistungsqualität sollte anhand von objektiven und subjektiven Kriterien gemessen werden. Für das objektive Verständnis notwendig sind: Der absolute Qualitätsbegriff, der Produkt-orientierte Qualitätsbegriff und der produktionsorientierte Qualitätsbegriff. Das subjektive Verständnis beinhaltet: Den Kunden-orientierten Qualitätsbegriff und den Wert-orientierten Qualitätsbegriff.

<sup>108</sup> Siehe Kapitel 3.3.

In diesem Sinne ist auch von einer Überreglementierung abzuraten, da dies den Aufbau einer Vertrauensbasis verhindert und außerdem einen behindernden und teuren Kontrollapparat benötigt. Verträge sollten so gestaltet werden, dass eine Änderung bzw. Anpassung an die Umwelt der beiden Vertragspartner leicht möglich ist.<sup>109</sup>

### **3.3 Service Level Agreement (SLA)**

Dieses Übereinkommen zwischen Servicenehmer und Servicegeber regelt den Umfang und die Qualität einer Leistung. Es beschreibt die Art und Natur der Leistung, die Verfügbarkeit und das Leistungslevel. Das SLA sollte derart gestaltet sein, dass es eine Messung und Kontrolle des gelieferten Service ermöglicht.<sup>110</sup> Außerdem werden Regelungen bezüglich der Vorleistungen wie Qualität, Fristigkeit und Frequenz getroffen.<sup>111</sup>

Die Vorteile für den Kunden sind:<sup>112</sup>

- Die Serviceleistung wird messbar
- Servicekosten sind kalkulierbar
- Reaktionszeiten im Problemfall sind planbar
- Die Problembearbeitung wird zeitlich planbar

Die Vorteile für den Servicegeber sind:<sup>113</sup>

- Die Möglichkeit der Leistungsverbesserung führt zu
- Ansporn zur Leistungsverbesserung und zur
- Nachweisbarkeit von Serviceerweiterungen

Fixe Bestandteile eines SLA sind der Definitionsteil, ein zweiter Teil beinhaltet die Rahmenbedingungen und ein dritter beschäftigt sich detailliert mit den zu erbringenden Services.<sup>114</sup>

Der erste Teil befasst sich also ausschließlich mit den Definitionen, um ein gemeinsames Verständnis für die verschiedenen Termini zu begründen (z.B. Was

---

<sup>109</sup> Vgl. Hodel (1999), S. 53

<sup>110</sup> Vgl. McIvor (2005), S. 252 f.

<sup>111</sup> Vgl. Gross et al. (2006), S. 156; siehe auch McIvor (2005), S. 253: Bezüglich IT sind folgende Leistungsdimensionen relevant: availability of the service, reliability of the service, serviceability measuring the time between service failure and service reinstatement, response (i.e. help desk call) and user satisfaction.

<sup>112</sup> Vgl. Köhler-Frost (2000), S. 206

<sup>113</sup> Vgl. ebenda, S. 206

<sup>114</sup> Vgl. ebenda, S. 206

bedeutet „Rechnerverfügbarkeit“, „Reaktionszeit“, „Zielzeit“, 1st – 2nd – 3rd Level Support, etc.).<sup>115</sup>

Da SLA vor allem beim IT-Outsourcing und im speziellen beim BPO regelmäßig angewandt werden, bietet Tabelle 10 einen Vorschlag für Gliederung und Inhalt der Rahmenbedingungen eines SLA bei BPO. Dieser stellt den zweiten Teil eines SLA dar.

**Tab. 10: Gliederung und Inhalte der SLA bei BPO**

Inhalte der Rahmenbedingungen eines SLA	
Inhalt	Informationen über die Leistungserbringung
Änderungsverzeichnis	Implikationen auf die Leistungserbringung
Vereinbarungsparteien	Reviews
Zeitliche Dauer der Vereinbarung	Eskalation
Bestandteile (Rahmen, Leistungsschein)	Verstöße/Pönalen
Ziel und Zweck	Fortschreibung der Vereinbarungen
Zeiten der Leistungserbringung	Unterschriften
Service Level	...
Leistungsüberwachung	

Quelle: eigene Darstellung nach: Gross et al. (2006, S. 157)

Festgelegt werden hierbei auch spezielle Basiswerte wie<sup>116</sup>

- Die Nutzung von Maschinenressourcen (CPU, Platten, Peripherie)
- Die Anzahl der zu betreuenden User
- Die Art und Anzahl der Clients
- Die Verantwortung für Applikationen und Schnittstellen

Der dritte und letzte Teil des SLA beinhaltet Servicekennzahlen zur Messung und Kontrolle der zu erbringenden Leistungen (siehe Tabelle 11).<sup>117</sup>

Weitere Bestandteile eines SLA sollten Vereinbarungen über die durchzuführenden Reportings und Review Meetings sein (täglich, wöchentlich, monatlich, etc.). Außerdem ist anzumerken, dass der Servicegeber immer einen leichten Vorteil beim Aufsetzen eines SLA ausübt, da er im Regelfall ein höheres Maß an Erfahrung in die Verhandlungen einbringt. Es obliegt dem Outsourcer, sich in so einem Fall externe Unterstützung und Beratung zu verschaffen.<sup>118</sup>

<sup>115</sup> Vgl. ebenda, S. 206

<sup>116</sup> Vgl. Köhler-Frost (2000), S. 206

<sup>117</sup> Vgl. ebenda, S. 207; bei Gross et al. (2006), S. 157 wird dieser dritte Teil des SLA als Leistungsschein bezeichnet.

<sup>118</sup> Vgl. Gross et al. (2006), S. 158 f.

**Tab. 11: Servicekennzahlen einer Outsourcing-Vereinbarung**

<b>Leistungsschein eines IT-SLA</b>	
<i>Volumen</i>	Planwert für das Arbeitsvolumen, das der Servicenehmer verarbeiten möchte (z.B. durchschnittliche Anzahl Transaktionen pro Monat)
<i>Nutzung</i>	Wert für die tatsächliche Belastung im Verfügbarkeitszeitraum (z.B. Verbrauch an RZ-Ressourcen; Anzahl Problemmeldungen und Anliegenabgaben im Call Center)
<i>Servicezeit</i>	Zeitraum, in welchem der Servicenehmer das Service in Anspruch nimmt (z.B. Hotline Mo - Fr 6 - 20 Uhr)
<i>Verfügbarkeit</i>	Verhältnis von verfügbarer Zeit zur Servicezeit in Prozent (z.B. Zusage einer Rechnerverfügbarkeit von 97% über 3 Monate)
<i>Reaktionszeit</i>	Zeitraum des Eingangs der Störungsmeldung bis zur Kontaktaufnahme durch einen zuständigen Bearbeiter (z.B. unter 2 Stunden)
<i>Zielzeit</i>	Zeitraum, in dem bestimmte Leistungen vom Servicegeber zu erbringen sind (z.B. Austausch defekter PCs innerhalb 4 Tage)
<i>Leistung</i>	Maß für die Verarbeitungsgeschwindigkeit und die Verarbeitungsqualität

**Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Köhler-Frost (2000, S. 207)**

## 4. Offshore Outsourcing<sup>119</sup>

Bereits in den letzten 30 Jahren konnte man einen Trend beobachten, bei welchem vor allem Unternehmen der Textil-, Automobil- und Stahlindustrie ihre Wertschöpfung ins Ausland auslagerten. Nun schlägt dieser auch im Informationstechnologiesektor voll ein. Diese Verlagerung von IT-Arbeitsplätzen aus hoch entwickelten Industriestaaten in Entwicklungsländer ist vor allem für große, international agierende Konzerne eine gute Möglichkeit, ihre Produktivität zu steigern. Typische Offshore Aktivitäten im IT-Bereich sind Software Programmierung, Call Center, Help Desk und Geschäftsprozesse.<sup>120</sup>

In diesem Sinne sind also klassische Prozesse:<sup>121</sup>

- **Prozesse der Informationsverarbeitung:** Sehr gut geeignet für Offshoring sind hierbei wiederkehrende und standardisierte Prozesse wie Back Office Prozesse, Buchhaltung, Rechnungswesen, Logistik und Personalverwaltung.
- **Kommunikationsbasierende Prozesse:** Die Kommunikation über weite Entfernungen ist heutzutage zu geringen Kosten und ohne Qualitätsverlust möglich. Durch Training des Personals und möglicher Kommunikationssituationen können Gespräche quasi „unbemerkt“ ins Ausland umgeleitet werden. Als Beispiele dienen Phone Banking, Auskunftsstellen, First Level Support und User Help Desks.
- **Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) Entwicklungsprozesse:** Design, Implementierung, Betrieb und Wartung von IKT-Systemen sind oftmals örtlich unabhängig. Es muss auch nicht der gesamte Prozess ausgelagert werden, sondern es können nur einzelne Phasen im Ausland erarbeitet bzw. bereitgestellt werden, z.B. Softwareentwicklung, Datenerfassung und Archivierung, das Hosten von Servern und Applikationen, sowie von Rechenzentrumsprozessen.

Der A.T. Kearney Global Services Location Index 2007<sup>122</sup> (kurz GSLI) analysiert und reiht die 50 Top-Standorte weltweit, in welchen die Infrastruktur für IT-Dienstleistungen und –Support, Contact Centers und Back Office Unterstützung in den Kategorien finanzielle Attraktivität, Verfügbarkeit von Fachkräften und –wissen und Unternehmensumgebung am vorteilhaftesten ausgestaltet ist.<sup>123</sup>

---

<sup>119</sup> Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird der Begriff *Offshoring* verwendet, der sich laut Erber und Sayed-Ahmed (2005), S. 100, folgendermaßen definiert: „Offshoring can be defined as the relocation of business processes (including production, distribution, and business services, as well as core activities like research and development) to lower-cost locations outside national borders.“

<sup>120</sup> Vgl. Erber und Sayed-Ahmed (2005), S. 100 ff.

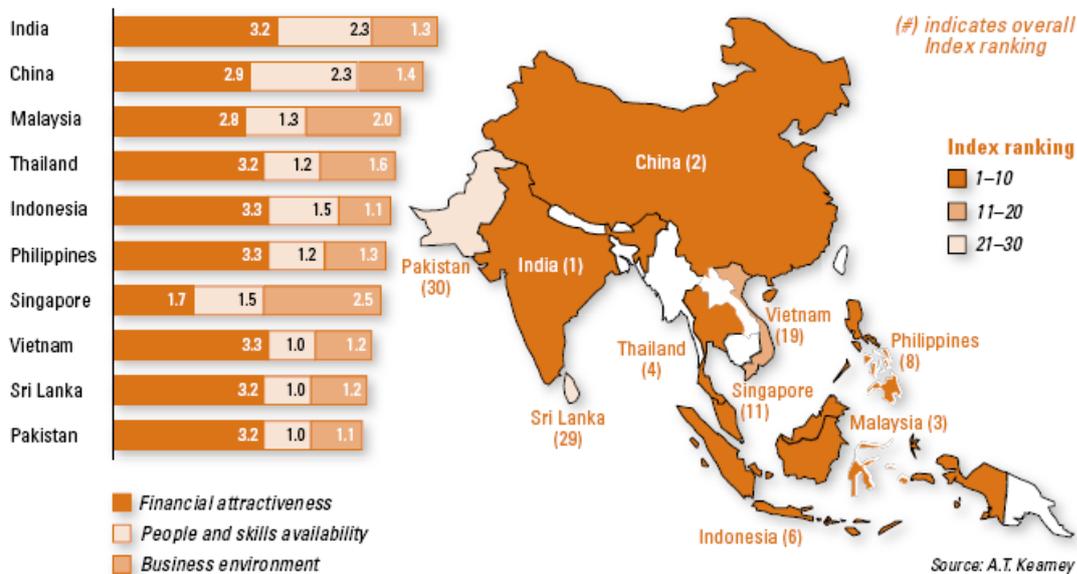
<sup>121</sup> Vgl. ZHAW [Zugriff am 13.12.2007]

<sup>122</sup> [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/GSLI\\_2007.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/GSLI_2007.pdf), Zugriff am 10.12.2007

<sup>123</sup> Vgl. GSLI [Zugriff am 10.12.2007], S. 1 iVm. S. 15, Appendix; die finanzielle Attraktivität setzt sich zusammen aus den Kompensationskosten, den Infrastrukturkosten, den Steuern und Regulierungskosten; die Verfügbarkeit von Fachkräften und –wissen besteht aus den Kriterien Service

Abbildung 12 veranschaulicht einen Teil des Ergebnisses dieses Indexes grafisch. Man erkennt deutlich, dass asiatische Staaten (vor allem China und Indien) die Nase vorne haben. Eine genauere Analyse, warum gerade diese beiden Staaten die Top-Platzierungen belegen, erfolgt in Kapitel 4.2.

**Abb. 12: Ranking der asiatischen Staaten im GSLI 2007**



Quelle: GSLI [Zugriff am 10.12.2007], S. 5

Zu Anfangszeiten des Offshoring wurden Dienstleistungen nur von jenen Firmen<sup>124</sup> angeboten, die bereits von Beginn an in den Niedriglohnländern beheimatet waren. Aufgrund der erfolgreichen Entwicklungen begannen in weiterer Folge auch große westliche IT-Dienstleister<sup>125</sup>, Tochterfirmen bzw. Filialen in Niedriglohnländern zu errichten. Somit konnten sie sich einen nicht unbeachtlichen Wettbewerbsvorteil sichern, da sie ja bereits die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Kunden kannten und durch das Offshoring ihre Services nun kostengünstiger anbieten konnten. Auch andere große Konzerne<sup>126</sup> erkannten, dass sie durch Shared Service Centers (siehe Kapitel 2.6) in Niedriglohnländern ihre Produktivität steigern konnten.<sup>127</sup>

Und der Offshoring Trend ist weiterhin auf dem Vormarsch. Tabelle 12 veranschaulicht die Ausgaben für IT-Verlagerungen in weit entfernte Regionen bis zum Jahre 2009.<sup>128</sup>

---

Sektor Erfahrung und Qualitätsbewertung, Arbeitskraftverfügbarkeit, Ausbildung und Sprache und „Verschleißrisiko“; die Unternehmensumgebung beinhaltet die Landesumgebung, die Infrastruktur, kulturelle Gegebenheiten und die Sicherheit von intellektuellem Eigentum.

<sup>124</sup> Beispiele hierfür sind Cognizant, Tata, CS Wipro, IMR oder Xansa.

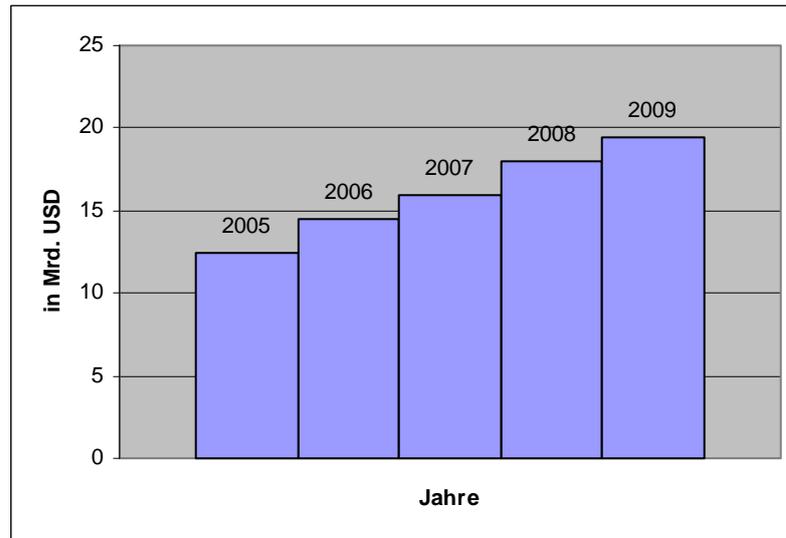
<sup>125</sup> Beispiele hierfür sind Atos Origin, CSC, EDS oder IBM.

<sup>126</sup> Beispiele hierfür sind General Electric, General Motors oder die Weltbank.

<sup>127</sup> Vgl. Beulen et al. (2006), S. 209

<sup>128</sup> Kumulierte Ausgaben USA, Westeuropa und sonstige Hochlohnländer.

**Tab. 12: Ausgaben für IT-Offshoring**

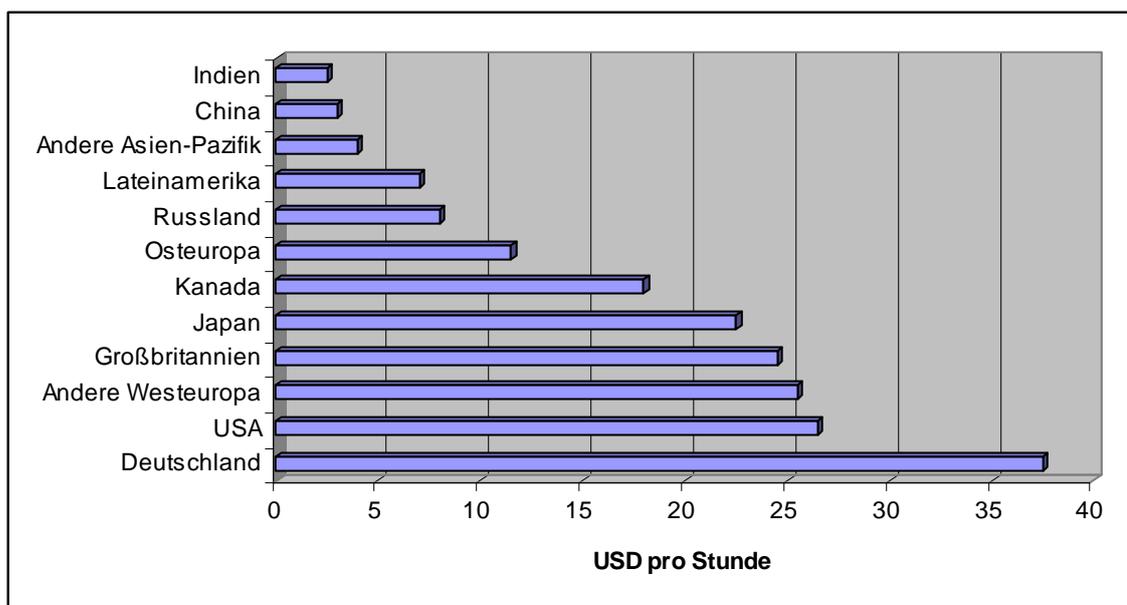


Quelle: eigene Darstellung nach: ECIN [Zugriff am 04.12.2007], S. 4

Schätzungen nach werden die IT-Ausgaben für Offshoring in den USA um durchschnittlich 14,4% und in Westeuropa um 16,5% pro Jahr bis 2009 wachsen.<sup>129</sup>

Neben der großen Anzahl an hochqualifizierten Hochschulabsolventen spielt natürlich vor allem das Lohnniveau in den asiatischen und osteuropäischen Ländern als auch in Russland eine große Rolle für westliche Firmen, ihre Leistungen in diese Offshoring (bzw. Nearshoring, siehe Kapitel 4.1) Gebiete auszulagern.<sup>130</sup> Tabelle 13 gibt einen Überblick über Lohnkosten ausgewählter Staaten.

