

# Outsourcing und Offshoring

Seminararbeit im Rahmen der Lehrveranstaltung

„Unternehmensübergreifende IT-Transformationen“

verfasst von Kerri Gereltuya Batbold  
Matrikel-Nr.: 03621145

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>3</b>
<b>Begriffserklärung</b> .....	<b>3</b>
<b>2. WARUM OUTSOURCING?</b> .....	<b>4</b>
<b>3. WELCHE TEILE DER WERSCHÖPFUNGSKETTE OUTSOURSED?</b> .....	<b>5</b>
<b>4. WELCHE OUTSOURCING -FORMEN?</b> .....	<b>6</b>
<b>5. WELCHE URSACHEN DES OFFSHORING?</b> .....	<b>9</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>11</b>

### 1. EINLEITUNG

#### *Einführung*

Die Bedeutung von Outsourcing wird heutzutage immer noch diskutiert, weil viele Menschen unter dem Begriff Outsourcing Negatives wie Arbeitslosigkeit oder Arbeitsplatzverlagerung in asiatische Länder verstehen. Aber was ist es wirklich – ist es nur der Versuch fähige Arbeitskräfte durch Ausgliederung in die Selbständigkeit zu zwingen, trotzdem dem Unternehmen dessen Wissen und Arbeitskraft zu erhalten?

Dreht es nicht dem Unternehmen mehr darum Fixkosten in variable Kosten umzuwandeln? Und lohnt es sich unternehmerische Funktionen an einen externen Dritten auszulagern? Wie viele Arten von Outsourcing gibt es überhaupt? Und wie sieht es gesetzlich aus, welche Pflichten hat der Auftraggeber und welche Rechte hat der Lieferant? Können beide Seiten davon profitieren?

Alle diese Fragen kann ich in dieser Seminararbeit nicht beantworten, aber einige werden ich ansprechen und im besonderen möchte ich mit dieser Arbeit deutlichen, was Outsourcing betrifft.

#### *Begriffserklärung*

Der Begriff des Outsourcings ist ein Kunstwort, das sich aus den Worten outside, resource und using zusammensetzt und sich mit „Nutzung externer Ressourcen“ übersetzen lässt.<sup>1</sup> Dies lässt erkennen, dass es sich beim Outsourcing vor allem um die Optimierung von Unternehmensfunktionen und –prozessen durch die Übertragung von Aufgaben sowohl an ein externes Unternehmen (externes Outsourcing) als auch an ein rechtlich verbundenes, anderes Unternehmen (internes Outsourcing) handelt.

Im Lauf der Zeit haben sich verschiedene Formen von Outsourcing entwickelt. Das erste IT-Outsourcing wurde im Jahr 1989 durch das Outsourcing der Datenverarbeitung und Kommunikationsnetze von Kodak gestartet.<sup>2</sup> Heutzutage wird das Outsourcing mehr im Bereich Automobilindustrie benutzt als zum Beispiel im Banking-Bereich. Der Grund dafür könnte sein, dass in der Automobilindustrie das Konzept der „Effizienzsteigerung durch Spezialisierung“ durch Ford bei der Produktion des Modells –T optimiert wurde.<sup>3</sup>

In amerikanischen Literaturen sowie in jüngsten deutschen Literaturen werden zuletzt häufig die Begriffe „Vendor“ und „Client“ verwendet. Unter dem Begriff „Vendor“ versteht man einem Unternehmen, das den Outsourcing –Auftrag annimmt. Das Unternehmen, das das Outsourcing in Auftrag gibt, wird dagegen als „Client“ bezeichnet.

### 2. WARUM OUTSOURCING ?

In der Praxis gibt es verschiedene Gründe, warum Unternehmensteile ausgelagert werden. Die Anlässe dafür sind ebenso sehr unterschiedlich. Ich möchte hier in vier große Gruppen unterscheiden, warum ein Unternehmen überhaupt die Absicht hat, ein bisherigen Unternehmensteil evtl. auszulagern.

#### 1. Finanziell

---

<sup>1</sup> [SM05] Seite6

<sup>2</sup> [SM05] Seite6

<sup>3</sup> [SM05] Seite6

2. Strategisch
3. Personell
4. IT-technisch

Die finanziellen Vorteile dürften der Auslöser für viele Unternehmen sein, zu überprüfen, ob ein Fremdbezug der Leistungen nicht evtl. günstiger sei. Darunter sind drei Arten von Kostenvorteilen zu verstehen.

