

The logo for FOM (Fachhochschule für Oekonomie & Management) consists of the letters 'FOM' in a bold, white, sans-serif font, centered within a solid black square.

**Fachhochschule
für Oekonomie & Management**
University of Applied Sciences

A photograph of a woman in a dark business suit with her arms crossed, standing in a modern office environment with large windows and other people in the background. The image is overlaid with a semi-transparent teal filter.

Arbeitspapier Nr. 13

**Die Outsourcing/Offshoring Option aus der
Perspektive der neuen Institutionenökonomik**

Prof. Dr. Arun Chaudhuri

**Arbeitspapiere
der FOM**

Chaudhuri, Arun

Die Outsourcing/Offshoring Option aus der Perspektive
der neuen Institutionenökonomik

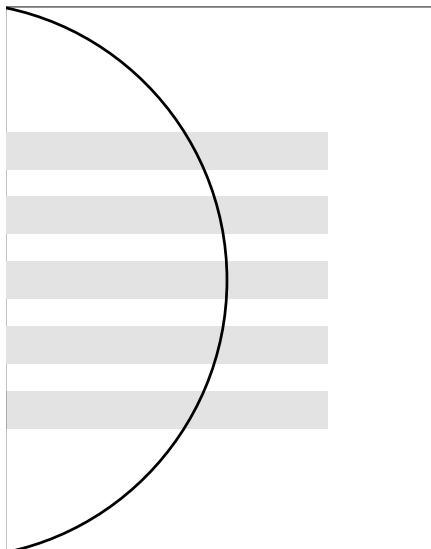
Arbeitspapier der FOM, Nr. 13

Essen 2009

ISSN 1865-5610

© 2009 by

**MA Akademie
Verlag**



MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6 · 45141 Essen
Fon 0201 81004-351
Fax 0201 81004-610

Kein Teil des Manuskriptes darf ohne
schriftliche Genehmigung in irgend-
einer Form – durch Fotokopie, Mikro-
film oder andere Verfahren – repro-
duziert werden. Auch die Rechte
der Wiedergabe durch Vortrag oder
ähnliche Wege bleiben vorbehalten.

ISSN 1865-5610

Vorwort

Werden unternehmerische Vorgehensweisen in den theoretischen Rahmen betriebswirtschaftlicher Konzepte eingeordnet, so ergeben sich plausible, systematisch entwickelte Handlungsempfehlungen, die den Unternehmen Chancen und Risiken der untersuchten Strategien deutlich aufzeigen.

So wird in dem vorliegenden Beitrag das brisante Thema Outsourcing vor dem Hintergrund der Institutionenökonomik durchleuchtet. Allgemeingültige Aussagen der Neuen Institutionenökonomik zu asymmetrischer Informationsverteilung, Property Rights und Moral Hazard werden auf das Outsourcing übertragen und Lösungsansätze wie Monitoring und das Setzen von Anreizen zur Risikobewältigung im Outsourcing abgeleitet.

Outsourcing stellt aktuell für Unternehmen eine valide Option zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit dar, gleichermaßen unterliegt das Outsourcing aber auch wesentlichen Risiken.

Diese Arbeit liefert zu diesem Konflikt einen relevanten Wissenstransfer von einem der wesentlichen Theorieansätze der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten auf ein aktuelles Handlungsfeld der Unternehmen, das Outsourcing. Zur Abrundung des Praxisbezugs werden weiterhin empirische Daten zu den Risiken des Outsourcings in den Zusammenhang der Institutionenökonomik gestellt und Handlungsempfehlungen getroffen.

Prof. Dr. Sabine Fichtner-Rosada
Wissenschaftliche Schriftenleitung
FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management

Essen, Februar 2009

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einführung aus der Perspektive der neuen Institutionenökonomik.....	1
1.1 Grundlagen zur neuen Institutionenökonomik	1
1.2 Asymmetrische Informationen beim Outsourcing	3
1.3 Der Unterschied zwischen Outsourcing und Offshoring	7
2 Die Spannweite: IT-Outsourcing und andere Beispiele.....	10
2.1 IT-Outsourcing.....	10
2.2 Andere Outsourcing Beispiele	15
3 Die Begründung: Vor- und Nachteile des Outsourcings	16
3.1 Vorteile	16
3.2 Nachteile	18
3.3 Outsourcing Treiber.....	20
4 Der Outsourcingprozess	22
4.1 Auswahl eines geeigneten Prozesses	22
4.2 Auswahl eines geeigneten Ziellandes	24
4.3 Auswahl eines geeigneten Anbieters	25
4.4 Umfrage nach den wichtigsten Kriterien beim Outsourcing	27
5 Schlussbemerkung	29
Literaturverzeichnis	30
Anhang.....	32

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verhaltensrisiken im Outsourcingprozess	6
Abbildung 2: Unterschied zwischen Outsourcing und Offshoring.....	8
Abbildung 3: Einige Definitionen zum Outsourcing und Offshoring	9
Abbildung 4: Dimensionen des IT-Outsourcings	11
Abbildung 5: Outsourcing-Typen nach Grad der Kontrolle	13
Abbildung 6: Funktionale Verteilung des globalen Outsourcing Marktes	14
Abbildung 7: Outsourcing-Marktverteilung nach Branchen	15
Abbildung 8: Übersicht möglicher Vor- und Nachteile von Outsourcing	19
Abbildung 9: Outsourcing Treiber nach Branchen.....	20
Abbildung 10: Erfolgsmessgrößen beim Outsourcing	21
Abbildung 11: Entscheidungslogik für die Auswahl und Ort des zu verlagernden Prozesses	23
Abbildung 12: Vier Entscheidungsschritte zur Bestimmung des Outsourcing-Ortes	24
Abbildung 13: Vier Entscheidungsschritte zur Erstellung der Anbieter-Shortlist....	25
Abbildung 14: Zwei-Phasen-Prozess zur Evaluierung der Outsourcing-Anbieter auf der Shortlist.....	26
Abbildung 15: Umfrageergebnis bezüglich der wichtigsten Kriterien, die ein Outsourcing-Anbieter erfüllen muss	27
Abbildung 16: Umfrageergebnis zur Frage, inwieweit die Erwartungen an das Outsourcing-Ergebnis erfüllt werden	28

Abkürzungsverzeichnis

ADP	=	Automatic Data Processing Inc.
BCG	=	Boston Consulting Group
DIHK	=	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
EDS	=	Electronic Data Systems Corporation
HR	=	Human Resources
IBM	=	International Business Machines Corporation

1 Einführung aus der Perspektive der neuen Institutionenökonomik

1.1 Grundlagen zur neuen Institutionenökonomik

Die Unternehmen sehen sich in den nationalen und internationalen Märkten mit hohen Innovationsgeschwindigkeiten, stetig wachsender Konkurrenz, steigenden Kundenansprüchen sowie damit verbundenen notwendigen Investitionsentscheidungen konfrontiert. Dabei geht es im internationalen Management jedoch nicht nur um die Erschließung neuer Absatzmärkte im Ausland oder den Aufbau einer kostengünstigen Produktionsstätte in Billiglohnländern. Es geht vielmehr um die strategische Frage, kann die Unternehmensführung mit ihren finanziellen und personellen Kapazitäten alle betrieblichen Leistungen selbst erbringen oder sollen einzelne Komponenten auf den Beschaffungsmarkt ausgelagert werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben und wenn ja mittels welcher Kooperationsform. Hierbei bildet die Erkenntnis, „dass arbeitsteilig organisierte Einheiten eine höhere Effizienz aufweisen, als Einheiten, die ihren gesamten Wertschöpfungsprozess innerhalb der Grenzen des eigenen Unternehmens erbringen“¹, den Ausgangspunkt.

Vor diesem Hintergrund und dem Streben nach Gewinnmaximierung stellt sich die Frage nach dem optimalen Grad der Integration, damit die Unternehmen nicht zu viel Kapital bzw. Managementkapazitäten binden und in der Folge nicht mehr in der Lage sind, sich auf den Ausbau ihrer Kernkompetenzen - sprich ihr Know-How - zu konzentrieren.²

Dieses Themengebiet wird im vorliegenden Arbeitspapier im Hinblick auf Outsourcing aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik betrachtet, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird.

Eine allgemein gültige Definition für den Begriff „Institution“ existiert in der Wissenschaft bislang noch nicht. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Institution als ein von Menschen zur Gestaltung menschlicher Interaktion ersonnenes System von Regeln verstanden, das einen bestimmten Bereich des Zusammenlebens organisiert. Dabei sieht sich die neue Institutionenökonomik als Weiterentwicklung der neoklassischen Theorie. Dies bedeutet, dass nun nicht mehr Güter und Produktionsfaktoren, sondern die Rechte (**Property-Rights**) an diesen im Mittelpunkt stehen.

Die neue Institutionenökonomik unterteilt sich in drei wissenschaftliche Forschungsgebiete: die Transaktionskostentheorie, die Theorie der Verfügungsrechte und die ökonomische Vertragstheorie. Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich u.a. mit der Frage der

¹ Steinmüller T. (1997): S. 7 ff.

² Vgl. Beer, M. (1998): S. 120.

Klärung der Intensität der vertikalen Integration eines Unternehmens.³ Den zentralen Untersuchungsgegenstand bildet dabei zum einen die Transaktion, die sich als technischer Vorgang versteht, bei der ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird, und zum anderen die Tatsache, dass durch diese Transaktion Kosten entstehen. In die Praxis übertragen bedeutet dies, dass **Transaktionskosten**⁴ zum einen unmittelbar mit der Übertragung (Auswahl des Partners, Vertragsgestaltung, Reisen, Kommunikation, etc.) der Verfügungsrechte (Property-Rights) anfallen, zum anderen später bei der laufenden Koordination der Leistungserbringung (Kommunikation, Kontrolle, Korrektur von Missverständnissen, etc.). Diese Transaktionskosten können jedoch so hoch werden, dass eine Übertragung von Property-Rights ökonomisch keinen Sinn mehr macht (z.B. bei Übertragung an einen weit entfernten Ort mit schlechter Internetanbindung). Hat sich ein Unternehmen jedoch dazu entschlossen, die vertikale Integration zu reduzieren, sollte das in einem unternehmensstrategisch vorteilhaften Verhältnis von eigenen und extern vergebenen Leistungen geschehen.⁵ In diesem Zusammenhang sollte diese Entscheidung jedoch auch im internationalen Kontext bewertet werden.

Die Grundthese der Verfügungsrechtetheorie als weiteres Teilgebiet der Institutionenökonomik besagt, dass Inhalt und Struktur der Eigentumsrechte die Verteilung und Nutzung der verfügbaren Ressourcen in spezifischer, vorhersehbarer Weise beeinflussen.⁶ Diese Rechte (Property-Rights) über Personal, Vermögensgegenstände, Prozesse und Know-How liegen ursprünglich uneingeschränkt bei der Unternehmensleitung, die sämtliche Produktions- und Wertschöpfungselemente einschließlich Querschnittsfunktionen wie Informationstechnologie (IT) und Human-Ressources (HR) führt und kontrolliert. Die Auslagerung bzw. der Einkauf jener Leistung aus dem Markt, d.h. von einem anderen Unternehmen, wird als Outsourcing bezeichnet⁷. Die Property-Rights (z.B. für Leitung und Kontrolle) werden in diesem Fall je nach vertraglicher Ausgestaltung weitgehend auf den Anbieter der Outsourcing-Leistung (hier „Vendor“ genannt) übertragen.

Unter das dritte Teilgebiet der Institutionenökonomik, die ökonomische Vertragstheorie, fällt die **Prinzipal-Agenten-Theorie**.⁸ Diese unterstellt, dass ein Prinzipal (Auftraggeber) bestimmte Leistungen nicht selbständig durchführen kann oder möchte und deshalb mittels eines Vertrages Entscheidungsbefugnisse an einen Agenten (Auftragnehmer oder

³ Vgl. Blum, U. (2005): S. 47ff.

⁴ Eine alternative Outsourcing-Analyse unter spezieller Verwendung des Transaktionskostenansatzes findet sich bei Kürble, P. (2005): FOM-Schriftenreihe: Beiträge für die Wirtschaftspraxis, Nr.4.

⁵ Vgl. Fischer, M. (1993), S. 3 f. und Vollmuth, H. J. (2000), S. 225.

⁶ Vgl. Blum, U. (2005): S. 45.

⁷ Vgl. dazu Kürble, P. (2005): S. 6.

⁸ Geht zurück auf den klassischen Aufsatz von: Jensen, M. / Meckling, W. S. 305-360, vgl. auch dazu Picot, A./ Dietl, H. /Franck, E (1997): S. 82ff.

Vendor) delegiert. Dieser Vertrag wird vom Prinzipal entsprechend seiner Ziele ausgestaltet, so dass mögliches opportunistisches Verhalten vermieden oder gemindert wird, d. h. diese Leistung sollte als integraler Bestandteil der internen Wertschöpfungskette des auslagernden Unternehmens definiert werden. Die Theorie besagt weiterhin, dass es durch begrenzte Informationskapazitäten und hohe Transaktionskosten unmöglich ist, in Verträgen alle zukünftigen Eventualitäten zu regeln.⁹ Diese Vorgehensweise des Prinzipals lässt den Schluss zu, dass die Verhaltensannahmen der Institutionenökonomik weit angelegt sind. Beispielsweise wird den Entscheidungsträgern unterstellt, sich auf Kosten des vermeintlich schlechter informierten Kooperationspartners Informationsvorsprünge zu verschaffen.¹⁰ Daher kann davon ausgegangen werden, dass durch diese Kooperationsform und den teilweise voneinander abweichenden Interessen vertragstheoretische Konstruktionen¹¹ entstehen, die mit geeigneten Auswahlverfahren des Vertragspartners dafür sorgen, dass die Risiken gering gehalten werden.¹²

1.2 Asymmetrische Informationen beim Outsourcing

Nachdem die Entscheidung zugunsten des Outsourcings getroffen wurde, sollte das Management die jeweilige Intensität der Property-Rights festlegen, die die Transaktionskosten unter Berücksichtigung aller damit verbundenen Vorteile minimiert bzw. optimiert. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass bei jeder Outsourcing-Situation asymmetrische Informationskonstellationen vorliegen, die sich mit dem in der Einführung vorgestellten Prinzipal-Agent-Modell gut beschreiben lassen. Der Vendor (hier Agent) führt für den Geschäftsherrn (Käufer oder) der Outsourcing-Dienstleistung (hier Prinzipal) im Rahmen eines speziellen Vertragstyps einen Auftrag aus. Dabei besteht auf keiner Seite vollständige Information und Transparenz. Dies lässt sich bereits hinsichtlich der Auswahl des Vendors beobachten (siehe dazu vertiefend Abschnitt 4). Leider wird die Qualität des Vendors in der Praxis erst nach den Vertragsverhandlungen erkennbar. Es kann sich demgemäß eine **Adverse-Selection-Situation** (Fehlgriff) ergeben. Diese beinhaltet, dass der Agent gegenüber dem Prinzipal mindestens ein Merkmal nicht kennt, welches ihm zur Gewinnmaximierung dienen könnte.¹³ Diesem Phänomen versucht man durch zusätzliche Kosten (spezielle Transaktionskosten) entgegenzuwirken. Dies bedeutet, dass entweder der Prinzipal bzw. Käufer die Auswahlkosten im Rahmen eines aufwändigen Test- und Begutachtungsverfahrens (**Screening**) trägt oder der Agent bzw. Vendor für die Kosten, die durch glaubwürdige Signale (**Signaling**) entstehen, die den Prinzipal überzeugen sol-

⁹ Vgl. Blum, U. (2005): S. 44f., 47.