**Tab. 13: Arbeitskosten im Vergleich**



Quelle: eigene Darstellung nach: ASIA-PACIFIC [Zugriff am 04.12.2007], S. 96

<sup>129</sup> Vgl. ECIN [Zugriff am 04.12.2007], S. 4

<sup>130</sup> Vgl. ASIA-PACIFIC [Zugriff am 04.12.2007], S. 96

Man erkennt in vorangehender Tabelle deutlich die „Überlegenheit“ asiatischer Staaten verglichen mit westlichen Staaten. Es ist allerdings hinzuzufügen, dass in dieser Tabelle die Qualität der Facharbeitskräfte keinen Niederschlag findet. Das bedeutet, dass der indische Facharbeiter zwar in jedem Fall billiger als z.B. der deutsche ist, jedoch nicht unbedingt gleich oder besser qualifiziert.<sup>131</sup>

Aufbauend auf Jennex und Adelakun (2003)<sup>132</sup> soll folgende Auflistung einen kurzen Überblick über die kritischen Erfolgsfaktoren bei Offshore Outsourcing geben. Obwohl die Grundlage dieser Analyse eine Studie an amerikanischen Klein- und Mittelunternehmen mit bis zu 500 Angestellten bildet, kann diese Darstellung durchaus für europäische Betriebe geltend gemacht werden.

**Tab. 14: Erfolgsfaktoren Offshoring**

<b>Group</b>	<b>Critical Success Factors</b>
<i>People Factors</i>	Worker General Knowledge Skills Worker Language Skills Worker Cultural Awareness Project Management People Skills Worker Cost
<i>Technical Infrastructure</i>	Telecommunications infrastructure Up to date PCs, other computer HW/SW Worker technical skills SW project management SW control process
<i>Client Interface</i>	Client knowledgeable Trust Client language skills Problem resolution process time differences Client/outsourcer travel
<i>Business Infrastructure</i>	Business Plan Business Organisation Business Process Cost/Cash Control Process Advertising Client contact methods Payment Process Legal Representation
<i>Regulatory Interface</i>	Intellectual Property Protection Tax laws Banking/Wire Transfer laws Customs/Import/Export Laws Exchange Rules/Rates Travel/Visa Restrictions Telecom Regulations

Quelle: eigene Darstellung nach: Jennex und Adelakun (2003, S. 18 f.)

<sup>131</sup> Vgl. ASIA-PACIFIC [Zugriff am 04.12.2007], S. 98; Indien produziert jährlich ca. 250.000 Ingenieure, von denen nur 60.000 den Erwartungen westlicher Unternehmen gerecht werden.

<sup>132</sup> Jennex, M.E, Adelakun, O., *Success Factors for Offshore Information System Development*, Journal of Information Technology Cases and Applications, 2003, 5, 3, ABI/INFORM Global, S. 12-31

Ausgehend von den Attributen in Tabelle 14 sind die am häufigsten genannten kritischen Erfolgsfaktoren folgende:<sup>133</sup>

- General Knowledge Skills of outsource workers
- Telecommunications infrastructure
- Technical skills of outsource workers
- Client knowledgeable
- Trust exists in the relationship
- Intellectual Property Rights

Das Ergebnis ist insofern überraschend, als der Kostenfaktor nicht der wichtigste kritische Erfolgsfaktor ist. Das bedeutet, dass es weitaus mehr benötigt, um den Erfolg von Projekten garantieren zu können.<sup>134</sup>

#### **4.1 Outsourcing nach Mittel- und Osteuropa<sup>135</sup> (Nearshoring)**

Der Begriff Nearshoring ist eine Ableitung von Offshoring. Der Unterschied ist, dass bei Nearshoring Projekten die Leistungen nicht aus dem weit entfernten Raum (wie z.B. Asien) bezogen werden, sondern eher aus dem nahegelegenen Ausland. Vor allem die geografische, kulturelle und auch sprachliche Nähe nehmen bei der Vergabe der auszulagernden Leistungen einen hohen Stellenwert ein.<sup>136</sup>

Zwischen 1992 und 2004 sind die Importe von IT-basierenden Dienstleistungen nach den EU-15 Staaten durchschnittlich um 13% pro Jahr gestiegen.<sup>137</sup>

Abbildung 13 zeigt das Ranking der meisten MOE-Staaten im A.T. Kearney Global Services Location Index 2007<sup>138</sup> (kurz GSLI), wobei viele dieser Staaten durchwegs im oberen bzw. mittleren Ranking anzusiedeln sind.

Neben dem persönlichen Kontakt, der durch die räumliche Nähe, verglichen mit den klassischen Offshore Staaten wie Indien und China, weitaus häufiger stattfindet, und dem kulturellen Verständnis ist ein steigender Wettbewerbsvorteil von MOE das

---

<sup>133</sup> Vgl. ebenda, S. 26

<sup>134</sup> Vgl. Jennex und Adalakun (2003), S. 27

<sup>135</sup> Vgl. DBRESEARCH [Zugriff am 12.12.2007], S. 3, Mittel- und Osteuropa umfasst die neuen EU-Staaten, Albanien, Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Kroatien, Moldawien, Mazedonien, Rumänien, Russland, Weißrussland, Serbien, Montenegro und die Ukraine.

*Anm. des Autors: Aus westeuropäischer Sicht stellen diese Länder Nearshoring Kandidaten dar, für die USA wären es hingegen Teile des mittelamerikanischen Raumes (Mexiko) und Südamerika.*

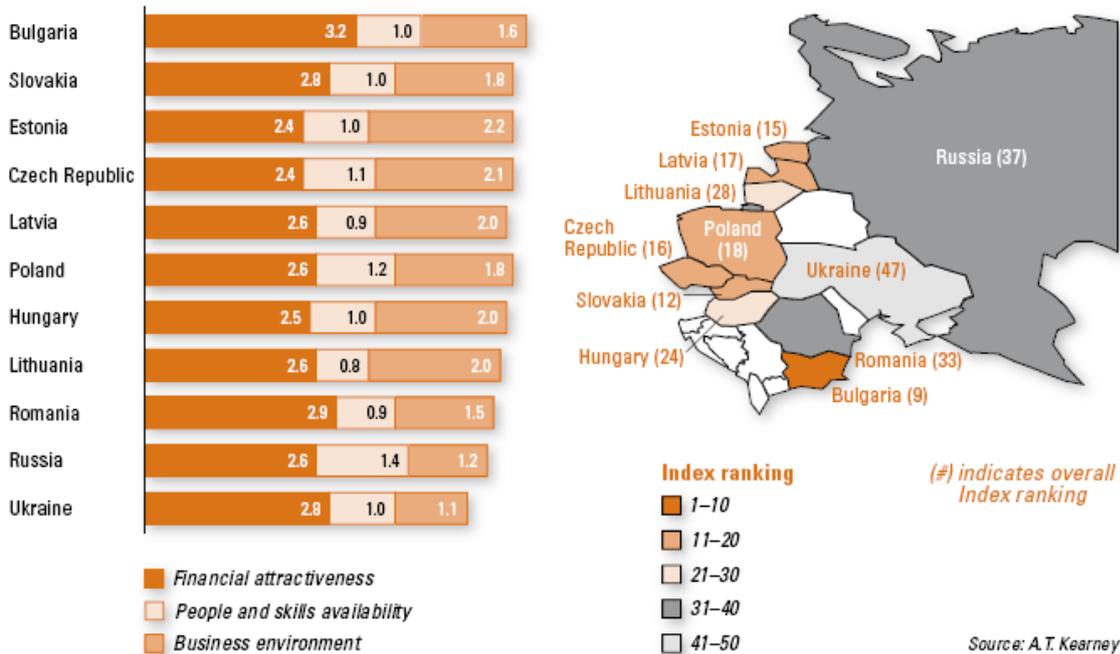
<sup>136</sup> Vgl. ebenda, S. 3

<sup>137</sup> Vgl. ebenda, S. 1

<sup>138</sup> Siehe Kapitel 4, S. 49

Beherrschen von Fremdsprachen. Etwa 40% aller Schüler in den neuen EU-Mitgliedsstaaten lernen Deutsch und über 70% Englisch.<sup>139</sup>

**Abb. 13: Ranking der mittel- und osteuropäischen Staaten im GSLI 2007**



Quelle: GSLI [Zugriff am 10.12.2007], S. 9

Der klassische Hauptmotivator beim Outsourcing - die Kosteneinsparung - spielt natürlich auch bei Nearshoring eine wichtige Rolle. Im Schnitt betragen die Kosten in den neuen EU – Staaten nur ein Fünftel der Kosten der Leistungserbringung im Vergleichsland Deutschland. Und obwohl die Löhne im Zeitraum zwischen 1996 und 2004 um ca. 7,7% jährlich gestiegen sind, zählen die meisten Länder in MOE noch zu der Kategorie Niedriglohmland. Pluspunkte im weiteren Wettbewerb um die Gunst westeuropäischer Firmen gegenüber den Offshoring Anbietern im asiatischen Raum könnten in Zukunft das höhere Ausbildungsniveau, die Infrastruktur und die institutionelle Qualität sein.<sup>140</sup>

Aufholbedarf findet man in allen EU-Ländern (vor allem in den neuen EU-Staaten) in dem Gebiet IT-Spezialisierung. Es muss nicht nur die Anzahl der Absolventen gesamt steigen, sondern ebenfalls das Interesse an technischen Fächern und selbstverständlich an der Studienrichtung Informatik bzw. Informationstechnologie gezielt erhöht werden, um der Nachfrage und letztlich der Konkurrenz aus Indien und China erfolgreich Paroli bieten zu können.<sup>141</sup>

Während Offshoring für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) kaum von Interesse ist, da die Auswahl und Kontrolle des IT-Dienstleiters zu kostspielig wäre, und des

<sup>139</sup> Vgl. DBRESEARCH [Zugriff am 12.12.2007], S. 7

<sup>140</sup> Vgl. ebenda, S. 7 f.

<sup>141</sup> Vgl. ebenda, S. 8 ff.

Weiteren ihre Prozesse oftmals nicht dementsprechend gegliedert und standardisiert sind, bietet Nearshoring doch eine ansprechende Alternative für Outsourcing Vorhaben, da die Kosten während des gesamten Auslagerungsprozesses im Rahmen gehalten werden können. Gerade in dieser Hinsicht können die Stärken der Kommunikation, der relativen kulturellen Einheit und der räumlichen Nähe ausgespielt werden.<sup>142</sup>

Für große Unternehmen, die bereits komplexere Geschäftsprozesse auslagern wollen, stellt der Standort MOE die gleichen Stärken zur Verfügung, da der Wert der Dienstleistung steigt und somit der notwendige Informationsfluss zwischen Auftraggeber und –nehmer. Hier kommt natürlich auch der Faktor Sprache ins Spiel.<sup>143</sup>

## **4.2 Outsourcing nach Indien und China**

Wie bereits in vorangegangenen Kapiteln angedeutet, ist Indien vor China der Weltmarktführer in Offshoring Dienstleistungen.

Obwohl China hohe Summen in seine Standorte investiert, um die Attraktivität für ausländische Firmen zu steigern, ist Indien nach wie vor auf Platz eins. Experten sind zwar der Meinung, dass China in bereits vier Jahren Indien als Top-Region ablösen könnte, aber diese Entwicklung bleibt noch abzuwarten. Trotzdem wird China enormes Potential zugesagt, sich vor allem als Nearshoring Standort für andere asiatische Staaten zu etablieren.<sup>144</sup>

Der Gründe, warum sich Indien so stark am globalen IT-Markt etablieren konnte, haben ihren Anfang bereits in den späten 80er Jahren, als die indische Regierung die Software-Branche gezielt förderte. Es kam damals zur Errichtung der sogenannten Software Technology Parks (STP), welche die notwendige Infrastruktur zur Verfügung stellten und durch Steuerbefreiungen für Firmen schnell interessant wurden. Bis 2012 sollten 60 dieser STPs errichtet werden. 4.644 Firmen waren Anfang 2004 in diesen STPs angesiedelt und die Exportquote ihrer Software Produkte lag bei 75%.<sup>145</sup>

Ein weiterer Wirtschaftsaufschwung für Indiens IT-Dienstleister und IT-Fachkräfte entstand aus der Notwendigkeit der USA, qualifizierte Arbeitskräfte ins Land holen zu

---

<sup>142</sup> Vgl. DBRESEARCH [Zugriff am 12.12.2007], S. 12

<sup>143</sup> Vgl. ebenda, S. 13 f.

<sup>144</sup> Vgl. [http://www.computerwoche.de/knowledge\\_center/it\\_services/595599/](http://www.computerwoche.de/knowledge_center/it_services/595599/) und [http://www.computerwoche.de/knowledge\\_center/it\\_services/1864875/](http://www.computerwoche.de/knowledge_center/it_services/1864875/), Zugriff am 26.06.2008

<sup>145</sup> Vgl. ECIN2 [Zugriff am 10.12.2007], S. 7; siehe auch ZHAW [Zugriff am 12.12.2007]. IBM verkaufte am indischen Markt PCs, die in westlichen Ländern keine Verwendung mehr hatten. Das gefiel der indischen Regierung allerdings wenig und IBM musste Indien verlassen. Das hatte den Effekt, dass viele indische IT-Spezialisten IBM in die USA folgten. Als Outsourcing noch in den Kinderschuhen steckte, verlagerte IBM bereits einige Aufträge nach Indien, da natürlich viele Inder häufig Kontakt mit ihrer alten Heimat hatten und ihre Freunde fördern wollten.

müssen, um die stark gestiegene Nachfrage am eigenen IT-Sektor abdecken zu können. Ende 1999 bis Beginn 2000 waren fast die Hälfte aller ausgestellten H-1B<sup>146</sup> an indische Fachkräfte ausgegeben worden. Des Weiteren verlagerten bereits viele amerikanische Unternehmen IT-Projekte nach Indien.<sup>147</sup>

Indien konnte auch den Outsourcing Boom der letzten Jahre für sich nutzen, kämpft aber im Moment vor allem mit einem steigenden Engpass an qualifizierten Arbeitskräften. Zum Einem liegt das am universitären Bildungsniveau, das zwar viele Absolventen hervorbringt, diese jedoch qualitativ nicht jene Schwelle erreichen, um für komplexere Projekte großer Konzerne interessant zu werden. Zum Anderen gibt es eine hohe Abwanderung von Top-Arbeitskräften zu ausländischen Konzernen und eine steigende Fluktuationsrate in standardisierten Prozessen wie z.B. Call Center Tätigkeiten.<sup>148</sup>

Vor allem in diesem Punkt, dem Mangel an Personal, könnte China punkten. Mit seinen 2.000 Universitäten und dem Drängen der Regierung die Ausbildung auf den Fokus IT zu forcieren, könnten genug Absolventen auf den Arbeitsmarkt gebracht werden, um die Nachfrage abdecken zu können.<sup>149</sup>

Ein weiterer Vorteil für China gegenüber dem etablierten Konkurrenten Indien betrifft die Gehälter der IT-Spezialisten. Während in Indien die jährlichen Gehaltssteigerungen bereits in einem Bereich zwischen 12% bis 15% liegen, ist in China bezüglich des Kostenfaktors Personal nur (noch) mit moderaten Steigerungen zu rechnen.<sup>150</sup>

Geschichtlich gesehen begann die Entwicklung Chinas zu einem IT-Dienstleister erst in den späten 90er Jahren. Davor war der Markt anfangs noch geschlossen und autarkisch eingestellt. Die wenigen Ingenieure wurden zum Teil für militärisch-zivile Projekte gebraucht. Der Boom der IT brachte später auch China dazu, seinen Fokus zu revidieren. Man öffnete sich gegenüber ausländischen Firmen<sup>151</sup> und vor allem Japan verlagerte viel an Softwareentwicklung nach China. Derzeit gibt es in China in etwa 8.000 inländische IT-Dienstleister, von denen allerdings um die 75% unter 50 Angestellte haben. Das bedeutet für größere Konzerne einen erhöhten Aufwand der Partnersuche, da viele dieser KMUs den anspruchsvolleren Aufgaben nicht

---

<sup>146</sup> [http://www.usa-immigration.de/html/body\\_h-1b-visum.html](http://www.usa-immigration.de/html/body_h-1b-visum.html), Zugriff am 10.12.2007; mit diesem Visum können US-Firmen qualifiziertes ausländisches Personal beschäftigen. Die Gültigkeit des Visums beschränkt sich zunächst auf drei Jahre, kann aber um weitere drei verlängert werden, und wird in der Regel nur an Hochschulabsolventen vergeben.

<sup>147</sup> Vgl. ECIN2 [Zugriff am 10.12.2007], S. 7 f.; den entscheidenden Wachstumsschub erhielt die indische IT-Branche 1999, als weltweit verschiedenste Unternehmen Software Experten anheuerteten, um ihre Produkte auf den „Millenium Bug“ kontrollieren zu lassen.

<sup>148</sup> Vgl. ebenda, S. 8 f.