Erstens kann ein spezialisierter Outsourcing -Partner aufgrund von Skaleneffekten die Leistungen in geringeren Stückkosten erbringen.

Abgesehen von den geringeren Stückkosten wird auch die Umwandlung von fixen in variable Kosten als Vorteil betrachtet. Wenn der Client die IT-Leistungen intern erbringen will, dann werden die zugehörigen Personal- und Sachkosten als Fixkosten betrachtet. Der Grund dafür ist, dass keine kurzfristige Anpassung bei der Volumenänderung erfolgen kann. Bei Outsourcing kann der Client dagegen die Leistung nach Verbrauch abrechnen.

Drittens bietet Outsourcing die Chance Transparenz und Planbarkeit über Kosten zu erzielen. Sobald der Client mit dem Outsourcing-Anbieter eine entsprechende Detaillierung der Leistungsabnahme und der damit verbundenen Kosten vereinbart, kann der Client auf diese Weise ein stärkeres Kostenbewusstsein erreichen, was wiederum sich auf Kostenreduktion auswirken kann.

Die strategische Ausrichtung ist nach Ansicht vieler Autoren einer der entscheidendsten Gründe pro für Outsourcing. Immer entscheidender für den Erfolg von Unternehmen ist eine deutliche strategische Ausrichtung. In diesem Zusammenhang ist vor allem die Konzentration auf Kernkompetenzen und die Risikoteilung mit dem Partner zu erwähnen. Beispielhaft sei hier BMW angeführt: der „BMW –App Entwicklung“ –Bereich ,der bisher nun dem BMW-Konzern offen stand, wird jetzt an einem externen Unternehmen ausgelagert . Folglich verbesserte sich hier die Leistung und wirkt bei der Ergebnisverbesserung insgesamt mit.

Durch Outsourcing können die Unternehmen auch in personeller Hinsicht profitieren. Wenn ein Unternehmen die IT-Leistungen intern erbringen will, muss es das entsprechende Know-how aufbauen, vorhalten und kontinuierlich entwickeln, was wiederum zu erheblichen Kosten führt. Aber ein Outsourcing- Partner kann dieses Know-how effizienter aufbauen und nutzen, weil er mit vielen Kunden arbeitet und davon viele Erfahrungen sammelt. Außerdem wird durch Outsourcing die Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern mit Spezial- Know-how verringert. Die IT –technischen Vorteile können ein weiterer Punkt sein. Durch den Bezug bei externen Spezialisten kann ständig der neueste Stand der Technik ohne hohe Investitions- oder Umrüstkosten bereitgestellt werden.

### **3. WELCHE TEILE DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE OUTSOURCED?**

Hier will ich den Ansatz der Kernkompetenzen und Transaktionskostenansatz kurz erwähnen und erläutern, um einen großen Überblick darüber zu schaffen, welche Teile der Wertschöpfungskette im Unternehmen verbleiben sollen und welche von externen Leistungserbringern zugekauft werden sollen.

Es wird behauptet, dass Kernkompetenzen im Unternehmen verbleiben müssen. Im Gegensatz dazu können in der Regel Nicht –Kernkompetenzen ausgelagert bzw. ausgeliebert werden. An dieser Stelle ist es erforderlich, die IT –Leistungen in Kern- und Nicht –Kernkompetenzen zu differenzieren.

### *Indikatoren für Kernkompetenzen*

- **Wertvoll:** Mit Hilfe dieser Ressourcen und Fähigkeiten haben die Unternehmen die Möglichkeit, Risiken dämpfen und Chancen nutzen zu können.
- **Selten:** Dazu gehören die Ressourcen oder Fähigkeiten, die nicht viele andere Marktteilnehmer oder Wettbewerber zur Verfügung haben.
- **Aufwendig zu imitieren:** Die anderen Wettbewerber können diese Art von Ressourcen und Fähigkeiten nicht einfach kopieren.
- **Nicht substituierbar:** Darunter werden Ressourcen und Fähigkeiten verstanden, die über keine strategische Alternativen verfügen.( wie z. B. unternehmensspezifisches Wissen, vertrauensbasierte Beziehungen, kooperative Organisation)

Neben dem Ansatz der Kernkompetenzen ist der Transaktionsansatz zu berücksichtigen. Hier sind vier verschiedene Arten von Transaktionskosten zu erwähnen.