¹⁰ Vgl. Neus, W. (2007): S. 9.

¹¹ Auf die Denkfiguren Adverse Selektion, Moral Hazard und Hold up wird in Abschnitt 1.1 näher eingegangen.

¹² Vgl. Neus, W. (2007): S. 8 und Wolff, B. (2005): S. 110.

¹³ Vgl. Matschke, X. (2001): S. 435.

len, verantwortlich zeichnet. Solche Signale sind für einen seriösen Agenten mit signifikanten Kosten verbunden. Diese könnten z.B. aus der Bereitstellung kostenintensiver Leistungsgarantien (z.B. Nachbesserungsgarantien) entstehen aber auch durch den gezielten Aufbau der Reputation (z. B. Markenbildung). Natürlich dienen auch Referenzprojekte als Reputation, jedoch läuft der Agent Gefahr, im Falle einer schlechten Leistung, seine gute Reputation zu verspielen. Neue Kunden wären dann schwerer vom Kauf zu überzeugen (höhere Akquisitionskosten) oder nur bei deutlicher Preisminderung und damit Margen-Minderung. Dies zeigt deutlich den Zusammenhang zwischen Reputation und Kosten bzw. Marge. Screening und Signaling können natürlich auch gleichzeitig eingesetzt werden.

Eine Möglichkeit, geeignete Vertragspartner zu identifizieren, besteht auch durch das Auslösen von Selbst-Selektion (**Self Selection**). Hierbei werden dem Agenten (Vendor) mehrere Vertragsmodelle zur Auswahl vorgelegt (die getätigte Auswahl lässt Rückschlüsse auf den Agenten zu) oder der Auftraggeber gibt demjenigen den Zuschlag, der zu den von ihm definierten Konditionen bereit ist, zu arbeiten. Diese Entscheidung beinhaltet gleichzeitig die Hoffnung, dass nur die Agenten annehmen werden, die über besonders günstige interne Kostenstrukturen verfügen (z.B. durch Größenvorteile, mehr Erfahrung oder besseres Management). Die Praxis im Outsourcing zeigt jedoch, dass viele Anbieter (Agenten) mit derzeit nicht kostendeckenden Preisen in den Markt gehen, um langfristige Aufträge zu bekommen. Dahinter verbirgt sich die Idee, zu einem späteren Zeitpunkt mit einem großen Kundenstamm entsprechende Skaleneffekte (Größenvorteile) zu realisieren, um profitabel arbeiten zu können. Für den Auftraggeber stellt dies jedoch ein hohes Risiko dar, da er auf die langfristige finanzielle Stabilität des Vendors angewiesen ist. Es wäre für den Käufer sehr ungünstig, wenn die „Auftragsspekulation“ des Vendors nicht aufginge und dieser nach kurzer Zeit in Insolvenz gehen müsste.

Wird weder Screening noch Signaling eingesetzt, noch Selbstselektion ausgelöst, so droht in einer Auswahl-situation der gesamte Markt zu kollabieren (**market failure**)¹⁴, da dann kein Käufer mehr Vertrauen in seine (Vendor-)Auswahl hätte. Die Käufer würden in diesem Fall eher auf Outsourcing verzichten, da die Kosten einer möglichen „Adverse-Selection“ in der Regel sehr hoch wären. Bei generellem Verzicht auf mögliche gute Outsourcing-Entscheidungen würden jedoch auch durch die Nicht-Realisierung von Kosteneinsparungen bzw. Gewinnen Opportunitätskosten entstehen.

Ist die Auswahl erfolgt, bleibt immer noch die Informationsasymmetrie bzw. Intransparenz bzgl. der weiteren Zusammenarbeit. Wird der Agent immer die Interessen des Prinzipals

¹⁴ Vgl. Lemons Problem bei Akerlof, G. A.(1970): S. 488-500.

(des Auftraggebers) berücksichtigen? Möglicherweise betreibt der Agent eine eigene Nutzenmaximierung zu seinen Lasten (opportunistisches Verhalten).¹⁵ Er könnte z.B. weniger Engagement zeigen (*shirking*) oder heimlich versuchen, eigene Kosten bei der Qualität zu sparen oder das Qualitätsrisiko erhöhen (z.B. Abweichungen von Regelprozessen). In diesem Fall spricht man vom **Moral-Hazard-Problem**¹⁶. Wie stellt der Auftraggeber sicher, dass sein Auftragnehmer stets interessen- und vertragskonform mit ihm zusammenarbeitet?

Die klassischen beiden Lösungsansätze dazu sind sehr kostenintensiv. Das erste Instrument ist das **Monitoring**, d.h. eine laufende Überwachung des Agenten (z.B. ständige Tests oder Kameraüberwachung). Das zweite Instrument ist **Incentivierung**¹⁷, d.h. eine geeignete (angepasste) Setzung von Anreizen, so dass Agent und Prinzipal für die gleichen Ziele arbeiten (z.B. Bezahlung des Agenten abhängig von messbaren Kosteneinsparungen für den Käufer und das Erreichen von Qualitätszielen).

Schließlich sei noch auf das **Hold-Up-Problem** hingewiesen, das immer dann zwischen Prinzipal und Agenten auftaucht, wenn der Prinzipal eine einseitige (signifikante) Investition in der Geschäftsbeziehung getätigt bzw. im Risiko hat. Diese Investition würde bei vorzeitiger Auflösung der Geschäftsbeziehung verloren sein (sunk costs).¹⁸ Zwar investiert der Auftraggeber beim Outsourcing außer den Ausschreibungs-, Auswahl- und Vertragskosten nicht direkt in die neue Infrastruktur des outgesourcten Prozesses, dies ist in der Regel Aufgabe des Vendors, der dafür eine laufende Gebühr erhält. Doch eine Reintegration des Prozesses wäre bei einer vorzeitigen bzw. (ex ante) ungewollten Auflösung des Outsourcing-Vertrages oft mit sehr hohen Kosten verbunden (eigene passende Infrastruktur ist dann oft nicht mehr vorhanden). Auch die Weitervergabe an einen anderen Vendor wäre nicht leicht möglich, da Schnittstellen neu anzupassen wären und die Vertragsauflösung meist rechtlich nicht ausreichend genug begründet werden könnte, so dass eine vorzeitige Auflösung ohne Vertragsstrafen möglich wäre. Der Vendor könnte einen „schleichenden Vertragsbruch“ begehen, ohne dafür vertragliche Konsequenzen zu fürchten, solange der formale Vertrag dafür Spielraum bietet. Verträge können, wie bereits erwähnt, kaum vollständig spezifiziert sein und alle theoretisch möglichen Verhaltensabweichungen einer Vertragspartei erfassen und angemessen sanktionieren. Daher bietet sich immer eine Möglichkeit für opportunistisches Verhalten des Vendors (z.B. durch ständige Ausnutzung der maximalen Fehlertoleranzen, schlechte Kommunikation, etc.), welche die Geschäftsbeziehung stetig erodieren kann, während der Auftraggeber darin aufgrund der

¹⁵ Vgl. Williamson, O.E. (1986): S. 98-129.

¹⁶ Vgl. Neus, W. (2007): S. 95.

¹⁷ Vgl. ebd.: S. 101 f.

¹⁸ Vgl. Berlien, O. (1993): S. 78ff. sowie Wolff, B. (2005): S. 115-118.

hohen Auflösungskosten gefangen ist (hold up). Es ist zu bemerken, dass es hierbei nicht unbedingt um unbeobachtetes Verhalten handelt. Das Fehlverhalten kann offen sein, solange es sich innerhalb der nicht-sanktionsfähigen Toleranzen des Vertrages bewegt. Bis zu einem gewissen Punkt wird der Auftraggeber dieses widerwillig hinnehmen. Es liegt in diesem Fall eine klassische Sunk-Cost-Situation vor, bei der der bisherige (kumulierte) Schaden rational gesehen nicht mit den kommenden Auflösungskosten in Rechnung gebracht werden sollte sondern eigentlich nur der zukünftig zu erwartende Schaden.

Abhilfemaßnahmen bei Hold-Up-Problemen sind im Outsourcing-Kontext schwierig. Idealerweise sollte der Auftraggeber vorher eine Gegendruckposition aufgebaut haben z.B. durch ein Gegengeschäft. Bürgschaften und Garantien sind zwar ebenfalls denkbar, doch ist deren Einlösung in der Regel an klare Vertragsverletzungen (Einlösungsbedingungen) geknüpft. Dies ist aber bei unvollständig spezifizierten Verträgen in der Praxis schwer umzusetzen.

Trägt man die einzelnen informationsasymmetrischen Probleme im Outsourcing auf einem Zeitstrahl auf – von der Vertragsanbahnung bis zu der Zeit nach Vertragsschluss bzw. bei Vertragserfüllung – so ergibt sich in Abbildung 1 folgende Übersicht aus der Sicht des Auftraggebers bzw. Käufers:

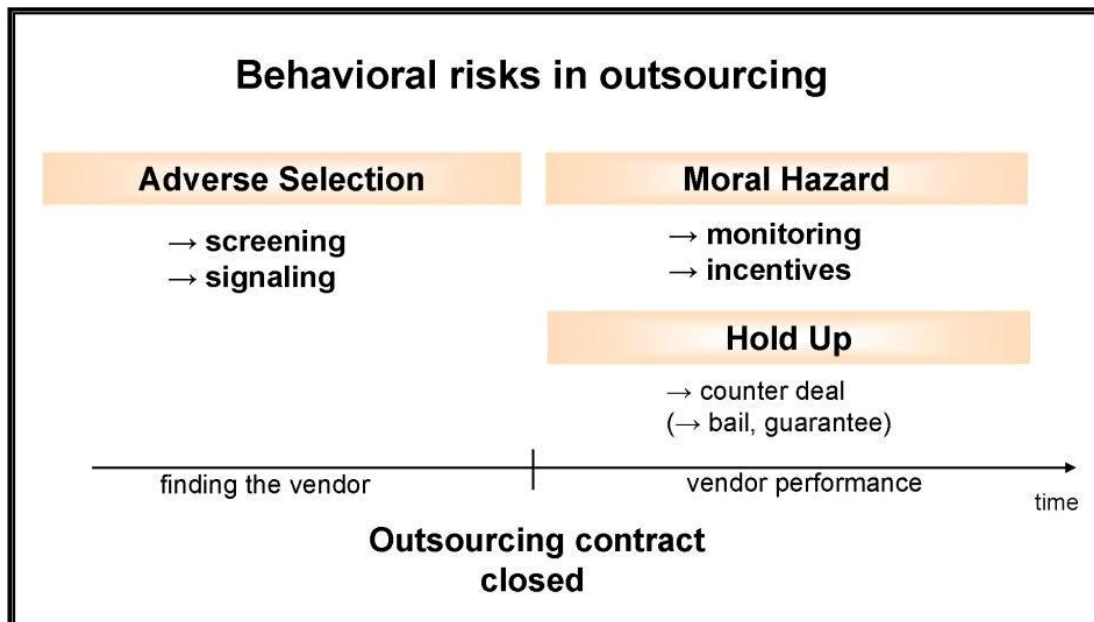


Abbildung 1: Verhaltensrisiken im Outsourcingprozess

Im Rahmen der Property-Rights-Zuordnung im Outsourcing-Kontext sind nicht nur die Verfügungsrechte an den eigentlichen Produktionsmitteln transaktionskosten-minimal zu gestalten sondern auch die Rechte am eigenen Unternehmensgewinn. Diese sind sinnvoll mit dem Vendor zu teilen (z.B. über erfolgsabhängige Anreize), damit die stets vorhande-

nen Informationsasymmetrien nicht zum Misserfolg des gesamten Projektes führen. Die Herausforderung des Managements besteht nun darin, die optimale Property-Rights-Verteilung auszuloten. In der Praxis wird dies vom Nutzen und den Risiken des konkreten Outsourcing-Auftrages sowie der subjektiven Risikoneigung beider Parteien abhängen.

1.3 Der Unterschied zwischen Outsourcing und Offshoring

Im Zusammenhang mit Outsourcing wird im internationalen Kontext oft der Begriff **Offshoring** oder **Nearshoring** verwendet. Offshoring bezieht sich auf die Verlagerung von Wertschöpfung in weit entfernte Regionen, auf einem anderen Kontinent. Als Nearshoring bezeichnet man hingegen die Verlagerung in Nachbarländer, die sich aber auf demselben Kontinent befinden.¹⁹ Aus deutscher Sicht sind in diesem Zusammenhang meist osteuropäische Länder gemeint. In diesem Text wird Nearshoring nur als Spezialfall von Offshoring betrachtet. Wichtiger ist allerdings die Unterscheidung zum Outsourcing, da diese Begriffe in der Praxis gelegentlich verwechselt werden. Im klassischen Offshoring verlassen die Property-Rights rechtlich nicht die Unternehmensgrenzen. Es wird lediglich der Ort der Wertschöpfungserstellung verändert, was aber durchaus zu höheren Transaktionskosten führen kann (manchmal auch *internes* oder *captive Offshoring* genannt). Die Transaktionskosten können sich dabei nicht nur durch die Entfernung (z.B. durch Reisen und Transport) erhöhen sondern auch durch rechtliche und interkulturell bedingte Reibungsverluste in der Koordination und Kommunikation mit ausländischen Mitarbeitern bzw. Akteuren in einem fremden Land. Mitarbeiter, Behörden und andere Partner vor Ort folgen anderen rechtlichen und kulturellen Normen als im Heimatland, so dass sich entsprechende Risiken (aber auch Chancen) ergeben. Da es für die Reibungsverluste keine entscheidende Rolle spielt, ob diese Mitarbeiter formal zum eigenen Unternehmen gehören oder nicht, sind einige Betrachtungselemente beim Outsourcing ins Ausland und dem Offshoring ähnlich, so dass eine gewisse Verwirrung bei der terminologischen Unterscheidung verständlich ist.

Outsourcing kann sowohl im Inland (sogar innerhalb des Firmengeländes als sogenanntes „*Implant*“) als auch im Ausland stattfinden. Hier muss aber definitionsgemäß ein Teil der Wertschöpfung von einer Fremdfirma erbracht werden, d.h. Property-Rights werden extern übertragen (zur Motivation und den Vor- und Nachteilen siehe Abschnitt 3). Ein Schwerpunkt der Betrachtung in diesem Arbeitspapier soll das Outsourcing ins Ausland sein, das als Spezialfall heutzutage eine wichtige Herausforderung des internationalen Managements darstellt, auch häufig *Offshore-Outsourcing* genannt. Im klassischen Offshoring werden Property-Rights im Übrigen auf indirekte Art und Weise ebenfalls teilweise

¹⁹ Vgl. Wulf, K. / Pasing, A. / Jendraßcyk, M. (2007): S. 31 ff. und Engelbrecht, C. (2004): S. 18 f. sowie Nicklisch, G. / Borchers, J. / Krick, R. (2008): S. 4.