<sup>149</sup> Vgl. <http://www.sourcingmag.com/content/c050802a.asp> [Zugriff am 26.06.2008] und ASIA-PACIFIC [Zugriff am 04.12.2007], S. 98

<sup>150</sup> Vgl. ebenda und ECIN2 [Zugriff am 10.12.2007], S. 9

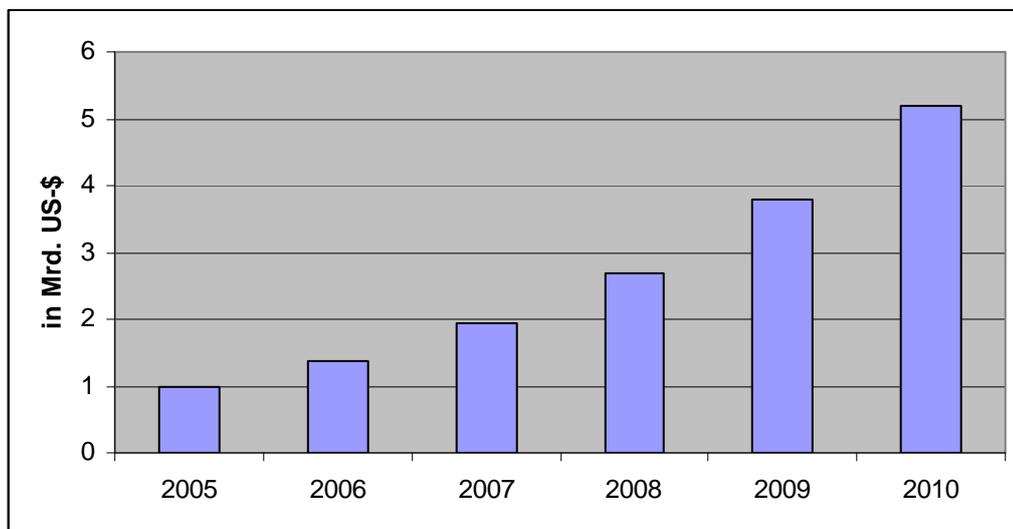
<sup>151</sup> Vgl. <http://www.sourcingmag.com/content/c050802a.asp> [Zugriff am 26.06.2008]; GE, Microsoft, Dell, SAP und HP richteten Forschungszentren in China ein.

gewachsen sind. Dazu kommt, dass manche Global Player in der IT-Branche oftmals Tochterunternehmen in Billiglohnländern wie China errichten und in weiterer Folge chinesische Spitzenleute ins eigene Unternehmen abwerben.<sup>152</sup>

Ein großer Nachteil Chinas ist das fehlende Vertrauen von Investoren in chinesische Firmenpraktiken. Das Schlagwort hierbei lautet „intellektuelles Kapital“, also der Schutz des Know-hows ausländischer Firmen. Obwohl es hierzu Bemühungen der chinesischen Führung gibt, dieses Problem auszumerzen, stellt es zum jetzigen Zeitpunkt noch einen großen Wettbewerbsnachteil dar.<sup>153</sup> Weitere Nachteile sind die eher mangelhafte Rechtssicherheit, das schwach ausgeprägte Bankenwesen und der sprachliche Mangel.<sup>154</sup>

Wettbewerbsvorteile hat China allerdings in seiner hohen Anzahl an Absolventen, wobei hinzuzufügen ist, dass etwa ein Drittel der an ausländischen Universitäten Studierenden, dessen Bildungsniveau höher einzustufen ist, wieder nach China zurückkehrt und in seiner befristeten Steuerbefreiung für ausländische Firmen, die sich in China ansiedeln. Alles in allem betrachtet kommt somit das durchschnittliche Wachstum von jährlich 40% im IT-Outsourcing Markt zustande (siehe Abbildung 14).<sup>155</sup>

**Abb. 14: IT-Outsourcing Markt in China**



Quelle: eigene Darstellung nach: ASIA-PACIFIC [Zugriff am 04.12.2008], S. 99

<sup>152</sup> Vgl. ebenda.

<sup>153</sup> Vgl. <http://www.sourcingmag.com/content/c050803a.asp> [Zugriff am 26.06.2008] und ASIA-PACIFIC [Zugriff am 04.12.2007], S. 97; Folgendes Statement trifft das Problem Chinas mit dem Schutz intellektuellen Kapitals ziemlich auf den Punkt: „It’s been said that in China, anything that can be profitably copied will be.“

<sup>154</sup> Vgl. ASIA-PACIFIC [Zugriff am 04.12.2007], S. 97; Bezüglich der fehlenden englischsprachigen Arbeitskräfte wird von China bereits etwas unternommen. Laut <http://www.sourcingmag.com/content/c050803a.asp> lernen in China mehr Leute Englisch als in den Vereinigten Staaten von Amerika.

<sup>155</sup> Vgl. ASIA-PACIFIC [Zugriff am 04.12.2007], S. 99

Trotz des hohen Wachstums hat der Konkurrent Indien die Nase vorne, da im Vergleich Indien im Jahre 2005 ein weit höheres Niveau von 17 Milliarden Dollar aufweisen konnte.<sup>156</sup>

### **4.3 Offshoring Geschäftsmodelle**

Die verschiedenen Möglichkeiten der Zusammenarbeit wurden bereits in Kapitel 2.2 näher erläutert. Im Zusammenhang mit Offshoring Aktivitäten wurde von der Unternehmensberatungsfirma A.T. Kearney festgestellt, dass im Grunde genommen nur drei Varianten in Frage kommen.<sup>157</sup>

#### **Captive<sup>158</sup>**

Der Aufbau bzw. die Errichtung eines eigenen Centers war vor allem in den 90er Jahren eine übliche Prozedur, da damals die Infrastruktur, die Erfahrungen und die Kapazitäten in den für Offshoring Aktivitäten in Frage kommenden Ländern noch nicht ausreichend entwickelt waren. Auch heute empfiehlt sich dieses Modell noch, wenn der Profit für das Unternehmen signifikant und von großer Bedeutung ist.<sup>159</sup>

#### **Joint Venture<sup>160</sup>**

Diese Form der Zusammenarbeit empfiehlt sich, wenn damit zu rechnen ist, dass der Profit eher gering ausfallen wird im Verhältnis zu dem in Kauf genommenen Risiko.<sup>161</sup>

#### **Outsourcing**

Vor allem für kleinere Betriebe ist das die wahrscheinlich beste Möglichkeit. Durch den immer stärker werdenden Grad der Standardisierung von Prozessen und die Leistungsfähigkeit der IT-Dienstleister im Offshoring Regionen auch für Unternehmen, die nicht bereit sind, selbst größere Investitionen zu tätigen, ein gutes Konzept um wettbewerbsfähig zu bleiben.<sup>162</sup>

Da sich die IT-Dienstleister bzw. Unternehmen, die in der IT-Branche tätig sind, konstant qualitativ und auch quantitativ (Unternehmensgröße, Mitarbeiterzahl,

---

<sup>156</sup> Vgl. ebenda, S. 99

<sup>157</sup> Vgl. ATKEARNEYCHINA [Zugriff am 26.06.2008], S. 10

<sup>158</sup> Hier in der Bedeutung von „konzernerneigen“ oder „Tochterunternehmen“.

<sup>159</sup> Vgl. ATKEARNEYCHINA [Zugriff am 26.06.2008], S. 10

<sup>160</sup> *Anm. des Autors: Es ist hier nicht klar herauszulesen, ob unter dieser Art von Joint Venture die Zusammenarbeit von zwei „ausländischen“ Firmen gemeint ist, die gemeinsam ein Offshoring Projekt starten, oder die Kooperation mit einer „einheimischen“ Firma.*

<sup>161</sup> Vgl. ATKEARNEYCHINA [Zugriff am 26.06.2008], S. 10

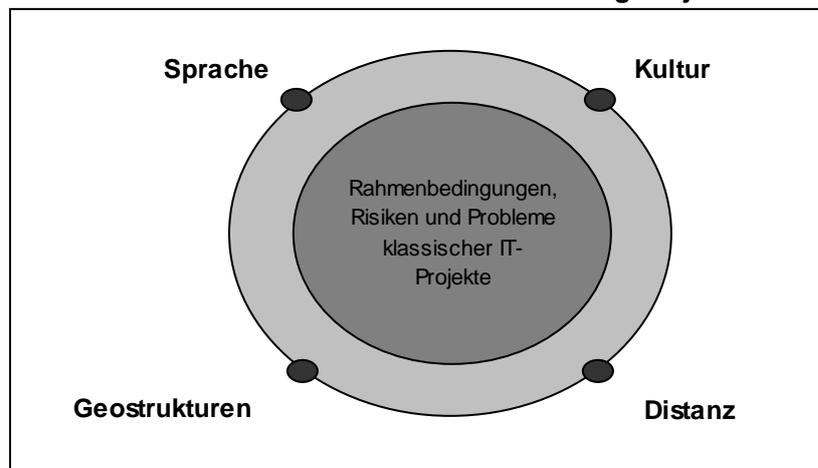
<sup>162</sup> Vgl. ebenda, S. 10

Leistungsspektrum) weiterentwickeln konnten, sind vor allem die beiden letztgenannten Varianten für heutige Offshoring Aktivitäten zu empfehlen.<sup>163</sup>

#### 4.4 Risikomanagement in Offshoring Projekten

Beim Outsourcing treten oftmals Probleme auf. Inwiefern sich diese Probleme erweitern, wenn man Offshore Outsourcing in Betracht zieht, versucht Abbildung 15 zu veranschaulichen.

Abb. 15: Einflussfaktoren bei IT-Offshoring Projekten



Quelle: eigene Darstellung nach: INTARGIA [Zugriff am 22.12.2007], S. 5

Durch diese erweiternden Faktoren ergibt sich eine höhere Anfälligkeit für Risiken und Probleme und dadurch auch höhere Anforderungen an die Qualitätssicherung und das Risikomanagement.<sup>164</sup>

Als **geopolitische Risiken** sind hierbei die landesspezifischen Unsicherheiten (z.B. Jurisdiktion), politische Instabilität, Währungsrisiken und infrastrukturelle Mängel zu nennen. In **kulturellen Belangen** treten Schwierigkeiten betreffend die interkulturelle Projektarbeit (Missverständnisse, Verzögerungen in der Projektarbeit, unterschiedliche Arbeitsweisen) und die Unkenntnis fremder Geschäftsgebaren auf.<sup>165</sup>

Das Unternehmen muss sich darüber im Klaren sein, welche Eventualitäten bei der Durchführung des Projektes auftreten können. Es ist in diesem Sinne unabdingbar, sich genauer als üblich über das potentielle Offshoring Land bzw. den Partner zu informieren. Besonders wichtig ist die Auswahl der Verantwortlichen. Sie vertreten

<sup>163</sup> Siehe auch [http://www.einkauf-und-management.at/index.php/einkauf/more/offshoring\\_geschaeftsmodelle/](http://www.einkauf-und-management.at/index.php/einkauf/more/offshoring_geschaeftsmodelle/), Zugriff am 12.12.2007

<sup>164</sup> Vgl. INTARGIA [Zugriff am 12.12.2007], S. 5

<sup>165</sup> Vgl. ebenda, S. 7

das Unternehmen, stellen den Kontakt her und halten die Kommunikation am Laufen. Sie müssen fähig sein, sowohl räumliche als auch kulturelle Distanzen zu überwinden und eine Vertrauensbasis zu schaffen, die sich über oben genannte Grenzen hinwegsetzen kann.

#### **4.4.1 Partnership Risk Management<sup>166</sup>**

Unter diesem Begriff versteht man im Zusammenhang mit dem Thema dieser Arbeit sowohl das Pflegen und Betreuen, als auch die Überwachung, Kontrolle und Risikominimierung der Beziehung zwischen dem Dienstgeber und dem Dienstnehmer.<sup>167</sup>

Im Folgenden wird erklärt, auf welche Punkte beim IT-Outsourcing besonders geachtet werden muss. Hierbei richtet sich der Fokus auf alle Eventualitäten, die *nach* der Vertragsunterzeichnung eine Rolle spielen.

##### **Cost Control**

Eine effiziente und nachvollziehbare Kostenkontrolle des Dienstleistungsanbieters durch den Servicenehmer ist nur möglich, wenn bereits im Vertrag so genau wie möglich festgelegt wurde, welche Leistungen zu welchem Preis erbracht werden müssen. Besonders bei langfristigen Verträgen sollte zudem darauf geachtet werden, dass die mit hoher Wahrscheinlichkeit stattfindenden Marktveränderungen durch Preisvereinbarungen und Vertragsbestimmungen bereits im Vorfeld diskutiert werden, um die Zusammenarbeit durch spätere Missverständnisse nicht zu gefährden.

##### **Management Control**

Hier ist unter anderem eine genaue Definition der Rollen und Aufgaben der jeweils Verantwortlichen auf beiden Seiten notwendig. Außerdem muss das gesamte Outsourcing Vorhaben der IT-Strategie und der allgemeinen Unternehmensstrategie entsprechen, damit das Management die Kontrolle ausüben kann.

##### **Demand Management**

Das IT Demand Management formuliert die Anforderungen der IT-Abteilung und dient auch als Verbindungsstelle zwischen IT-Abteilung und dem Supply Management. Ein gut funktionierendes Demand Management hält alle Informations- und Geschäftsmanager auf dem Laufenden und erleichtert damit die Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Dienstnehmer. Dadurch ist es einfach für den Anbieter, die Bedürfnisse seines Klienten zu erkennen und dementsprechend zu agieren bzw. reagieren.

---

<sup>166</sup> Vgl. Beulen et al. (2006), S. 63 ff.

<sup>167</sup> *Anm. des Autors: Besonders bei Offshoring Geschäftsbeziehungen spielt dieser Punkt eine wesentliche Rolle, wie schon in Kapitel 4.4 angedeutet.*

## **Priority**

Für den Leistungsempfänger ist die Beachtung und Priorität seiner Wünsche außerordentlich wichtig. Bereits im Vertrag Strafklauseln einzubauen, reicht nicht unbedingt aus, um sich der Aufmerksamkeit des Leistungserbringers sicher sein zu können. Eine ausgeglichene Zusammenarbeit nach Vertragsabschluss nutzt hier oft sehr viel. Hierfür ist es aber notwendig, dass auf beiden Seiten Kontaktpersonen eingeteilt werden, die darauf achten, dass das Klima der Zusammenarbeit und das Vertrauen der Geschäftspartner im grünen Bereich bleibt. Auch zu häufige Personal- oder Kompetenzenwechsel können dieses Verhältnis schädigen.

## **Confidentiality**

Eine aufrichtige Vertrauensbasis und ein hohes Maß an Diskretion sind von größter Wichtigkeit. Durch Zertifizierungen (z.B. ISO<sup>168</sup> und CMM<sup>169</sup>) ist es für das auslagernde Unternehmen möglich, die Qualität eines Anbieters festzustellen. Dies lässt auch Rückschlüsse auf die Sicherheit und den sorgfältigen Umgang mit Unternehmensdaten zu. Ein weiteres Merkmal eines „guten“ Anbieters ist, wenn er durch unabhängige Institute überprüft und getestet wurde.

## **Information Requirements Definition**

In Abstimmung mit dem bereits oben erwähnten Demand Management ist es wichtig, die eigentlichen Ziele der Outsourcing Beziehung nicht aus den Augen zu verlieren. Vor allem dann, wenn mehrere unterschiedlich lokalisierte Einheiten zusammenarbeiten, aber möglicherweise unterschiedliche End-User bedienen. Zu diesem Zweck müssen die Rahmenbedingungen mit dem Service Provider so abgestimmt sein, dass auf die Interessen der End-User, des Servicegebers und –nehmers Rücksicht genommen wird, diese ständig aktualisiert werden und der Informationsfluss immer vorhanden ist.

## **Business Knowledge**

Je besser die Verantwortlichen beider Seiten über den Tätigkeitsbereich des Anderen Bescheid wissen oder zumindest davon Ahnung haben, desto besser kann das Projekt abgewickelt werden. Der IT-Experte sollte also über ein gesundes Maß an Grundverständnis von den betriebswirtschaftlichen Abläufen innerhalb der Branche des Unternehmens haben. Gleiches gilt natürlich in noch stärkerem Maß für Offshore Outsourcing Vorhaben. Hier können große IT-Leister allerdings sehr gut

---

<sup>168</sup> Siehe <http://www.iso.org>, Zugriff am 12.12.2007, International Organisation for Standardization; Firmen, die Zertifizierungen nach dem ISO-Standard tragen dürfen, müssen (je nachdem) bestimmte Auflagen und Spezifikationen erfüllen. Die ISO garantiert die Rechtmäßigkeit des Zertifikats und die Einhaltung der auferlegten Standards.

<sup>169</sup> Siehe <http://www.isqi.org/presse/pressemitteilung/article/gruendung-der-fachgruppe-maturity-models-1/>, Zugriff am 12.12.2007. Das Capability Maturity Model (CMM) bzw. die Capability Maturity Model Integration (CMMI) ist ein fünfstufiges Reifegradmodell und macht eine Qualitätsbewertung des Software Entwicklungsprozesses möglich. Level 5 ist hierbei die höchste Bewertungsstufe, die Unternehmen erreichen können. 2003 waren 60 der 80 Level 5 Zertifikate in Indien zu finden (<http://www.gebecom.de/Prozess.pdf>, Zugriff am 12.12.2007).

vorbeugen, indem sie bereits fertig zusammengestellte Teams für die jeweiligen Kundenbedürfnisse im Angebot haben.

### **Business Dynamics**

Es ist fast unmöglich, einen Outsourcing Vertrag zu entwerfen, der alle Eventualitäten einer eventuellen Beziehung abdeckt. Dies bezieht sich vor allem auf technische Entwicklungen und mögliche, zum Teil unvorhersehbare Entwicklungen im Geschäftsbereich des Klienten oder des gesamten Markts. Um in diesen Fällen die sofortige Auflösung des Vertragsverhältnisses zu verhindern – ein Punkt, der zumeist für beide Parteien mit relativ hohen Kosten verbunden ist – ist eine offene Kommunikation und Verständnis für die Situation des Partners notwendig.

### **Innovation**

Der Servicenehmer definiert die Richtung, in welche Innovation stattfinden sollte, welche wiederum die IT-Strategie des Unternehmens stützt. Ein Aufgabenbereich des Informationsmanagements. Es stellt fest, welche Investitionen sinnvoll sind, verhindert so schlechte Investitionen in veraltete Technologien und treibt den Modernisierungsprozess des Unternehmens voran.

Der Servicegeber versucht seinerseits, für ihn (meist auch für den Kunden) günstige Innovationen bei den Servicenehmern implementieren zu können. Eine große Rolle spielen dabei die Account Manager, welche ein Gefühl für die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden entwickelt haben. Das Competence Management hat die Aufgabe, neue Technologien zu entwerfen, die auf den Servicenehmer zugeschnitten sind.