### *Transaktionskosten*

**Anbahnungskosten:** Beim Lieferantenauswahl können Anbahnungskosten entstehen. Beispielsweise sind die Kosten für Marktrecherche, für Erstellung der Ausschreibungsunterlagen sowie zur Bewertung und Auswahl des Outsourcing-Partners.

**Vereinbarungskosten:** Vereinbarungskosten werden durch die Vertragsverhandlung und -ausgestaltung mit dem Outsourcing-Partner verursacht, z. B. Kosten für externe Rechtsberatung.

**Steuerungskosten:** Steuerungskosten ergeben sich aus der Steuerung des Outsourcing-Partners über die Vertragslaufzeit, z. B. Kosten für Vertrags-, Finanz- und Service Level Management.

**Anpassungskosten:** Die Veränderungen aufgrund der Outsourcing-Beziehung ist der Auslöser für Anpassungskosten, z. B. Kosten für Schnittstellen zu intern verbleibenden Prozessen und/oder Systemen.

## **4. WELCHE OUTSOURCING -FORMEN?**

Outsourcing ist für viele Bereiche anwendbar. So ziemlich jeder Bereich eines Unternehmens kann ausgegliedert bzw. ausgelagert werden. Es kann die Forschung & Entwicklung, das Marketing und Vertrieb, das Finanz- und Rechnungswesen oder auch die Produktion betreffen. Die Aufmerksamkeit befindet sich, da diese Semesterarbeit innerhalb der Lehrveranstaltung „Unternehmensübergreifende IT –Transformationen“ angefertigt wurde, im Bereich Informationssystem. Daher versuche ich Outsourcing ausschließlich aus der Sicht der IT – Leistungen zu gruppieren. Es ist außerdem zu beachten, dass in der Praxis diese verschiedenen Formen von Outsourcing beliebig miteinander kombiniert werden können.

### **Finanzielle Abhängigkeit**

Externes Outsourcing wird häufig als echtes Outsourcing bezeichnet und erfolgt durch die Auslagerung der IT- Leistungen an einen völlig fremden Dritten.

Bei einem internen Outsourcing ist dagegen eine vollständig interne Leistungserbringung vorhanden, die aber Eigenschaften einer Outsourcing- Beziehung aufweist.

Joint Venture enthält sowohl einige Merkmale von internem Outsourcing als auch von externem Outsourcing. Hier wird die Leistung in eine rechtlich eigenständige Einheit erbracht, die nur teilweise zu Client gehört. Beispielsweise gründen mehrere voneinander unabhängige Unternehmen ein gemeinsamer IT- Dienstleister.

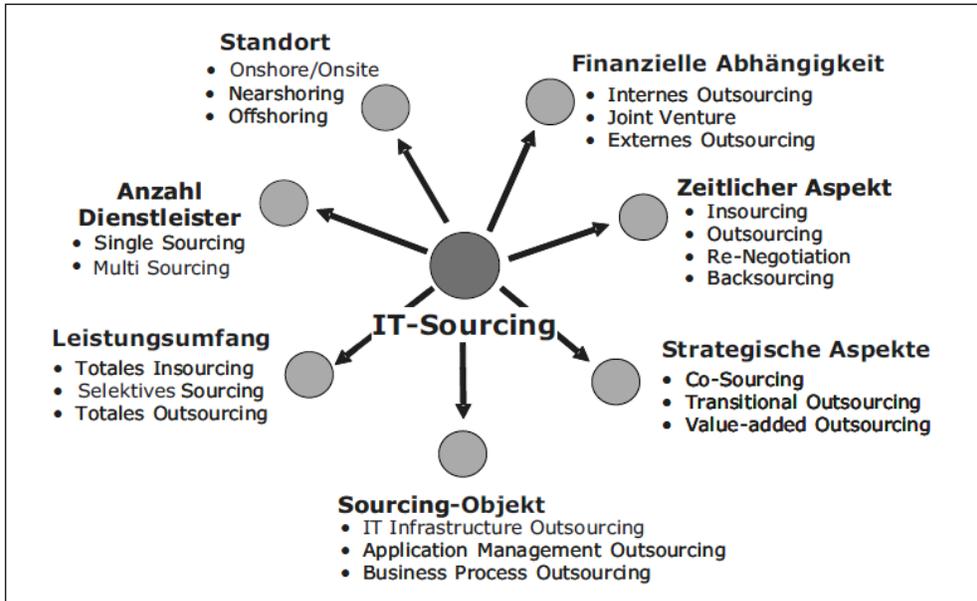


Abb. 1: Dimensionen des IT-Sourcings (in Anlehnung an [Jouanne-Diedrich 2004])

### **Zeitlicher Aspekt**

In Bezug auf zeitliche Entwicklung sind zwischen Insourcing, Outsourcing und Backsourcing zu differenzieren. Wenn ein Unternehmen die IT- Leistungen auslagern will, die früher weder intern noch extern erbracht wurden, dann wird es von einem Insourcing gesprochen.