„aufgegeben“, da diese durch die rechtlich und interkulturell erschwerte Kontrolle verwässert werden.²⁰

Auch wenn Outsourcing und Offshoring aufgrund der völlig unterschiedlichen Behandlung der Property-Rights voneinander unabhängig sind, mag Abbildung 2 die korrekte Unterscheidung und den besonderen Fokus der weiteren Betrachtung verdeutlichen:

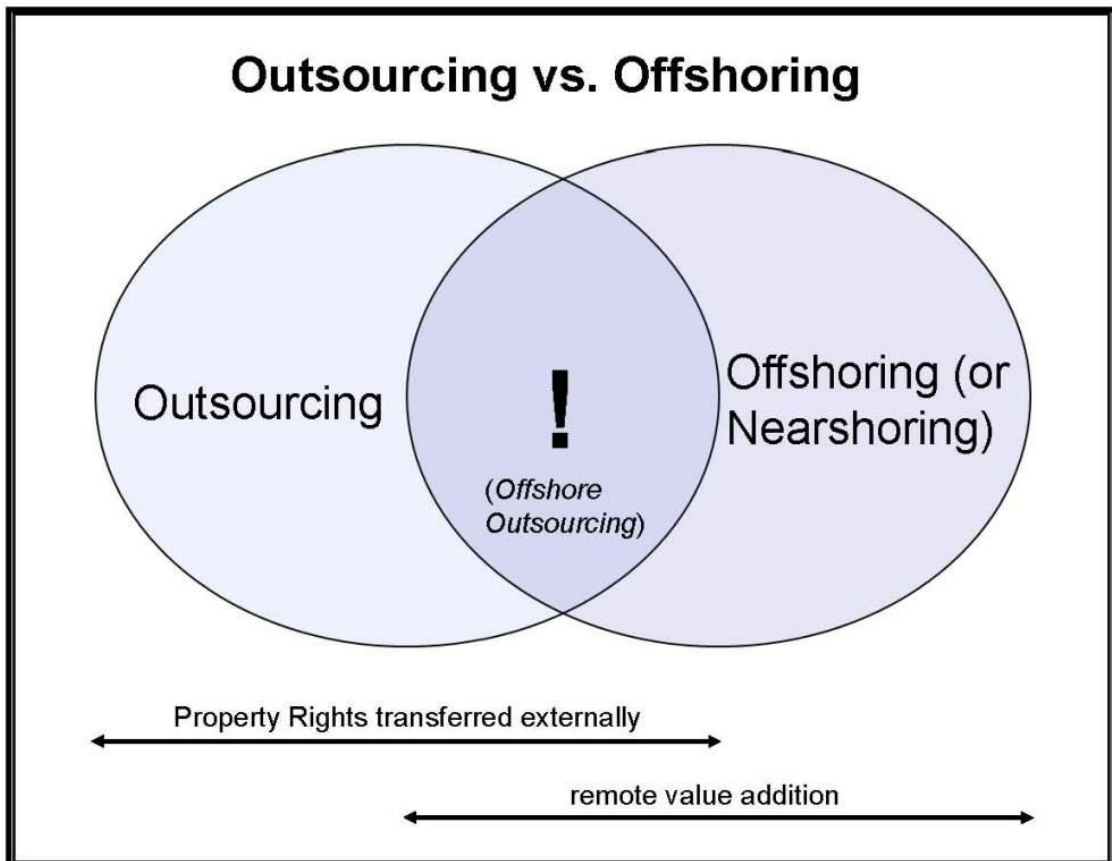


Abbildung 2: Unterschied zwischen Outsourcing und Offshoring

Als besondere Zwischenform sei noch das **Joint Venture**²¹ mit einem ausländischen Partner erwähnt. In diesem Fall werden die Property-Rights nur teilweise an den Joint-Venture-Partner abgegeben und Kosten und Nutzen entsprechend geteilt. Dies wird zwar üblicherweise nicht als Outsourcing bezeichnet, aber die ökonomische Analyse (insbesondere die informationsökonomische) verläuft vergleichbar.

Schließlich ist noch zu betonen, dass die Prinzipal-Agent-Beziehung nicht ausschließlich aus dem Blickwinkel des Auftraggebers bzw. Käufers gesehen werden kann. Asymmetrische Informationsprobleme existieren auch aus der **Sicht des Auftragnehmers bzw. Vendors**, der in diesem Fall aus informationsökonomischer Sicht die Prinzipal-Rolle ein-

²⁰ Vgl. Schmidtchen, D. / Schmidt-Trenz, H.-J. (2003): S. 216.

²¹ Vgl. dazu Wöhe, G. (2000): S. 332.

nimmt. Der Vendor muss sich auf den Auftragnehmer verlassen können. Dies gilt beispielsweise für die zukünftige Stabilität der Prozessanforderungen, einer stabilen Nachfrage, der langfristigen Zahlungsfähigkeit oder für die Qualität der Kommunikation. Auch können die Komplexität der Abläufe und die Schnittstellen beim Auftraggeber vor Vertragsabschluss unterschätzt werden.

Vor diesem Hintergrund hat auch der Vendor eine wichtige Auswahlentscheidung zu treffen. Nicht jeder Auftrag kann und sollte akzeptiert werden, da die Kosten sonst viel höher werden könnten als erwartet und vertretbar. Bei T-Systems, einem der größten IT-Outsourcing-Unternehmen in Europa, gibt es z.B. ein internes – vom Vertrieb unabhängiges – hochrangiges Deal-Komitee, das jede vorliegende Ausschreibung kritisch dahingehend prüft, ob überhaupt ein Angebot abgegeben werden sollte. Hier werden entsprechende Risikoüberlegungen angestellt, wobei der Auftraggeber dann der auszuwählende Agent bzw. der Kunde ist. Viele Wettbewerber haben ein ähnliches Verfahren eingeführt. Natürlich gelten alle vorgestellten informationsökonomischen Problemlösungsmechanismen (Screening und Signaling) analog für diese (umgedrehte) Auswahl-situation. Abbildung 3 zeigt abschließend nochmal die vorgenommene definitorische Unterscheidung:

Some Definitions

Outsourcing is subcontracting a process, such as services or manufacturing to another company. Thus, the outsourced part of value creation is done on assets on which someone else holds the property rights. The decision to outsource is often made in the interest of lowering costs to make more efficient use of labor, capital, technology and resources.

Offshoring describes the relocation of business processes from one country to another. This includes any business process such as manufacturing or services. Offshored parts of the value chain happen under the institutional framework of another county resulting in different legal and cultural norms to assets and people deployed.

Offshore outsourcing is a combination of the above two. The respective process is subcontracted to a another company in another country.

Abbildung 3: Einige Definitionen zum Outsourcing und Offshoring

2 Die Spannweite: IT-Outsourcing und andere Beispiele

Bevor dieser Text auf die Motivation und die Vor- und Nachteile von (Offshore) Outsourcing eingehen wird, soll zunächst auf die große Vielfalt in diesem Bereich verwiesen werden.

2.1 IT-Outsourcing

Während Outsourcing im Inland schon seit langem insbesondere für die Lohn- und Finanzbuchhaltung üblich ist (als klassische, wenig strategische Querschnittsfunktion), hat das Offshore-Outsourcing erst in den letzten 10-15 Jahren an Bedeutung gewonnen.²² Neben dem reinen Produktionsoutsourcing (z.B. nach China) ist diese Strategie mittlerweile auch auf den IT-Bereich übertragen worden, was heute noch für viele moderne Geschäftsmodelle der „Standardfall“ von Offshore-Outsourcing darstellt. In den Jahren zuvor sind die Transaktionskosten (z.B. für Kommunikation und Kontrolle) durch die Verbreitung des Internets und der Breitbandanschlüsse immens gesunken. Gleichzeitig ist auch die globale Nachfrage nach IT-Leistungen durch das damalige Aufblühen der entwicklungs-lastigen New Economy (darunter fallen innovative Unternehmen aus der IT, Multimedia, Biotechnologie und Telekommunikation) und nicht zuletzt durch das sogenannte „Jahr-2000-Problem“ stark gestiegen (auch „Millennium-“ oder „Y2K“-Bug genannt). Im letzteren Fall musste global eine Vielzahl von alten Softwareprogrammen angepasst werden, um die Jahrtausendwende aus technischer Sicht erfolgreich zu überstehen. In dieser Zeit ging es jedoch primär nicht nur um reine Kosteneinsparungen sondern um die Beschaffung dringend notwendiger Kapazitäten (Indien war diesbezüglich – insbesondere für die USA – eines der Hauptbeschaffungsländer). Der Vergleich einer Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) aus 2005 und 2007 beweist, dass vom Ranking her die Kostenersparnis von der Markterschließung, als wichtigstes von den Unternehmen genanntes Motiv für Investitionen ins Ausland, überholt wurde. Diese Entwicklung findet ihre Begründung vermutlich durch das wachsende Bewusstsein um die Schwierigkeiten einer internationalen Arbeitsteilung, die aufgrund dessen eine Erreichung von Kostenvorteilen verzögern oder schlimmstenfalls verhindern kann.²³ Diese These wird auch dadurch gestützt, dass sich die Neue Institutionenökonomik noch nicht intensiv genug mit internationalen Transaktionen insbesondere mit den rechtlichen Aspekten beschäftigt hat.²⁴ Dies stellt einen Unterschied zum klassischen Offshoring-Instrument dar, bei dem das Motiv sich in der Regel vor allem durch Kostensenkung definiert.

²² Eine besondere Art der Kooperationsform (Ingredient Branding) bspw. in der Automobilindustrie, in der bereits das Offshoring angewendet wird und die damit verbundenen Branding-Herausforderungen findet sich bei Hermeier, B., Friedrich, D. (2007): FOM-Schriftenreihe: Beiträge für die Wirtschaftspraxis, Nr.9.

²³ Vgl. Nicklisch, G. / Borchers J. / Krick, R. (2008): S.1.

²⁴ Vgl. dazu Schmidtchen, D./Schmidt-Trenz, H.-J. (2003): S. 215.

Im Wesentlichen lassen sich die outsource-fähigen IT-Serviceleistungen²⁵ in drei Bereiche unterteilen:

1. *Data Center Operations*, d.h. hauptsächlich Betrieb und Wartung von Rechenzentren
2. *Non-Data-Center-Operations*, d.h. vor allem Entwicklungs-, Netzwerk-, Datenmanagement- und Supportleistungen – dies schließt auch Call-Center-Services mit ein
3. *Planning & Administration Functions*, d.h. höherwertige Planungs- und Managementaufgaben

Abbildung 4 zeigt folgende Übersicht:

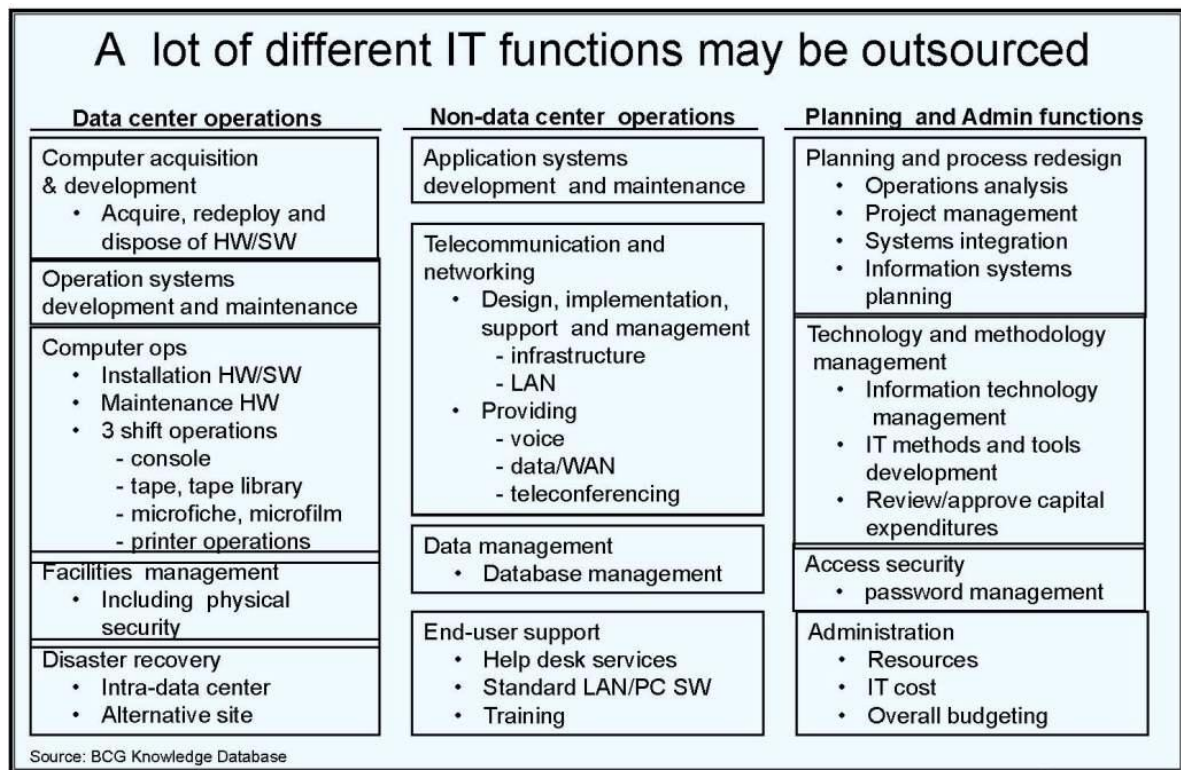


Abbildung 4: Dimensionen des IT-Outsourcings

Die Übertragung der Property-Rights auf den Vendor kann in verschiedenen Abstufungen – analog zu den verschiedenen Risikostufen einer Internationalisierung – erfolgen:

²⁵ Auch wenn man unter klassischem Outsourcing ebenfalls die Auslagerung von Produktionskapazität an Fremdfirmen versteht (insbesondere in Billiglohnländer), so dominiert der IT-Bereich hinsichtlich weltweiter Marktangaben und Analysen. Siehe dazu auch Abbildung 6.

Als erste Stufe, die die größte Kontrolle des outsourcenden Unternehmens (Käufer) erlaubt, ist das **funktionale Outsourcing** zu nennen, bei dem lediglich einzelne begrenzte Funktionen verlagert werden und das Personal des Vendors meist beim Kunden vor Ort ist. Ein Beispiel dafür wäre das Reisebüro-Implant eines externen Reisebuchungsunternehmens.

In der nächsten Stufe, dem **Facilities-Management**, übernimmt der Vendor die bestehende Infrastruktur des Kunden einschließlich des Personals, d.h. nur das Management der Ressourcen wird vom Vendor übernommen (Beispiel: Gebäude- oder Sicherheitsmanagement – auch international). Hierbei wird die Ergebnis-/Leistungsverantwortung gegen eine laufende Gebühr und Verlust der Führung und Kontrolle an den Vendor abgegeben, was eine interessante Variante der Property-Rights-Übertragung darstellt. Da diesbezüglich noch das eigene Personal und die eigenen, früheren internen Arbeitsabläufe eingesetzt werden, ist das Risiko für den Kunden deutlich niedriger, als wenn diese vertrauten Elemente komplett durch den Vendor ersetzt würden.²⁶

Die nächste Stufe stellt das **Build-Up-Outsourcing** dar. In diesem Fall stellt (oder erstellt) der Vendor die notwendige Infrastruktur und übernimmt ebenfalls einen Teil des Kundenpersonals (Beispiel: Übertragung der Gehaltsabrechnung einschließlich Mailing-Service und einigen einfachen HR-Funktionen). Dies ist risikomindernd, da das mitarbeitende Kundenpersonal die eigenen Abläufe am besten kennt und so viele Fehler vermeiden helfen kann. Die Übernahme ist oft auch schon aus rechtlichen Gesichtspunkten notwendig, da das eigene Personal möglicherweise nicht freigestellt werden kann, wenn die bisherigen Aufgaben an ein externes Unternehmen übertragen werden (z.B. wegen Kündigungsschutzbestimmungen). Die Übernahme des Personals wird in der Branche in Deutschland auch als „§613a-BGB-Übergang“ bezeichnet. In dieser Vorschrift wird der Betriebsübergang ohne Beendigung der Arbeitsverhältnisse in Deutschland geregelt.²⁷

Die letzte Stufe bildet das **Shared-Environment-Outsourcing**. Hierbei integriert der Vendor die outgesourcten Funktionen einfach in seine bestehende (größere) Infrastruktur, die bereits hinsichtlich der Ausnutzung von Größenvorteilen optimiert aufgestellt ist. Um die Abläufe mit den Kundenanforderungen und den kundeneigenen benachbarten Systemen zu verbinden, müssen entsprechende Schnittstellen (Interfaces) entwickelt und integriert werden.

