



6. April 2004

Nr. 43

# conomics

## Digitale Ökonomie und struktureller Wandel



### IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine

- IT-Outsourcing ist derzeit in aller Munde. Services und IT-Infrastrukturen, die nicht zum Kerngeschäft zählen, werden dabei an Fremdanbieter vergeben. Speziell Finanzdienstleister versuchen sich so von überzähligen Pfunden zu befreien, um sich für den härteren Wettbewerb fit zu machen. Die zur Debatte stehende Verhandlungsmasse fällt dabei üppig aus: Allein 2003 wurden weltweit Outsourcing-Verträge im Wert von schätzungsweise USD 18 Mrd. zwischen der Finanzbranche und Marktanbietern abgeschlossen.
- Der deutsche IT-Outsourcing-Markt hat über alle Branchen hinweg bereits ein beträchtliches Niveau erreicht und wächst weiter stark. 2003 sind IT-Services im Gesamtwert von gut EUR 10 Mrd. ausgelagert worden. Bis zum Jahr 2008 erwarten wir, dass der Umsatz auf knapp EUR 17 Mrd. steigen wird.
- Das Auslagern von IT-Services ist aber nicht auf die organisatorisch-institutionelle Ebene beschränkt. Beim sog. Offshoring beziehen Unternehmen IT-Ressourcen und Prozesse aus kostengünstigen Niedriglohnländern, derzeit primär aus Indien und künftig vermehrt aus China. Für die kommenden fünf Jahre erwarten wir weltweit die Verlagerung von Prozessen in Höhe von USD 300 Mrd. (2003 schätzungsweise USD 54 Mrd.).
- In Deutschland sind bis 2008 fast 50.000 IT-Arbeitsplätze direkt durch Offshoring gefährdet. Das sind gut 3,5% der 1,4 Mio. IT-Arbeitsplätze, die es derzeit hier gibt. Allerdings verbleiben Prozesse und Stellen mit hoher Wertschöpfung und strategischer Bedeutung i.d.R. im Lande.
- Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sprechen insbesondere Kostenargumente für das selektive Outsourcing von begrenzten, klar definierten Aufgaben. Große Outsourcing-Projekte dürfen dagegen nicht allein aus Kostengründen initiiert werden, sondern müssen in das strategische Bemühen eines Unternehmens eingebettet sein, sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren.
- Outsourcing-Projekte müssen sorgfältig vorbereitet werden. Dazu ist technische und organisatorische Kompetenz im Unternehmen erforderlich, die auch nach vollzogener Auslagerung nicht fremdvergeben werden kann. Neben der Anbietersauswahl, der Definition von Service Level Agreements usw. gehört dazu insbesondere, dass die eigenen Prozesse im Vorfeld standardisiert und Schnittstellen zu den Prozessen der Dienstleister klar definiert werden. Der Versuch, ungelöste Probleme unreflektiert durch Fremdvergabe loszuwerden, ist dagegen von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Autoren: Thomas Allweyer, Thomas Besthorn, Jürgen Schaaf

Studie erstellt in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Informatik der Fachhochschule Kaiserslautern und der SAP Hosting.



#### Editor

Hans-Joachim Frank  
+49 69 910-31879  
hans-joachim.frank@db.com

#### Publikationsassistentz

Sabine Kaiser  
+49 69 910-31831  
sabine.kaiser@db.com

Deutsche Bank Research  
Frankfurt am Main  
Deutschland

**Internet:** [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de)  
**E-mail:** [marketing.dbr@db.com](mailto:marketing.dbr@db.com)  
**Fax:** +49 69 910-31877

**DB Research Management**  
Norbert Walter

## Inhaltsverzeichnis

### IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine

1. Gesamtwirtschaftliche Perspektive .....	2
2. Die Outsourcing-Entscheidung aus Sicht des Dienstnehmers .....	12
3. Der Business Case für Outsourcing .....	21

# IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine

## 1. Gesamtwirtschaftliche Perspektive

Outsourcing, insbesondere das Auslagern von Infrastrukturen der Informationstechnologie (IT), ist derzeit in aller Munde. Speziell Finanzdienstleister versuchen sich mit Outsourcing, von überzähligen Pfunden zu befreien, um sich für den zunehmend härteren Wettbewerb fit zu machen. Die zur Debatte stehende Verhandlungsmasse fällt dabei üppig aus: Allein 2003 wurden weltweit Outsourcing-Verträge zwischen der Finanzbranche und Marktanbietern im Wert von schätzungsweise USD 18 Mrd. abgeschlossen. Für die nähere Zukunft erwarten wir weiterhin ein dynamisches Wachstum – nicht zuletzt, weil sich Out- wie Insourcer massive Vorteile versprechen. Gleichwohl ist auch dieser Trend nicht frei von Risiken. Im vorliegenden Beitrag werden die Hintergründe, Motive und Erfolgsprämisse von IT-Outsourcing analysiert, die zu erwartenden Entwicklungen prognostiziert und die ökonomischen Konsequenzen speziell für Deutschland und Europa diskutiert.

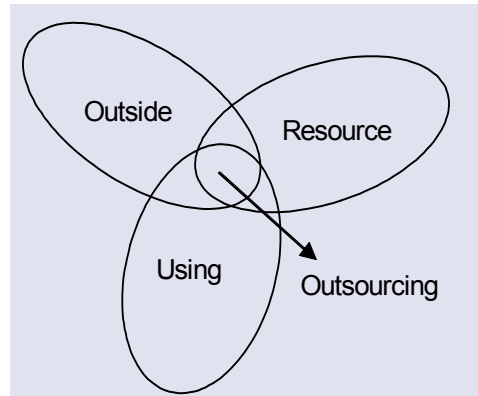
### Vorbild Industrie: Wertschöpfungsketten verkürzen

Die Frage, ob Leistungen selbst erstellt oder über den Markt bezogen werden sollen, ist nicht neu. Quer über alle Wirtschaftsbereiche hinweg werden Leistungen wie die Betriebskantinen, Fuhrparks, Gebäudeverwaltungen und -reinigungen normalerweise von außen bezogen. Sie wurden noch in den 1970er Jahren durchaus in den Unternehmen selbst erbracht. Darüber hinaus unterscheiden sich Firmen und ganze Branchen aber erheblich hinsichtlich ihrer Fertigungstiefen. Typischerweise sind sie im Verarbeitenden Gewerbe deutlich geringer als im Dienstleistungssektor. In der Automobilindustrie führen selbst große Anbieter zuweilen nur noch die Endmontage durch. Während die Investitionsgüterindustrie etwa zu gleichen Teilen eigen- bzw. fremderstellt (und die Elektronikindustrie nur noch durch eine Fertigungstiefe von rd. 20% gekennzeichnet ist), erstellen Banken gut 80% ihrer Leistungen in Eigenregie. Aber auch innerhalb einer Branche schwanken diese Anteile.

### Die schlanke Bank: Industrialisierung des Finanzgewerbes

Derzeit prägen Banken und sonstige Finanzdienstleister die Outsourcing-Szenerie, insbesondere durch die Fremdvergabe von IT-Services. Sie lagern dabei ihre IT-Infrastrukturen oder ganze Geschäftsprozesse primär aus, um Kosten zu senken. Neben den reduzierten Personalkosten erscheint speziell die Kostenersparnis durch die Größenvorteile beim Insourcer attraktiv. Vorteilhaft ist, dass fixe Kosten in variable umgewandelt und unmittelbare Upgrade-Kosten für Hardware vermieden werden.

Insbesondere in Zeiten wirtschaftlichen Abschwungs – gesamtwirtschaftlich, auf Branchenebene sowie beim einzelnen Institut – steigt der Druck, Kosten zu senken, um profitabel zu wirtschaften. Wenn die Erträge dynamisch wachsen, bleiben dagegen viele Sünden auf der Kostenseite unerkant. Gerade im Kreditgewerbe wurden in den späten 1990er Jahren speziell im IT-Bereich zahlreiche Projekte initiiert und damit Kostenblöcke aufgebaut, die aus heutiger Sicht kritisch zu bewerten sind. Die in Deutschland aufkommende Aktienkultur, der New Economy Hype mit entsprechendem Finanzbedarf und ein florierendes gesamtwirtschaftliches Umfeld bescherten dem



Outsourcing ist ein Kunstwort aus „Outside“, „Resource“ und „Using“, das ganz allgemein die langfristige bzw. endgültige Vergabe von Leistungen an externe Anbieter beschreibt, die bisher selbst erstellt wurden. Beim IT-Outsourcing als einer Variante werden die IT-Infrastrukturen und Anwendungsumgebungen an Marktanbieter vergeben, beim Business Process Outsourcing (BPO) ganze Geschäftsprozesse. Kommt eine Standortverlagerung in entlegene, deutlich günstigere Regionen hinzu, spricht man von Offshore-Outsourcing.

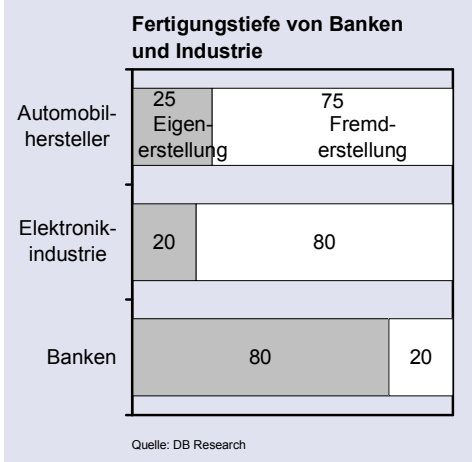
### Outsourcing: Chancen und Risiken

#### Chancen

- Niedrigere Kosten
- Fokus auf Kernkompetenzen
- Höhere Flexibilität
- Höhere Effizienz
- Höhere Qualität der Leistung
- Zugriff auf aktuellste Technik
- Kürzere Time-to-Market-Fristen
- Vermarktung eigener Kapazitäten

#### Risiken

- Kontrollverlust
- Hohe Rückführungskosten
- Höhere Kosten
- Abhängigkeit von einem Anbieter
- Personal-Konflikte
- Qualitätsverschlechterung
- Know-how-Verlust
- Steigende Komplexität



Finanzgewerbe Ertragszuwächse, welche die Probleme auf der Kostenseite kompensierten. Entsprechend hat mit der Ertragskrise der deutschen Banken das Kostenbewusstsein der Institute einen viel höheren Stellenwert bekommen.

### Schuster, bleib bei deinen Kernkompetenzen

Aber auch strategische Gründe, die unabhängig vom zyklischen Kostendruck sind, sprechen für das Auslagern bestimmter Aufgaben. Mit dem Outsourcing von Bereichen, die nicht zum Kerngeschäft zählen, soll das strukturelle Wachstumspotenzial auch auf der Ertragsseite erhöht und dynamisiert werden. Eine schlankere Organisation, die sich auf ihre Kerngeschäftsfelder konzentriert, gewinnt an Schlagkraft. Davon profitieren wiederum die Anteilseigner.