Bei einem Outsourcing geht es darum, dass der Client versucht die IT- Leistung , die vorher intern ausgelagert wurde, an einem externen Unternehmen auszulagern.

Beim Backsourcing geht es darum, dass die IT-Leistung nach dem Outsourcing wieder zurück in Unternehmen geholt wird.

### **Strategische Aspekte<sup>4</sup>**

Beim Co –Sourcing wird die Leistung nicht mehr auf Basis technischer Einheiten abgerechnet, sondern geschäftsprozessorientiert oder sogar erfolgsorientiert angesichts der unterstützten Geschäftseinheit . z.B umsatzorientiertes Outsourcing bei einem Buchungssystem.

Wenn ein Unternehmen Outsourcing für alte Technologien einsetzt, um seine Ressourcen auf den Aufbau neuer Technologien zu konzentrieren, wird von einem Transitional Outsourcing gesprochen.

<sup>4</sup> Literaturquelle

Bei Value –added Outsourcing bringen beide Parteien Kompetenzen ein, um zusätzlich den externen Markt zu bedienen. Damit liegt das bestimmte Element in einer partnerschaftlichen Verbindung mit geteilten Einnahmen und Risiken.

### ***Sourcing –Objekt***<sup>5</sup>

Bei einem IT Infrastruktur Outsourcing wird die IT-Infrastruktur eines Anwenderunternehmens an einen externen Dritten ausgelagert. Sie umfasst die wesentlichen Hardware- und Software-Komponenten, die der Anwender benötigt.

Wenn eine Einrichtung eine andere Einrichtung mit der Durchführung einer, mehrerer oder aller Phase des Lebenszyklus von Anwendungssoftware beauftragt, wird von einem Application Management Outsourcing gesprochen.

Beim Business Process Outsourcing übernimmt der Auftragsnehmer nicht nur die informationstechnische Unterstützung der Geschäftsprozesse, sondern ist auch für die inhaltlich korrekte Behandlung der Geschäftsvorfälle und die erfolgreiche Abwicklung der Geschäftsprozesse insgesamt verantwortlich, z.B. Einkaufsprozess oder Personalabrechnungsprozess auszulagern.

### ***Leistungsumfang***<sup>6</sup>

Hier wird der Grad des externen Leistungsbezugs berücksichtigt. Im Maximalfall erfolgt ein totales Outsourcing, bei dem im Umfang von 80% des IT –Budgets auszugehen ist.

Dagegen werden bei einem totalen Insourcing fast alle Leistungen intern erbracht (unter 20% des IT -Budgets).

Falls nur teilweise Leistungen am externen Markt bezogen werden(20-80%), wird von einem selektiven Sourcing gesprochen.

### ***Anzahl der Dienstleister***

Bei einem Single Sourcing findet die Zusammenarbeit nur mit einem Outsourcing –Partner statt. Im Gegensatz dazu wird beim Multi Sourcing die Arbeit mindestens auf zwei Outsourcing – Partnern aufgeteilt. Beim Multi Sourcing ergibt sich die Frage, wie die einzelnen Leistungskomponenten aufgeteilt und abgegrenzt werden.

### ***Standort***

Hier wird Verlagerung unternehmerischer Funktionen rein aus geographischen Gesichtspunkten betrachtet. Onshore bezeichnet die Verlagerung, bzw. die Auslagerung der IT -Leistungen im eigenen Land. Nearshoring bezeichnet eine Form der Verlagerung unternehmerischer Funktionen in Länder, welche geographisch nahe sind, aber andere Rahmenbedingungen haben .