### **Vendor lock-in**

Obwohl Outsourcing Verträge oftmals für eine längerfristige Zusammenarbeit ausgelegt sind, wissen beide Parteien, dass irgendwann ein Punkt kommen wird, wo ein neuer Vertrag ausgehandelt werden muss. Im Regelfall wird der Provider ein neues Angebot erstellen. Wenn dies allerdings nicht optimal ist, stellt sich für den Servicenehmer die Frage, ob er den alten Provider zu neuen Konditionen beibehält oder den Partner wechselt. Vor allem Letzteres ist mit einem gewissen Risiko verbunden. Um das Risiko eines Partnerwechsels zu vermeiden, kann eine Drittpartei hinzugezogen werden, welche bei den Vertragsverhandlungen unterstützend für beide Partner tätig ist und den optimalen Kompromiss auszuarbeiten hilft.

## ***4.5 Herausforderungen und Risiken im Offshoring***

Um die auch bereits in den vorangegangenen Unterkapiteln angesprochenen Vorteile und Chancen des Offshoring (wie Kostenreduktion bei Gehältern, Forschung und Entwicklung, fixer Kosten, sowie Subventionen, spezielles IT-Know-how, beste

technologische Infrastrukturen, unkomplizierte Genehmigungsverfahren, raschere Erschließung neuer Märkte)<sup>170</sup> nutzen zu können, müssen gewisse Nachteile oder besser ausgedrückt Herausforderungen in Kauf genommen werden.

Erhebungen durch Marktforscher haben ergeben, dass die „Total Costs of Offshoring“ durch „versteckte Kosten“<sup>171</sup> zwischen 15% und 57% des gesamten Vertragswertes ansteigen können. Gründe dafür sind die Anbietersauswahl, der Betriebsübergang, die Entlassung und Abfindung von Mitarbeitern oder das Vertragsmanagement.<sup>172</sup> Oftmals werden auch die kulturellen Unterschiede und die Kommunikationshindernisse unterschätzt. Es wird, kurz gesagt, „einfach aneinander vorbeigeredet“ und dadurch ist zu Beginn eines Offshore Projektes ein Produktivitätsrückgang von bis zu 20% möglich.<sup>173</sup> Grund dafür ist auch die offenbar fälschliche Annahme, dass Arbeit und die damit verbundene Leistungserbringung tatsächlich ortsunabhängig ist. Oftmals wird der Anteil, der an implizitem Wissen notwendig ist, unterschätzt, auch bei einfachen Arbeiten, wie der Dateneingabe.<sup>174</sup>

Auch die Zeitverschiebung stellt ein Kommunikationsproblem der besonderen Art dar. Es steht beiderseitig nur ein begrenzter Zeitraum von gemeinsamer Arbeitszeit zur Verfügung. Die Kultur- und Sprachunterschiede wurden ja bereits in vorangegangenen Kapiteln angesprochen. Eine weitere Herausforderung, die möglicherweise unterschätzt wird, ist die Mitarbeitermotivation. Einerseits gilt es, die „Moral“ des Offshore-Teams zu erhalten und ihm die Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes nach der erfolgreichen Implementierung einer Offshoring Strategie zu nehmen, andererseits darf es nicht zu der Einstellung der Teammitglieder kommen, dass ihnen diese Projekte gleichgültig werden, da sie nur interimsmäßig dafür zuständig sind.<sup>175</sup>

Auch der erfahrene Projektmanager sollte sich bei Offshoring Aktivitäten außerdem darüber im Klaren sein, dass es viel schwieriger ist, realistische Schätzungen über den Projektstatus und –verlauf anzugeben als bei Onsite Projekten. Das liegt nicht nur an menschlichen, sprachlichen oder fachlichen Unterschieden, sondern oft auch an der Verwendung von anderen Methoden, Prozessen und Werkzeugen, insbesondere trifft dieser Tatbestand auf die Softwareentwicklung zu. Falsch

---

<sup>170</sup> Vgl. Erber und Sayed-Ahmed (2005), S. 102 f., Ruiz Ben und Claus (2005), S. 35, ZHAW [Zugriff am 12.12.2007], sowie Kapitel 4 dieser Arbeit.

<sup>171</sup> Siehe auch Erber und Sayed-Ahmed (2005), S. 105, Abb. 2, Hidden Costs of Outsourcing; HANDELSBLATT [Zugriff am 12.12.2007], S. 1, Laut einer Studie von Deloitte & Touche gaben 44% der Befragten an, durch das externe Outsourcing hätten sich keine Einsparungen ergeben. Als Grund dafür nannten sie „versteckte Kosten“.

<sup>172</sup> Vgl. [http://81.169.177.92:8080/IIL/content/newscontainer/offshore/index\\_ger.html](http://81.169.177.92:8080/IIL/content/newscontainer/offshore/index_ger.html), Zugriff am 12.12.2007, S. 1

<sup>173</sup> Vgl. ebenda. Laut ZHAW [Zugriff am 12.12.2007] werden in der Schweiz ein Drittel der ins Ausland ausgelagerten Leistungen wieder „eingelagert“. Dies führt natürlich auch zu Rückeingliederungskosten für das Unternehmen.

<sup>174</sup> Vgl. EMERGENCE [Zugriff am 10.12.2007], S. 29

<sup>175</sup> Vgl. SIGS [Zugriff am 04.12.2007], S. 19

verstandene Entwicklungsanweisungen und eine fehlende Qualitätssicherung tragen ebenfalls ihren Anteil dazu bei.<sup>176</sup>

Weitere Risikofaktoren sind:<sup>177</sup>

- **Human Capital:** Der Anbieter verfügt u.U. nicht über Personal, das über die geforderten Kompetenzen und Fähigkeiten verfügt.
- **Rotating Onshore Resources:** Durch Veränderungen in den Zuständigkeiten kann es zu einem Mangel an Stabilität und Verantwortungen kommen. Das verlangsamt die Entwicklung und verschlechtert die Qualität der Leistung.
- **Infrastructure:** Die notwendige Infrastruktur ist nicht vorhanden oder wird nicht schnell genug errichtet.
- **Security and Privacy:** Der Schutz des intellektuellen Kapitals muss auf beiden Seiten für die gesamte Dauer der Zusammenarbeit gewährleistet sein. Das bezieht sich sowohl auf die Mitarbeiter selbst, als auch auf neu erstellte Produkte und Konzepte.
- **Knowledge Transfer:** Ein gewisser Grad der Wissensvermittlung zwischen und Dienstgeber und Dienstnehmer ist erforderlich, um kulturelle, sprachliche und kommunikative Risiken zu minimieren.
- **Understanding the recipient's business processes:** Der Servicegeber muss mit den Geschäftsprozessen seiner Kunden vertraut sein. Er kann sonst die gewünschte Qualität der Serviceleistung nur schwer garantieren.
- **Geopolitical Risks:** Die gewählte Offshoring Region sollte stabil sein im Bezug auf Krieg, Terroranschläge und bewaffnete Konflikte. Es muss nicht unbedingt das gesamte Projekt gefährdet sein, aber es bestehen dadurch Einschränkungen bezüglich der Investitionen durch den Anbieter in seiner Unternehmung.

---

<sup>176</sup> Vgl. ebenda, S. 19 f.

<sup>177</sup> Vgl. Beulen et al. (2006), S. 210 ff., siehe auch Kapitel 4.4

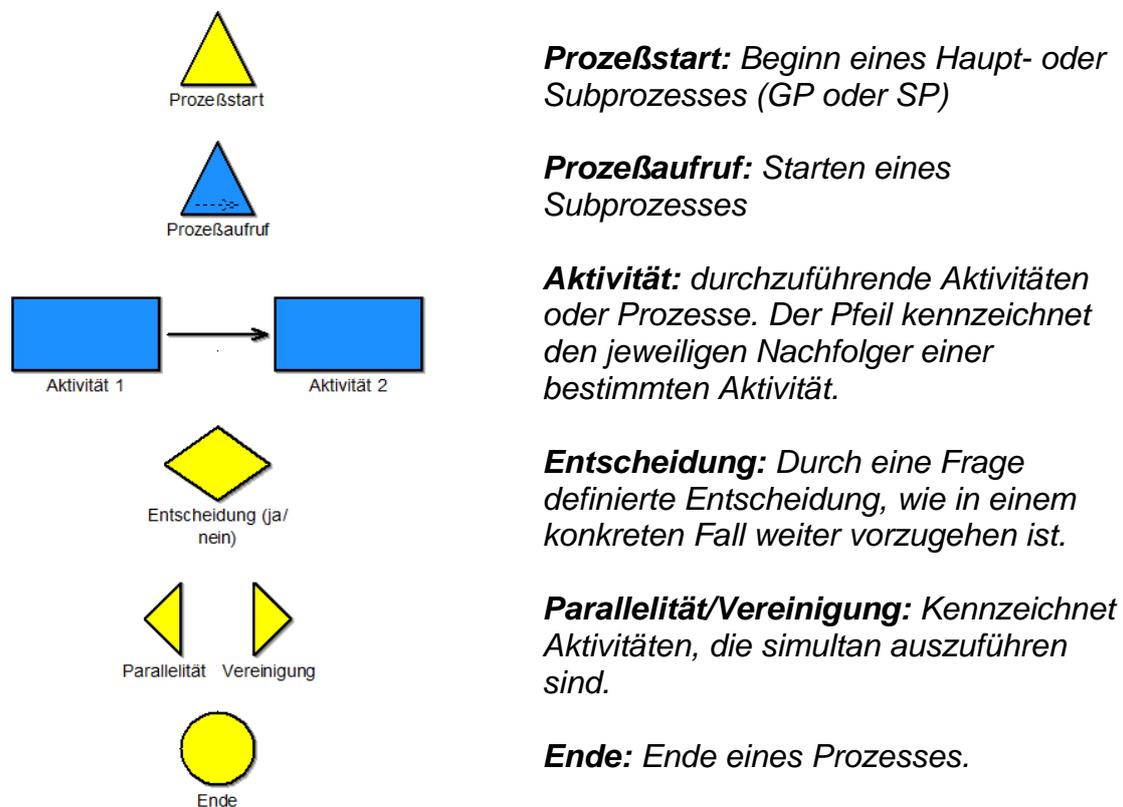
## 5. Bewertung Outsourcing

Dieses Kapitel behandelt die Erstellung eines Kriterienkataloges, die Bewertung unterschiedlicher Alternativen mit Hilfe von vorgestellten Bewertungsverfahren und den Ansatz der Erstellung eines integrierten, optimierten Verfahrens, um Outsourcing Aktivitäten sowohl national als auch international (Stichwort Offshoring) miteinander vergleichen zu können.

Kapitel 5.1 zeigt des Weiteren grafisch, wie ein Outsourcing Prozess abläuft und in welchem Stadium welche Bewertungen stattfinden.

### 5.1 Die verschiedenen Stufen eines Outsourcing Prozesses aus Sicht des auslagernden Unternehmens<sup>178</sup>

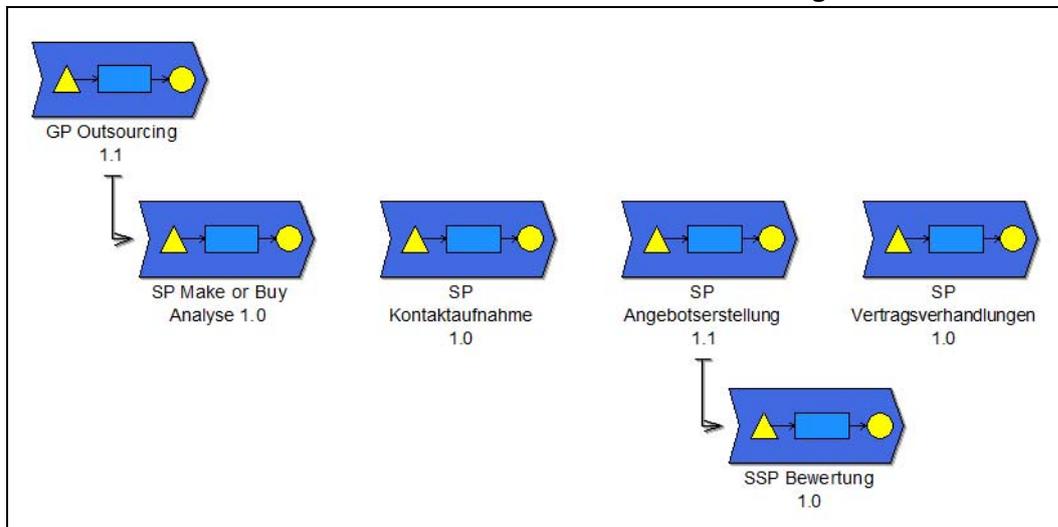
Die folgenden Darstellungen erläutern, wann welche Aktivitäten gesetzt werden müssen und welche Ergebnisse bzw. Ziele dabei erreicht werden müssen. Dazu werden folgende Symbole verwendet:



<sup>178</sup> dargestellt mit Hilfe von ADONIS Geschäftsprozessmanagement-Toolkit 3.7, Studentenversion, BOC GmbH 1996-2003

Die folgende Abbildung zeigt in einer Übersicht alle verwendeten Prozesse und deren Subprozesse. Diese Art der Darstellung wird Prozesslandkarte genannt.

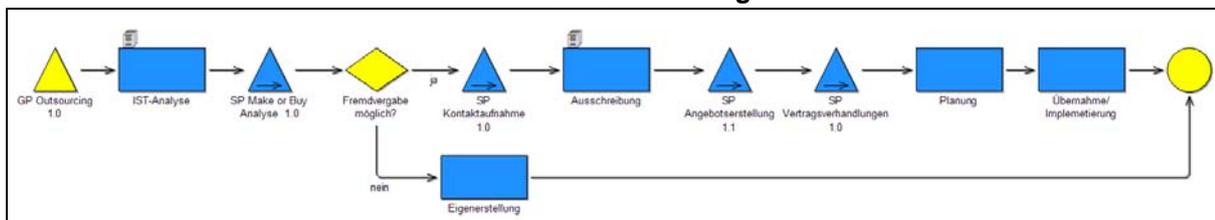
**Abb. 16: Die Prozesslandkarte: PLK Outsourcing 1.0**



Quelle: eigene Darstellung

Die Details der einzelnen Prozesse und deren genaue Aktivitäten kann man aufgrund der nachstehenden Abbildungen nachvollziehen. Das Symbol links oben über einer Aktivität verweist auf ein Dokument, das für diese Aktivität benötigt wird oder aufgrund dieser erstellt werden soll. Über das Dokumentenmodell wird überdies festgehalten, welche Applikation für die Erstellung des Dokumentes notwendig ist.<sup>179</sup>

**Abb. 17: GP Outsourcing 1.0**



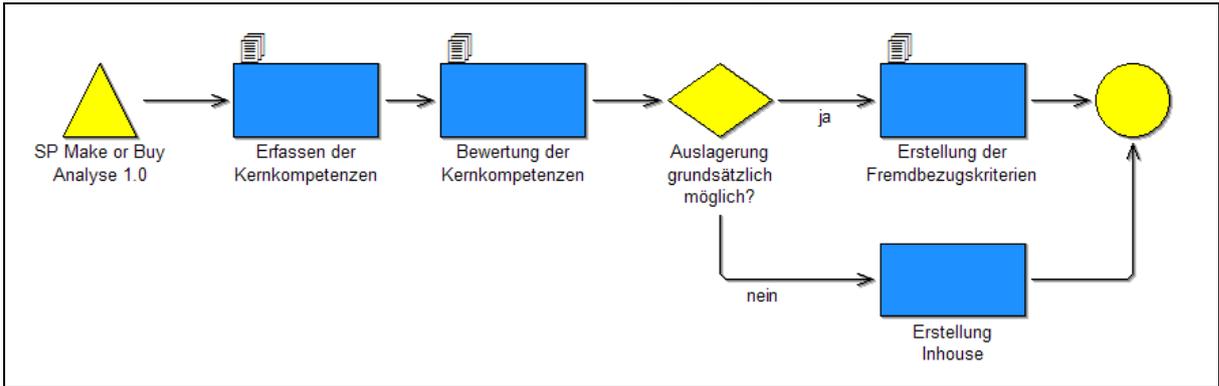
Quelle: eigene Darstellung

### GP Outsourcing 1.0

Hauptprozess mit den Subprozessen *SP Make or Buy Analyse 1.0*, *SP Kontaktaufnahme 1.0*, *SP Angebotserstellung 1.1* und *SP Vertragsverhandlungen 1.0*. Es werden die Dokumente „*Ergebnis der IST-Analyse*“ und „*Ausschreibungsentwurf*“ erstellt. Nach dem Ende der Vertragsverhandlungen erfolgt die Planung der Umsetzung und Implementierung des Vorhabens gemeinsam mit dem Vertragspartner. In einem letzten Schritt kommt es zur Ausführung der Outsourcing Aktivität.

<sup>179</sup> Im Anhang befindet sich eine vergrößerte Darstellung der einzelnen Geschäftsprozesse.

**Abb. 18: SP Make or Buy Analyse 1.0**

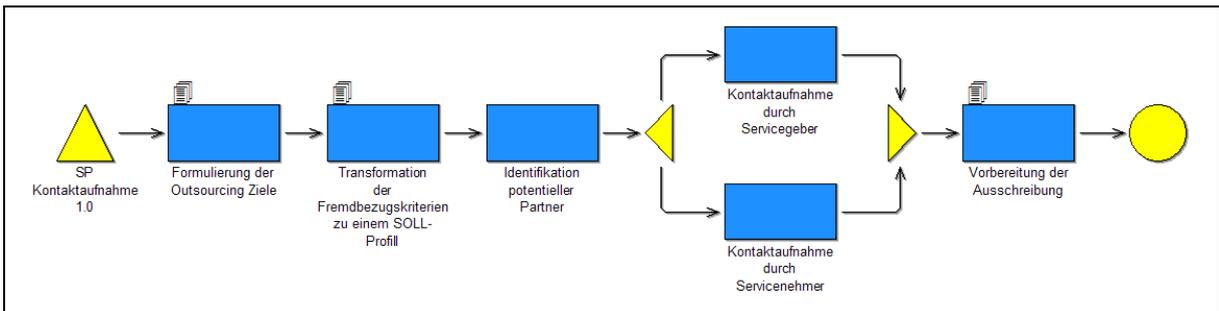


Quelle: eigene Darstellung

### SP Make or Buy Analyse 1.0

Subprozess. Die dazugehörigen Dokumente sind „Kernkompetenzen des Unternehmens“, „Ergebnis Kernkompetenzanalyse“ und „Kompetenzen mit Auslagerungspotential“.