Durch die effizienteren Produktionsweisen der Spezialisten können sie ihre Leistungen zu Preisen anbieten, die unter den Grenzkosten der Eigenproduktion der Outsourcer liegen. Seit dem viel beachteten Vertrag von Kodak, bei dem 1989 IT-Dienste und -Mitarbeiter in großem Stil fremdvergeben wurden, ist Outsourcing in die Management-Strategien vieler Konzerne eingegangen. Auch die Finanzbranche hat inzwischen ihre Outsourcing-Tradition, wenngleich erst in der jüngeren Vergangenheit große Verträge Aufmerksamkeit erregten. Allein 2002 wurden internationale Outsourcing-Verträge im Gesamtwert von fast USD 33 Mrd. abgeschlossen, die gleichwohl maßgeblich von sechs IT-Mega-Deals in diesem Bereich bestimmt waren.

Seit Mitte der 1990er Jahre haben Fremdvergabe-Aktivitäten der Banken international stark zugenommen. Seit der Jahrtausendwende zogen auch die Versicherungen und die sonstigen Finanzdienstleister nach. Gemäß einer Untersuchung des E-Finance Labs bewegte sich der aggregierte Gesamtwert der Outsourcing-Verträge im Finanzdienstleistungssektor bis 1994 bei rd. USD 1 Mrd. pro Jahr. Seitdem sind sie stetig gestiegen. Bereinigt man die Volumina der Verträge um die Dauer ihrer Laufzeit, expandierten die Jahreswerte von 1990 bis 2003 um durchschnittlich 45% pro Jahr auf derzeit schätzungsweise USD 15 Mrd.

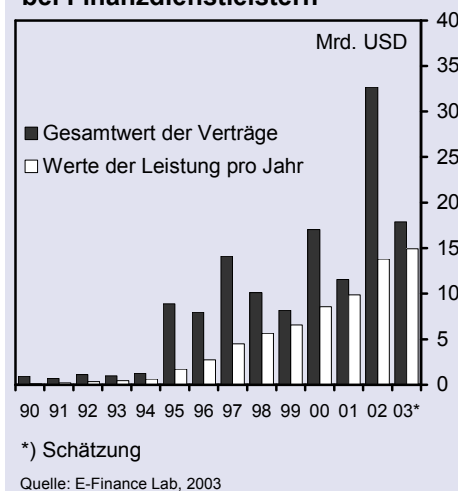
### Drum prüfe, wer sich ewig bindet: Outsourcing-Kosten ...

Outsourcing-Verträge sind per se langfristig ausgerichtet (5-10 Jahre). Die Entscheidung, Infrastrukturen oder Prozesse auszulagern, ist in der Regel endgültig. Insofern bedarf es einer gründlichen Prüfung im Vorfeld.

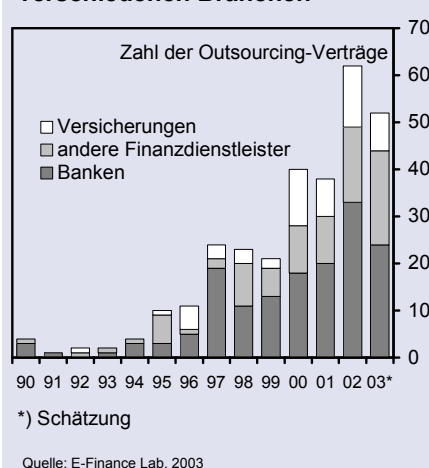
Bei Outsourcing-Entscheidungen ist die Analyse der Transaktionskosten<sup>1</sup> von zentraler Bedeutung. Sie stellen die Kosten der Marktnutzung dar. Bei marktbezogenen Leistungen erhöht sich der Preis um den Umsatzsteuerbetrag und die Gewinnspanne des Anbieters.

<sup>1</sup> Konkreter versteht man unter Transaktionskosten Such-, Anbahnungs-, Informations-, Verhandlungs-, Entscheidungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Absicherungs-, Durchsetzungs-, Kontroll-, Anpassungs- und Beendigungskosten. Grundlegend siehe Williamson, Oliver. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York. Speziell zu den Transaktionskosten des IT-Outsourcing siehe Aubert et al. (1996): A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behaviour: Some Empirical Evidence, in: Information & Management, Nr. 30, S. 51-64; Lacity, M. C. und R. Hirschheim (1993): Information Systems Outsourcing. Myths, Metaphors and Realities, New York u.a.; Nam, Kichan et al. (1995): Dimensions of Outsourcing: A Transaction Cost Framework, in: Mehdi Khosrowpour (Hrsg.), Managing Information Technology Investments With Outsourcing, Harrisburg u.a., S. 104-128; Picot, Arnold und Matthias Maier (1992): Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, in: Information Management, Heft 4, S. 14-27.

**Wert der Outsourcing-Verträge bei Finanzdienstleistern**



**Outsourcing-Verträge in verschiedenen Branchen**



Ihre Höhe hängt außerdem davon ab, wie spezifisch die zu erbringende Leistung ist und wie oft sie erbracht wird.

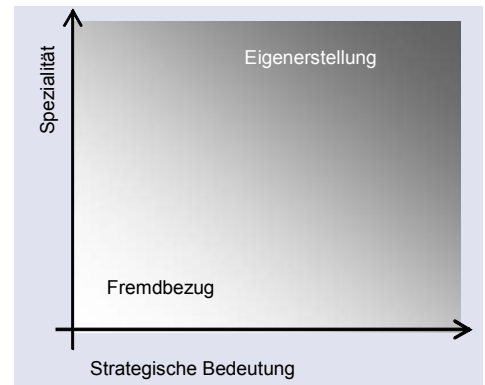
Bei geringer Spezifität der Leistung, sollte sie über dem Markt bezogen werden. Bei hoher Spezifität wird das Auslagern dagegen problematisch. Zu schwierig ist es, die Leistung zu beschreiben und zu bewerten. Je höher außerdem die strategische Bedeutung der betrachteten Aufgaben angesetzt wird, desto mehr spricht der drohende Verlust von unternehmensinterner Expertise gegen das Outsourcing.

Bei weitgehender Standardisierung ist die Situation indes umgekehrt, beispielsweise bei Hardware oder Office-Software. Dabei müssen die jeweiligen Leistungen aber bereits im Vorfeld standardisiert worden sein – und nicht erst im Zuge des Auslagerungsprozesses. Ist die Spezifität nicht durch eine strategische Bedeutung für das Unternehmen bedingt, sondern durch die Existenz von IT-Altlasten im Unternehmen, empfiehlt sich mittel- und langfristig der Übergang zu Standardsystemen, verbunden mit einer Fremdvergabe der Leistung.<sup>2</sup>

### ... und Kontrollverlust bei Fremdvergabe

Beim Outsourcing von Geschäftsprozessen liegen erfahrungsgemäß ausgeprägte Informationsasymmetrien vor. Das heißt, der Marktanbieter (Insourcer) verfügt über deutlich bessere Kenntnisse seines Leistungsvermögens, seiner Kostenstruktur und der internen Abläufe als das outsourcende Unternehmen (sog. Principal-Agent-Problematik<sup>3</sup>). Außerdem unterscheiden sich die Ziele von Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent). Ob und inwieweit die Angaben in einem Angebot zutreffen oder wie verlässlich die Reputation eines Anbieters sind, ist letztlich für den Auftraggeber schwer einzuschätzen. Natürlich kennt der Gebrauchtwagenhändler die versteckten Macken seiner Autos immer besser als der potenzielle Käufer. Beim IT-Outsourcing ist etwa vorstellbar, dass die Fremderstellung zu mangelnden Sicherheitsstandards sowie Datenschutzdefiziten führen. Ferner werden die niedrigeren Kosten nicht weitergegeben.

Bei der Fremdvergabe gibt der Outsourcer das Heft quasi unwideruflich aus der Hand. Die angesprochenen Agency-Probleme müssen – mit entsprechendem Aufwand – im Vorfeld angegangen werden, um nachhaltigen Schaden zu vermeiden. Dies geschieht in der Regel über detaillierte Verträge inklusive Service Level Agreements (SLA). Es besteht jedoch die Gefahr, dass die erforderlichen Kontrollkosten die erwartete Kostenersparnis durch das Outsourcing auffressen. Insofern ist auch hier eine genaue Prüfung erforderlich.<sup>4</sup>



### Informationsasymmetrien typisch

### Kontrollkosten versus Kostenersparnis

<sup>2</sup> Zur Fremdvergabe von IT-Dienstleistungen siehe Henkel, Joachim und Ulrich Kaiser (2003): Fremdvergabe von IT-Dienstleistungen aus personalwirtschaftlicher Sicht, ZEW Discussion Paper No. 02-11.

<sup>3</sup> Die Principal-Agent-Problematik kann aber auch innerhalb eines Unternehmens auftauchen, insbesondere bei komplexen Aufgabenbereichen wie bei IT-Prozessen. Bei internen IT-Mitarbeitern besteht die Gefahr opportunistischen Verhaltens insofern, als beispielsweise übertriebene Angaben über die Komplexität bestimmter Aufgaben, über die Dimension erbrachter Leistungen oder über die Notwendigkeit von Hardware-, Software- oder Personalausbau gegenüber dem Management gemacht werden.

<sup>4</sup> Für das Verarbeitende Gewerbe kommen Görzig/Stephan in einer Untersuchung in Deutschland im Zeitraum von 1992 bis 2000 zu dem Ergebnis, dass Firmen, die den Anteil externer Dienstleistungen relativ zu den internen Personalkosten erhöhen, schlechtere Unternehmensergebnisse erzielen als andere. Siehe Görzig, Bernd und Andreas Stephan (2002), Outsourcing and Firm-level Performance, DIW Discussion Paper 309, Berlin.

### IT-Stellenwert: unverzichtbare Basisinnovation ...

Die aktuelle Bedeutung von IT-Outsourcing – speziell bei Finanzdienstleistern – belegt nicht nur das stärkere Kostenbewusstsein einer krisengeschüttelten Branche. Sie markiert auch den veränderten Stellenwert der Informationstechnologie. Sie bildet inzwischen unstrittig das Rückgrat der Wirtschaft und ist insofern unverzichtbar geworden. Auch wurde die Informationstechnologie seit ihrem Entstehen immer leistungsfähiger und durchdringt inzwischen alle Bereiche des Lebens.