²⁶ Vgl. Albaum, G. / Strandkov, J. / Duerr, E. (2001): S. 233.

²⁷ Vgl. dazu ausführlich z.B. in Bernsau, G. / Dreher, D. / Hauck F. (2008): Kommentar zu § 613a BGB unter „Einschluss von betriebsverfassungsrechtlichen und insolvenzrechtlichen Vorschriften“.

Abbildung 5 veranschaulicht die genannten Stufen im Überblick:

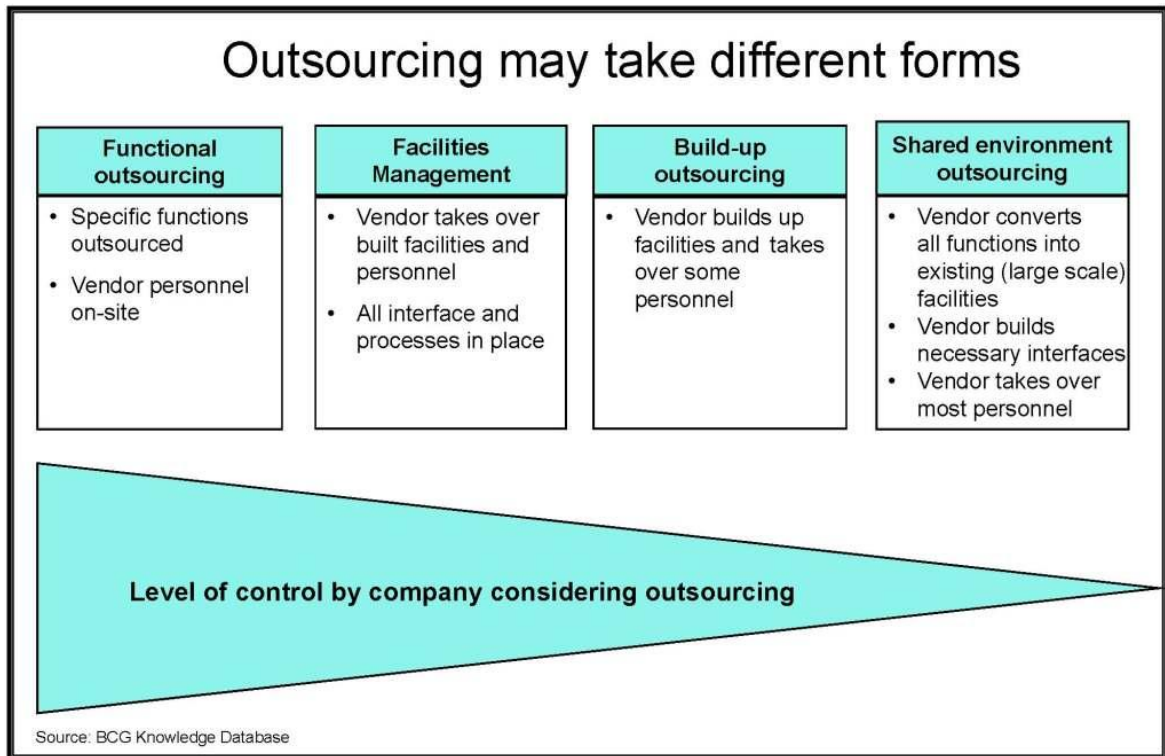


Abbildung 5: Outsourcing-Typen nach Grad der Kontrolle

Alle genannten Stufen können im Inland, jedoch zunehmend auch im Ausland mit Hilfe von Datenfernleitungen (Direktstandleitungen, Satellit bzw. Internet) realisiert bzw. übernommen werden. Das Wettbewerbsumfeld ist in den letzten Jahren deutlich internationaler geworden. Dies gilt nicht nur für IT sondern auch immer mehr für die klassischen Outsourcing-Themen wie Lohn- und Gehaltsabrechnungen (viele US-amerikanische Unternehmen bedienen sich dieser Strategie schon seit längerer Zeit z.B. in Indien²⁸). Die größten Outsourcing-Anbieter sind mittlerweile global agierende Großunternehmen wie International Business Machines Corporation (IBM), Automatic Data Processing Inc. (ADP), Electronic Data Systems Corporation (EDS) oder Accenture und der Wert der Einzelaufträge kann sich bis in den Milliarden-\$-Bereich belaufen.

Nach einer globalen Umfrage sind die drei häufigsten Outsourcing-Themen IT (60% der Befragten), Weiterbildung (44%) und Beschaffung/Einkauf (43%) – interessanterweise noch vor HR (31%). Die beschriebene funktionale Verteilung des globalen Outsourcing-Marktes wird in Abbildung 6 zusammengestellt:

²⁸ Indiens IT-Branche verfügt zwar nur über 2 % Weltmarktanteil, jedoch wickelt das Land knapp 50 % der Offshore-Verträge westlicher Firmen ab; vgl. dazu Nicklisch, G. / Borchers, J./ Krick, R. (2008): S. 12.

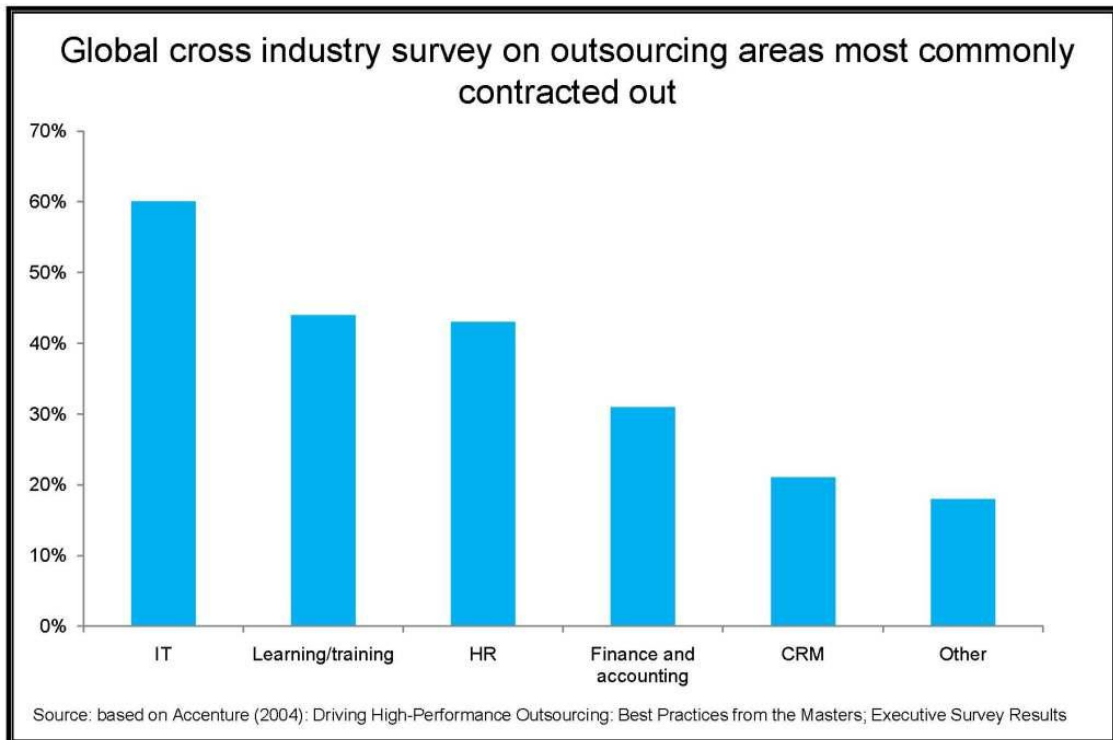


Abbildung 6: Funktionale Verteilung des globalen Outsourcing Marktes

Betrachtet man die einzelnen Branchen, so wird von den finanzdienstleistenden Unternehmen mit Abstand am meisten investiert. Sie verzeichnen auch das stärkste Ausgabewachstum in den letzten Jahren. Starker Kosten- und Modernisierungsdruck bei einem transaktionalen Geschäft (d.h. massenhafte, standardisierte Einzelgeschäftsvorgänge) haben die Finanzdienstleister zu großen IT-Investitionen gezwungen, die sich unter Ausnutzung von Größenvorteilen gut mit Outsourcing-Partnern umsetzen ließen. IT-Erfahrung zählte auch bisher nicht zu den traditionellen Kompetenzen in dieser Branche, so dass externe Unterstützung sinnvoll erschien. Die nächst größeren Branchen-Gesamtausgaben finden sich beim produzierenden Gewerbe und im öffentlichen Bereich. Auch hier ist der Modernisierungsdruck groß (zu den einzelnen, branchenspezifischen Treibern bezüglich des Outsourcings siehe Abschnitt 3).

Abbildung 7 zeigt die branchenspezifische Marktverteilung:

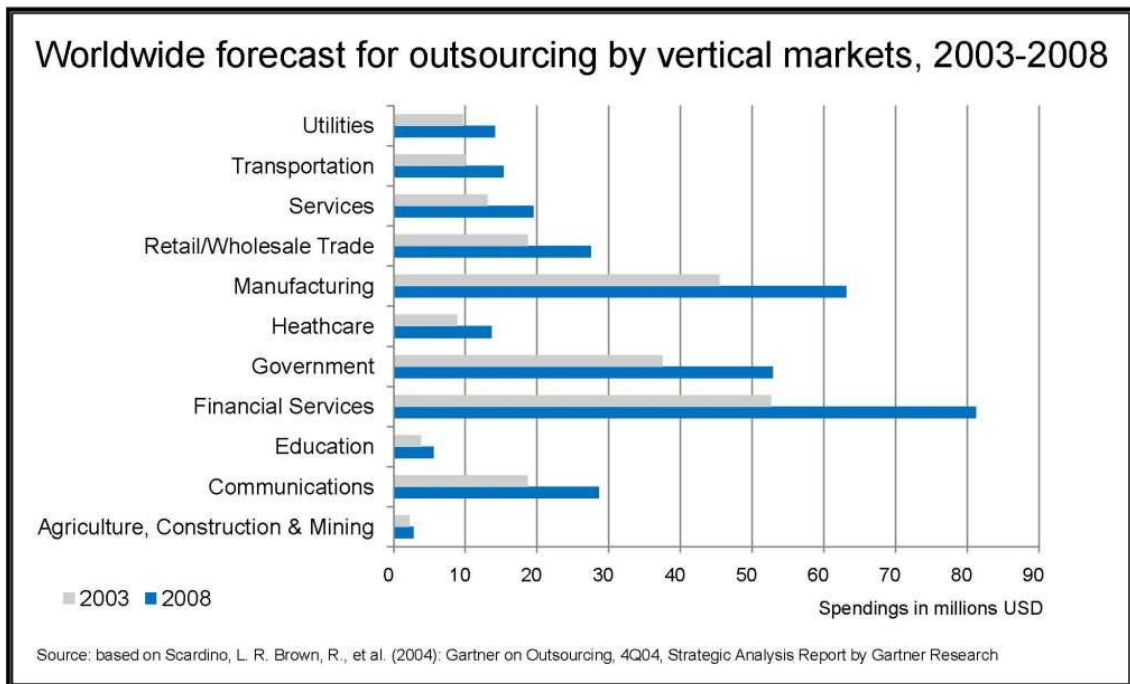


Abbildung 7: Outsourcing-Marktverteilung nach Branchen

2.2 Andere Outsourcing Beispiele

Mittlerweile sind die Transaktionskosten für Kommunikation, Transport und Reisen ins Ausland so gering geworden und gleichzeitig hat sich die Qualifikation ausländischer Fachkräfte stark verbessert (führt wiederum zu geringeren Transaktionskosten), so dass immer mehr Wirtschafts- und Lebensbereiche von Offshore-Outsourcing erfasst werden. Es ist heute sogar schon möglich, dass sich sogar Teile einer Rechtsabteilung nach Indien outsourcen lassen.²⁹

Ein weiterer, relativ neuer Bereich ist das internationale Outsourcing von Assistenz Tätigkeiten. Büro-Services im Inland sind zwar nichts Neues, aber eine dauerhaft tausende von Kilometern entfernte Sekretärin ist noch etwas ungewöhnlich. Ebenso findet in Teilen des Bildungsbereiches das Outsourcing Anwendung. Die Lehrleistung einer Bildungseinrichtung muss nicht unbedingt zu 100% vom Lehrpersonal vor Ort erbracht werden. Zumindest in der Nachunterstützung (Tutoring) entwickelt sich ein neuer wachsender Wirtschaftszweig. Durch „Person-to-Person-Outsourcing“ erstreckt sich die Branche sogar bis in den persönlichen, den Consumer-Bereich. Zeitungsartikel (2) im Anhang illustriert diese Entwicklung.

²⁹ Zeitungsartikel (1) im Anhang verdeutlicht diese Tatsache.

3 Die Begründung: Vor- und Nachteile des Outsourcings

Nachdem in Abschnitt zwei eine detaillierte Analyse von möglichen IT-Offshore-Outsourcing-Leistungen vorgestellt wurde, wird im folgenden Abschnitt die Motivationsfrage betrachtet, d.h. es wird die Frage, unter Berücksichtigung von Vor- und Nachteilen³⁰, erörtert, aus welchem Grund ein Unternehmen outsourcen sollte.

3.1 Vorteile

Wie bereits erarbeitet, geht es dabei nicht immer nur um Kosteneinsparungen, die der Vendor durch Spezialisierung, günstigere Faktorkosten, besseres Management und Größenvorteile (**economies of scale**) realisieren kann. Der Boom im IT-Outsourcing ist ursprünglich vor allem durch Kapazitätsmangel vorangetrieben worden. **Zeitknappheit**, z.B. Restzeit zur Jahrtausendwende oder Time-To-Market-Vorgaben im schnelllebigen New Economy Geschäft, ist ein Aspekt von Ressourcenknappheit. Bei der Knappheit von HR geht es nicht nur um fehlende, niedrig qualifizierte Arbeiter oder einfache Facharbeiter sondern zunehmend auch um **hochqualifiziertes Personal** mit Hochschulabschluss (z.B. Ingenieure).