**Abb. 19: SP Kontaktaufnahme 1.0**

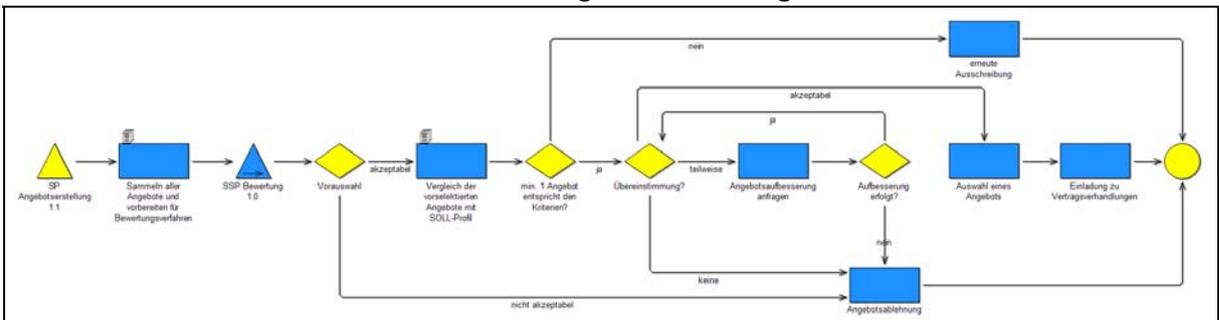


Quelle: eigene Darstellung

### SP Kontaktaufnahme 1.0

Subprozess. Bei diesem Prozess werden die Outsourcing Ziele mit Hilfe des Dokumentes „Kompetenzen mit Auslagerungspotential“ festgelegt und in einem weiteren Schritt das Dokument „SOLL-Profil Musterangebot“ erstellt. Zum Abschluss wird ein „Ausschreibungsentwurf“ erstellt.

**Abb. 20: SP Angebotserstellung 1.1**

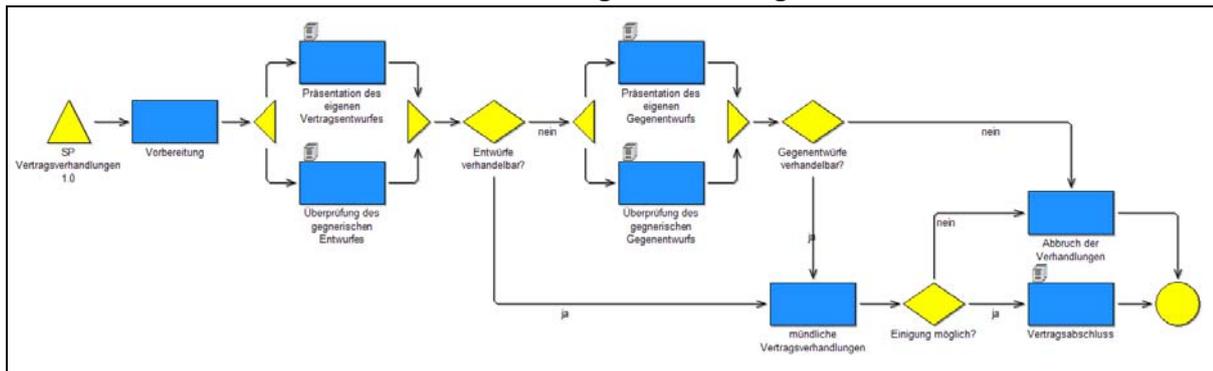


Quelle: eigene Darstellung

## SP Angebotserstellung 1.1

Subprozess. Beinhaltet *SSP Bewertung 1.0*.<sup>180</sup> Im Zuge dieses Prozesses werden die Angebote gesammelt und für den Bewertungsprozess vorbereitet. Zu jedem Angebot wird ein Dokument erstellt, um Einheitlichkeit im Sinne der Vergleichbarkeit der verschiedenen Anbieter zu erreichen. Es erfolgt des Weiteren ein Abgleich akzeptabler Angebote mit dem zuvor erstellten SOLL-Profil. Den Abschluss dieses Prozesses bildet die Einladung eines (oder mehrerer) Anbieter zu Vertragsverhandlungen.

Abb. 21: SP Vertragsverhandlungen 1.0



Quelle: eigene Darstellung

## SP Vertragsverhandlungen 1.0

Subprozess. Vertragsentwürfe beider Seiten sind zu dokumentieren. Ziel ist die Erstellung eines Endvertrages.

Die folgenden Kapitel behandeln nun detailliert die Bewertung eines Outsourcing Angebotes bzw. Projektes. Es werden mögliche Bewertungsverfahren und Kriterien besprochen und der Bewertungsprozess im *SSP Bewertung 1.0* zusammengefasst.

## 5.2 Die für die Bewertung eines Outsourcing-Projektes relevanten Kriterien<sup>181</sup>

Um eine Bewertung überhaupt durchführen zu können, ist es vorab notwendig, eine Liste mit jenen Auswahlkriterien zu erstellen, die durch die verschiedenen Bewertungsverfahren geprüft werden sollen. Dieser Katalog an Kriterien kann natürlich je nach Bedarf und individuellen Bedürfnissen erweitert werden. Es ist logisch, dass je umfassender dieser Katalog ausfällt, desto genauer kann letzten

<sup>180</sup> Der SSP Bewertung 1.0 wird in Kapitel 5.4.2 gesondert behandelt.

<sup>181</sup> Die Zusammenstellung der Kriterien ergibt sich aus den bisher behandelten Kapiteln dieser Arbeit und ist auch teilweise übernommen aus dem PowerPoint Foliensatz Thema Nr. 2 aus UK Taktisches Innovations- und Technologiemanagement, Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement, Universität Wien, BWZ, SS 2005, Zugriff am 25.09.08; sowie: <http://www.bsi.bund.de/gshb/deutsch/m/m02252.htm>, Zugriff am 29.10.2008;

Endes die Grundlage für die Entscheidungsfindung gebildet werden. Die nun folgenden *Hauptkategorien* sind zu weiten Teilen essentiell, um ein Outsourcing-Projekt realitätsgetreu bewerten zu können:

- Kosten
- Nutzen
- Service Levels
- Lokalität/Standort
- Rechtssicherheit/gesetzliche Rahmenbedingungen
- Kapitaleinsatz
- Produktqualität bzw. Qualitätsverbesserung
- Leistungsfähigkeit/-umfang
- Flexibilität
- Zuverlässigkeit
- Erforderliche Sachinvestitionen
- Integrationsfähigkeit in vorhandene Infrastruktur
- Synergieeffekte
- Innovationspotential/Zugang zu neuen Technologien
- Wettbewerbssituation
- Subventionen und Förderungen
- Lizenzen
- Steuern und Abgabenregelung
- Zeitliche, räumliche und personelle Kapazitäten
- Motivation, Qualifikation und Arbeitssicherheit der Mitarbeiter
- Vertragslaufzeit und –bestimmungen
- Bisherige Referenzen des Dienstleisters
- Zertifizierungen
- Marktverständnis
- Risikobewertung

Kriterien, die besonders für Offshoring-Projekte wichtig sind:

- People Factors
- Technical Infrastructure
- Client Interface
- Business Infrastructure
- Regulatory Interface
- Distanz
- Kulturelle Unterschiede
- Sicherheit des intellektuellen Kapitals/Spionagerisiko
- Haftungsregelungen

Viele dieser Hauptkategorien fassen Kriterien zusammen, die einzeln durch ein dafür vorgesehenes Verfahren bewertet werden müssen. In den folgenden Kapiteln werden diese Verfahren kurz vorgestellt und die Kriterien den einzelnen Verfahren zugeordnet. Bei dieser Zuordnung wird versucht, alle Kriterien erfassen zu können, um den Kriterienkatalog, der die Grundlage für das in Kapitel 5.4 beschriebene optimierte Verfahren bildet, so umfangreich wie möglich zu gestalten.

Ein optimiertes Bewertungsverfahren ist deshalb notwendig, da nicht ein einziges Verfahren alleine alle Auswahlkriterien abdecken kann. Es müssen mehrere Verfahren zu einer Kombination zusammengestellt werden, um eine fundierte, transparente und vor allem nachvollziehbare Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

### **5.3 Mögliche Bewertungsverfahren**

Bewertungen dienen grundsätzlich dazu, eine Rangordnung erstellen zu können. Oftmals werden Bewertungen durchgeführt, um aus einer Vielzahl von Alternativen jene herauszufiltern, die zuvor festgelegten Kriterien am ehesten entsprechen. Über die Jahrzehnte sind verschiedene, mehr oder weniger standardisierte Bewertungsmethoden entstanden, angefangen von einfachen Checklisten bzw. Scoring-Modellen über finanztechnische Investitionsverfahren wie die Kostenvergleichsrechnung bis zu komplizierter mathematischer Programmierung.<sup>182</sup>

Jedes Verfahren benötigt eine bestimmte Menge und Art von Daten und liefert aufgrund eines vorgeschriebenen Musters einen in Abhängigkeit des Betrachters mehr oder weniger relevanten Wert. Für komplexe Bewertungsverfahren benötigt man sehr viel Zeit, Aufwand an Recherche und Umsetzung und genaue Datenerfassung. Dafür erhält man auf der anderen Seite auch ein genaueres, auf die Kriterien, Prämissen und Risiken einer Investition abgestimmtes Ergebnis.

Trotzdem sollten allen Bewertungen systematisch, nachvollziehbar und zuverlässig erfolgen. Unter diesen Gesichtspunkten sind die folgenden Kriterien unabdingbar:<sup>183</sup>

- *Realitätsnähe*: Das Modell sollte die Realität so genau wie möglich darstellen und deshalb ökonomische, ökologische, technische und soziale Ziele sowie bestehende materielle, finanzielle und personelle Restriktionen berücksichtigen.

---

<sup>182</sup> Einen Überblick über die verschiedenen Grundtypen der Bewertungsverfahren liefert Brockhoff, K., *Forschung und Entwicklung: Planung und Kontrolle*, 5. Auflage, Oldenbourg Verlag: München, Wien, 1999, S. 337

<sup>183</sup> Vgl. PowerPoint Foliensatz Thema Nr. 2 aus UK Taktisches Innovations- und Technologiemanagement, Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement, Universität Wien, BWZ, SS 2005, Zugriff am 25.09.08, S. 18 ff.

- *Wirtschaftlichkeit*: Der finanzielle und zeitliche Aufwand soll minimiert werden.
- *Benutzerfreundlichkeit*: Das Verfahren selbst sollte leicht verständlich sein, die Ergebnisse leicht interpretierbar und notwendige Inputdaten müssen leicht oder in verhältnismäßigen Rahmen ermittelt werden können.

Die in den folgenden Unterkapiteln kurz beschriebenen Bewertungsverfahren sind mögliche Verfahren, um die in dem vorangegangenen Kapitel angeführten Kriterien bewerten zu können. Das Hauptaugenmerk lag auf der Benutzerfreundlichkeit dieser Methoden und den verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten.

### 5.3.1 Nutzwert-Kosten-Analyse<sup>184</sup>

Dieses Verfahren setzt sich aus einer Berechnung der Nutzenwerte und der Kosten einzelner Alternativen zusammen. Durch die Gegenüberstellung des ermittelten Nutzens mit den dazugehörigen Kosten erhält man einen Nutzwert-Kosten-Vergleich. Das Ergebnis kann zudem auch grafisch in Diagrammform dargestellt werden und ermöglicht somit die Verschmelzung der nicht-monetären Nutzenwerte mit den monetären Kostenwerten.

Folgende Vorteile weist das Verfahren auf:

- Der Bewertungsvorgang ist transparent, d.h. alle Stationen der Bewertung können nachvollzogen werden.
- Der Aufwand der Entscheidungsfindung kann der Wichtigkeit der Entscheidung angepasst werden.
- Das Verfahren ist leicht erlernbar und verständlich.
- Es werden sowohl qualitative als auch quantitative Kriterien mit einbezogen.

#### **Ablauf der Nutzwert-Kosten-Analyse**

Abbildung 16 zeigt den Ablauf einer derartigen Analyse. Es wird hierbei die Entscheidungsproblematik zergliedert, um das Vorgehen und Bewerten einzelner Kriterien zu erleichtern und gleichzeitig die Entscheidungsfindung durchschaubar und nachvollziehbar zu gestalten.

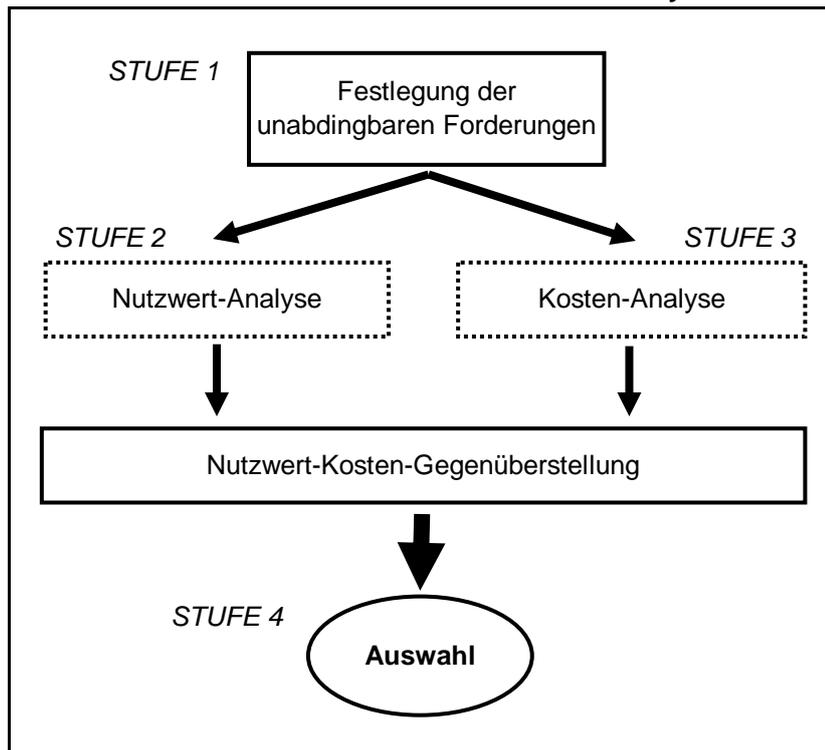
#### Stufe 1 - Festlegung der unabdingbaren Forderungen:

Gleich zu Beginn der Analyse ist es notwendig, einen Entscheidungsraum zu definieren, dessen Rahmenbedingungen sich aus Minimalforderungen und Maximalforderungen ergeben. Alternativen mit zu hohen Kosten bzw. mit zu geringem Nutzenwert können somit gleich am Anfang eliminiert werden und schleppen sich somit nicht durch das gesamte weitere Procedere.

---

<sup>184</sup> Vgl. Rinza und Schmitz (1977), S. 1 ff.

**Abb. 22: Ablauf der Nutzwert-Kosten-Analyse**



Quelle: eigene Darstellung nach: Rinza und Schmitz (1977, S. 17)

### Stufe 2 - Die Nutzwert-Analyse:

Der Ablauf der Nutzwert-Analyse erfolgt in sieben Schritten:

1. Schritt: Aufstellen der Bewertungsziele in einem hierarchisch gegliederten Zielsystem
2. Schritt: Festlegung der Gewichtung der Ziele
3. Schritt: Aufstellen der Wertetabellen oder der Wertefunktionen
4. Schritt: Offenlegung und Bewertung der Alternativen
5. Schritt: Berechnung der Nutzwerte
6. Schritt: Empfindlichkeitsanalyse der ermittelten Nutzenwerte
7. Schritt: Beurteilung der Ergebnisse

### Stufe 3 - Die Kosten-Analyse:<sup>185</sup>

Der Ablauf erfolgt ähnlich der Nutzwert-Analyse in fünf Schritten:

1. Schritt: Definition der Kostenstruktur
2. Schritt: Aufstellung der Kostenstruktur
3. Schritt: Ermittlung der Kosten

<sup>185</sup> Rinza und Schmitz (1977) unterscheiden hierbei eine reine Kosten-Analyse, die mit monetären Werten zu berechnen ist, und eine Aufwandswert-Analyse, die nicht-monetäre Werte berücksichtigt. Für das hier vorgestellte Konzept wird allerdings nur die Kosten-Analyse herangezogen. Zudem stellen o.g. Verfasser fest, dass die „Aufwandswert-Analyse in der Praxis eine gegenüber der Kosten-Analyse unerhebliche Rolle spielt...“, Rinza und Schmitz (1977), S. 74

4. *Schritt: Hochrechnung der Kosten*
5. *Schritt: Empfindlichkeitsanalyse der Kosten*

#### Stufe 4 - Nutzwert-Kosten Gegenüberstellung und Auswahl der Alternative:

Zur Gegenüberstellung von Nutzwert und Kosten ist eine Auswahl aus vier verschiedenen Varianten möglich:

1. *Variante: Bildung des Quotienten aus Nutzwert und Kosten*
2. *Variante: Gegenüberstellung von Nutzwert und Kosten in einem Diagramm*
3. *Variante: Bestimmung des kostenmäßigen Vorteils auf dem Markt*
4. *Variante: Transformation der Kosten in einem Nutzwert und Bestimmung des Gesamtnutzens*

Die Nutzwert-Analyse ist ein Bewertungsinstrument, das in vielen Bereichen eingesetzt werden kann. Allerdings ist auf folgende Dinge besonders Acht zu geben:

- Das Ergebnis kann durch geschickte Auswahl der Bewertungskriterien und deren Gewichtung manipuliert werden.
- Die Bewertungskriterien können nicht immer voneinander unabhängig betrachtet werden.
- Die Erstellung vollständiger Zielkataloge ist in der Praxis häufig schwierig.

#### **5.3.2 Checkliste<sup>186</sup>**

Eine Checkliste ist in den meisten Fällen ein Übersichtsformular und dient dazu, den IST-Zustand einer zu bewertenden Sache festzuhalten. Sie kann entweder der Vollständigkeitskontrolle dienen oder im Sinne einer Mängelliste erstellt werden. Die Auflistung der festzustellenden Kriterien erfolgt je nachdem in Frageform oder in Tabellenform. Es ist auch möglich, die Checkliste mit einer Art von Scoring zu versehen, also nicht nur JA/NEIN Antworten zuzulassen, sondern auch den Grad der Erfüllung eines Kriteriums anzugeben. Die Erstellung von Checklisten sollte von erfahrenen Mitarbeitern durchgeführt werden, da die Vollständigkeit und die Einbeziehung aller in Frage kommenden Aspekte ein wichtiger Bestandteil einer Checkliste ist.