- Im April 2002 wurde der milliardste PC weltweit ausgeliefert. Die USA führen die Rangliste mit 39% an. Der Anteil Westeuropas lag mit rd. 249 Mio. PCs bei etwa 25%. Die nächste Milliarde wird bereits für die Jahre 2007 oder 2008 erwartet. Vor allem China, Lateinamerika, Osteuropa und Indien tragen zu dieser Verdoppelung bei.
- Allein in Deutschland stieg die Zahl der PCs von 6,5 Mio. 1990 auf über 36 Mio. 2002 an. Das entspricht einem durchschnittlich jährlichen Wachstum von rd. 17%. Derzeit besitzen über 40% der Bundesbürger einen PC.
- Die Zahl der weltweiten Internet Hosts expandierte von 1990 bis 2001 von 43.000 auf gut 150 Mio. In Deutschland nahm ihre Zahl von rd. 8.000 im Jahr 1990 auf fast 2,6 Mio. im Jahr 2002 zu. Damit stieg sie hierzulande im Schnitt um fast 70% pro Jahr.

Dieses rasante Wachstum einer jungen Grundlagentechnologie legt den historischen Vergleich mit Eisenbahn, Telefon oder Elektrizität nahe. Ähnlich wie diese Netzwerküter ist die IuK-Technologie mit hoher Geschwindigkeit diffundiert. Sie nähert sich schon in vielen Bereichen der Sättigungsgrenze bzw. hat sie bereits erreicht.

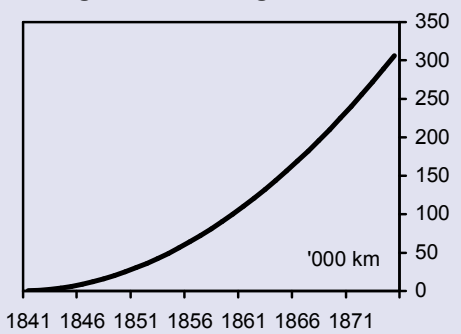
### ... verliert an strategischer Bedeutung

Diese Allgegenwärtigkeit reduziert allerdings die strategische Bedeutung der Informationstechnologie. Bestimmte Bereiche degenerieren zur Massenware (Commodity).<sup>5</sup> Nach wie vor bleibt zwar die IT-Infrastruktur eine wichtige Einflussgröße für den Wettbewerb auf der Makroebene. Die allgemeine Verfügbarkeit für jedermann bei fallenden Preisen macht sie aber auf der Unternehmensebene zunehmend ungeeignet, um sich von Wettbewerbern zu unterscheiden.

Bei standardisierten IT-Diensten wie Datensicherung und -speicher sowie Infrastrukturen ist ein qualitativ hochwertiger, störungsfreier und vor allem kostengünstiger Zugang notwendig. Negative Risiken bestehen insofern, als Ausfälle erhebliche Schäden verursachen würden. Die Versorgung ist daher unverzichtbar. Durch das Erstellen dieser Leistungen in Eigenregie wird gleichwohl kein Vorteil gegenüber den Wettbewerbern erzielt. In jedem Unternehmen muss die Stromversorgung unterbrechungsfrei gewährleistet sein; der Zugang zu Verkehrsknotenpunkten wie Bahnhöfen muss bequem und nah sein. Ein eigenes Kraftwerk oder eine eigene Eisenbahnlinie sind dazu aber nicht erforderlich.

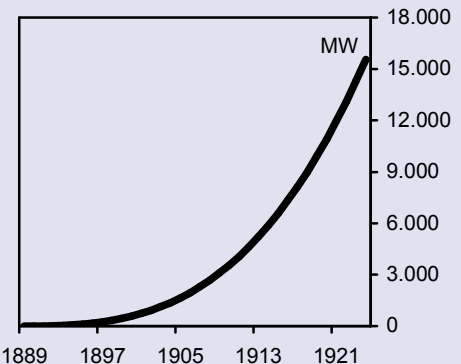
Bei allgemeiner Verfügbarkeit muss der Versuch scheitern, sich mit eigener IT von anderen Firmen positiv abzuheben. Das ist eine Erklärung dafür, dass Unternehmen inzwischen über das Outsourcen von IT-Infrastrukturen und Prozessen versuchen, sich einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen.

**Verlegte Eisenbahngleise weltweit**



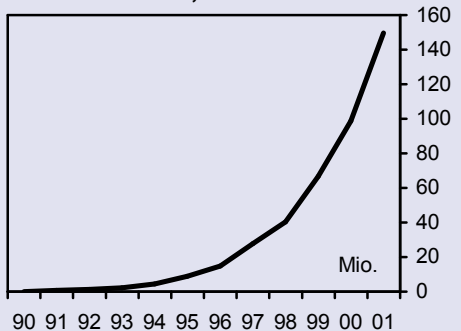
Quelle: Carr, Nicholas, 2003

**Kapazitäten amerikanischer Elektrizitäts-Versorgungsunternehmen**



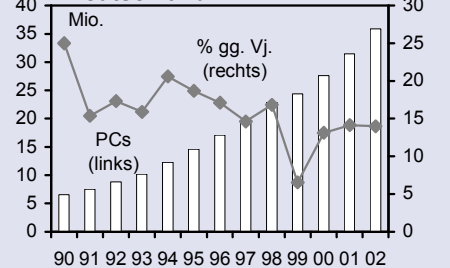
Quelle: Carr, Nicholas, 2003

**Internet Hosts, weltweit**



Quellen: DB Research, ITU, 2003

**Personal Computer in Deutschland**



Quelle: ITU, 2003

<sup>5</sup> Carr, Nicholas G. (2003): IT doesn't matter, in: The Harvard Business Review, Mai.

## IT-Outsourcing-Markt: Hoffnung auf Win-Win-Situation

Entsprechend lagern viele Unternehmen IT-Dienste und -Infrastrukturen aus, denen sie keine strategische Bedeutung zuschreiben. Der deutsche IT-Outsourcing-Markt hat bereits ein beträchtliches Niveau erreicht und wächst weiter stark. 2003 sind hierzulande IT-Dienstleistungen im Gesamtwert von gut EUR 10 Mrd. ausgelagert worden. Bis zum Jahr 2008 erwarten wir, dass es IT-Dienste im Wert von knapp EUR 17 Mrd. sein werden. Der Markt wird also um jährlich rd. 11% wachsen. Dabei verliert er aber innerhalb dieser Zeitspanne an Dynamik.

Für Europa erwarten wir, dass 2003 gut EUR 45 Mrd. an IT-Services fremdvergeben werden. Das Marktvolumen auf europäischer Ebene dürfte bis 2008 auf 100 Mrd. ansteigen, wobei Deutschland und Großbritannien zusammen für gut die Hälfte des Marktes verantwortlich zeichnen.

Besonders dynamisch ist dabei die Finanzdienstleistungsbranche. Banken und Versicherungen werden auf der auslagernden Seite das Bild der nächsten Jahre prägen. Ihre hohe Fertigungstiefe, das informationsintensive Geschäft mit einem hohen Standardisierungsgrad bei einem erheblichen Teil der IT sowie der intensive Kosten- und Konsolidierungsdruck der Branche sind die treibenden Kräfte.

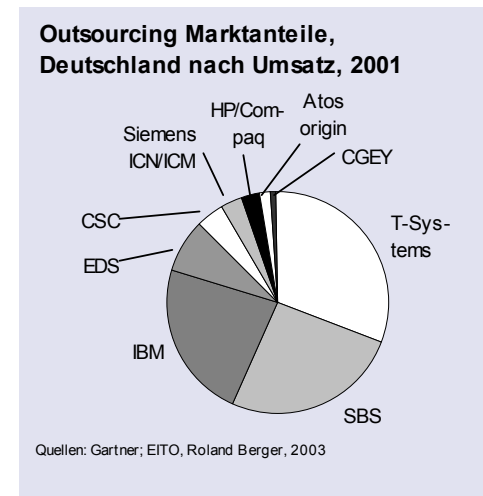
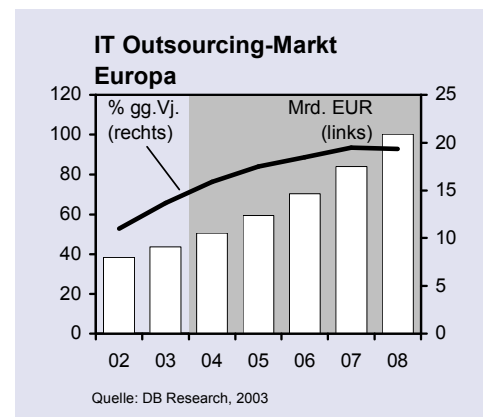
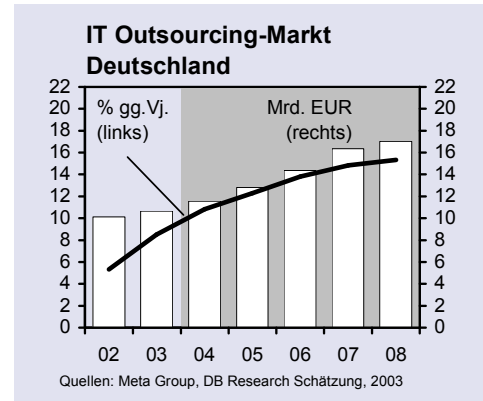
Als Insourcer, d.h. als Unternehmen, die IT-Services oder Infrastrukturen am Markt offerieren, treten insbesondere etablierte Konzerne auf. In Deutschland decken die vier größten Anbieter gut 80%, die größten drei rd. 75% des Marktes ab. Diese Konzentration ergibt insofern Sinn, als eine gewisse Mindestgröße nötig ist, um Skaleneffekte zu realisieren. Außerdem können die Reputation eines etablierten Anbieters die erwähnten Principal-Agent-Probleme verringern. Eine kleine Gruppe wird daher auch zukünftig den Markt dominieren. Wichtig ist dennoch, dass hinreichend viele Anbieter bleiben, um ein kompetitives Umfeld zu gewährleisten. In einer Monopolsituation wird die Kostenersparnis der Massenproduktion nicht an den Kunden weitergegeben werden, sondern geht in die eigenen Margen ein.

## IT-Offshoring: Wertschöpfungsketten global restrukturiert

Das Auslagern von IT-Infrastrukturen bis hin zu ganzen Geschäftsprozessen ist aber nicht auf die organisatorisch-institutionelle Ebene beschränkt. Zunehmend werden diese Leistungen über große Distanzen hinweg auch räumlich verlagert. Beim sog. Offshore-Outsourcing oder Offshoring beziehen Unternehmen IT-Ressourcen und Prozesse aus kostengünstigen Niedriglohnländern, insbesondere aus Indien.

Global verteilte Wertschöpfungsstrukturen sind dabei nicht neu. Niedrigere Lohnkosten und unternehmensfreundlichere Rahmenbedingungen begründen traditionell, warum die Produktion in andere Länder verlegt wird. In den 80er-Jahren wurden Produktionsanlagen der Elektrotechnik und des Maschinenbaus insbesondere nach Asien verlegt. Neu ist hingegen, dass Dienstleistungen – und zwar nicht nur einfache Tätigkeiten – interkontinental verteilt erstellt und bezogen werden. Für diese strukturelle Veränderung gibt es im Wesentlichen zwei Gründe:

- Zum einen erlaubt die moderne IT informationsintensive Dienstleistungen zu digitalisieren. Das betrifft einen Großteil der Büro-tätigkeiten. Dadurch können sie ohne nennenswerten Aufwand kopiert und gespeichert werden.