Outsourcing bietet auch **Planungssicherheit**, da der Vendor für die Vertragslaufzeit, die in der Regel langfristig angelegt ist, feste Preise bzw. Abnahmekosten garantiert. Dabei wird praktisch das gesamte Faktorkostenrisiko an den Vendor übertragen. Deshalb beinhaltet der vereinbarte Abnahmepreis (z.B. für eine Buchungs- oder Programmierzeile oder die Bereitstellung einer definierten Rechenkapazität) eine Risikoprämie bzw. aus der Sicht des Käufers eine Versicherungsprämie. Diese Strategie wird zur Verminderung des Moral-Hazard-Risikos durchgeführt. Bei variablen Kosten und Preisen müsste der Käufer ständig auf den kosteneffizienten Ressourceneinsatz des Dienstleisters achten und darauf, dass dadurch die Preise fair bleiben. Es ist jedoch nahezu unmöglich, diese Informationen über die inneren Abläufe des Vendors zu erhalten. Nur dieser kennt alle Details bzw. hat weitgehende Transparenz. Es besteht also eine klassische Informationsasymmetrie (siehe Kap. 1.1). Der Auftraggeber (Prinzipal) besitzt weniger Informationen über die relevanten Faktoren als der Dienstleister (Vendor bzw. Agent). Die Festpreisregelung ist ein Sonderfall des Incentive-Instrumentes, da der Vendor damit die Kosten für eigenes „Fehlverhalten“ (Moral-Hazard) auf der Herstellkostenseite vollständig internalisiert. Sein eigener Gewinn steigt mit jeder Reduzierung seiner internen Kosten, über deren Einflussfaktoren er selbst den besten Überblick hat. Kontrolle und Anreiz sind damit in Gleich-

³⁰ Aufgrund der Komplexität kann im Rahmen dieses Arbeitspapiers nicht auf alle Details eingegangen werden. Ausführlich siehe dazu beispielhaft Diedrich, A (2007): S. 15 ff.

klang gebracht. Allerdings bleibt hier ein gewisses Qualitätsrisiko, das durch geeignete Verträge (**Service-Level-Agreements**) in vertretbarem Rahmen gehalten werden kann.

Ein weiteres beliebtes Argument für Outsourcing ist die Verkleinerung der „**attention span**“ des Managements. Die Manager können sich dann auf die strategisch wichtigeren Bereiche des Unternehmens konzentrieren und sind nicht mehr von den operativen Problemen sämtlicher Unternehmensprozesse abgelenkt (z.B. Buchhaltung oder IT-Infrastruktur-Bereithaltung). Im Ergebnis wird das Unternehmen damit schlanker und flexibler. Natürlich hat jede Property-Rights-Übertragung auch ihren (Transaktionskosten-) Preis (siehe Abschnitt 1), der idealerweise durch eine bessere Performance in den Unternehmenskernbereichen überkompensiert werden sollte. Hier sollte gerade im Offshore-Outsourcing die „Vorteilseite“ deutlich die Transaktionskostenseite überwiegen, da die direkten und indirekten Kosten (dazu gehören auch Kosten und Folgekosten durch Missverständnisse) im internationalen Geschäft oft unterschätzt werden, da sie schwer zu quantifizieren bzw. abzuschätzen sind. Ein guter positiver Sicherheitspuffer (Saldo der positiven Effekte und Kosten) ist daher anzuraten.³¹

Bilanzkosmetik kann auch ein Motivator für Outsourcing sein. Die Bilanz verschlankt bzw. verkürzt sich, nachdem der Prozess outgesourct wurde. Werden diese Aktiva an den Vendor verkauft (oder auch bei der Sell-And-Lease-Back-Variante), so findet ein Aktivtausch gegen liquide Mittel statt und der Cashflow erhöht sich kurzfristig. Dies kann die Unternehmensbewertung erhöhen, was z.B. bei anstehendem Verkauf oder Börsengang von Interesse sein könnte.³²

In jedem Fall bringt ein Outsourcing-Vorhaben Bewegung in das Unternehmen, da interne Prozesse klar definiert und Kosten, Personalfragen sowie strategische Relevanz neu bewertet werden müssen.³³ Manager signalisieren damit **Aktivismus**, der bei den Eigentümern als positives Signal gewertet werden kann. Auch zwischen Eigentümer und Management besteht ständig eine Informationsasymmetrie, da sich Eigentümer (hier die Prinzipale) nie ganz sicher sein können, dass die Manager (hier die Agenten) das Eigentum auch in ihrem Interesse verwalten und den Wert optimal vermehren. Ein glaubwürdiges **Signal** muss nach der Informationsökonomik mit deutlichen, subjektiven Kosten für den Signalgeber (den Agenten bzw. hier den Manager) verbunden sein. Andernfalls ist das Signal schwach („cheap talk“). Wenn Outsourcing-Initiativen ein glaubwürdiges Signal für ein gutes Management darstellen sollen (unabhängig von der rein sachlichen inhaltlichen Analyse), so ist zu beachten, inwieweit die Manager ein persönliches Risiko für einen

³¹ Vgl. dazu Jäger, C. / Wolke, C. (2008): S. 63 ff.

³² Vgl. Beer, M. (1997): S. 120.

³³ Vgl. dazu auch die Vorgehensweise der “Utility Analysis” in Jäger, C. / Wolke, C. (2008): S. 94 ff.

möglichen Misserfolg tragen, oder ob eine deutlich höhere, als die übliche Arbeitsbelastung mit dem Vorhaben einhergeht. Dies ist aber weder eine notwendige noch hinreichende Bedingung für eine ökonomisch sinnvolle Outsourcingidee. Es kann allerdings in einem Umfeld vieler unbekannter Variablen und Informationsasymmetrien die Glaubwürdigkeit unterstreichen. Das Signal richtet sich übrigens nicht nur an die Eigentümer sondern auch an die eigenen Mitarbeiter, die ebenfalls unter der Informationsasymmetrie gegenüber dem Management „leiden“ und so besser für die Outsourcing-Idee motiviert werden können.

3.2 Nachteile

Bei der Übertragung von Property-Rights mittels Outsourcing, gibt ein Unternehmen **Kontrolle** auf, die man in besonderen Situationen (z.B. in Krisen) vermissen könnte. Jede **Änderung der Prozesse**, als Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen, (z.B. neues Businessmodell, Nachfrageeinbruch, Unternehmenszusammenschlüsse) muss dann über den Vendor geregelt werden, der hierbei in diesem Zusammenhang unter Umständen nicht flexibel genug reagieren kann. Einerseits existieren langfristig ausgestaltete Verträge zwischen Vendor und Agent, andererseits hat der Vendor in der Regel mehrere Kunden in seinem Portfolio und wird seine Abläufe auf Skaleneffekte hin optimieren. Diese Tatsache wirkt Veränderungen entgegen, die durch nachträgliche Sonderwünsche einzelner Kunden, ausgelöst werden. Entsprechend ist eine Anpassung der Vertragsbedingungen sehr kostspielig. Dies gilt auch für eine Veränderung der Abnahmemenge (außerhalb der vertraglichen Toleranzgrenze), da der Vendor meist sprungfixe Kosten hat und seine Infrastruktur langfristig auf das geplante Gesamtvolumen aller Kunden ausgerichtet ist. Dieser Kostenoptimierungsgedanke ist notwendig, um die zusätzlichen Transaktionskosten durch das Outsourcing zu kompensieren, damit der Deal für den Kunden attraktiv bleibt.

In Abschnitt 3.1 wurde schon als Vorteil die Übertragung des Faktorkostenrisikos herausgestellt. Wie bei den meisten versicherten Geschäftsrisiken geht die Chance verloren, **Kosten einzusparen**. Der Vendor hat somit auch die Chance internalisiert, durch zukünftige Innovationen oder allgemeine Marktpreissenkungen auf dem Faktorkostenmarkt seine Prozesskosten zu senken, während der Abnahmepreis für den Kunden vertraglich festgeschrieben ist. Sollte das entsprechende Preis/Kostenszenario zu Ungunsten des Käufers ausfallen, so soll in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam gemacht werden, dass vor Vertragsabschluss das Risiko auf beiden Seiten besteht und die Entscheidung über die „Preisversicherung“ auf Basis der vorliegenden Informationen und der Risikoneigung des Käufers getroffen wird.

Als Nachteil wird auch oft der **Verlust von Know-How und Erfahrung** (s. Abschnitt 1) mit den outgesourcten Prozessen erwähnt. Auch gibt der Prinzipal meist eigenes Know-How bzw. Intellectual-Property-Rights an den Vendor weiter, damit dessen Leistung auf gewohntem Niveau bleiben kann. Dieses Know-How ist hinterher jedoch kaum noch zu kontrollieren und könnte auch dem Wettbewerber zu Gute kommen, vorausgesetzt letzterer wird vom gleichen Vendor betreut. Dem ist entgegenzuhalten, dass man ohnehin keine für den Käufer strategisch wichtigen Property-Rights outsourcen bzw. abgeben sollte, so dass der mögliche Schaden begrenzt bleibt. Vor diesem Hintergrund ist es für ein Unternehmen wichtig, die eigenen strategischen Kernkompetenzen zu ermitteln. Gerade bei IT sind diese jedoch nicht immer offensichtlich (z.B. bei internetbasierten Geschäften). Bei der Ermittlung der strategischen Prozesse ist es überdies von großer Bedeutung, dass Parameter wie Geschäftsmodelle, Wettbewerber, Kunden oder sonstige Rahmenbedingungen sich im Zeitablauf ändern können. Daher ist die Outsourcing-Entscheidung regelmäßig strategisch zu überprüfen. Gerade IT-Funktionen können z.B. im High-Tech- und Online-Geschäft schnell wettbewerbsentscheidend werden oder neue Wachstumsgebiete erschließen helfen. Abbildung 8 fasst abschließend die Pro- und Contra-Argumente zusammen:

Some pros & cons on (IT) outsourcing	
Pros	Cons
<ul style="list-style-type: none"> Cost reduction through economies of scale of outsourcer Contractually defined cost for planned volumes over contract period Access to large pool of resources Access to specialist knowledge and leading-edge technology Concentration of management on core business Certain outsource arrangements may reduce assets on balance sheet and/or generate cash from sales of assets Create perception that management is proactive and leading edge 	<ul style="list-style-type: none"> Limited direct control over critical elements, especially in adverse situations Less flexibility in adjustments of capacity and technology for changing requirements; most changes necessitate contractual interface Costs may increase significantly if contract needs to be changed during its term due to unanticipated problems or change in the relevant decision criteria Difficult to gain benefits from cost reduction efforts Loss of in-house know-how and experience Long-term viability of outsourcers outside of the customers control (intellectual property).
Source: BCG Knowledge Database	

Abbildung 8: Übersicht möglicher Vor- und Nachteile von Outsourcing

3.3 Outsourcing Treiber

Betrachtet man die einzelnen Branchen, in denen die Outsourcing-Auftraggeber tätig sind, so stellt man branchenspezifische Unterschiede bezüglich der Haupttreiber für eine Outsourcing-Entscheidung fest. Beispielsweise spielen Kostensenkungsüberlegungen in der Energie/Versorger-Branche (im Gegensatz zu den meisten anderen Branchen) beim Outsourcing nur eine untergeordnete Rolle. Unterschiedlich wichtig ist auch das Offshore-Outsourcing in den einzelnen Branchen. Zum Beispiel ist für die Finanzdienstleister Offshore-Outsourcing wesentlich interessanter als für den öffentlichen Sektor oder den Handel. Entsprechend wird ein Vendor für jede Branche auch andere Schwerpunkte ausbilden und vermarkten. Abbildung 9 zeigt die nach Branchen unterschiedlich ausgeprägten Outsourcing Treiber in einer Übersicht:

Outsourcing in different vertical industries in Europe		
	Outsourcing Drivers	Interest in Global Sourcing/Offshore
Communications	Deregulation leading to increased competition Retain current revenue streams and add new ones	●
Energy/Utilities	Deregulation leading to increased competition Regional and global expansion Drive toward integrated billing	●
Financial Services	Reduce costs Compliance issues	●
Government	Reduce costs Meet higher service expectations Alleviate staffing/expertise shortage	○
Healthcare	Reduce operating costs as cost of servicing aging population increases Adoption of national programs such as electronic patient records	●
Manufacturing	Increase in competition from manufacturers operating in offshore locations Collaboration across supply chains	●
Retail	Increasing adoption of outsourcing in-store solutions Drive to centralize operations such as HR and real estate management	○
Transportation	Reduce costs Security issues Increased adoption of radio frequency identification and portals for cargo and logistics	●

High
 Medium
 Low

Source: based on Scardino, L. R. Brown, R., et al. (2004): Gartner on Outsourcing, 4Q04, Strategic Analysis Report by Gartner Research

Abbildung 9: Outsourcing Treiber nach Branchen

Nur ein regelmäßiges Controlling, kann den Erfolg der strategischen Maßnahmen gewährleisten. Es ist nicht einfach, den Erfolg einer Outsourcing-Maßnahme konkret zu beziffern, da es außer der reinen Kosteneinsparung noch eine Reihe strategischer Vorteile gibt, die schwer zu quantifizieren sind. Unternehmen, die hinsichtlich des Outsourcings bereits einige Erfahrungen gesammelt haben („Veterans“), orientieren sich daher an hoch aggregierten bzw. übergeordneten Größen, wie eine Umfrage der Firma Accenture bestätigt. Mit Abstand am häufigsten findet sich dabei die Veränderung der Gesamtprofitabilität.

Abbildung 10 zeigt die entsprechenden Umfrageergebnisse der Firma Accenture in einer Übersicht:

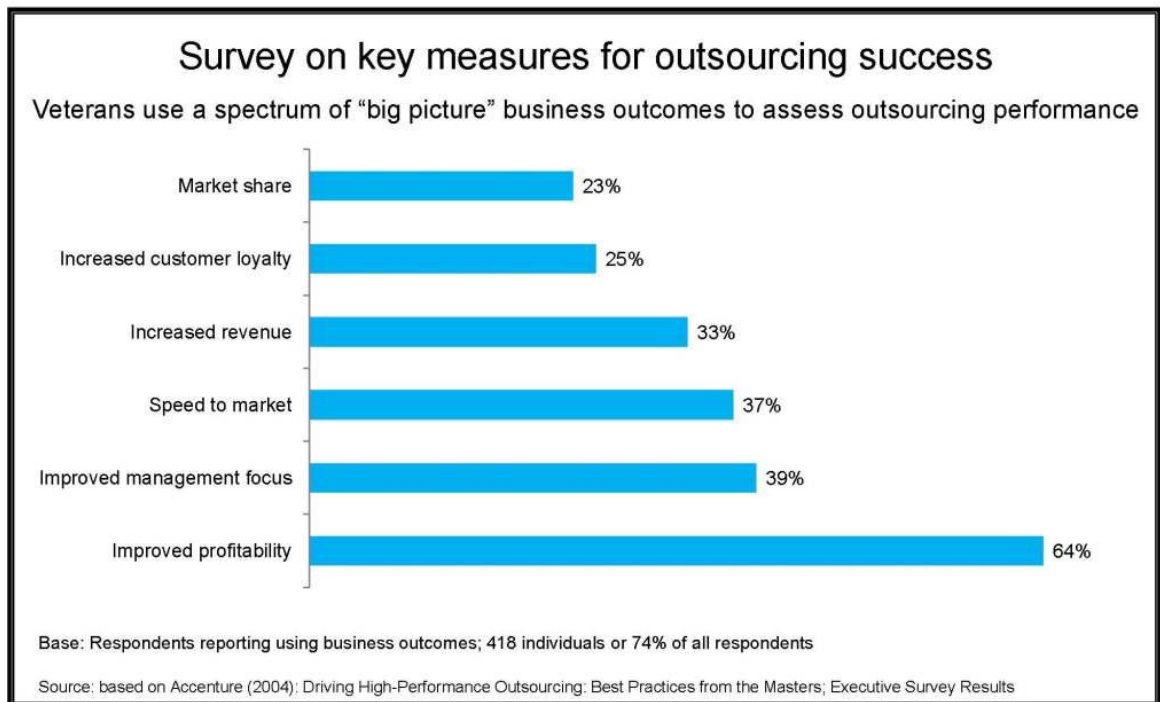


Abbildung 10: Erfolgsmessgrößen beim Outsourcing

4 Der Outsourcingprozess

Grundsätzlich kann jeder interne Prozess bzw. jede Wertschöpfungsstufe auf die in Abschnitt 3 genannten Vor- und Nachteile hin analysiert werden. Im Folgenden sei eine kurze Überprüfungs-methode dargestellt, die sich insbesondere gut für IT-Projekte eignet und bewährt hat.