Die Vorteile einer Checkliste sind die einfache Anwendung, der geringe Zeitaufwand, um ein auswertbares Ergebnis zu erhalten, der Zwang zu klaren Aussagen und die vielfältige Anwendungsmöglichkeiten.

Negativ zu bewerten sind allerdings die Tatsachen, dass das Ergebnis sehr subjektiv geprägt ist und nur qualitative Aussagen möglich sind.<sup>187</sup>

---

<sup>186</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Checkliste>, Zugriff am 25.09.2008; PowerPoint Foliensatz Thema Nr. 2 aus UK Taktisches Innovations- und Technologiemanagement, Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement, Universität Wien, BWZ, SS 2005, Zugriff am 25.09.08, S. 28 ff.

Durch das Internet gibt es bereits ein großes Angebot an fertigen Checklisten für die verschiedensten Geschäftsfelder.<sup>188</sup>

### 5.3.3 Ökonomischer Index<sup>189</sup>

Die Berechnung des ökonomischen Indexes eines Projektes ist relativ simpel und hat trotzdem starke Aussagekraft. Die Methode gehört zu jenen Verfahren, die einen Verhältniswert der Kosten zu dem Nutzen einer Alternative widerspiegeln. Es können zwei verschiedene Indices kalkuliert werden.

Indexwert 1:

$$\text{Index1} = \frac{\text{Estim. Val. of R\&D} \times \text{Estim. Chance of TS}}{\text{Estim. Cost of Research}}$$

Indexwert 2:

$$\text{Index2} = \frac{\%TS \times \%CS \times \text{Annual Sales}}{\text{R\&D Costs} + \text{Market Costs}}$$

TS = Technological Success

CS = Commercial Success

%TS = Wahrscheinlichkeit TS

%CS = Wahrscheinlichkeit CS

Es können beide Indices berechnet werden, allerdings nicht miteinander verglichen werden. Um die errechneten Indexwerte verschiedener Alternativen vergleichen zu können, darf bei allen Alternativen nur Indexwert 1 resp. 2 mit Indexwert 1 resp. 2 miteinander verglichen werden.

Grundsätzlich gilt, dass je höher der Index, desto besser die Investition.

### 5.3.4 Innovation Potential Method<sup>190</sup>

Zur Ermittlung des Innovationspotentials eines Projektes wird eine Art Scoring Liste erstellt, die die acht bedeutendsten Faktoren für Innovationen beinhaltet. Diese Faktoren werden laut Paolini und Glaser (1977) folgendermaßen gewichtet (siehe Tabelle 15):

---

<sup>187</sup> Ein weiterer, laut den Verfassern der in Fußnote 181 genannten PowerPoint Präsentation, Nachteil ist der Einsatzbereich der Checkliste, der nur in einem frühen Stadium einer Analyse liegen darf.

Allerdings kann dies auch als großer Vorteil anzusehen sein, da die Checkliste mit sehr geringem Aufwand und großer Effizienz völlig ungeeignete Alternativen von Anfang an ausschließt.

<sup>188</sup> Siehe z.B. <http://www.checkliste24.de>;

<sup>189</sup> Vgl. PowerPoint Foliensatz Thema Nr. 3 aus UK Taktisches Innovations- und Technologiemanagement, Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement, Universität Wien, BWZ, SS 2005, Zugriff am 25.09.08, S. 21; sowie Paolini und Glaser (1977), S. 26

<sup>190</sup> Vgl. Paolini und Glaser (1977), S. 28 f.

**Tab. 15: Most significant factors for innovation**

<b>Factors</b>	<b>Ideal Weight</b>
Communication (TM 5, TC 5, TT 10)	20
S/T Competence	20
Champion	15
Market Opportunities	15
Technical Opportunities	10
Top Management Interest	10
Competitive Factors	5
Timing	5
<b>Innovation Potential</b>	<b>100</b>

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Paolini und Glaser (1977, S. 28)

Laut Paolini und Glaser (1977) muss eine Minimalpunktezahl von 70 erreicht werden, damit das Projekt ernsthaft für weitere Berechnungen in Betracht gezogen werden kann.<sup>191</sup>

**Communications** wird definiert als die Schnittstelle zwischen *technical-marketing (TM)*, *technical-customer (TC)* und *technical-technical (TT)*. Je besser die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Teams, desto höher der Wert. Das technische Team sollte Ahnung von den kommerziellen Auswirkungen haben und genauso umgekehrt. Ebenfalls wichtig ist die Integration von Forschung und Marketing, wie auch von Forschung und Verkauf.

**Scientific and Technological Competence** betrifft direkt die Innovationsfähigkeit der an einem Projekt beteiligten Personen. Dieser Punkt ist genauso wichtig wie der Punkt „Communications“.

Als **Champion** wird jene Person bezeichnet, die vor allem in der Entwicklung und R&D Forschung tief in die Materie integriert ist und die den Erfolg oder Misserfolg eines Projektes entscheidend beeinflussen kann. Normalerweise hält diese Person eine hohe Stellung in der Organisation inne und kann sich in derselbigen auch frei bewegen, um dort ihre Unterstützung anzubringen, wo es gerade am notwendigsten erscheint.

Bei **Market Opportunities** stellt sich vor allem die Frage, ob durch dieses Projekt neue Märkte erschlossen werden können und neue Profite möglich sind. Hierbei sind zu gleichen Teilen das Management, das Marketing und die technischen Fachkräfte aufgefordert, die Bedürfnisse der einzelnen Kunden und auch der Industrie zu erörtern und ein geeignetes Konzept parat zu haben.

---

<sup>191</sup> Anm. des Autors: Obwohl hier von „Ideal Weight“ gesprochen wird, ist davon auszugehen, dass diese Bezeichnung nicht für eine Gewichtung steht, sondern für eine maximal mögliche Punktezahl im Sinne eines Scorings.

Der Punkt **Technical Opportunities** behandelt, inwieweit der Einsatz alter bzw. neu-entwickelter Technologie in einem Projekt möglich ist.

Unter **Top Management Interest** versteht man den Grad der finanziellen und persönlichen Unterstützung durch das Top Management. Gerade bei der Forschung ist es notwendig, sich des Wohlwollens des Managements sicher zu sein, um mit vollem Engagement bis zur Marktrealisierung eines Produktes dabei zu sein.

Als **Competitive Factors** fasst man jenen Druck zusammen, der durch die Angst vor dem Verlust von Marktanteilen an die Konkurrenz entsteht. Steht der Mitbewerber ebenfalls kurz vor neuen Entwicklungen, kann das großen Druck auf ein Projekt auslösen und dadurch neue Impulse generieren.

**Timing** ist wichtig und sollte sehr ernst genommen werden. Es ist auf alle Fälle zu vermeiden, zu spät mit zu wenig auf dem Markt zu kommen.

### 5.3.5 Kapitalwertmethode

Die Kapitalwertmethode ist das klassische dynamische Investitionsrechnungsverfahren. Bei dieser Methode wird der aus den Einnahmen- und Ausgabenströmen abgezinste Saldo, also in weiterer Folge Barwert berechnet. Nimmt man in die Kalkulation jetzt auch noch den investierten Kapitaleinsatz hinzu, erhält man den Kapitalwert eines Investitionsprojektes.<sup>192</sup>

Falls keine Differenz auftritt zwischen Kapitalwert und Kapitaleinsatz, spricht man von sogenannten *Quasirenten*. Das bedeutet, dass sich zwar das investierte Kapital amortisiert und dass eine zinseszinsmäßige Verzinsung stattfindet, allerdings darüber hinaus kein weiterer Profit erwirtschaftet wird und zudem das Risiko - vor allem bei längerfristigen Investitionsprojekten - weitgehend außer Acht gelassen wird. Kann mehr Kapitalwert als Kapitaleinsatz erwartet werden, so spricht man vom *Goodwill* eines Projektes.<sup>193</sup>

Um die Berechnung durchführen zu können, benötigt man den Kaufpreis der Anlage, den Ausgabenstrom bzw. den Einnahmenstrom während der Nutzungsdauer, den Zeitpunkt des jeweiligen Anfalles, den Liquidationserlös am Ende der Nutzungsdauer und die Höhe des kalkulatorischen Zinssatzes.<sup>194</sup>

Unter der Annahme, dass der kalkulatorische Zinssatz für die Nutzungsdauer relativ gleich bleibt, kann der Kapitalwert mit folgender Formel berechnet werden:<sup>195</sup>

---

<sup>192</sup> Vgl. Baier (1993), S. 177

<sup>193</sup> Vgl. ebenda, S. 177 f.

<sup>194</sup> Vgl. ebenda, S. 178

<sup>195</sup> Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kapitalwertmethode>, Zugriff am 13.10.2008

$$C_0 = -I + \sum_{t=1}^T (R_t) \cdot (1 + i)^{-t} + L \cdot (1 + i)^{-T}$$

- $C_0$  = Kapitalwert  
 $I$  = Investition  
 $T$  = Betrachtungsdauer in Perioden  
 $R_t$  = Rückfluss in Periode  $t$   
 $L$  = Liquidationserlös/Resterlös  
 $i$  = Kalkulationszinsfuß

Braunschweig (1998) stellt folgende Bedingungen hinsichtlich der Durchführbarkeit der Kapitalwertmethode:<sup>196</sup>

- Die zu vergleichenden Alternativen müssen hinsichtlich Kapitaleinsatz und Nutzungsdauer gleich sein, ansonsten ist eine künstliche Übereinstimmung herzustellen.<sup>197</sup>
- Alle Einnahmenüberschüsse müssen innerhalb der Nutzungsdauer wieder zum Kalkulationszinssatz veranlagt werden können.
- Der Bezugszeitpunkt muss bei allen Alternativen der gleiche sein.

Grundsätzlich liefert die Kapitalwertmethode einen aussagekräftigen Wert über die Vorteilhaftigkeit einer Investition. Allerdings gilt hier die Prämisse, dass je genauer die Datenerhebung im Vorfeld passiert, desto höher ist die Glaubwürdigkeit des errechneten Kapitalwertes.<sup>198</sup>

### 5.3.6 Risikoanalyse

*„Risiko spiegelt die Gefahr einer Zielverfehlung mit negativen Folgen bei nicht bzw. nicht häufig wiederholbaren Entscheidungen wider. Risiko resultiert aus Ungewissheit. Die Entscheidungssituation unter Risiko ist dadurch gekennzeichnet, dass einer Menge potentieller Handlungskonsequenzen jeweils objektive oder subjektive Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden können, um so eine Quantifizierung des Risikos zu ermöglichen.“<sup>199</sup>*

Fast jede Investition beinhaltet ein gewisses Maß an Risiko. Oftmals ist es auch der Fall, dass ansteigend mit der Höhe des Investitionskapitals auch die Unsicherheiten

<sup>196</sup> Vgl. Braunschweig (1998), S. 57

<sup>197</sup> Unter der künstlichen Übereinstimmung versteht Braunschweig (1998) eine Differenzinvestition bzw. Ergänzungsinvestition. Die genaue Berechnung solcher Investitionen ist nicht Teil dieser Arbeit.

<sup>198</sup> Vgl. Baier (1993), S. 186 ff.

<sup>199</sup> Kegel, K. P., *Risikoanalyse von Investitionen: ein Modell für die Praxis*, Darmstadt, Toeche-Mittler, 1991, S. 16

zunehmen. Das gilt ganz besonders für Auslandsinvestitionen, wie z.B. Offshoring Projekte. Deshalb ist die Risikoanalyse ein Bestandteil des im nächsten Hauptkapitel vorgestellten Bewertungsverfahrens.

Auslandsinvestitionen beinhalten sowohl „herkömmliche“ generelle Investitionsrisiken (Konjunkturverlauf, Beschaffung, Wettbewerb, Wandel von Standortbedingungen, etc.), als auch sogenannte Auslandsrisiken<sup>200</sup>, die aufgrund andersartiger wirtschaftlicher, politischer, gesellschaftlicher, religiöser und kultureller Verhältnisse erschwerend hinzukommen.<sup>201</sup>

Kegel (1991) beschreibt als die vier häufigsten in der Literatur vorkommenden Verfahren die *Methode des Korrekturverfahrens*, die *Sensitivitätsanalyse*, die Rechnung mit *Wahrscheinlichkeitskoeffizienten* und die *Risikoanalyse*. Die ersten beiden Verfahren werden von Kegel (1991) als „...ungeeignet zur Bewältigung des Entscheidungsproblems unter Risiko...“<sup>202</sup> bezeichnet. Das dritte Verfahren, die Rechnung mit *Wahrscheinlichkeitskoeffizienten*, ermöglicht eine Quantifizierung unvollständiger Information, ist allerdings insofern kritisch zu betrachten, als Eintrittswahrscheinlichkeiten größtenteils nur subjektiv geschätzt werden können. Außerdem merkt Kegel (1991) an, dass der Entscheidungsträger keine Möglichkeit hat, seine persönliche Risikopräferenz in die Investitionsbeurteilung einfließen zu lassen.<sup>203</sup>

Die *Risikoanalyse* als Verfahren selbst ist eine Weiterentwicklung der Rechnung mit *Wahrscheinlichkeitskoeffizienten*, allerdings wird hierbei nicht mit gewichteten Durchschnittswerten gearbeitet, sondern die wahrscheinlichkeitsbedingte Verteilung aller Kombinationsmöglichkeiten in der Investitionsbeurteilung dargestellt. Die *Risikoanalyse* ermöglicht also eine Darstellung der Risikostruktur der Unternehmung und eine der Risikoeinstellung des Investors angepasste Streuung oder Streubreite.<sup>204</sup>

Die Risikoanalyse findet in der Praxis kaum Anwendung, obwohl sie nicht komplizierter ist als traditionelle Verfahren der Investitionsrechnung, jedoch erheblich aufwendiger und ihr deshalb mangelnde Praktikabilität zugesagt wird.<sup>205</sup>

Auf den Kontext der IT bezogen findet man bei Schweitzer (2005) eine Möglichkeit, das Risiko abschätzen zu können. Es wird auch hierbei mit

---

<sup>200</sup> Siehe auch Kapitel 4.4

<sup>201</sup> Vgl. Gann (1996), S. 174

<sup>202</sup> Kegel, K. P., *Risikoanalyse von Investitionen: ein Modell für die Praxis*, Darmstadt, Toeche-Mittler, 1991, S. 45

<sup>203</sup> Vgl. Kegel (1991), S. 45 ff.; der Entscheidungsträger sieht sich einer klassischen „JA-NEIN“-Situation gegenüber aufgrund der fehlenden Risikotransparenz im Ergebnis. Das bedeutet, dass sowohl der risikoaverse als auch der risikofreudige Investor identische Entscheidungen fällen würden.

<sup>204</sup> Vgl. ebenda, S. 50 ff.

<sup>205</sup> Vgl. ebenda, S. 56 f.

Wahrscheinlichkeitskoeffizienten für den Eintritt einer gewissen Situation (Mitbewerber bringt früher Technologie auf den Markt, Akzeptanz der Enduser, Wahrscheinlichkeit für Technologieshift, usw.) gerechnet, allerdings wird mit einer zusätzlichen Variabel der mögliche Einfluss auf das gesamte Projekt gewichtet und somit kann ein Szenario für sämtliche Risiken erstellt werden. Ziel ist die Erstellung eines Risiko-Index.<sup>206</sup>

### 5.3.7 Standortanalyse

Die Methoden zur Standortanalyse sind vielfältig, sowohl in der Praxis, als auch in der Literatur. Diese Arbeit konzentriert sich allerdings auf die Standortauswahl im Zuge eines IT-implizierten Outsourcing Projektes. Das bedeutet zum Einen, dass im Regelfall eine Dienstleistung ausgelagert wird, und zum Anderen, dass kein neuer industrieller Produktionsstandort oder Verkaufsstandort gegründet wird (z.B. Stahlproduktion, Einkaufszentrum,...). Somit kommen viele (normalerweise) kritische Faktoren für die Standortwahl nicht zur Anwendung. Es muss jedoch in Betracht gezogen werden, dass u.U. und insbesondere bei Direktinvestitionen ins Ausland ein oder mehrere Gebäude (z.B. Competence Center, Shared Service Center, Dienstwohnungen, Forschungseinrichtungen,...) errichtet werden müssen. Der in Kapitel 5.4 beschriebene Ansatz versucht des Weiteren quantitative Standortfaktoren wie Grundstückskosten oder Errichtungskosten, vor allem bei internationaler Anwendung, als Ganzes zu erfassen und die ansonsten separat stattfindende Standortanalyse zu ersetzen.

Es soll jedoch im weiteren Verlauf dieser Arbeit besonderes Augenmerk auf die Standortbewertung bei Offshoring bzw. Nearshoring Aktivitäten mit Hilfe von Prüflistenverfahren bzw. Nutzwertanalysen gelegt werden. Eine detaillierte Beschreibung dieser und anderer Standortbewertungsmethoden findet man bei Tomiczek (2004)<sup>207</sup>. Durch diese Methoden können insbesondere qualitative Merkmale des Standortes erfasst werden, wie z.B.:<sup>208</sup>

- *Grundstück* (Lage, Form, Bodenbeschaffenheit, Bebauungsvorschriften, Umgebungseinflüsse, Ausdehnungsmöglichkeiten)
- *Verkehrslage des Grundstückes* (Verbindung zum Personen- oder Güterverkehrsnetz)
- *Transportsektor* (Speditionsunternehmen, Nähe eines Seehafens)
- *Investitions- und Finanzierungsbereich* (Nähe zu anderen in der Branche wichtigen Firmen und Banken oder Versicherungen)
- *Infrastruktur des Standorts* (Wohnraum, Krankenhäuser, Bildungs- und Kultureinrichtungen, landwirtschaftliche Lage, Umgebung)

---

<sup>206</sup> Vgl. Schweitzer (2005), S. 43 ff. und S. 152

<sup>207</sup> Tomiczek, E., *Theorien zur Standortauswahl*, Universität Wien, 2004

<sup>208</sup> Vgl. Kinkel (2003), S. 23

Wie gesagt ist ja genau genommen die gesamte Investitionsentscheidung bei Outsourcing Vorhaben zu wesentlichen Teilen auch eine Standortfrage. Die Analyse des Standortes in diesem Sinne wird durch andere, bereits geschilderte Bewertungsverfahren abgedeckt. Hierbei geht es nun nur um die vielleicht notwendige Errichtung von Gebäuden und um die Bewertung eines möglichen Standortes im Zuge einer Investitionsentscheidung betreffend eine Auslagerung einer Unternehmensaktivität.