- Zum zweiten ebenen die global vernetzten Telekommunikationsleitungen und der Preisverfall ihrer Nutzung den Weg, um die digitalen Güter global zu vertreiben und damit international zu handeln. Selbst zwischen Industrieländern und der Dritten Welt sind die Kommunikationsleitungen inzwischen hinreichend stabil. Vor dem digitalen Zeitalter waren Dienstleistungen zwingend am selben Ort und zeitlich simultan zu erstellen und zu verbrauchen.

Mit anderen Worten: Die Informations- und Kommunikationstechnologie haben der Dienstleistung den Aufstieg in die Liga der international handelbaren Güter eröffnet. Ganz besonders gilt das freilich für IT-Dienste selbst. Und damit können auch die Kostenvorteile entlegener Standorte für Dienstleistungen genutzt werden.<sup>6</sup>

**IT-Offshoring bietet hohe Qualität zu niedrigen Preisen ...**

Die Vorteile und Risiken des IT-Offshoring sind prinzipiell die gleichen wie beim lokalen Outsourcing, allerdings ist die Amplitude deutlich größer. Den entscheidenden Vorteil bilden die niedrigeren Kosten der Arbeit. Speziell bei Finanzdienstleistungen erscheinen Einsparungen zwischen 30 und 50% durch Offshoring möglich. Den wichtigsten Hebel stellen die Löhne dar. Die Tagessätze indischer Programmierer liegen einschließlich Infrastruktur vor Ort, Anbietermarge und sonstiger Bezugskosten bei EUR 140 bis 200. In Deutschland ist mit Tagessätzen von EUR 600 bis über 1.000 zu rechnen. Hinzu kommen die Effekte der günstigeren Steuer- und Regulierungssysteme. Aber auch die Qualität der Mitarbeiter und damit der Dienstleistungen ist z.T. bedeutend höher. Hervorragend ausgebildete IT-Spezialisten und objektive Prozessbewertungen (Six Sigma, Capability Maturity Models), die international höchsten Ansprüchen genügen, kennzeichnen die Offshore-Anbieter. Außerdem sind die Angestellten in Niedriglohnländern höher motiviert, wenn sie etwa einfache IT-Dienstleistungen verrichten, die in westlichen Ländern als wenig prestigeträchtig gelten. Schließlich wird in der Regel die Verfügbarkeit über 24 Stunden an sieben Tagen angeboten, was das Problem der unterschiedlichen Zeitzonen mehr als kompensiert.

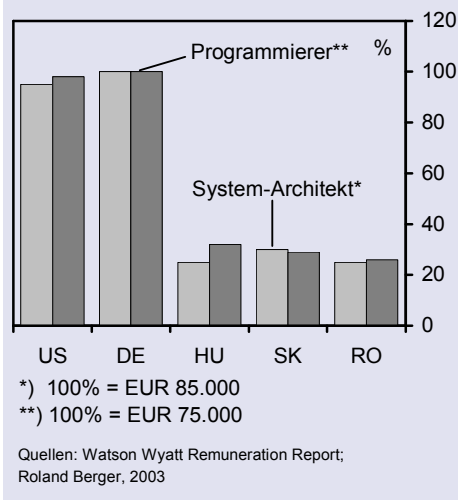
**... birgt aber auch spezifische Risiken**

Die mikroökonomischen Risiken des Offshoring sind inzwischen deutlich reduziert worden, weil Qualitätsstandards und Vorort-Management den Service deutlich verbessern. Dennoch treten Problemfelder auf, die – trotz der leistungsfähigen modernen IuK – vor allem in der räumlichen Distanz begründet sind. Hochspezifische, geschäftskritische Aufgaben, die regelmäßige Rückfragen und Änderungen erfordern, kommen daher für IT-Offshoring nicht in Frage. Es bleiben nur Prozesse, die standardisiert, klar strukturiert, modular und in der Zusammenarbeit einfach zu handhaben sind.

Zur betriebswirtschaftlichen Problematik gesellen sich spezifische Länderrisiken. Politische Stabilität, verlässliche rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen sowie eine entwickelte stabile technische Infrastruktur sind zentrale Voraussetzung, damit Offshoring-Projekte funktionieren. Auch die Gefahr der Wirtschaftsspionage oder unzureichenden Schutzes geistigen Eigentums ist gerade im IT-Bereich offenkundig. Darüber müssen potenzielle Auftraggeber im Vorfeld informiert sein. Weit weniger greifbar, aber nicht minder gravierend sind schließlich sprachliche sowie kulturelle Barrieren. Indische Programmierer erwarten andere Anweisungen als westliche

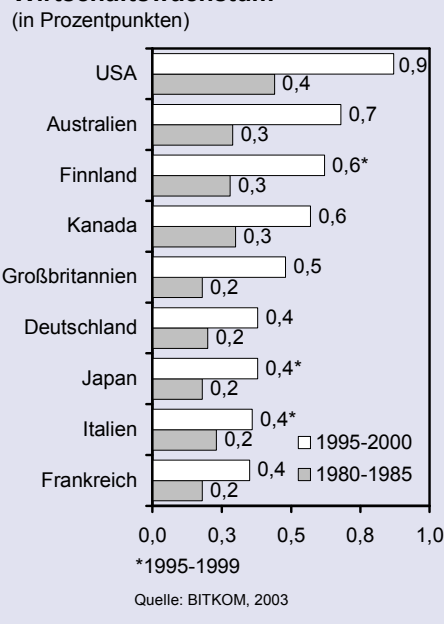
<sup>6</sup> Zum IT-getriebenen Bedeutungswandel von Standortfaktoren siehe Deutsche Bank Research, Standortwahl in der Vernetzten Welt, E-economics Nr. 30, August 2002.

**IT-Personalkosten**



**Offshore-Anbieter: 24 Stunden an sieben Tagen**

**Beitrag der IuK-Investitionen zum Wirtschaftswachstum**





Auftraggeber sie typischerweise formulieren. Auch stellt die Sprache außerhalb des angelsächsischen Raums eine nicht zu unterschätzende Hürde dar, nicht nur, wenn Verträge verfasst werden.

Diesen Schwierigkeiten kann begegnet werden, indem z.B. spezialisierte Offshoring-Vermittler im Heimatland zwischengeschaltet werden. Sie kennen die spezifischen Anforderungen und Wünsche der Kunden sowie die Arbeitsweise und Reputation der jeweiligen Serviceanbieter in den Offshore-Regionen.

## IT-Offshoring: Rezeptur für üppiges Geschäft weltweit ...

Der IT-Offshoring-Markt wächst rasant – allerdings sind die auslagernden Unternehmen meist außerhalb Europas beheimatet. Derzeit werden 70 bis 80% der Offshoring-Aufträge in den USA generiert; seit mehr als 10 Jahren gibt es dort bereits umfangreiche Kooperationen mit Offshoring-Anbietern. Für die kommenden 5 Jahre erwarten wir die Verlagerung von Prozessen im Gesamtwert von EUR 300 Mrd. 2003 waren es schätzungsweise EUR 54 Mrd.

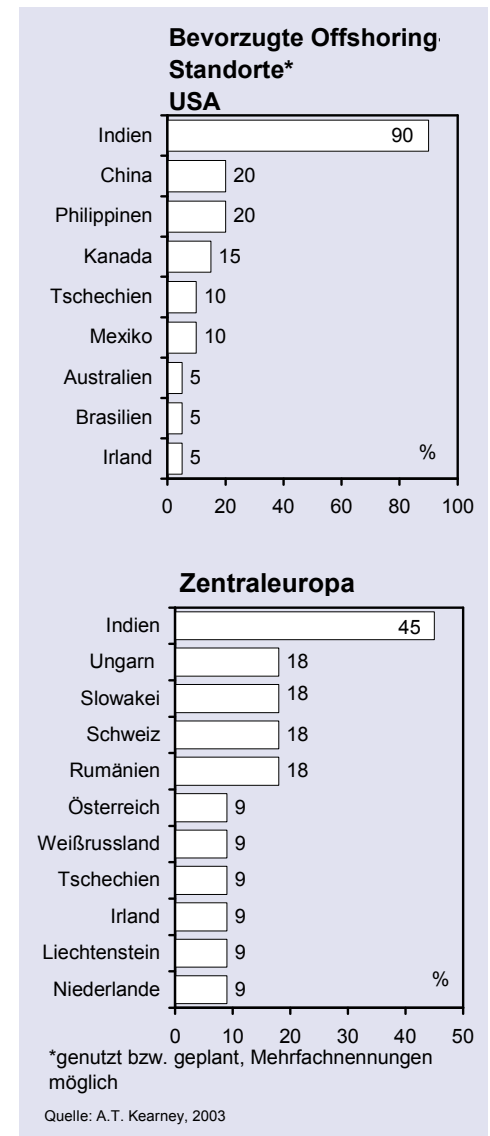
Indien ist dabei der wichtigste Offshoring-Partner der USA. 90% der amerikanischen Unternehmen favorisieren den Subkontinent als Offshore-Standort. Inzwischen machen Dienstleistungen mit einem BIP-Anteil von 49% den weitaus größten Sektor Indiens aus (Industrie 27%) – eine Aufteilung, die eher ein entwickeltes als ein Entwicklungsland kennzeichnet. Aber auch die Philippinen und zunehmend China gewinnen in der Gunst US-amerikanischer Unternehmen an Bedeutung (je 20%).

In Deutschland kommt die Entwicklung eher schleppend in Gang. Zum großen Teil ist das sprachbedingt. Aber auch die Hemmungen, mit fremden Kulturen geschäftlich intensiv zu kommunizieren, sind in Deutschland größer als etwa in den USA. Auf absehbare Frist erwarten wir daher nicht die Dynamik des amerikanischen Offshoring-Trends für Deutschland.

Gleichwohl ist das Potenzial nicht zu unterschätzen: Insgesamt dürften deutsche Unternehmen bis 2008 IT-Dienstleistungen im Gesamtwert von rd. EUR 2,5 Mrd. in Offshore-Regionen auslagern. Derzeit sind es noch etwa EUR 400 Mio. Zunehmende Standardisierung und Automatisierung von IT-Prozessen, und die Möglichkeit spezialisierte Makler vor Ort zwischenzuschalten, verleihen der Strategie Auftrieb. Außerdem gewinnen osteuropäischen Beitrittsländer zunehmend an Attraktivität als Nearshore-Standorte für die zentraleuropäischen Länder. Zwar ist Indien auch für zentraleuropäische Länder mit Offshoring-Ambitionen mit 45% der attraktivste Standort. Aber 18% favorisieren Ungarn, die Slowakei sowie Rumänien, und jeweils fast 10% sprechen sich für Weißrussland und die Tschechische Republik aus. Die Kombination aus niedrigen Lohnkosten, hoher fachlicher Qualifikation und gewünschten Sprachkenntnissen, die zunehmend verlässlichen rechtlichen Rahmenbedingungen, die EU-beitrittsbedingte Übernahme von IT- und Telekommunikations-Standards und der relativen räumlichen Nähe begründen diese Einschätzung.