4.1 Auswahl eines geeigneten Prozesses

Im ersten Schritt schaut man sich den Prozess hinsichtlich der internen Kosten – idealerweise im externen Vergleich (Benchmark) – und der Bedeutung für die eigene Wettbewerbsdifferenzierung an. Sollte es sich um einen strategisch wichtigen Kernprozess handeln und gleichzeitig aus ökonomischen Gesichtspunkten vertretbar sein, da beispielsweise mögliche Skaleneffekte bereits ausgereizt sind, so sollte man auf Outsourcing verzichten und alle Property-Rights intern bewahren. Chancen und Risiken werden demzufolge internalisiert, die alleinige Verantwortung liegt bei der Unternehmensführung. Ein Beispiel dafür wäre die Entwicklung der Kernsoftware eines Internetsuchanbieters wie bei Google oder Yahoo. Für diese Unternehmen sind die Kernsoftware und die darin enthaltenen Ideen geschäftsbegründend.

Dagegen würde sich ein Prozess, der weniger bedeutsam für die eigene Wettbewerbsdifferenzierung ist, jedoch im Vergleich zu viel Kapital bindet, nach entsprechender sorgfältiger Prüfung zum Outsourcing eignen. Ein klassisches Beispiel dafür wäre die Entwicklung einer Firmenhomepage nach inhaltlichen Vorgaben des Unternehmens. Die meisten (kleineren) Unternehmen verfügen für diese nicht regelmäßig auftretenden Tätigkeiten nicht über das entsprechende Fachpersonal wie z. B. ein darauf spezialisiertes Vendor-Unternehmen, welches Größenvorteile hinsichtlich Preis, Qualität und Erfahrung ausnutzen kann.

Ist die grundsätzliche Entscheidung für das Outsourcing getroffen, so muss **im zweiten Schritt** geklärt werden, ob sich der Vendor im meist kostengünstigeren Ausland (Near- oder Offshore) befinden sollte oder ob man sich für die meist (vordergründig) kostspieligere Variante des Onsite-Outsourcings entscheiden sollte. Hierbei gilt es, die Transaktionskostenbilanz vollständig aufzumachen. Ist die Aufgabe so beschaffen, dass ständige Kommunikation mit dem Auftraggeber erforderlich ist (z.B. weil sich Randbedingungen laufend ändern) oder diese schwer zu spezifizieren ist (z.B. weil der Prozess nicht klar definierbar ist oder seitens des Kunden noch Unsicherheiten bezüglich der Realisierung bestehen), so kann man in der Regel von hohen Transaktionskosten bei der späteren Abwicklung ausgehen. Diese würden dann den scheinbaren Kostenvorteil einer Auslands-

lösung vernichten. In einem solchen Fall wäre dann die Onsite-Lösung zu empfehlen, auch wenn das Honorar höher ausfallen würde. Die Transaktionskosten, die immer mit der Übertragung von Property-Rights verbunden sind, sind regelmäßig auf beiden Vertragspartnerseiten zu finden und nicht immer explizit erkennbar bzw. quantifizierbar. Outsourcing-Misserfolge sind oft in der fehlerhaften Abschätzung der in diesem zweiten Schritt verborgenen Transaktionskosten begründet. Wie schon in Abschnitt 3 ausgeführt, ist hier ein guter Sicherheitspuffer mit Augenmaß ratsam.

Die Offshore- (oder Nearshore-) Outsourcing-Option ist regelmäßig immer dann zu empfehlen, wenn die Aufgabe klar definiert ist bzw. dem Vendor ein gut strukturiertes und möglichst vollständiges Pflichtenheft vorgelegt werden kann. Bei dem Beispiel der Firmenhomepage-Erstellung ist das Ergebnis der Analyse des zweiten Schrittes nicht immer eindeutig und hängt vom Einzelfall ab. Erfahrungsgemäß ändern sich die Vorstellungen des Kunden bei einer Homepage im Laufe der Zeit, da kreative und damit instabile Elemente enthalten sind und individuelle, nicht immer genau artikulierte Geschmacks-Präferenzen eine Rolle spielen. In einem derartigen Fall ist die Onsite-Option (oder zumindest „Nearsite“) empfehlenswerter. Handelt es sich aber um eine eher funktionale Entwicklung mit klarem Input- und Output-Verhalten (z.B. bei einem Lagerverwaltungsprogramm), so empfiehlt sich eher die kostengünstigere Offshore-Variante. Dies würde auch für einfache, standardisierte Internetauftritte gelten. In Abbildung 11 ist die Entscheidungslogik dieser zwei Schritte illustriert:

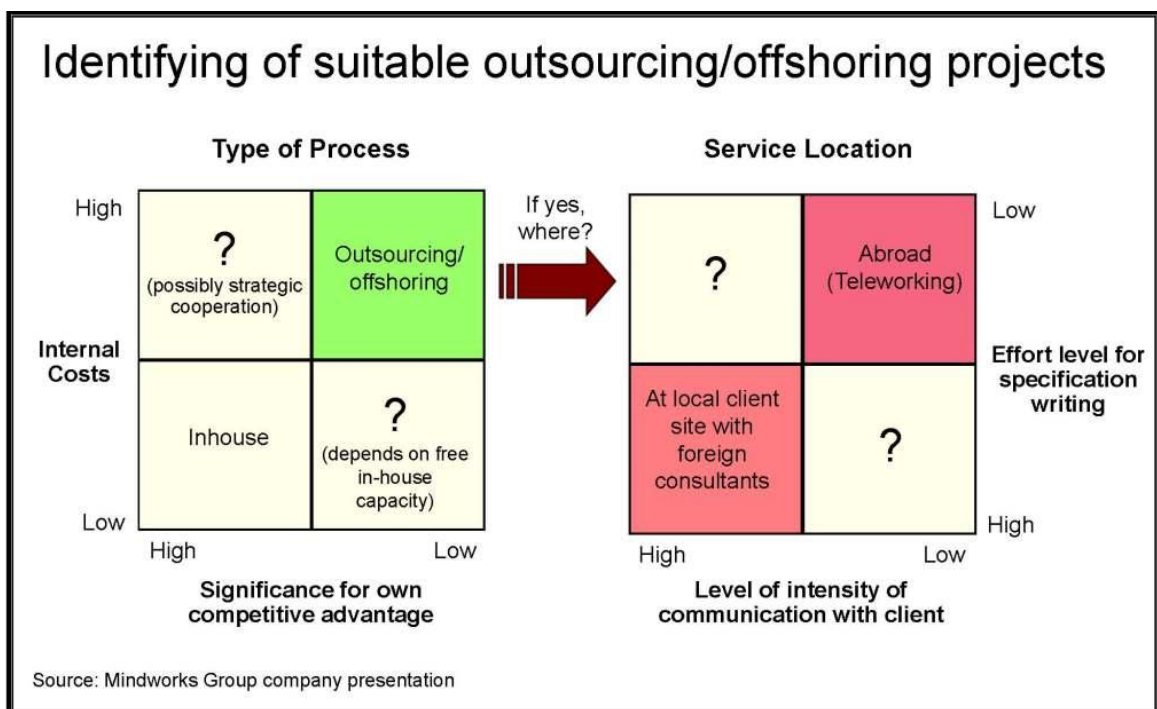


Abbildung 11: Entscheidungslogik für die Auswahl und Ort des zu verlagernden Prozesses

4.2 Auswahl eines geeigneten Ziellandes

Hat man sich für die Auslandsoption entschieden, stellt sich noch die Frage des Ziellandes. Hier sollte man eine Shortlist von wenigen Ländern erstellen, die in Frage kommen und sich dann dort die relevanten Vendor-Wettbewerber näher betrachten. Um diese Shortlist zu erstellen, empfiehlt sich ein Ausschlussverfahren:

Zuerst werden die Ausschlussfaktoren überprüft (wie z.B. rechtliche Voraussetzungen). Möglicherweise ist eine bestimmte Verschlüsselungstechnologie für die eigene Datensicherheit nicht einsetzbar. Als nächstes geht es um allgemeine institutionelle Rahmenbedingungen (politische Stabilität oder Infrastruktur). Daran schließt sich die Frage der aufgabenspezifischen Randbedingungen (Know-How) an. Schließlich ist eine umfangreiche zeitaufwändige Kostenanalyse durchzuführen. In diesem Zusammenhang sollte zwischen einmaligen „Rüstkosten“ und laufenden Betriebskosten unterschieden werden. Dieses Ergebnis ist dann mit den eigenen Kostenerwartungen (Business Plan) zu vergleichen.

Empfehlenswert ist hierbei der Einsatz eines Scoringmodells (Entscheidungsmatix), in dem die einzelnen Faktoren (pro Filterebene) bewertet und gewichtet werden. Die normierten Punktzahlen können dann miteinander verglichen werden. Es werden schließlich nur noch wenige Länder übrig bleiben, die für das konkrete Outsourcing-Vorhaben in Frage kommen.

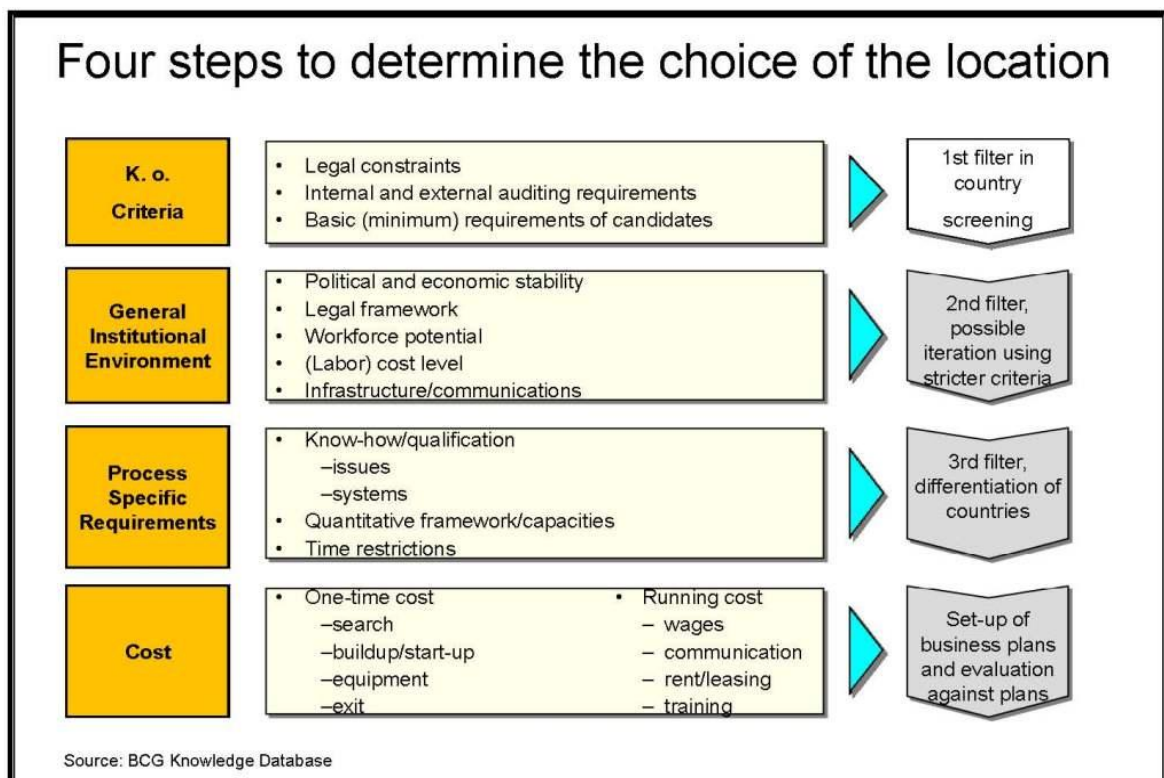


Abbildung 12: Vier Entscheidungsschritte zur Bestimmung des Outsourcing-Ortes

4.3 Auswahl eines geeigneten Anbieters

Nachdem nun herausgearbeitet wurde, welche Länder beim Offshore- (oder Nearshore-) Outsourcing in die engere Wahl kommen, sollte eine Shortlist der in Frage kommenden Anbieter erstellt werden. Auch hier bietet sich wieder das Ausschlussverfahren an, welches durch ein Scoringmodell unterstützt wird.

Im Prinzip erfolgt das Verfahren analog zu dem obigen Länder-Auswahlverfahren. Der in Frage kommende Vendor sollte alle Vorteile aufweisen, über die der Auftraggeber bezüglich der Leistung, die in den Outsourcing-Prozess überführt werden soll, nicht verfügt bzw. die er aus der vertikalen Integration lösen möchte. Bevor man also den direkten Detailvergleich durchführt, ist als Zwischenschritt daher die strategische Vergleichsanalyse empfehlenswert. Der Vendor sollte vergleichsweise bessere Skalenvorteile, besseres spezifisches Know-How und eine höhere Produktivität aufweisen als der Prinzipal. Die einzelnen Schritte, um zur Anbieter-Shortlist zu gelangen, vermittelt Abbildung 13::

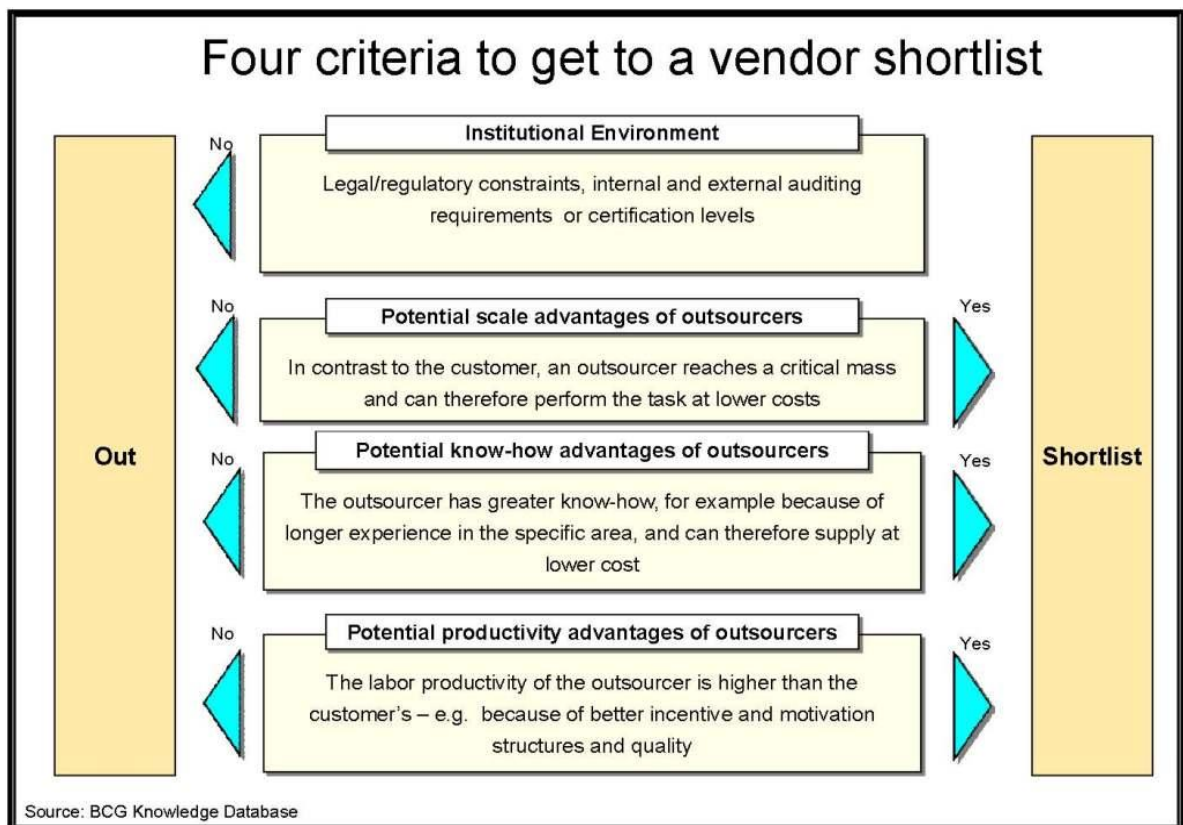


Abbildung 13: Vier Entscheidungsschritte zur Erstellung der Anbieter-Shortlist

Die übrig gebliebenen Anbieter können nachfolgend genauer verglichen werden. Dies kann wieder in einem Ausschlussverfahren geschehen, welches in **zwei Phasen** aufgeteilt werden kann. Ausschlussverfahren und stufenweises Vorgehen haben den Vorteil, dass man vor dem aufwendigen Detailanalyseprozess schon viele Kandidaten nach be-

stimmten Kriterien selektiert hat. Je mehr Anbieter in einem vergleichsweise einfachen Schritt eliminiert werden können, desto mehr Zeit kann man dann vertiefend für die interessanten Kandidaten verwenden.