### **5.3.8 Fazit**

Letztendlich stellt sich die Frage, wie jenes Verfahren auszusehen hat, das möglichst viele Vorteile der eben dargestellten Bewertungsmethoden und möglichst wenig Nachteile derselbigen verbindet. Unter der Prämisse, dass alle Hauptkategorien der in Kapitel 5.2 erwähnten Kriterien betrachtet werden sollen, ist es notwendig, eine Kombination von Bewertungsmechanismen zu finden, die erstens alle Punkte inkludiert und zweitens als Beurteilungsschema oder Leitfaden dient, der den ganzen Teilabschnitt „Alternativenauswahl“ innerhalb des Outsourcing-Prozesses begleitet.

Alle möglichen Bewertungsverfahren aus dem vorangegangenen Kapiteln haben ihre Vorteile und Nachteile. Deshalb wird beim optimierten Verfahren versucht, jene Kriterien einem bestimmten Verfahren zuzuweisen, durch welches sie am besten bewertet werden können. Dadurch werden verzerrende oder in diesem Sinne „nicht-bewertbare“ Kriterien aus diesem einen Bewertungsverfahren ausgegliedert und einem anderen zugewiesen. Schlussendlich sollte das Ergebnis dieses Vorgehens eine lückenlose Bewertung einer Alternative ermöglichen, ohne dass quantitative oder qualitative, monetäre oder nicht-monetäre Werte andere Werte beeinflussen und Kennzahlen bzw. Ergebnisse verfälschen.

## **5.4 *Ansatz eines optimierten Verfahrens zur Bewertung einer Outsourcing Strategie***

Die Bewertungskriterien und in Frage kommende Bewertungsverfahren werden nun miteinander kombiniert. Somit ist eine Grundlage vorhanden, durch welche der Entscheidungsfinder unabhängig vom Angebot die für ihn relevanten Kriterien anhand seiner Zielvorgaben herausfiltern, gewichten und mit dem geeigneten Verfahren berechnen bzw. auswerten kann.

### **5.4.1 Zuordnung der Kriterien zu den einzelnen Verfahren**

In Tabelle 16 werden die Kriterien einzelnen Bewertungsverfahren zugeteilt. Die aus der Tabelle ersichtlichen Hauptkriterien bestehen oftmals aus vielen Subkriterien, welche zum Großteil in dieser Arbeit beschrieben wurden. Es besteht natürlich in jedem Fall die Möglichkeit, diese Tabelle nach eigenen Vorstellungen zu verändern. Das bedeutet, es können sowohl Kriterien als Bewertungsverfahren hinzugefügt oder entfernt werden. Die Nichtbeachtung von Kriterien führt allerdings unweigerlich zu einem „schlechteren“ Ergebnis, da sozusagen nicht die gesamte Situation berücksichtigt wurde.

Die Tabelle ist überdies in zwei Teile aufgeteilt. Im oberen Teil findet man Punkte, die sowohl für nationale (in diesem Fall auf Österreich bezogen) als auch internationale Unternehmungen gelten. Der untere Teil sollte besonders bei internationalen Projekten, sprich Offshoring und Nearshoring, herangezogen werden.

Die Grundlage für die „Korrektheit“ jeder einzelnen Bewertung ist natürlich Information. Je mehr Information man hat, desto genauer wird die Bewertung möglich sein und die Entscheidung umso fundierter getroffen. Dies gilt natürlich auch hier.

## Kriterien und Bewertungsverfahren

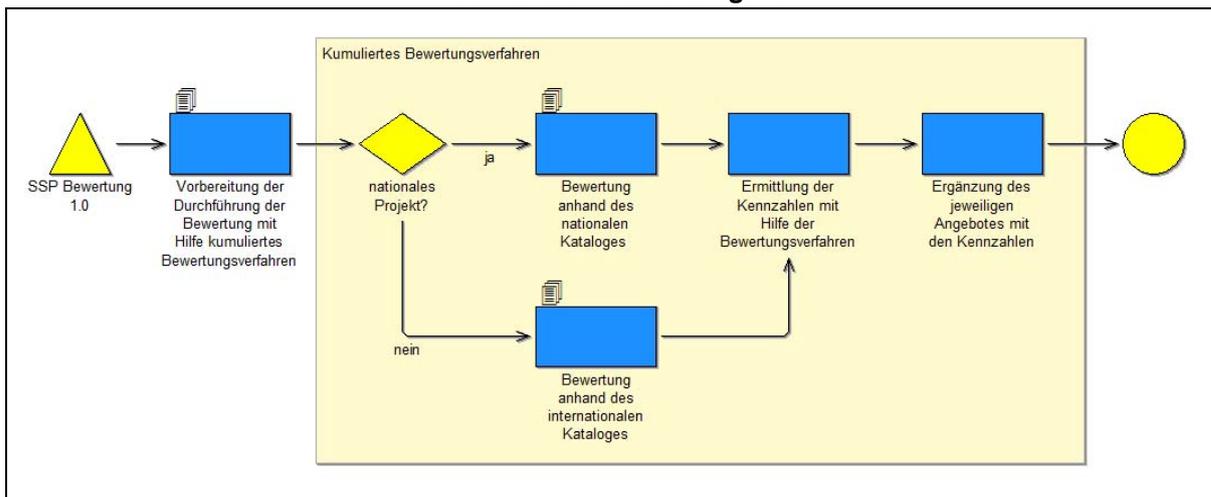
GENERELL						
Nutzwert-Kosten Analyse	Checkliste	Ökonomischer Index	Innovation Potential Method	Kapitalwertmethode	Risikoanalyse	Standortanalyse
Kosten und Nutzen	Produktqualität	Kapitaleinsatz	Produktqualität	Kapitaleinsatz	Rechtssicherheit/ges. Rahmenbedingungen	Lokalität/Standort
Service Levels	Flexibilität		Innovationspotential/Zugang zu neuen Technologien	Erforderliche Sachinvestitionen	Wettbewerbsituation	
Leistungsfähigkeit und -umfang	Zuverlässigkeit		Wettbewerbsituation	Steuern und Abgabenregelung	Motivation, Qualifikation und Arbeitssicherheit der MA	
	Integrationsfähigkeit in vorhandene Infrastruktur		Motivation, Qualifikation und Arbeitssicherheit der MA		Vertragslaufzeit und Bestimmungen	
	Synergieeffekte		Marktverständnis			
	Subventionen und Förderungen					
	Lizenzen und Zertifizierungen					
	zeitliche, räumliche und personelle Kapazitäten					
	Vertragslaufzeit und Bestimmungen					
	bisherige Referenzen					
OFFSHORING						
	People Factors		Business Infrastructure		Sicherheit des intellektuellen Kapitals/Spionagerisiko	
	Client Interface				Haftungsregelungen	
	Regulatory Interface				Distanz	
					Kulturelle Unterschiede	

Quelle: eigene Darstellung

## 5.4.2 Das kumulierte Bewertungsverfahren

Bevor die einzelnen Bewertungen durchgeführt werden können, muss ein nationaler und ein internationaler Bewertungskatalog erstellt werden. In diesem Katalog findet man die jeweiligen Kriterien und dessen Gewichtung. Die Zusammenstellung dieses Kataloges obliegt den Entscheidungsträgern. Das kumulierte Bewertungsverfahren ermöglicht nun für jedes einzelne Angebot die Berechnung von Kennzahlen, die dem Entscheidungsträger den Vergleich mit dem SOLL-Profil Musterangebot ermöglichen. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diesen Prozess grafisch.

Abb. 23: SSP Bewertung 1.0



Quelle: eigene Darstellung

Ein wichtiger Bestandteil des kumulierten Bewertungsverfahrens sind die beiden Bewertungskataloge. In ihnen müssen alle Kriterien festgehalten sein. Dabei besteht ein Hauptkriterium aus mehreren Subkriterien. Es besteht nun die Möglichkeit, nur die Hauptkriterien zu gewichten oder auch jedes einzelne Subkriterium. Der Entscheidungsträger entscheidet hierbei nach seinen Absichten und Zielvorgaben. Dadurch kann der „optimale“ oder besser gesagt „geeignetste“ Kandidat für ein bestimmtes Unternehmen und dessen Projekt ermittelt werden. Die Ermittlung der Kennzahlen selbst erfolgt auf die übliche, in der Literatur beschriebene Weise.

Sind einmal die Bewertungskataloge erstellt und die einzelnen Bewertungsverfahren abrufbereit, kann jedes Angebot nach den Vorstellungen des Auftraggebers bewertet werden. Je nachdem, ob es gilt, eine Dienstleistung oder einen Produktionsfaktor national oder international auszulagern, können die Kriterien verschieden gewichtet und die Bewertung dem Projekt angepasst werden.

## 6. Zusammenfassung und Ausblick

Die Entwicklung des Outsourcings wird sicherlich weitergehen. Ist es bei großen Unternehmen bereits Standard, vor allem Offshore Outsourcing ist sozusagen Gang und Gebe, kommen nun KMUs auf den Geschmack. In Anbetracht der derzeitigen vorhandenen Wirtschaftskrise ist die richtige Bewertung von Outsourcing Projekten wichtiger denn je. Auch die Wahl des „richtigen“ Geschäftspartners wird immer wichtiger. Wo früher ein guter Ruf, gute Referenzen und Kompetenzstärke ausreichten, gewinnt nun die Wahl des Standortes, die finanzielle Stabilität und die politische Stabilität an Bedeutung. Aufgrund der Globalisierung und der Öffnung der Märkte sind viele Unternehmen aufgesplittet. Die Wirtschaftskrise bedingt nun eine teilweise Abschottung der Märkte für ausländische Unternehmen. Die Unterstützung der staatlichen Institutionen läuft derzeit mehr zu einheimischen Betrieben. Nach Auffassung des Autors ist es nur eine Frage der Zeit, bis Leistungen wieder ins „Stammunternehmen“ eingelagert werden. Obwohl das Outsourcing bestimmter Leistungen, Prozesse oder Bereiche sicherlich seine Vorteile hat, sind diese in Krisenzeiten sicherlich kritischer zu betrachten als in der noch vor einigen Jahren vorherrschenden weltweiten Hochkonjunktur. Die schnelle und subventionierte Gründung von Joint Ventures vor allem in MOE gehört der Vergangenheit an. Outsourcing als Unternehmensstrategie muss mehr denn je gut durchdacht sein und fundiert bewertet werden.

# Literaturverzeichnis

## Literatur

- Allweyer, T.; Besthorn, T.; Schaaf, J. (2004) *IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine*. In: Frank, H.-J. (Hrsg.) *Deutsche Bank Research*, 43, Frankfurt am Main
- Baier, P. (1993) *Investitionen an bewährten Verfahren prüfen - Methoden und Beispiele zur Auswahl und Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Investitionsentscheidungen*, Weka Verlag: Wien
- Barth, T. (2003) *Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen – Ein konfigurierbares Modell für die optimierte Gestaltung der Wertschöpfungstiefe*. In: Bea, F. X.; Kötzle, A.; Zahn, E. (Hrsg.) *Schriften zur Unternehmensplanung*, Band 65, Peter Lang: Wien, S. 168-253
- Beulen, E.; Ribbers, P.; Roos, J. (2006) *Managing IT Outsourcing – Governance in global partnerships*, 1. Aufl., Routledge: London
- Braunschweig, C. (1998) *Investitionsrechnung - Einführung mit einer Darstellung der Unternehmensbewertung*, Oldenburg: München, Wien
- Chapman, R.B.; Andrade, K. (1998) *Insourcing after the Outsourcing: MIS Survival Guide*, Amacom: New York
- Erber, G.; Sayed-Ahmed, A. (2005) *Offshore Outsourcing – A global shift in the present IT industry*, Intereconomics, S. 100-112
- Gann, J. (1996) *Internationale Investitionsentscheidungen multinationaler Unternehmen*, Gabler: Wiesbaden
- Göltenboth, M. (1998) *Global Sourcing und Kooperationen als Alternativen zur vertikalen Integration*. In: Bea, F. X.; Kötzle, A.; Zahn, E. (Hrsg.) *Schriften zur Unternehmensplanung*, Band 49, Peter Lang: Wien, S. 144-193
- Gross, J.; Bordt, J.; Musmacher, M. (2006) *Business Process Outsourcing*, 1. Aufl., Gabler: Wiesbaden
- Hirschheim, R.; Heinzl, A.; Dibbern, J. (2006) *Information Systems Outsourcing – Enduring Themes, New Perspectives and Global Challenges*, Second Edition, Springer: Berlin

- Hodel, M. (1999) *Outsourcing-Management kompakt und verständlich*, 1. Aufl., Vieweg Gabler
- Jennex, M.E.; Adelakun, O. (2003) *Success Factors for Offshore Information System Development*, Journal of Information Technology Cases and Applications, 5, 3, ABI/INFORM Global, S. 12-31
- Karagiannis, D.; Kotauczek, J.; Nemetz, M.; Weber, D. (2004) *Business Process Management*, Skriptum Institut für Knowledge and Business Engineering, Universität Wien
- Kegel, K.P. (1991) *Risikoanalyse von Investitionen: ein Modell für die Praxis*, Toeche-Mittler: Darmstadt
- Kinkel, S. (2003) *Dynamische Standortbewertung und strategisches Standortcontrolling*, Lang: Frankfurt am Main
- Köhler-Frost, W. (Hrsg., 2000) *Outsourcing – Eine strategische Allianz besonderen Typs*, 4. Aufl., Erich Schmidt Verlag: Berlin
- Mclvor, R. (2005) *The Outsourcing Process – Strategies for Evaluation and Management*, 1. Aufl., Cambridge University Press: Cambridge
- Namasivayam, S. (2004) *Profiting from Business Process Outsourcing*, IT Pro, January/February 2004, IEEE Computer Society, S. 12-18
- Paolini, A.; Glaser, M.A. (1977) *Project selection methods that pick winners*, Research Management, 20 (3), S. 26-29
- Rinza, R.; Schmitz, H. (1977) *Nutzwert-Kosten-Analyse - eine Entscheidungshilfe zur Auswahl von Alternativen unter besonderer Berücksichtigung nicht monetärer Bewertungskriterien*, VDI-Verlag: Düsseldorf
- Ruiz Ben, E.; Claus, R. (2005) *Offshoring in der deutschen IT-Branche – Eine neue Herausforderung für die Informatik*, Informatik\_Spektrum\_23, Springer-Verlag, S. 34-39
- Schwarze, L.; Müller, P.P. (2005) *IT-Outsourcing Erfahrungen, Status und zukünftige Herausforderungen*, Praxis der Wirtschaftsinformatik, 245, S. 6-17
- Schweitzer, M. (2005) *Wertbeitrag der IT - Analyse und Konzeption von Modellen zur Bewertung des Wertbeitrags von IT-Investitionen im Rahmen der BMW Group IT-Strategie*, Diplomarbeit, Universität Wien

Zahn, E.; Barth, T.; Hertweck, A. (1998) *Leitfaden zum Outsourcing von Dienstleistungen – Informationen für die Praxis*, 2. Aufl., IHK Region Stuttgart

### Internetquellen (Kurzbeleg)

- [ADBEX] *Historische Entwicklung des Outsourcing*,  
[http://www.adbex.de\\_-\\_deutsch\\_-\\_kapitel-b.pdf](http://www.adbex.de_-_deutsch_-_kapitel-b.pdf), Zugriff am 28.03.2008
- [ASIA-PACIFIC] *Asien – Absatzmarkt für unternehmensnahe Dienstleistungen „Made in Germany“*, <http://www.asia-pacific.de/download/Dienstleistungen.pdf>, S. 93-102, Zugriff am 04.12.2007
- [ATKEARNEYCHINA] *The Changing Face Of China – China as an Offshore Destination For IT and Business Process Outsourcing*,  
[http://www.atkearney.de/.../id/49307/area/procurement/name/pdf\\_the\\_changing\\_face\\_of\\_china\\_1108462340f2cb.pdf](http://www.atkearney.de/.../id/49307/area/procurement/name/pdf_the_changing_face_of_china_1108462340f2cb.pdf), Zugriff am 26.06.2008
- [BITKOM (a)] *Business Process Outsourcing – Leitfaden – BPO als Chance für den Standort Deutschland*, <http://www.bitkom.com>, Zugriff am 15.04.2008
- [BITKOM (b)] *Leitfaden zur Umsetzung von ASP Geschäftsmodellen*,  
<http://www.bitkom.com>, Zugriff am 01.05.2008
- [BITKOM (c)] *Vorteile des ASP Modells*, <http://www.bitkom.com>, Zugriff am 01.05.2008
- [CIO] *Shared Service Center – Herausforderungen und Chancen*,  
<http://www.cio.de/knowledgecenter/outsourcing/833618/>, Zugriff am 02.05.2008
- [DBRESEARCH] *Offshoring an neuen Ufern – Nearshoring nach Mittel- und Osteuropa*,  
[http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN+PROD/PROD000000000200245.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN+PROD/PROD000000000200245.pdf), Zugriff am 12.12.2007
- [DJW] *Japan Analyse Prognosen – IT-Outsourcing in Japan*,  
<http://www.djw.de/uploads/media/jap196.pdf>, Zugriff am 28.03.2008