## ... mit Nebenwirkungen in der Heimat

Welche Konsequenzen hat dieser Trend zum stärkeren Offshoring? Eine offene, innovative Volkswirtschaft kann ihre komparativen Vorteile nutzen, um ihre Produktion zu veredeln. Den zu befürchtenden direkten Arbeitsplatzverlusten, die mit dem Verlagern von Prozessen einhergehen, stehen eine Reihe positiver Aspekte gegenüber:



- Durch die niedrigeren Produktionskosten steigern die heimischen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit, Profitabilität und damit den Wert des Unternehmens. Wie bei Direktinvestitionen werden dadurch die nicht ausgelagerten Arbeitsplätze gesichert.
- Die Aufträge in die Offshore-Regionen generieren dort Einnahmen und Gewinne. Je nach Struktur und Intensität der Handelsbeziehungen fließen mehr oder weniger Mittel durch zusätzliche Exporte wieder zurück.
- Wenn weniger produktive Tätigkeiten in die Offshore-Regionen abwandern, können die freigesetzten Arbeitskräfte in der Heimat ertragreichere Arbeiten verrichten – vorausgesetzt, sie sind gut ausgebildet, der Arbeitsmarkt ist flexibel und der Beschäftigungsstand hoch.

## Rochaden auf globalem Arbeitsmarkt

Die USA mit dem Löwenanteil am globalen Offshoring werden per saldo Wohlfahrtsgewinne einstreichen. Ihr flexibler Arbeitsmarkt und die Innovationskraft seiner Unternehmen sichern ihre branchenübergreifende Weltmarktführerschaft. Offshoring ist dabei ein strategisches Instrument. Zwar werden bis 2015 bis zu ½ Mio. Arbeitsplätze aus dem IT-Sektor in Offshore-Regionen verlagert. Nettowohlfahrtsgewinne in einer Größenordnung von 10 bis 15% des gesamten Offshoring-Volumens sollten jedoch hinreichend viele neue und produktivere Arbeitsplätze vor Ort schaffen.

Für Europa allgemein (bis auf Großbritannien) und Deutschland im besonderen sind diese Effekte nur in abgeschwächter Form zu erwarten, da Offshoring eine wesentlich geringere Rolle spielt und der IT-Sektor deutlich kleiner ist. So ist der durchschnittliche Beitrag der IT-Investitionen zum Wirtschaftswachstum in den USA mehr als doppelt so hoch wie in Deutschland. Entsprechend werden die Effekte am Arbeitsmarkt geringer ausfallen. Dennoch stehen in Deutschland bis 2008 fast 50.000 IT-Arbeitsplätze durch Offshoring direkt zur Disposition. Das sind 3,5% der 1,4 Mio. Stellen, die es derzeit in Deutschland gibt. Andererseits kann der Fachkräftemangel im IT-Bereich, der oft als wachstumshemmend genannt wird, z.T. dadurch aufgefangen werden, dass Tätigkeiten in Regionen verlagert werden, in denen die Kräfte quasi im Überfluss zu finden sind.

## Sourcing-Management: Jojo-Effekte vermeiden

Das Auslagern ausgewählter IT-Prozesse kann Kosten reduzieren und die strategische Wettbewerbsposition verbessern. Die moderne IT erlaubt informationsintensiven Dienstleistern mit einer hohen Fertigungstiefe, speziell Kreditinstituten und Versicherern, schlanker zu werden, um sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Insofern ist das „Fitnessprogramm Outsourcing“ strategisch durchaus erfolgversprechend. Mit der Verlagerung der Prozesse in Offshore-Regionen wird dieser Gedanke unter Kostengesichtspunkten konsequent weitergedacht. Entsprechend dürfte der internationale Markt für Outsourcing-Dienstleistungen in den kommenden Jahren dynamisch wachsen.

Gleichwohl ist IT-Outsourcing nicht frei von Risiken. Wenn Aufgaben fremdvergeben werden, bedeutet das auch Kontrollverlust, und einmal ausgelagerte Tätigkeiten können nur unter großem Aufwand re-integriert werden. Insofern ist für jedes Unternehmen individuell erforderlich, im Vorfeld anstehender Outsourcing-Entscheidungen die Bedeutung der zur Disposition stehenden Prozesse im Einzelnen zu überprüfen, zu bewerten und die Konsequenzen zu über-

## Nettowohlfahrtseffekte durch Offshoring wahrscheinlich

### Marktvolumina IT-Outsourcing

	2003	2008	08/03 p.a.
	in Mrd. EUR		in %
<b>IT-Outsourcing</b>			
Deutschland	10	17	11,2
Europa	45	100	17,3
<b>IT-Offshoring</b>			
Deutschland	0,4	0,8	14,9
USA	54	70	5,3

Quelle: DB Research

denken. Dem Sourcing-Management kommt deshalb die gewichtige Aufgabe zu, den optimalen „Diätplan Outsourcing“ zu erstellen, ihn umzusetzen und Jojo-Effekte zu vermeiden.

## 2. Die Outsourcing-Entscheidung aus Sicht des Dienstnehmers

### Aufgaben, die nach außen gegeben werden können

Prinzipiell lassen sich fast alle Geschäftsprozesse eines Unternehmens outsourcen, d.h. nach außen geben, die nicht zu seinen Kernprozessen zählen. Die Kernkompetenzen bestimmen seine Wettbewerbsfähigkeit und -differenzierung im Markt. Auch die wichtigsten Management-Prozesse lassen sich nicht auslagern, da diese das Unternehmen ausmachen.

### Das Kerngeschäft bestimmt, was ausgelagert werden kann

So könnte ein produzierendes Industrie-Unternehmen auch die gesamte Produktion auslagern, wenn die wesentlichen Kernkompetenzen etwa in Entwicklung oder Vertrieb liegen. Selbstverständlich können aber einzelne Teile oder sogar der Großteil der gesamten Wertschöpfungskette an Partner bzw. Dienstleister übergeben werden. So haben z.B. in der Automobil- und der Elektro-Industrie viele Unternehmen ihre Fertigungstiefe verringert, indem vorgelagerte Prozesse, insbesondere die Herstellung kompletter Module, und nachgelagerte Prozesse, wie Distribution und Service, ausgelagert wurden. Grundlage für die Entscheidung, welche Prozesse ausgelagert werden können, ist somit die Identifikation des Kerngeschäfts des Unternehmens.

### Outsourcing kompletter Geschäftsprozesse

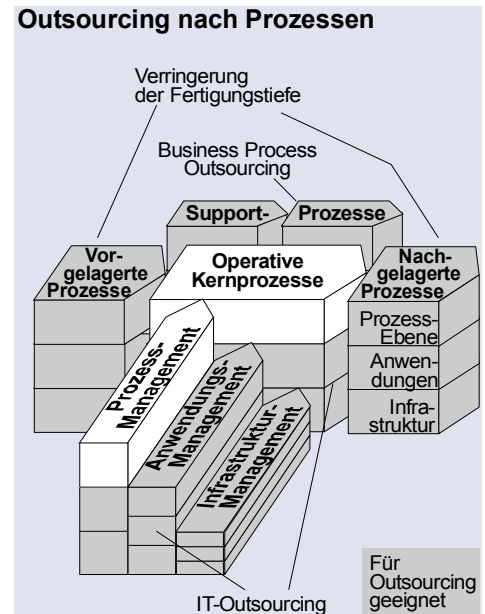
Viele Support-Prozesse, wie der Einkauf geringwertiger Güter oder die Personalabrechnung, lassen sich vollständig an externe Dienstleister übergeben, da diese Prozesse meist keine strategische Bedeutung haben und einen hohen Standardisierungsgrad aufweisen. Dies wird als **Business Process Outsourcing (BPO)** bezeichnet.

### IT-Outsourcing: Verschiedene Ebenen

Fast alle Geschäftsprozesse werden heute zumindest in gewissem Umfang IT-gestützt durchgeführt. Hierbei lassen sich die **Prozess-Ebene**, auf der die fachlichen und organisatorischen Aspekte des jeweiligen Ablaufs angesiedelt sind, die **Anwendungs-Ebene**, die die zur Prozess-Unterstützung verwendete Software (z.B. ERP-Systeme) umfasst, und die **Infrastruktur-Ebene** unterscheiden (Hardware, Netzwerke, Betriebssysteme etc.). Im Rahmen des IT-Outsourcing behält der Dienstnehmer die Prozess-Ebene selbst in der Hand, die Anwendungsebene und Infrastruktur-Ebene können dagegen teilweise oder vollständig an Dienstleister übergeben werden.

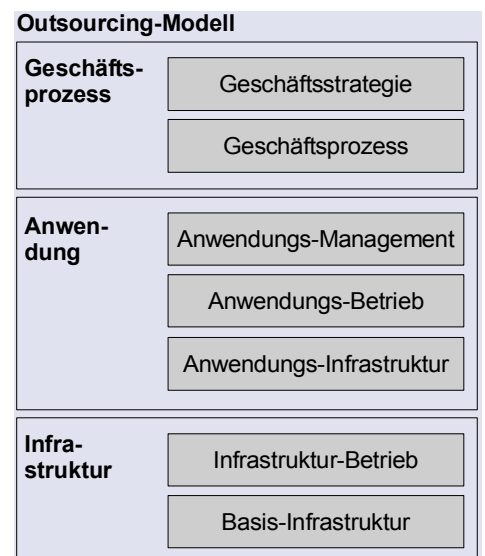
### Auslagerung des Managements von Anwendungen und Infrastruktur

Zum Betrieb von **Anwendungen und Infrastruktur** ist ebenfalls wieder eine Reihe von Geschäftsprozessen erforderlich. Zum Anwendungsmanagement gehören beispielsweise Wartung, Pflege, Support und Optimierung der eingesetzten Software, aber auch die Entwicklung neuer Anwendungssoftware. Bei der Auslagerung des Anwendungsmanagements wird meist auch die Infrastruktur mit ausgelagert, d.h. die Anwendungen befinden sich beim Provider und werden von diesem für den Kunden betrieben. Eine andere Variante besteht in der alleinigen Auslagerung des Anwendungsmanage-



### Prozesse ohne strategische Bedeutung lassen sich komplett auslagern

### IT-Outsourcing umfasst Anwendungen und Infrastruktur



ments. D.h. die Infrastruktur mit den darauf installierten Anwendungen verbleibt beim Kunden, wird jedoch von einem Dienstleister betrieben.