Voraussetzung für eine Analyse ist ein Pflichtenheft, das der Käufer der Outsourcing-Leistung vorher für sich erstellen und in eine allgemeine Ausschreibung (**Request for Proposal**) einbringen muss. Anhand der darin geforderten (Muss-)Kriterien können die ungeeigneten Kandidaten schnell aussortiert werden. Einfache Kriterien sind dabei z.B. Preisspanne, angebotene Fehlertoleranzen oder Erfahrungs- oder Know-How-Werte, die vorher explizit vom Auftraggeber in der Ausschreibung gefordert wurden. Die verbleibenden Anbieter werden dann im Detail analysiert. Dies fängt mit einem möglichst gewichteten und normierten Ranking nach den wichtigsten Ausschreibungskriterien an (als Scoringmodell), in Verbindung mit einer **Sensitivitätsanalyse**. Dabei muss herausgefunden werden, welche der Kriterien für den Käufer von besonderer Bedeutung sind bzw. bei einer Abweichung von der Sollgröße zu dem größten Schaden führen können. Die kritischsten Fehlertoleranzen sollten gefunden werden, worauf bei der Auswahl der Kandidaten hinsichtlich deren Stärken dann besonderes geachtet werden sollte (**compliance risk**). Ist die Einhaltung der Qualitätskriterien bzw. das Service-Level-Niveau besonders wichtig (z.B. maximal x Stunden Ausfallzeiten) oder ist Kosteneinsparung das oberste Ziel bei allgemein stabilen Abläufen? Schließlich sollten dann die Referenzen der nach den Scoringpunkten obersten Kandidaten der Shortlist (z.B. Top 3) überprüft werden.

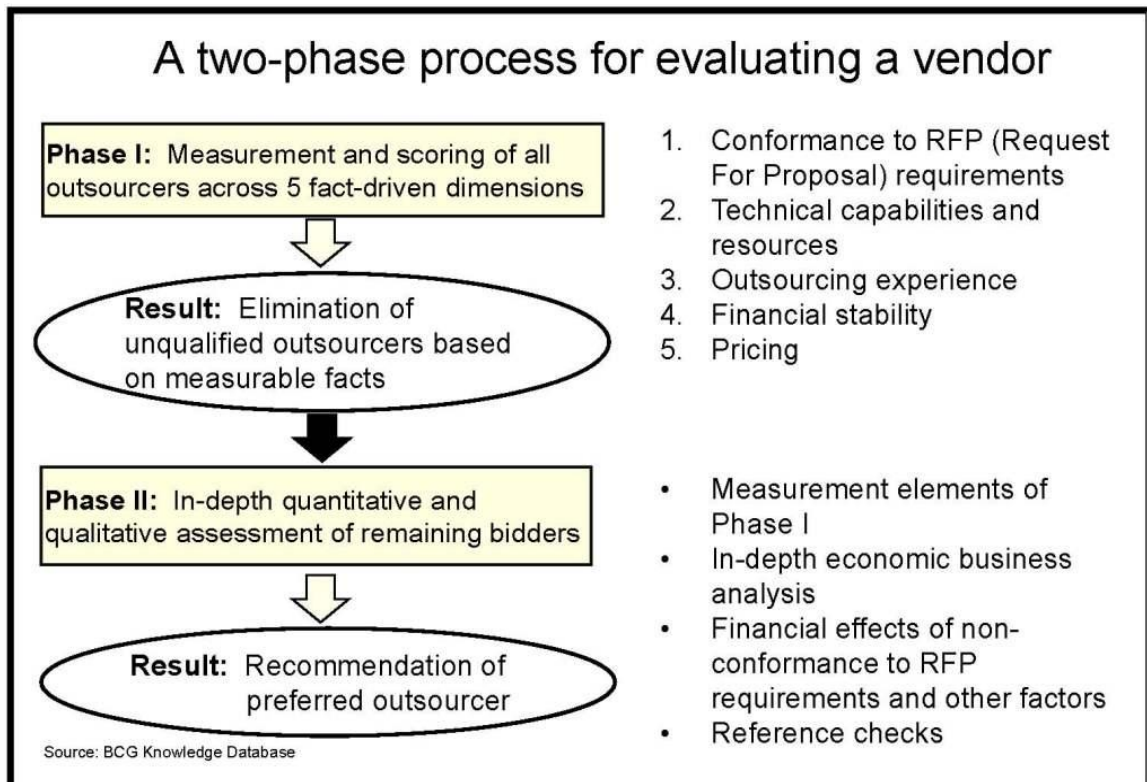


Abbildung 14: Zwei-Phasen-Prozess zur Evaluierung der Outsourcing-Anbieter auf der Shortlist

4.4 Umfrage nach den wichtigsten Kriterien beim Outsourcing

Fragt man die Unternehmen global, auf welche Kriterien sie beim Outsourcing am meisten Wert legen, so zeigt ein Umfrageergebnis als wichtigsten Punkt die fachliche **Expertise** und Fähigkeit des Vendors (86% der Antworten). Dies sollte sich z.B. in der Anzahl und Qualität der bisherigen Referenzfälle widerspiegeln. Als zweitwichtigstes Kriterium wird **Flexibilität** genannt (81%). Hierbei möchte der Auftraggeber, dass der Vendor z.B. möglichst gut auf seine spezifischen Schnittstellenanforderungen und gegebenenfalls unplanmäßigen Abnahmeschwankungen eingehen kann. Erst an drittwichtigster Stelle folgt der günstige **Preis** (78%). Die Offshore-Fähigkeiten des Vendors (d.h. inwieweit kann er mit ausländischen Billiglohn-Ressourcen arbeiten) liegen zwar mit 30% der Antworten am Ende der Liste, doch liegt dies vor allem an der Tatsache, dass der weitaus größte Teil des Outsourcing-Marktes immer noch im Inland stattfindet. Entgegen des Eindrucks, den man aus der Medienberichterstattung gewinnen könnte, liegt etwa im IT-Outsourcing der Umsatzanteil des Offshore-Outsourcings bei unter 10% (Gartner Schätzung für 2008). Zunehmender Preis- und Wettbewerbsdruck auf der Auftraggeber- und auch Vendorseite wird allerdings den Offshore-Anteil weiterhin steigen lassen. Auch kommen zusätzliche Offshore- Marktsegmente dazu (z.B. Assistenz-Dienstleistungen, Tutoren, etc. - siehe Abschnitt 2). Eine Übersicht über die in der Umfrage ermittelten Kriterien an die Outsourcing-Anbieter zeigt Abbildung 15:

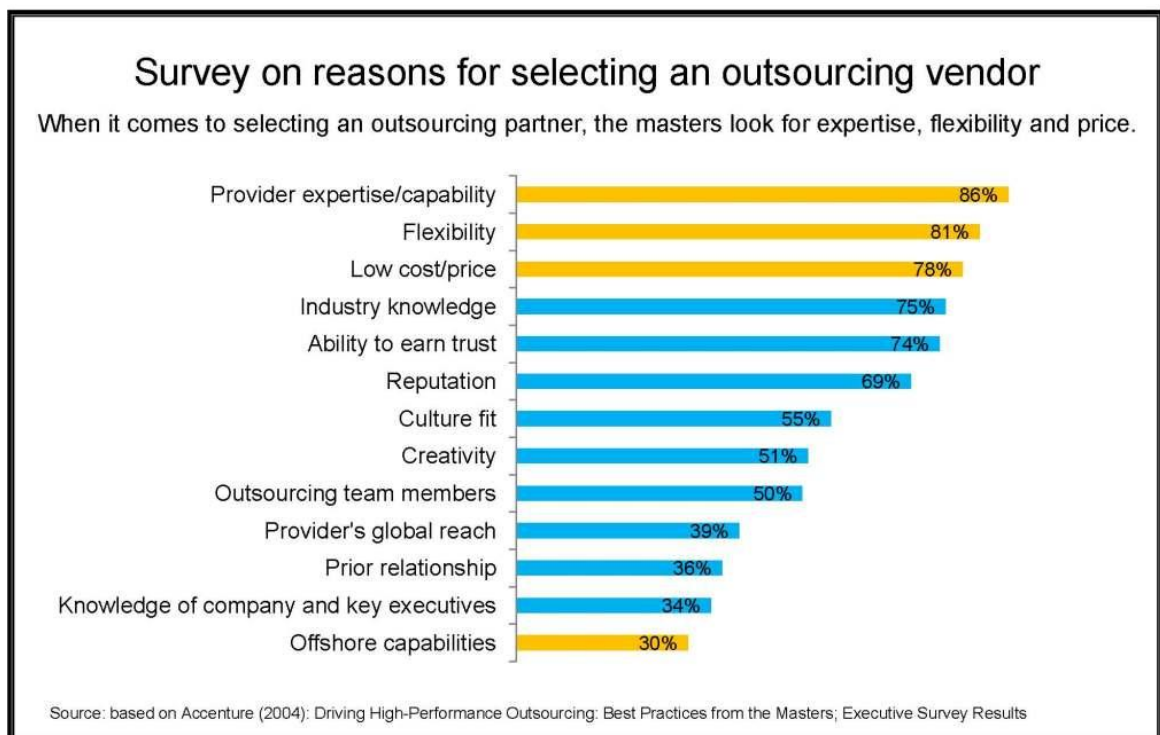


Abbildung 15: Umfrageergebnis bezüglich der wichtigsten Kriterien, die ein Outsourcing-Anbieter erfüllen muss

Hat man sich schließlich für einen Vendor entschieden, so ist es von entscheidender Bedeutung, vor Vertragsbeginn auch im eigenen Unternehmen die zugehörigen Input- und Weiterverarbeitungsprozesse so zu standardisieren und zu dokumentieren, dass der bald auszulagernde Prozess bereits intern wie eine „Blackbox“ läuft oder lauffähig gemacht wird. Damit ist nicht gemeint, dass Transparenz für den Prozess nicht notwendig ist sondern, dass alle sonstigen internen, abhängigen und unterstützenden Prozesse (Input- und Output-Prozesse) mit klar definierten Schnittstellen zum auszulagernden Prozess operieren, als wenn dieser eine Blackbox ohne Kenntnis der inneren Abläufe wäre. Beispielsweise darf es keine internen Informations- oder Bedarfsanfragen an den auszulagernden Prozess mehr geben, die nicht mehr einem streng vorgeschriebenen Prozess folgen. Letztere können bei stark personen- und netzwerkorientierten Unternehmenskulturen ein Problem darstellen. Erst wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, kann der Prozess an den Vendor abgegeben werden und die Transaktionskosten können somit minimal bleiben.

Es ist nicht leicht, alle Voraussetzungen zu erfüllen und den optimalen Partner zu finden. Gleichzeitig sollte ein Kriterium bei der Auswahl sein, dass sich die internen und externen Randbedingungen sowohl beim Auftraggeber als auch beim Vendor über mehrere Jahre hinweg nicht (unerwartet) wesentlich ändern, so dass die Chance besteht, die prognostizierten Werte im Businessplan realisieren zu können. Umfragegemäß erreichen im Durchschnitt 70% der befragten Auftraggeber jeweils ihre geplanten Outsourcing-Ziele. Dieses Ergebnis zeigt abschließend Abbildung 15:

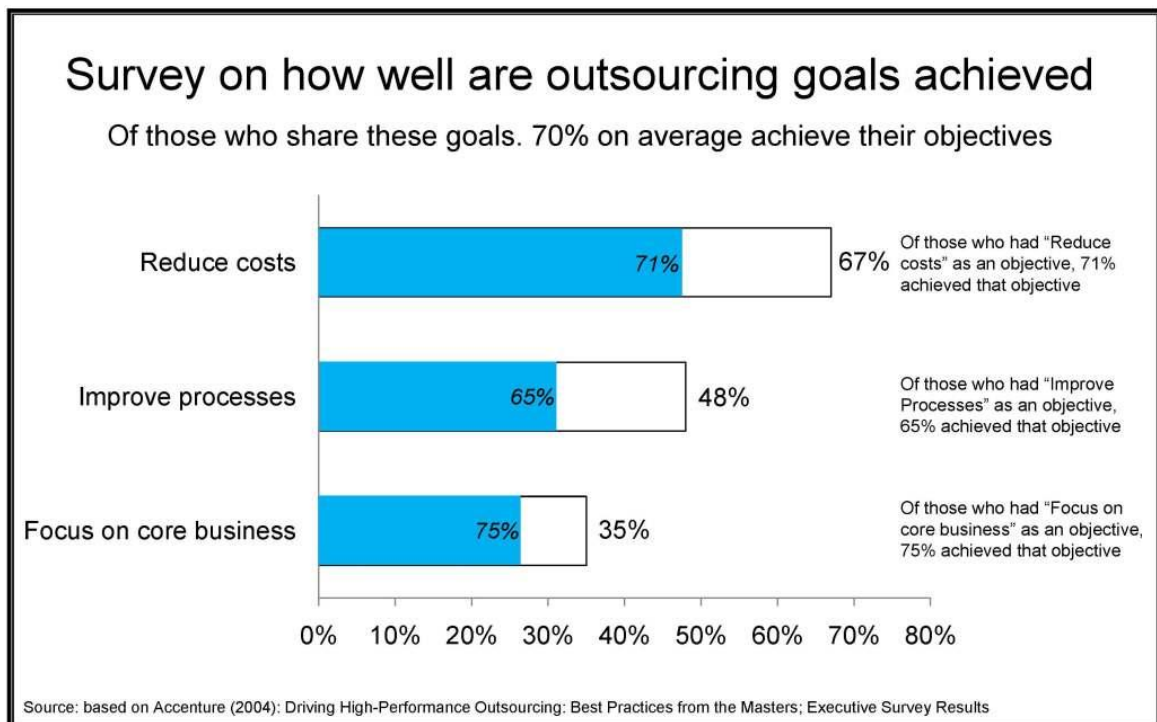


Abbildung 16: Umfrageergebnis zur Frage, inwieweit die Erwartungen an das Outsourcing-Ergebnis erfüllt werden

5 Schlussbemerkung

Outsourcing ist, wie die Ausführungen gezeigt haben, ein Bereich, der viele Chancen, jedoch auch Risiken in sich birgt. Um erfolgreich zu sein, ist es für die Unternehmen hilfreich, die eingangs beschriebene Perspektive der Neuen Institutionenökonomik einzunehmen und damit die wichtigsten Risiko- und Problembereiche hinsichtlich ihrer Lösungsmechanismen eingehend zu betrachten. Abschließend seien noch einmal die wichtigsten Kernpunkte zum Outsourcing Prozess zusammengefasst.