- [ECIN] *IT-Offshoring an neuen Ufern: Die Länder Mittel- und Osteuropas*, <http://www.ecin.de/strategie/nearshoring/print.html>, Zugriff am 04.12.2007
- [ECIN2] *Outsourcing nach Indien: der Tiger auf dem Sprung*, <http://www.ecin.de/state-of-the-art/outsourcing-indien/print.html>, Zugriff am 10.12.2007
- [EMERGENCE] *Verlagerung von Arbeit auf Basis von Informations- und Kommunikationstechnologien – Auswertung der EMERGENCE-Projekte – Zusammenfassung und Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen*, <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/123079DO-40B3-413F-A7B7-E9413C9C8FC7/O/EMERGENCE.pdf>, Zugriff am 12.12.2007
- [GSLI] *Offshoring for Long-Term Advantage – The 2007 A.T. Kearney Global Service Location Index*, [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/GSLI\\_2007.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/GSLI_2007.pdf), Zugriff am 10.12.2007
- [HANDELSBLATT] *Die Probleme sind nicht weg – sie sind jetzt nur in Indien*, [http://www.handelsblatt.com/News/printpage.aspx?\\_p=200812&\\_t=gt&\\_b=904510](http://www.handelsblatt.com/News/printpage.aspx?_p=200812&_t=gt&_b=904510), Zugriff am 12.12.2007
- [INTARGIA] *Qualitätsicherungs- und Risikomanagement in IT-Offshoring Projekten – besondere Anforderungen und Risiken erfordern besondere Maßnahmen*, [http://www.intargia.com/pdf/vortrag\\_bitkom.pdf?PHPDESSID=4c h1d810e841fa3138b5bf122e437372](http://www.intargia.com/pdf/vortrag_bitkom.pdf?PHPDESSID=4c h1d810e841fa3138b5bf122e437372), Zugriff am 22.12.2007
- [Korff-Schlüter] *Outsourcing betrieblicher Leistungsprozesse*, <http://www.korff-schlueter.de/05-Themen/Outsourcing-Geschuetzt.pdf>, Zugriff am 01.04.2008
- [PwC] *Shared Service Center – Besser, günstiger schneller*, [http://www.pwc.com/at/pdf/publikationen/SharedServiceCenter\\_g er.pdf](http://www.pwc.com/at/pdf/publikationen/SharedServiceCenter_g er.pdf), Zugriff am 02.05.2008
- [SIGS] *Entwicklungs-Länder – Offshoring – Herausforderungen und Erfahrungen*, [http://www.sigs.de/publications/js/2005/cebit/schneider\\_JS\\_cebit\\_05.pdf](http://www.sigs.de/publications/js/2005/cebit/schneider_JS_cebit_05.pdf), S. 18-22, Zugriff am 04.12.2007

[ZHAW] *Offshoring und die IKT-Branche – ein erfolgreiches Zusammentreffen*,  
[http://zhaw.ch/fileadmin/user\\_upload/management/zwi/forschung/pdf/forschung\\_offshoring\\_zwi.pdf](http://zhaw.ch/fileadmin/user_upload/management/zwi/forschung/pdf/forschung_offshoring_zwi.pdf), Zugriff am 13.12.2007

### **Weitere Quellen** (Vollbeleg)

[http://81.169.177.92:8080/IIL/content/newscontainer/offshore/index\\_ger.html](http://81.169.177.92:8080/IIL/content/newscontainer/offshore/index_ger.html), Zugriff am 12.12.2007

<http://de.wikipedia.org/wiki/Checkliste>, Zugriff am 25.09.2008

<http://de.wikipedia.org/wiki/Kapitalwertmethode>, Zugriff am 13.10.2008

<http://lexikon.martinvogel.de/gridcomputing.html>, Zugriff am 07.05.2008

[http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9\\_gci759501,00.html](http://whatis.techtarget.com/definition/0,,sid9_gci759501,00.html), Zugriff am 06.05.2008

[http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/GSLI\\_2007.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/GSLI_2007.pdf), Zugriff am 10.12.2007

<http://www.bsi.bund.de/gshb/deutsch/m/m02252.htm>, Zugriff am 29.10.2008

[http://www.computerwoche.de/knowledge\\_center/it\\_services/1864875/](http://www.computerwoche.de/knowledge_center/it_services/1864875/), Zugriff am 26.06.2008

[http://www.computerwoche.de/knowledge\\_center/it\\_services/595599/](http://www.computerwoche.de/knowledge_center/it_services/595599/), Zugriff am 26.06.2008

[http://www.einkauf-und-management.at/index.php/einkauf/more/offshoring\\_geschaeftsmodelle/](http://www.einkauf-und-management.at/index.php/einkauf/more/offshoring_geschaeftsmodelle/), Zugriff am 12.12.2007

<http://www.gebecom.de/Prozess.pdf>, Zugriff am 12.12.2007

<http://www.iso.org>, Zugriff am 12.12.2007

<http://www.isqi.org/presse/pressemitteilung/article/gruendung-der-fachgruppe-maturity-models-1/>, Zugriff am 12.12.2007

<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/application-service-provider-ASP-Application-Service-Provider.html>, Zugriff am 01.05.2008

<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/service-oriented-architecture-SOA-SOA-Architektur.html>, Zugriff am 01.05.2008

<http://www.sourcingmag.com/content/c050802a.asp>, Zugriff am 26.06.2008

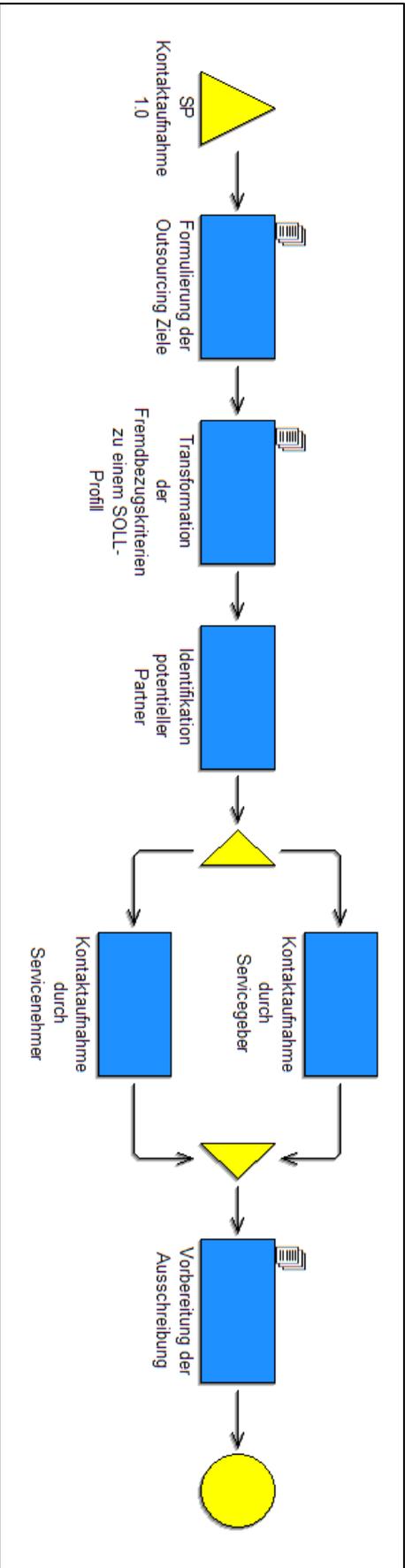
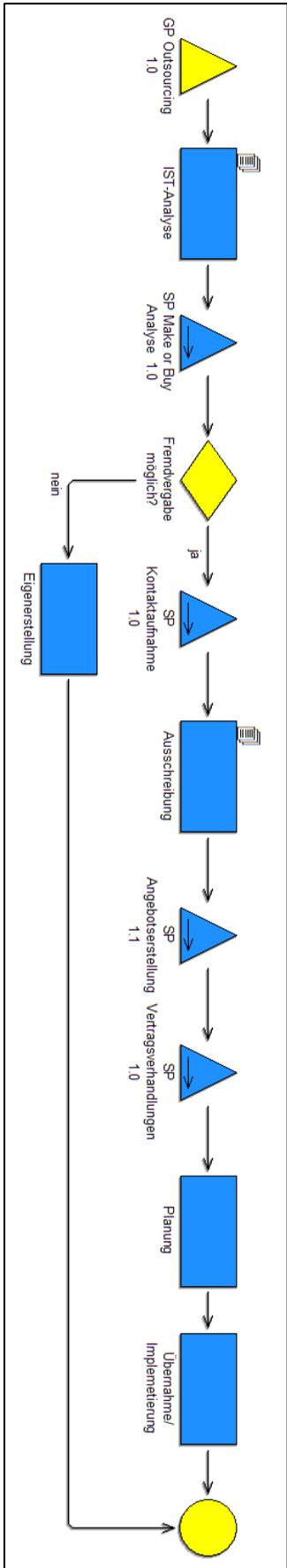
<http://www.sourcingmag.com/content/c050803a.asp>, Zugriff am 26.06.2008

[http://www.usa-immigration.de/html/body\\_h-1b-visum.html](http://www.usa-immigration.de/html/body_h-1b-visum.html), Zugriff am 10.12.2007

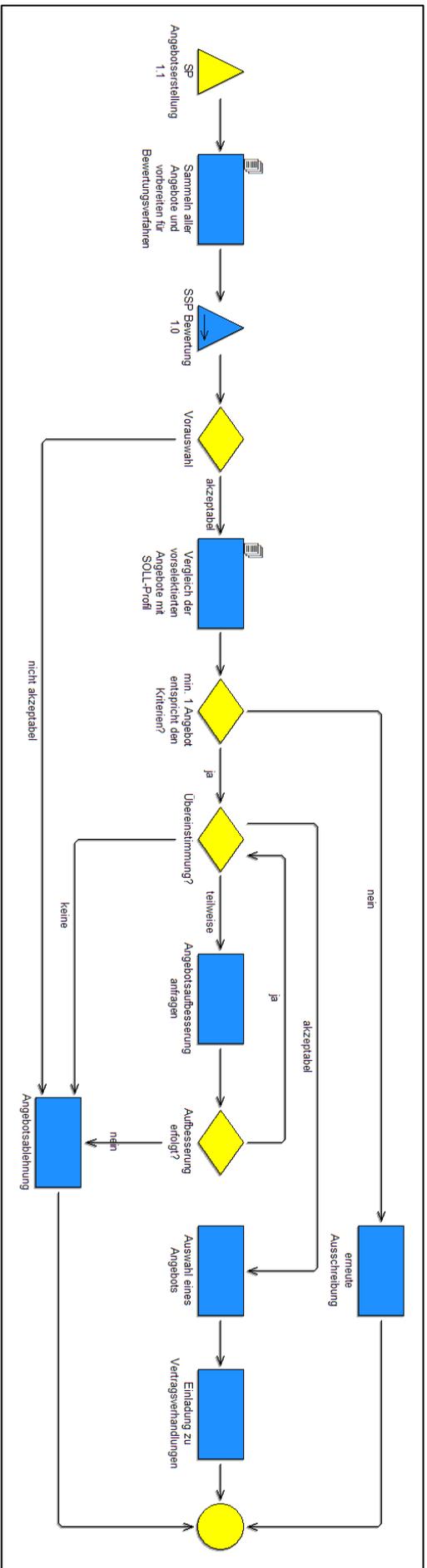
<http://www2.wu.wien.ac.at/informationsrecht/Rechtsinformationen/Seminararbeiten/handoutwieser030611.pdf>, Zugriff am 01.05.2008

PowerPoint Foliensatz Thema Nr. 2 aus UK Taktisches Innovations- und Technologiemanagement, Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement, Universität Wien, BWZ, SS 2005

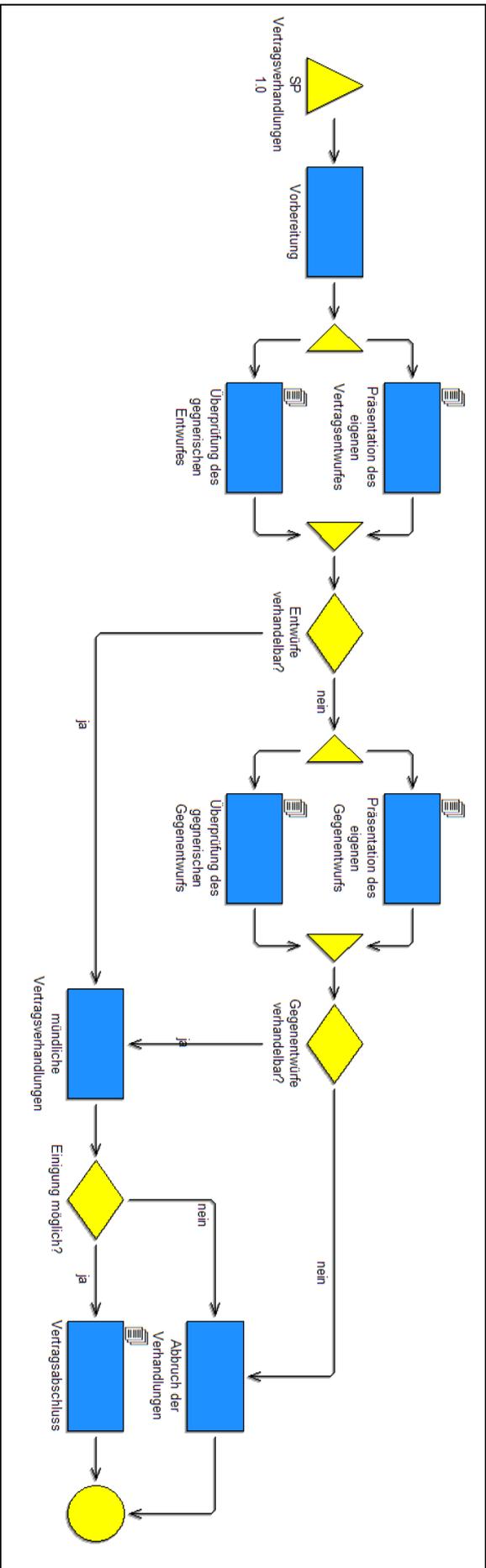
# Anhang



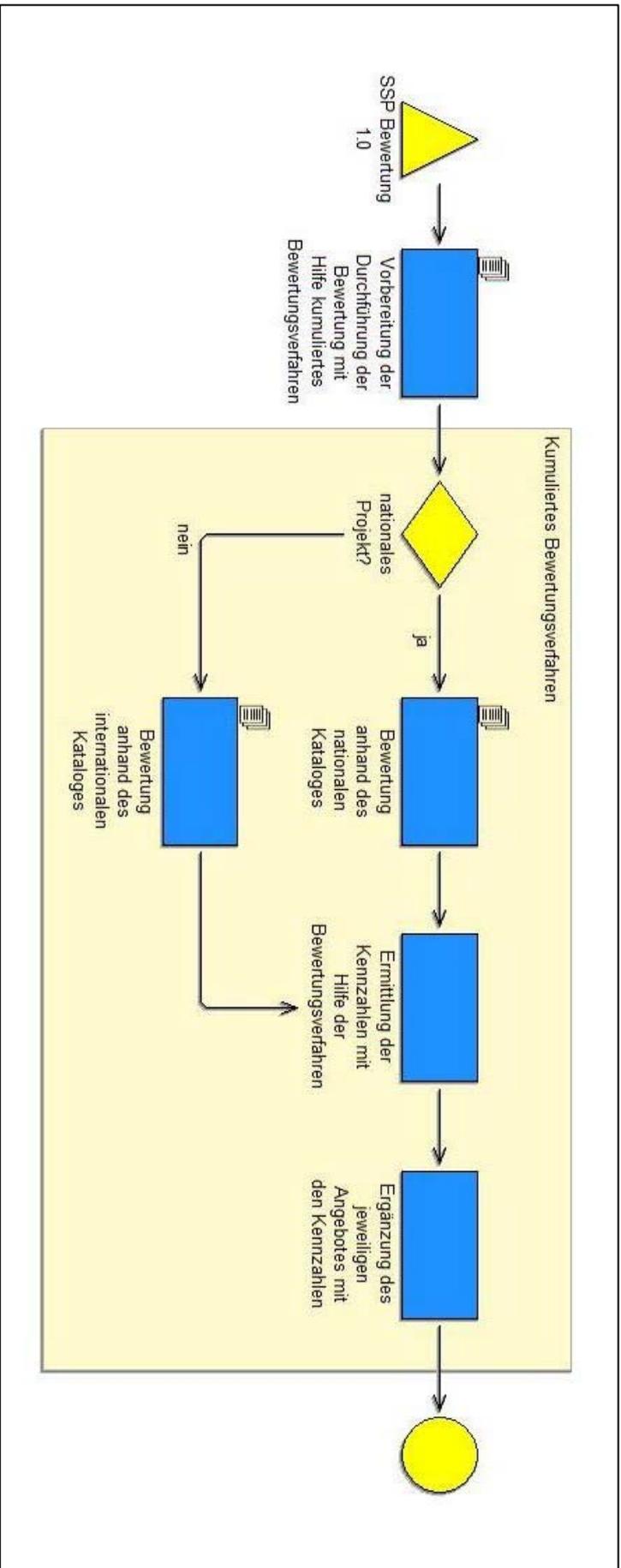
## SP Angebotserstellung 1.1



## SP Vertragsverhandlungen 1.0



## SSP Bewertung 1.0



## **Abstract**

Im Rahmen dieser Arbeit werden die verschiedenen Ausprägungen von Outsourcing dargestellt, sowie deren Erfolgsfaktoren, die Vor- und Nachteile und die Risiken erläutert. Es wird besonders auf die zu beachtenden Kriterien bei Offshore und Nearshore Projekten aus Sicht mittel- bzw. westeuropäischer geografischer Lage eingegangen. Ein weiterer Bestandteil dieser Arbeit ist die Beschreibung der Vorgehensweise zur Identifikation auslagerungsfähiger Prozesse. Der abschließende Teil dieser Arbeit konzentriert sich auf die Beantwortung der Frage: „Wie kann ich Outsourcing Alternativen bewerten und vergleichbar machen?“. Die zugrunde liegenden Bewertungskriterien werden vorgestellt, und anhand eines Leitfadens zur Abwicklung der gesamten Entscheidungsfindung soll den Entscheidungsträgern ermöglicht werden, ihr zuvor definiertes optimales Profil einer Variante mit dem eingegangenen Angeboten abzugleichen und mit Hilfe von Kennzahlen ausgewählter Bewertungsverfahren die für das Unternehmen beste Alternative zu erkennen. Zur grafischen Darstellung der gesamten Auswahlprozedur wurde mit Hilfe des BPM-Tools ADONIS ein Konzept erstellt, das dem Anwender die auszuführenden Aktivitäten Schritt für Schritt aufzeigt, von der IST-Analyse bis zu den Vertragsverhandlungen.

## Curriculum Vitae

Name Michael Zier  
Geburtsdatum/-ort 15. Juni 1980 in Wien  
Nationalität Österreich

09/2001 – 06/2010 **Studium der Internationalen Betriebswirtschaft** am Betriebswirtschaftlichem Zentrum der Universität Wien, Schwerpunkte Innovations- und Technologiemanagement und Wirtschaftsinformatik

02/2007 – 07/2007 **Auslandssemester** an der Universität von Las Palmas, Spanien, Studiengang *Organización y Administración de las Empresas (Organisation und Verwaltung von Unternehmen)*

06/1999 **Matura** am De-La-Salle Gymnasium Strebersdorf, Wien