Das Infrastrukturmanagement umfasst u.a. den Rechenzentrumsbetrieb sowie den Support, die Weiterentwicklung und Optimierung der gesamten IT-Infrastruktur.

Im Gegensatz zu Anwendungs- und Infrastrukturmanagement sollte das Prozess-Management, also das Gestalten, Überwachen und Weiterentwickeln der im Unternehmen verbleibenden Geschäftsprozesse (insbesondere der strategisch wichtigen Kernprozesse), nicht aus der Hand gegeben werden. Dies gilt auch, wenn die in diesen Prozessen eingesetzten Anwendungen und die IT-Infrastruktur ausgelagert sind.

### **Business Process Outsourcing erfordert kompatible Systeme**

Bei der Auslagerung kompletter Prozesse spielt IT-Outsourcing meist keine Rolle, da der Dienstleister mit der Übernahme des gesamten Prozesses auch die Verantwortung für die hierfür verwendete IT übernommen hat. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, ob und wie die Informationssysteme des Dienstleisters mit den eigenen integriert werden können, um durchgängige unternehmensübergreifende Abläufe zu ermöglichen. Handelt es sich bei den auszulagernden Prozessen um vollständig automatisierte Prozesse, vermischt die Grenze zwischen Business Process Outsourcing und IT-Outsourcing, da mit dem Betrieb der Anwendung praktisch die gesamte Prozessabwicklung übernommen wird. Ein Beispiel hierfür ist im Finanzdienstleistungsbereich das sogenannte Straight-Through-Processing (STP), d.h. das vollautomatische Abwickeln von Finanztransaktionen.

### **Outsourcing der gesamten IT**

Die umfangreichste Form des IT-Outsourcing ist das „**Komplett-Outsourcing**“, auch als „Comprehensive“ Outsourcing bezeichnet, d.h. die vollständige Übergabe der gesamten IT an einen Dienstleister. Hierzu gehören Betrieb von Infrastruktur und Anwendungen, wie auch das Infrastruktur-Management und Anwendungsmanagement, z.B. die Entwicklung neuer Anwendungen. Meist übernimmt der Dienstleister in einem solchen Fall ganze IT-Abteilungen des Kunden, wobei die Mitarbeiter zu diesem IT-Dienstleister oder in ein Joint Venture Unternehmen zwischen Kunde und Dienstleister wechseln. Beim Komplett-Outsourcing handelt es sich immer um individuelle Dienstleistungen, da der Service-Provider sich auf die Prozesse und die existierende IT-Landschaft des Kunden einstellen muss.

Noch darüber hinaus geht das sog. „**Business Transformation Outsourcing**“ (BTO). Ziel der Outsourcing-Partnerschaft hierbei ist es nicht, lediglich vordefinierte Leistungen zu übernehmen, sondern für den Dienstnehmer Innovationen und deutliche Prozessverbesserungen zu schaffen, wobei beide Unternehmen Investitionen tätigen und auch beide vom Erfolg profitieren.

### **Gezieltes Auslagern einzelner Aufgaben**

Werden auf der anderen Seite nur ausgewählte IT-bezogene Aufgaben ausgelagert, so spricht man auch vom „**selektiven Outsourcing**“ oder „**Outtasking**“. Die Abgrenzung des Outtasking zum Outsourcing ist fließend. Outtasking-Services gehen von der Konzi-

**Ausgelagerte Prozesse müssen mit Inhouse-Prozessen zusammenpassen**

**Komplett-Outsourcing: Ein Dienstleister übernimmt die-IT-Abteilung**

**Beim Business Transformation Outsourcing profitieren beide Partner von Innovationen**

perierung über den Betrieb bis zur Wartung der IT Systeme. Dabei wird operative IT-Verantwortung übernommen, jedoch bleibt die Kontrolle beim Kunden. Es wird nicht die komplette IT ausgelagert, sondern nur Teilbereiche, bei denen am dringendsten Entlastung benötigt wird.

Beim Outsourcing von Anwendungen unterscheidet man als „Hosting“ bezeichnete Szenarien, bei denen diese jeweils exklusiv für den Kunden auf dedizierter Hardware bereitgestellt und betrieben werden. Ferner gibt es „Application Service Providing“ (ASP)-Szenarien, bei denen der Kunde die entsprechenden Anwendungen einfach, z.B. über eine VPN-Anbindung (Virtual Private Network), nutzt und der Provider beispielsweise selbstständig entscheiden kann, auf welcher Hardware er diese betreibt, um die vereinbarten Service Levels einzuhalten.

## Chancen und Beweggründe für das Outsourcing

Unternehmen werden dann eine oder mehrere der genannten Aufgaben auslagern, wenn sie sich Vorteile davon versprechen, dass sie von einem Dienstleister erbracht werden.

- **Kostenvorteile**

Durch die Spezialisierung auf bestimmte Aufgaben sowie Skaleneffekte, wie sie beispielsweise beim gemeinsamen Nutzen eines Rechenzentrums durch viele Kunden auftreten, können Leistungen von einem Dienstleister oftmals zu geringeren Kosten erbracht werden als dies dem Unternehmen selbst möglich wäre. Hinzu kommt, dass das Unternehmen selbst keine hohen Investitionskosten für den Aufbau einer Infrastruktur tragen muss, sondern lediglich laufende Kosten in Form von Gebühren des Dienstleisters anfallen. Durch Outsourcing werden fixe Kosten variabilisiert. Dies ist gerade bei IT-Infrastruktur-Outsourcing ein entscheidender Treiber (Utility Pricing Model).

- **Flexible Anpassung an den Bedarf**

Die bezogenen Leistungen können flexibel an den anfallenden Bedarf angepasst werden. Das Unternehmen muss somit keine überdimensionierten IT-Ressourcen vorhalten, um Bedarfsspitzen abdecken zu können. Gänzlich neue Möglichkeiten entstehen durch die Entwicklungen des Grid-Computing, die eine bedarfsorientierte Nutzung von Rechnerkapazitäten quasi aus der Steckdose ermöglicht. Da die eigentlichen Anwendungen auch in einem solchen Umfeld zunächst eingeführt und auf die Kundenbedürfnisse angepasst sowie laufend betreut werden müssen, besteht nach wie vor Bedarf an entsprechenden Outsourcing-Dienstleistern. Diese übernehmen dann zusätzlich Broker-Funktionen, indem sie für ihre Kunden jederzeit die benötigte Rechenkapazität zum günstigsten Preis über das Grid beziehen und ihnen in Form einer performant laufenden Anwendung zur Verfügung stellen. Praktische Bedeutung wird das Grid-Computing für die meisten Unternehmen jedoch frühestens in einigen Jahren erlangen.

- **Kostentransparenz**

Während im eigenen Unternehmen die Ermittlung der tatsächlichen Kosten einer Leistung sehr schwierig sein kann, gehen diese im Outsourcing-Fall klar aus dem Vertrag und aus den Abrechnungen hervor.

- **Konzentration auf Kernkompetenzen**

Wenn standardisierbare Aufgaben nach außen gegeben werden, wird das Management entlastet. Es kann sich somit stärker auf seine Kernkompetenzen konzentrieren, mit denen es sich vom Wettbewerb abhebt.

**Laufende Kosten statt hoher Anfangsinvestitionen**

**Eigene IT-Ressourcen müssen nicht mehr auf Bedarfsspitzen ausgelegt werden**

**Tatsächliche Kosten im eigenen Unternehmen sind schwer zu ermitteln**

- **Know-how des Outsourcers/Dienstleisters**

Für selbst durchgeführte Tätigkeiten muss im Unternehmen das erforderliche Know-how vorhanden sein und ständig weiter entwickelt werden. In vielen Fällen fällt es gerade kleineren Unternehmen schwer, genügend entsprechend spezialisierte Mitarbeiter zu beschäftigen, oder es entsteht eine hohe Abhängigkeit von Einzelpersonen. Wird die Aufgabe einem Dienstleister übertragen, muss dieser über das notwendige Know-how verfügen. Einem solchen Dienstleister fällt es auch leichter, die rasante technische Entwicklung im Auge zu behalten, neue Technologien und Software Releases einzuführen. Dies gilt vor allem für häufig eingesetzte Standard-Anwendungen. Für Spezial-Anwendungen wird es dagegen schwer sein, einen Dienstleister mit entsprechendem Know-how zu finden.

**Besonders in kleinen Unternehmen fehlt oft das nötige Know-how**

- **Risiko-Reduktion**

Auch wenn die Tätigkeiten, die sich auslagern lassen, im Normalfall nicht wettbewerbsentscheidend sind, können entstehende Probleme dennoch zu einer ernsten Gefahr für das Unternehmen werden. So summieren sich die Schäden beim längeren Ausfall eines Rechenzentrums leicht auf Millionenbeträge. Mit dem Outsourcing des Rechenzentrumsbetriebs und ähnlicher Aufgaben wird das Unternehmen selbst von diesem Risiko entlastet, da nun der Outsourcing-Dienstleister für die vereinbarten Leistungen zuständig ist und hierfür auch haftet. Dies gilt jedoch nicht für alle Risiken und über alle Branchen hinweg. Kreditinstitute, in deren Kernkompetenz die Risikotransformation liegt, können aus strategischen und regulatorischen Gründen das Management – und die Haftung – bestimmter Risiken nicht auslagern.

**Der Outsourcing-Dienstleister haftet für die erbrachten Leistungen**

- **Definierte Service Level**

Um eine Aufgabe outsourcen zu können, muss eine standardisierte Leistung mit einem definierten Service Level vereinbart werden, d.h. mit garantierten Verfügbarkeiten, Reaktionszeiten und Qualitätsniveaus. Innerhalb des eigenen Unternehmens ist es aufgrund gewachsener Strukturen dagegen oft sehr schwer, entsprechende Leistungsdefinitionen und Service Level-Vereinbarungen einzuführen und durchzusetzen. Outsourcing bietet somit die Chance, die jeweiligen Leistungen in stets gleichbleibend hoher Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit zu erhalten. Das wirkt sich letztlich auch positiv auf die Qualität der Kernprozesse aus.

**Gleichbleibend hohe Qualität, Zuverlässigkeit und Sicherheit**

- **Tarifpolitische Effekte**

Ein in der öffentlichen Diskussion ungern genannter, von einigen outsourcenden Unternehmen aber bewusst angestrebter Vorteil des Outsourcing besteht darin, dass allzu hohen Lohnforderungen der eigenen Belegschaft begegnet werden kann. So liegen die Löhne bei spezialisierten Call Center-Betreibern, mit denen ein ausgelagertes eigenes Call Center nun konkurrieren muss, deutlich unter denen der meisten Großunternehmen.