Offshoring bezeichnet eine Form der Verlagerung unternehmerischer Funktionen in Länder, welche geographisch weit entfernt sind und andere Rahmenbedingungen aufweisen.<sup>7</sup>

Für eine Firma mit Hauptsitz in Deutschland ist Österreich aus meiner Sicht also natürlich „Nearshore“ aufgrund der geographischen Distanz und Indien „Offshore“. Aber die Abgrenzung der Begrifflichkeiten „Onshore“, „Nearshore“ und „Offshoring“ ist nicht so leicht, wie man denkt.

Wie bereits oben angesprochen, können diese unterschiedlichen Outsourcing –Formen beliebig miteinander kombiniert werden. Beispielsweise ein Unternehmen, das die wesentliche Aktivitäten

---

<sup>5</sup> Literaturquelle

<sup>6</sup> [SM05]

<sup>7</sup> Literaturquelle

der Anwendungsentwicklung und -wartung in eine eigens hierfür gegründete Gesellschaft in Indien ausgelagert hat. Somit wird das Application Management Outsourcing mit Offshoring sowie internem Outsourcing kombiniert.

### **5. WELCHE URSACHEN DES OFFSHORING AUS SICHT DER UNTERNEHMEN?**

Obwohl bereits oben die Gründe für Outsourcing angesprochen wurden und Offshoring eine Form von Outsourcing ist, möchte ich jetzt auch auf die Ursachen des Offshoring eingehen. Der Grund dafür ist, dass Offshoring viele andere umfangreiche Ursachen umfasst.

Ich möchte hier vier große Blöcke unterscheiden, in wie weit ein Unternehmen seine Leistungen im Ausland auslagern will.

An erster Stelle werden die Gründe zusammengefasst, die sich in das Markterschließungsmotiv eingliedern lassen.

→ Markterschließungsmotiv <sup>8</sup>

- Der Eintritt in neue Arbeitsmärkte
- Die bessere Wettbewerbslage/ ein spezieller Markt für das Produkt des Unternehmens
- Kundennachfrage/ die Nähe zum Kunden
- Die Verbesserung des Service
- Niedrigere Zölle
- Die Vermeidung von nicht tarifären Handelshemmnissen

→ Qualifiziertes Humankapital <sup>9</sup>

- Besseres Forschungs- und Entwicklungs- Know- How im Ausland
- Bessere Personalverfügbarkeit und Qualifikation im Ausland

→ Kostensenkungsmotiv <sup>10</sup>

- Niedrigere Personalkosten/ niedrigere Sachkosten
- Höhere Produktivität im Ausland
- Bessere arbeitsrechtliche Bedingungen im Ausland
- Niedrigere Steuern und Abgaben im Ausland
- Weniger Regulierung/ Bürokratie im Ausland
- Die Erschließung neuer Einkaufsmärkte

→ Anderes Motiv <sup>11</sup>

- Persönliche Beweggründe/ Zufällige Kontakte
- Bessere Infrastruktur im Ausland
- Förderung und Unterstützung beim Aufbau des Auslandsengagements

Als Letzter wurden diejenigen Gründe zusammengefasst, die sich weder in den

---

<sup>8</sup> [BS07]

<sup>9</sup> [BS07]

<sup>10</sup> [BS07]

<sup>11</sup> [BS07]

Markterschließungs- noch in den Kostensenkungsmotiv oder in die Humankapitalknappheit integrieren lassen.

### Literaturverzeichnis

- [BS 07] Prof. Dr. Claudia M. Buch, Prof. Dr. Monika Schnitzer (im Juni 2007). Analyse der Beweggründe, der Ursachen und der Auswirkungen des so genannten Offshoring auf Arbeitsplätze und Wirtschaftsstruktur in Deutschland
- [FA07] Effizienter Staat, Fachforum VII, 22. Mai 2007. IT-Outsourcing – strategische Handlungsoptionen zur Neupositionierung der IT
- [LR03] Levina, N., & Ross, J. W. (2003). From the Vendor 's Perspective : Exploring the Value Proposition
- [RL06] Rottman, J. W., & Lacity, M. C. (2006). Proven Practices for Effectively Offshoring Proven Practices for Effectively Offshoring IT Work
- [SM05] Lars Schwarze, Peter P. Müller(2005). IT-Outsourcing – Erfahrungen, Status und zukünftige Herausforderungen

[http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-  
enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Outsourcing/Infrastruktur-Outsourcing](http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-<br/>enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Outsourcing/Infrastruktur-Outsourcing) (29.Mai.2011)

<http://www.geopolitical.biz/standortstrategien-1.html> (28.Mai.2011)