- 1) Wie findet man den richtigen Vendor? In der Auswahlfrage sollte neben einem guten **Screening** (z.B. durch Ausschlussverfahren und Einsatz von geeigneten Unternehmensberatern) auch auf glaubwürdiges **Signaling** geachtet werden. Hilfreiche Fragen sind z.B.: Wie stark hat der Vendor in sein Signal (z.B. durch Vorleistungen, Reputationsaufbau, etc.) investiert? Lohnen sich seine Vorleistungen nur, wenn er später auch langfristig seine Kunden zufriedenstellt?
- 2) Worauf ist bei und nach Vertragsabschluss zu achten? Was kann man gegen **Moral- Hazard-Risiken** tun? Man sollte im Vertrag die richtige (d.h. interessenskonforme) **Incentivierung** wählen. Dazu sollten meist auch geeignete Messgrößen (Key Performance Indikatoren) für den Erfolg identifiziert und die Bezahlung des Vendors an diese geknüpft werden. Die Messgrößen sollten laufend überwacht und ein dafür möglichst hochqualifizierter Verantwortlicher im Käufer-Unternehmen benannt werden. Dieser sollte auch für die gesamte Outsourcing-Beziehung verantwortlich sein, damit das Kontrollinstrument **Monitoring** einheitlich durchgeführt und für alle Prozesse bewertet werden kann.

Wird das Outsourcing-Vorhaben aus dieser informationsökonomischen Perspektive analysiert, so können sich die Erfolgchancen sowohl im Offshore- als auch im Onsite-Bereich erheblich erhöhen. Die Unternehmen sind weniger dem Risiko ausgesetzt, wichtige Erfolgshebel zu vergessen bzw. vermeidbare Fallstricke zu übersehen.

Literaturverzeichnis

- Accenture (2004): Driving High-Performance Outsourcing: Best Practices from the Masters; Executive Survey Results, S. 9-11, in Accenture series: Consulting, Technology, Outsourcing.
- Akerlof, G. A. (1970): The Market for "Lemons", in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, S. 488-500.
- Albaum, G. / Strandkov, J. / Duerr, E. (2001): Internationales Marketing und Exportmanagement, 3. Aufl., München.
- Beer, M. (1998): Outsourcing unternehmensinterner Dienstleistungen, Diss., Wiesbaden, S. 120.
- Berlien, O. (1993): Controlling von Make-or-Buy, Ludwigsburg 1993.
- Bernsau, G. / Dreher, D. / Hauck F. (2008): Betriebsübergang: Kommentar zu § 613a BGB unter Einschluss von betriebsverfassungsrechtlichen und insolvenzrechtlichen Vorschriften“; 2. Aufl., Luchterhand Verlag, Neuwied Kriftel.
- Blum, U. (2005): Angewandte Institutionenökonomik – Theorien, Modelle, Evidenz, Wiesbaden.
- Diedrich, A (2007): Organisationsstrategien und Konzepte in der Produktionsbank – Outsourcing, in: Seminarunterlage Genossenschaftliches Bank-Führungsseminar, Montabaur.
- Jäger, C. / Wolke, C. (2008): Make-or-Buy Decisions – A Transaction Cost Theoretical Approach to the Assessment of Outsourcing Activities, Norderstedt.
- Engelbrecht, C. (2004): Logistikoptimierung durch Outsourcing, Wiesbaden.
- Fischer, M. (1993): Make-or Buy-Entscheidungen im Marketing, Wiesbaden.
- Hermeier, B. / Friedrich, D. (2007): Status and Prospects of Automotive Ingredient Branding, FOM-Schriftenreihe: Beiträge für die Wirtschaftspraxis, Nr.9, Essen.
- Jensen, M. / Meckling, W. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, Vol. 3, Nr. 4, S. 305-360.
- Kürble, P. (2005): Total Outsourcing? FOM-Schriftenreihe: Beiträge für die Wirtschaftspraxis, Nr.4, Essen.
- Matschke, X. (2001): Das Prinzipal-Agent-Modell adverser Selektion, in: WiSt, Heft 8, August 2001, S. 435-437.
- Neus, W. (2007): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, 5. Aufl., Tübingen.
- Nicklisch, G. / Borchers / J. Krick, R. (2008): IT-Near-und-Offshoring in der Praxis, Erfahrungen und Lösungen, Heidelberg.
- Picot, A. / Dietl, H. / Franck, E (1997): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart.

- Scardino, L. R. / Brown, R., et al. (2004): Gartner on Outsourcing, 4Q04, Strategic Analysis Report by Gartner Research series, S. 11-29.
- Schmidtchen, D. / Schmidt-Trenz / H.-J. (2003): Neue Institutionenökonomik Internationaler Transaktionen, Saarbrücken, in: WiSt, Heft, 4, April 2003, S. 215-225.
- Steinmüller T. (1997): Beitrag zur strategiedeterminierten „Outsourcing“-Entscheidung fokussiert auf logistische Leistungen, Diss, Berlin.
- Vollmuth, H. J. (2000): Controlling – Instrumente von A bis Z, 5. Auflage, München.
- Williamson, O.E. (1986): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Barney, J.B.; Ouchi, W.G. (eds.): Organizational Economics, San Francisco, London, S.98-129.
- Wolff, B. (2005): Internationales Management aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik, in: Schauenberg, B. (2005): Institutionenökonomik als Managementlehre?, Wiesbaden, S. 107-145.
- Wolff, B. (2008): Interkulturelles Management – ein wichtiger ökonomischer Erfolgsfaktor, Tele Course Interkulturelles Management, Vol. 1, Management Circle.
- Wöhe, G. (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München.
- Wulf, K. / Pasing, A./ Jendraßcyk, M. (2007): BPO Guide – Hintergründe und Anwendungsbeispiele im Business Process Outsourcing, Osnabrück.

Anhang

Zeitungsartikel (1)	33
Zeitungsartikel (2)	33

Zeitungsartikel (1):

India could absorb 79,000 jobs in legal outsourcing by 2015: Forrester Research

India is one of the leading outsourcing destinations for companies based in the US, and the major beneficiary have been the IT and call center industries. However, a high potential market that is yet to be taken advantage of in the Indian market is legal outsourcing. According to a study by Forrester Research, the current annual value of legal outsourcing to India is at about US\$80 million, but this can rise to US\$4 billion, and would provide 79,000 jobs by 2015. This makes the present job absorption in this sphere—which is a mere 12,000—appear miniscule.

The benefit for the outsourcing companies in the US would translate to a cost saving of about 10-20 percent. The potential of the Indian resources to absorb the increasing demand in legal outsourcing is because India enjoys the economic advantages of wage difference and less perks and overheads. There is also the advantage of working in different time zones, which allows for working around the clock. Yahoo Australia and New Zealand news reports:

“So far, the legal services work consisted of paralegal, secretarial, and litigation support. However, according to the financial consulting firm, Fulcrum Financial Inquiry, Indian firms now offered more valuable services, including contract review and monitoring, document review for due diligence, patent drafting, simple filings and legal research.”

Source: Outsourcing Times (online), November 15, 2005

Zeitungsartikel (2)

Hello, India? I Need Help With My Math

Adrienne Yamaki, a 32-year-old management consultant in New York, travels constantly and logs 80-hour workweeks. Therefore, to eke out more time for herself, she routinely farms out the administrative chores of her life — making travel arrangements, hair appointments and restaurant reservations and buying theater tickets — to a personal assistant service, in India.

Kenneth Tham, a high school sophomore in Arcadia, Calif., strives to improve his grades and scores on standardized tests. Most afternoons, he is tutored remotely by an instructor speaking to him on a voice-over-Internet headset while he sits at his personal computer going over lessons on the screen. The tutor is in India.

The Bangalore butler is the latest development in offshore outsourcing.

The first wave of slicing up services work and sending it abroad has been all about business operations. Computer programming, call centers, product design and back-office jobs like accounting and billing have to some degree migrated abroad, mainly to India. The Internet, of course, makes it possible, while lower wages in developing nations make outsourcing attractive to corporate America.

The second wave, according to some entrepreneurs, venture capitalists and offshoring veterans, will be the globalization of consumer services. People like Ms. Yamaki and Mr. Tham, they predict, are the early customers in a market that will one day include millions of households in the United States and other nations.

They foresee an array of potential services beyond tutoring and personal assistance like health and nutrition coaching, personal tax and legal advice, help with hobbies and cooking, learning new languages and skills and more. Such services, they say, will be offered for affordable monthly fees or piecework rates. ...

But globalization of consumer services faces daunting challenges, both economic and cultural. Offshore outsourcing for big business thrived partly because the jobs were often multimillion-dollar contracts and the work was repetitive. In economic terms, there were economies of scale so that the most efficient Indian offshore specialists could become multibillion-dollar companies like [Infosys Technologies](#), [Tata Consultancy Services](#) and [Wipro Technologies](#).

It is not all clear that similar economies of scale can be achieved in the consumer market, where the customers are individual households and services must be priced in tens or hundreds of dollars.

Then there are the matters of language, accent and cultural nuance that promise to hamper the communication and understanding needed to deliver personal services. Already, some American consumers voice frustrations in dealing with customer-service call centers in India. At the least, the spread of remotely delivered personal services will be a real test of globalization at the grass-roots level.

Even optimists acknowledge the obstacles. In a report this year, Evaluateserve, a research firm, predicted that "person-to-person offshoring," both consumer services and services for small businesses, would grow rapidly, to more than \$2 billion by 2015. ...

A leading candidate to watch, according to analysts, is TutorVista, a tutoring service founded two years ago by Krishnan Ganesh, a 45-year-old Indian entrepreneur and a pioneer of offshore call centers.

Concerns about the quality of K-12 education in America and the increased emphasis on standardized tests is driving the tutoring business in general. Traditional classroom tutoring services like Kaplan and Sylvan are doing well and offer online features. Moreover, there are other remote services like Growing Stars, [Tutor.com](#) and SmarThinking.

Yet TutorVista, analysts say, is different in a number of ways. Other remote tutoring services generally offer hourly rates of \$20 to \$30 instead of the \$40 to \$60 hourly charges typical of on-site tutoring. By contrast, TutorVista takes an all-you-can-eat approach to instruction. Its standard offering is \$99 a month for as many 45-minute tutoring sessions as a student arranges.

TutorVista also stands out for its well-known venture backers, its scale and its ambition. The two-year-old company has raised more than \$15 million from investors including Sequoia, Lightspeed Venture Partners and Silicon Valley Bank. TutorVista employs 760 people, including 600 tutors in India, a teaching staff it plans to double by year-end. Its 52-person technical staff has spent countless hours building the software system to schedule, monitor and connect potentially tens of thousands of tutors with students oceans away.

"Our vision is to be part of the monthly budget of one million families," Mr. Ganesh said.

It is a long-term goal. To date, TutorVista has signed up 10,000 subscribers in the United States, and its British service, rolled out in September, has 1,000.

Further gains will depend on winning over more customers like the Tham family in California. Since he was in elementary school, Kenneth has had stints of conventional tutoring, often in classroom settings with up to 10 other students. At times, this cost the family up to \$500 a month. Last year, Ernest Tham, a truck driver, noticed a reference to TutorVista on a Web site and suggested his son give it a try. ... Mr. Tham said. "But, shocking to say, it's gone very well."

Folgende Bände sind bereits erschienen

Band 1: Essen 2005, ISSN 1865-5610

Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“
Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina

Band 2: Essen 2006, ISSN 1865-5610

Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“
Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte

Band 3: Essen 2006, ISSN 1865-5610

Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt
durch den Einsatz neuer Medien
Kern, Uwe / Pankow, Michael

Band 4: Essen 2006, ISSN 1865-5610

Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen
am Beispiel der TV-Programmveranstalter
Kürble, Peter

Band 5: Essen 2007, ISSN 1865-5610

Begriff und Konzept Berufswertigkeit
Klumpp, Matthias

Band 6: Essen 2007, ISSN 1865-5610

Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels
Klumpp, Matthias / Jasper, Anke

Band 7: Essen 2007, ISSN 1865-5610

Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)
Klumpp, Matthias / Koppers, Laura

Band 8: Essen 2008, ISSN 1865-5610

Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und
internationalen Qualifikationsrahmen
Klumpp, Matthias

Band 9: Essen 2008, ISSN 1865-5610

Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer
Nebengespräche in Lehrveranstaltungen
Göke, Michael

Band 10: Essen 2008, ISSN 1865-5610

Internationaler Vergleich und Forschungsthesen
zu Studienformen in Deutschland
Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Band 11: Essen 2008, ISSN 1865-5610

Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung
des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes
Kratzsch, Uwe

Band 12: Essen 2009, ISSN 1865-5610

Organisationsentwicklung – Lernprozesse
im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen
Friedrich, Klaus



Prof. Dr. Arun K. Chaudhuri

ist freiberuflich tätig als Unternehmensberater für strategische Fragen und deren effektive interne Umsetzung sowie in Beiratsfunktionen.

Nach seinem Abitur als Landesbester studierte er Wirtschaftswissenschaften und Elektrotechnik an der TU Darmstadt mit Auszeichnung und promovierte anschließend an der Yale Law School/USA in Zusammenarbeit mit der TU Darmstadt im Bereich Rechtsökonomie (1995).

Danach folgte eine zwölfjährige Berufskarriere als strategischer Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group, als Director Business Development bei Giesecke & Devrient sowie als Gründer und Unternehmer der international tätigen Mindworks Group AG im Bereich IT Outsourcing/Offshoring in München. Nach deren Verkauf folgten Top Management Stationen als Executive Vice President bei T-Systems in Stuttgart und Frankfurt und zuletzt als Director bei der SAP AG in Walldorf in den Bereichen Strategieentwicklung und operative Umsetzung (Execution Acceleration).

Seit September 2007 ist Prof. Chaudhuri hauptamtlicher Dozent für betriebswirtschaftliche Fächer am Hochschulstudienzentrum München der FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management.



Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management ist eine von Deutschlands führenden Hochschulen der Wirtschaft. Sie verfügt über 22 Standorte in Deutschland und weitere im Ausland.

An der FOM studieren ausschließlich Berufstätige mit Hochschulberechtigung sowie Auszubildende, die nach dem Abitur parallel zum Studium eine betriebliche Ausbildung absolvieren. Großunternehmen wie 3M, Aldi, Bayer, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP, e.on, RWE und Siemens, aber auch viele mittelständische Betriebe kooperieren bei der Ausbildung von Führungsnachwuchs mit der FOM.

Bereits seit 2001 können die Studierenden an der FOM auch international bekannte Grade wie Bachelor und Master erwerben. Seit dem Wintersemester 2007 hat die FOM ihr Angebot um Bachelor-Studiengänge in den Richtungen Business Administration, International Management, Business Law, Steuerrecht und Wirtschaftsinformatik erweitert.

Hochschulabsolventen können auch zweijährige berufsbegleitende Master-Studiengänge in 6 verschiedenen Fachrichtungen sowie den MBA an der FOM absolvieren. Alle Studiengänge sind akkreditiert.

Weitere Informationen finden Sie unter www.fom.de