**Löhne bei Dienstleistern oft niedriger als in Großunternehmen**

## Outsourcing-Risiken

- **Abhängigkeit vom Dienstleister**

Das outsourcende Unternehmen begibt sich in eine hohe Abhängigkeit von seinem Dienstleister. Outsourcing-Verträge laufen meist mehrere Jahre, und die Übergabe von IT-Ressourcen und Geschäftsprozessen an den Dienstleister erfordert einigen Aufwand für beide Partner. Deshalb kommt ein Wechsel des Outsourcing-Providers bzw. ein Inhousing - also die Rückführung der ausgelagerten Aktivitäten ins eigene Unternehmen - meist nur als

**Wechsel eines Outsourcing-Dienstleisters schwierig**

ultima ratio in Betracht. Stellt sich erst im Laufe der Zeit heraus, dass der Dienstleister nicht den Anforderungen entspricht, hat der Kunde nur begrenzte Möglichkeiten, die Situation zu verbessern. Ein schlechter Dienstleister kann somit zu einer echten Gefahr für das Unternehmen werden. Da zumeist sensible Daten und unternehmenskritische Prozesse und Anwendungen nach außen gegeben werden, besteht prinzipiell die Gefahr eines Missbrauchs oder eines Hacker-Angriffs, falls beim Provider Sicherheitslecks auftreten.<sup>7</sup> Auch eine Insolvenz des Dienstleisters stürzt den Kunden in ernsthafte Schwierigkeiten.

- **Verlust von Know-how**

Die Abhängigkeit von einem Provider wird dadurch verstärkt, dass für ausgelagerte Tätigkeiten das entsprechende Know-how nicht mehr im Unternehmen selbst vorhanden ist. Somit ist das Unternehmen auch nicht mehr in der Lage, diese Aktivitäten ggf. wieder selbst durchzuführen. Während dies für Standard-Prozesse und Tätigkeiten nicht allzu kritisch ist, kann es bei stark unternehmensindividuell angepassten Leistungen im Ernstfall zu einem großen Problem werden.

- **Verlust von Kontrolle und teure Änderungen**

Auch die Kontrolle des Unternehmens darüber, wie die entsprechenden Tätigkeiten durchgeführt werden, geht – je nach Art des Outsourcing-Vertrages – weitgehend verloren. Hierfür ist der Dienstleister verantwortlich, und lediglich die zu erbringenden Leistungen werden spezifiziert. Wurden diese zuvor nicht ausreichend genau und vollständig in Form entsprechender SLA beschrieben, führt dies häufig zu Konflikten, weil der Dienstleister zum vereinbarten Preis i.d.R. nur bereit ist, die tatsächlich schriftlich fixierten Leistungen zu erbringen. Erforderliche Änderungen kann sich der Dienstleister teuer bezahlen lassen, da sich der Kunde aufgrund seiner Abhängigkeit in der schlechteren Verhandlungsposition befindet.

- **Kostenvorteile oft fraglich**

Um nennenswerte Kostenvorteile für den Kunden erreichen und seine eigene Marge erwirtschaften zu können, muss der Outsourcer in der Lage sein, die betreffenden Leistungen zu etwa einem Drittel geringeren Kosten zu erbringen als dies der Kunde selbst könnte. Ist dies tatsächlich möglich, so spricht alles dafür, dass beim Kunden bisher beträchtliche Einsparungspotenziale brach lagen. In einer effizient geführten IT-Abteilung dürfte es für den Outsourcer schwierig sein, die gleichen Leistungen viel billiger zu erbringen. Bietet er diese Leistungen dennoch zu einem entsprechend niedrigen Preis an, besteht die Gefahr, dass dieser zu niedrig kalkuliert wurde, um den Auftrag zu gewinnen. Der Provider ist dann gezwungen, die erforderliche Marge später durch überteuerte Änderungen zu erreichen – wodurch die anfänglichen Kostenvorteile für den Kunden wieder verloren gehen. Grundsätzlich gilt: Den niedrigeren Produktionskosten stehen erhöhte Vertragsanbahnungs- und Kontrollkosten gegenüber.

- **Definition und Messung der bezogenen Leistungen schwierig**

Die aus den genannten Gründen vor Vertragsschluss erforderliche sorgfältige Anforderungsanalyse und genaue Leistungspezifikation sind aufwändig. Schwierigkeiten können zudem bei der Leistungsmessung und Qualitätskontrolle auftreten, da der Kun-

**Das Wissen ist nicht mehr im eigenen Haus**

**Wie die ausgelagerten Tätigkeiten durchgeführt werden, entscheidet der Dienstleister**

**Der Outsourcer muss die gleichen Leistungen zu deutlich geringeren Kosten erbringen können**

**Die genaue Leistungspezifikation ist aufwändig**

<sup>7</sup> Aus diesem Grunde bevorzugen Kunden die Vergabe des Anwendungsmanagements, wobei Hardware und Anwendungen beim Kunden verbleiben. Dadurch sind diese mit den geschäftskritischen Daten im Hoheitsbereich des Kunden.



de meist selbst nicht über das geeignete Instrumentarium verfügt, um z.B. die tatsächlich erreichte Verfügbarkeit einer Anwendungs-Software zu messen.

- **Aufwand für Management organisatorischer Schnittstellen**  
Durch das Outsourcen entstehen neue organisatorische und technische Schnittstellen. Insbesondere organisatorische Schnittstellen, z.B. das Zusammenspiel von Anwendern, internen Applikations-Experten und externem Support generieren zusätzlichen Aufwand und stellen eine mögliche Ursache von Problemen dar. Die erforderliche Koordination mit dem Provider erzeugt zusätzlichen Aufwand, der die Kostenvorteile u.U. deutlich reduziert. Verzichtet man andererseits auf ein sorgfältiges Management der Outsourcing-Beziehung, steigt das Risiko des Scheiterns des Projektes, bzw. des Nichteintretens der erhofften Vorteile.

Diese Problematik wird insbesondere bei der Ausgliederung der eigenen IT-Abteilung in eine eigene Firma häufig unterschätzt. Zunächst funktioniert die Zusammenarbeit noch ganz gut, da es sich um die ursprünglichen Kollegen handelt. Mit zunehmendem Mitarbeiterwechsel beim Provider und dem Entstehen einer richtigen Kunden-Lieferanten-Beziehung wächst auch der Bedarf zur Steuerung des Outsourcers.

- **Widerstände der betroffenen Mitarbeiter**  
Die mit einem Outsourcing-Projekt einhergehenden Veränderungen im Unternehmen wecken naturgemäß Ängste und Widerstände bei den betroffenen Mitarbeitern. Bei größeren Outsourcing-Projekten müssen häufig die bisher mit den auszulagernden Prozessen befassten Mitarbeiter zu dem Dienstleister wechseln. Für die Manager der jeweiligen Abteilungen kann die Abgabe von Prozessen und Mitarbeitern häufig einen Prestige-Verlust darstellen. Dies verdeutlicht die Bedeutung eines funktionierenden Change Managements.
- **Genauere Leistungsdefinition erschwert Änderungen**  
Wie bereits dargelegt, ist es erforderlich, die Outsourcing-Leistungen im Vertrag genau zu definieren. Doch häufig ändern sich die Rahmenbedingungen während der Laufzeit des Vertrages. Beispielsweise schließt sich der Kunde mit einem anderen Unternehmen zusammen, oder es kommt eine neue Software-Version auf den Markt, die für den Kunden besser geeignet ist als die bisherige. Die detaillierte Leistungsbeschreibung des Vertrages erweist sich in einem solchen Fall als unproduktiv. Häufig unterbleiben aus diesem Grunde an sich sinnvolle Veränderungen, womit das Outsourcing-Verhältnis zum Innovationshemmnis wird. Wird der Vertrag während der Laufzeit geändert, kann dies wie erwähnt teuer werden.
- **Geringe Skaleneffekte bei individuellen Leistungen**  
Je weniger die fremdbezogene Leistung standardisiert ist und je mehr Aktivitäten individuell für den Kunden erbracht werden, desto weniger lassen sich die genannten Kostenvorteile durch Skaleneffekte realisieren. Bei firmenindividuellen Anwendungen können anders als beim Betrieb eines Rechenzentrums nicht die gleichen Ressourcen für mehrere Unternehmen genutzt werden. Dienstleistungen wie die Anwendungsentwicklung lassen sich auch nicht nach Bedarf skalieren, wodurch der Flexibilitätsvorteil des Outsourcing-Projektes relativiert wird. Werden derartige Leistungen durch ehemalige IT-Abteilungen des Kunden, die vom Dienstleister übernommen wurden, erbracht, ist es für diesen zwangsläufig schwieriger, diese kostengünstiger zu erstellen.

**Mangelnde Koordination kann zum Scheitern des Projektes führen**

**Abgabe von Prozessen und Mitarbeitern bedeutet Prestige-Verlust**

**Das Outsourcing-Verhältnis kann zum Innovations-Hemmnis werden**

**Nicht standardisierte Leistungen verhindern Mehrfachnutzung von Ressourcen**

In den meisten Fällen scheint es kaum möglich zu sein, innerhalb der ersten Jahre Kündigungen durchzuführen oder Gehaltssenkungen vorzunehmen.

- **Kostenvergleich schwierig**

Hinzu kommt, dass ein Kostenvergleich für solche individuellen Leistungen problematisch ist, da die Ermittlung der anfallenden Kosten bei Eigenerbringung der entsprechenden Leistungen sehr schwierig ist. So lässt sich insbesondere bei Komplett-Outsourcing-Vorhaben kaum verlässlich abschätzen, ob sich das Projekt für das Unternehmen lohnt. Für Großunternehmen fallen auch die Vorteile des technischen Vorsprungs und des besseren Know-hows eines Service Providers weg, da sich diese in den nicht eben kleinen IT-Abteilungen großer Konzerne genauso finden bzw. aufgebaut werden können. Auch bezüglich der genannten Vorteile durch standardisierte Abläufe und Anwendungen, garantierte Service Levels und klare Kostenstrukturen müssen gerade große Unternehmen sehr sorgfältig untersuchen, ob sie diese Ziele nicht auch durch entsprechende Projekte innerhalb der eigenen IT-Organisation erreichen könnten.

- **Eigene Probleme lassen sich nicht auslagern**

In manchen Fällen wird die Entscheidung für ein IT-Outsourcing aufgrund gravierender Probleme innerhalb des eigenen IT-Bereichs getroffen. Dabei spielt die Hoffnung eine Rolle, durch die Übergabe dieser Aufgaben an einen externen Dienstleister könne man sich dieser Probleme relativ einfach entledigen. Dies ist höchst problematisch, da die Voraussetzung für ein erfolgreiches Outsourcing gerade die Schaffung funktionierender, standardisierter Prozesse und Anwendungen ist. Somit ist die Lösung der existierenden Probleme vor der Auslagerung von IT-Aufgaben erforderlich; ansonsten ist ein Fehlschlag wahrscheinlich.

**Oft sind die eigenen Kosten nicht bekannt**

**Eigene Problemen müssen vor dem Outsourcing gelöst werden**

## Gestaltungsebenen des Outsourcing

Die Beziehung zwischen dem Kunden und einem Outsourcing-Dienstleister ist sehr komplex. Um Misserfolge zu vermeiden, müssen daher beide Partner kontinuierlich ein aktives Management dieser Beziehung betreiben. Dies trifft umso stärker zu, wenn es sich um ein sehr umfangreiches Outsourcing mit wenig standardisierten Leistungen handelt.

Für das Management der Outsourcing-Beziehung lassen sich die folgenden Gestaltungsebenen unterscheiden:

### 1. Strategische Ebene

Auf dieser Ebene muss zunächst entschieden werden, welche Aufgaben zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gehören und welche Aufgaben sich andererseits prinzipiell auslagern lassen. Je umfangreicher das Outsourcing-Vorhaben ist und je kritischer die ausgelagerten Aktivitäten für das Unternehmen sind, desto mehr handelt es sich um eine strategische Entscheidung. So muss beispielsweise bei einem Komplett-Outsourcing entschieden werden, mit welchem Outsourcing-Provider man strategisch zusammenarbeiten möchte. Mit diesem Provider sollten gemeinsame Zielvorstellungen erarbeitet werden, die als Leitlinie für die Gestaltung der Outsourcing-Beziehung dienen, auch bei mittelfristig zwangsläufig erforderlichen Vertragsänderungen. Der Provider sollte die Ziele des Kunden kennen und selbst das Ziel haben, dem Kunden einen klaren Mehrwert zu bieten und gemeinsam ständige Verbesserungen zu erzielen, die beiden Partnern zugute kommen sollten. Bei Outsourcing-Projekten mit strategischer Bedeutung sollten regelmäßige Ab-

### Gestaltungsebenen der Outsourcing-Beziehung

1. **Strategische Ebene**
  - Definition Kernkompetenzen
  - Outsourcing-Entscheidung
2. **Vertragliche Ebene**
  - Preise
  - Leistungsbeschreibung incl. SLAs
  - Definition der Inhalte von Ebene 3-5
3. **Koordinations-Ebene**
  - Ständige Überwachung der Zusammenarbeit
  - Messung der Service Levels
  - Gemeinsame Lösung von Problemen
4. **Operative Prozess-Ebene**
  - Abwicklung der täglichen Prozesse
  - Klar definierte Prozesse und Prozess-Schnittstellen
5. **IT-Ebene**
  - Anwendungen
  - Infrastruktur
  - Schnittstellen

stimmungen auf Vorstands-Ebene von vornherein vorgesehen werden.

## 2. Vertragliche Ebene

Ist ein geeigneter Outsourcing-Dienstleister gefunden, so wird die geplante Zusammenarbeit vertraglich fixiert. Ein für beide Seiten akzeptables Vertragswerk zu erarbeiten, das als handhabbare Grundlage für die tägliche Arbeit dient, gehört zu den schwierigsten Aufgaben. Neben der Preisgestaltung ist eine detaillierte Leistungs- und Prozessbeschreibung erforderlich, die auch entsprechende SLAs hinsichtlich Verfügbarkeiten, Antwortzeiten, Reaktionszeiten etc. enthält. Auch das Überprüfen der Vereinbarungen, evtl. Strafen bei Vertragsverletzung und Verpflichtungen bei Vertragsende gehören dazu. Im Vertrag werden somit die Inhalte der folgenden drei Ebenen definiert. Da sich im Laufe einer mehrjährigen Outsourcing-Kooperation zwangsläufig Änderungsbedarf ergibt, sind auch auf dieser Ebene regelmäßige Konsultationen und das gemeinsame Erarbeiten von Vertragsänderungen erforderlich. Insofern ist es nicht ungewöhnlich, wenn im ersten Jahr Schwächen in der Umsetzung zu Tage treten, die dann auch die Kosten erhöhen (z.B. Unterlizenzierung, Shortcomings beim Disaster-Recovery). Hier kann eine gründliche (ex ante) Due Dilligence hilfreiche Dienste leisten. Gleichwohl sind ex post Korrekturen fast immer notwendig, und das klare Bewusstsein hierüber entschärft Frust und gegenseitige Schuldzuweisungen bei Outsourcer und Kunde.

## 3. Koordinations-Ebene

Um sicherzustellen, dass sich die Zusammenarbeit so entwickelt, wie von beiden Partnern vertraglich vereinbart, ist es erforderlich, zu überwachen, ob die Leistungen erbracht und die geltenden Service Levels eingehalten wurden. Im Gegenzug ist auch die Erfüllung der kundenseitigen Verpflichtungen als Voraussetzung für das ordnungsgemäße Arbeiten des Providers zu überprüfen. Für die Messung und Auswertung der erreichten Service Levels müssen gemeinsam definierte Messvorschriften und -prozeduren existieren. Beide Seiten sollten je einen verantwortlichen Manager für die Koordination der Outsourcing-Beziehung benennen, die sich regelmäßig treffen, um auftretende Probleme rechtzeitig zu erkennen und rasch zu beheben. Auch muss es für Notfälle und kritische Situationen klar definierte Zuständigkeiten und Abläufe geben. Für Kreditinstitute ist dies sogar per Gesetz gefordert (KWG § 25a).

## 4. Operative Prozess-Ebene

Diese Ebene betrifft die Abwicklung der täglichen Prozesse. So ist bei einer Auslagerung des IT-Supports beispielsweise festzulegen, wie ein Problem gemeldet und wie der Ablauf für die Reparatur eines Arbeitsplatz-PCs oder des Notebooks eines Außendienst-Mitarbeiters erfolgt. Prozesse, die komplett beim Service Provider durchgeführt werden (z.B. Wartungsarbeiten im Rechenzentrum des Providers) sind für den Kunden nicht von Interesse. Für ihn genügt es, wenn die Prozesse so gestaltet sind, dass Vereinbarungen für die hierdurch beeinflussten Service Levels eingehalten werden. Um die Eignung dieser Prozesse ggf. nachprüfen zu können (z.B. im Rahmen einer Lieferantenzertifizierung), sollte der Kunde sich dennoch das Recht einräumen lassen, diese Prozesse beim Provider zu überprüfen. Je stärker die Prozesse des Providers mit denen des Kunden verknüpft sind, desto genauer müssen diese definiert sein. Dies trifft etwa für den Anwender-Support oder die Anwendungs-

**Die Vertragsgestaltung gehört zu den schwierigsten Aufgaben**

**Problemfälle erfordern klar definierte Zuständigkeiten und Abläufe**

**Klar definierte Prozess-Schnittstellen erleichtern die tägliche Arbeit**

Entwicklung zu. Generell muss man versuchen, möglichst klar definierte Prozess-Schnittstellen zwischen beiden Partnern abzustimmen. Auch der Kunde muss dafür sorgen, dass seine Mitarbeiter sich an die definierten Prozesse halten, und bei IT-Problemen nicht zur Selbsthilfe greifen, um die intern weiter verrechneten Support-Gebühren einzusparen. Als Richtlinie für die Definition der IT-Prozesse können z.B. die Referenzmodelle der – ursprünglich auf Initiative der britischen Regierung hin entwickelten – heute als De-Facto-Standard für IT-Services geltenden Information Technology Infrastructure Library (ITIL) verwendet werden.

#### **5. IT-Ebene**

Auf dieser Ebene sind schließlich die ausgelagerten Anwendungen sowie die Infrastruktur angesiedelt, inkl. Schnittstellen, Zugangsmöglichkeiten, Sicherheitsstufen usw.

#### **IT-Ebene: Anwendungen und Infrastruktur**

Die konkrete Ausgestaltung der Inhalte aller fünf Ebenen ist von der Art des Outsourcing abhängig. Während für das Komplett-Outsourcing einer Konzern-IT auf allen Ebenen umfangreiche Aktivitäten erforderlich sind, wird das Hosting eines Standard-Web-Shops für einen Mittelständler häufig auf Basis von Standard-Verträgen und unter Verwendung des Standard-Reportings des Providers abgewickelt werden können. Doch auch in einem solchen Fall sollte der Kunde darauf achten, auf welche Problemlösungs- und Koordinationsmechanismen er im Zweifelsfall zurückgreifen kann.

### 3. Der Business Case für Outsourcing

Eine verbreitete Methode zur Beurteilung, ob ein IT-Projekt lohnend ist, ist die Berechnung des Return on Investment (ROI). Hierbei werden entstehende Kosten den erwarteten Einnahmen bzw. Kostenersparnissen gegenüber gestellt. Übersteigen Einnahmen bzw. Einspareffekte die Kosten, ist das Projekt lohnend. Es liegt nahe, auch Outsourcing-Entscheidungen so zu beurteilen. Hierbei ergibt sich jedoch eine Reihe von Problemen. Insbesondere bei der Auslagerung umfassender Leistungspakete ist in der Regel nicht bekannt, was es bisher kostet, diese selbst zu erbringen. Nur wenige Unternehmen ermitteln bisher systematisch die Total Costs of Ownership (TCO) ihrer IT. Selbst wenn hierfür entsprechende Zahlen vorliegen, entsprechen Abgrenzung und Spezifikation der kostenmäßig bewerteten Einzelleistungen meist nicht den Leistungsbeschreibungen der im Outsourcing-Paket enthaltenen Leistungen. Auch die Auswirkungen der im Vorfeld eines Outsourcing-Projektes vorzunehmenden Standardisierung und Konsolidierung auf die IT-Kosten lassen sich vorher nicht genau beziffern. Hinzu kommt eine hohe Unsicherheit bzgl. der im Laufe eines länger laufenden Outsourcing-Vertrages praktisch zwangsläufig auftretenden Änderungen, die im Voraus nicht quantitativ bewertet werden können. Aus diesen Gründen lässt sich eine Outsourcing-Entscheidung aus reinen Kostenerwägungen höchstens bei sehr klar abgegrenzten, stark standardisierten Leistungen treffen. Für das Outsourcing komplexerer Leistungen liegen daher auch keine verlässlichen ROI-Berechnungen vor, die sich auf andere Fälle übertragen ließen.

Dennoch sollte auf eine Kostenbetrachtung nicht verzichtet werden, um eine tendenzielle Aussage treffen zu können, ob die Gesamtkosten des Outsourcing-Engagements zumindest überschlägig und bei unveränderten Verhältnissen deutlich unter den ansonsten im Eigenbetrieb entstehenden Kosten liegen. Auch ermöglicht eine solche Kostenbetrachtung den Vergleich zwischen verschiedenen Outsourcing-Szenarien und -Anbietern.

#### Kosten eines Outsourcing-Projektes

Auf der Kosten-Seite sind einmalig zu Beginn des Projektes anfallende und laufende Kosten zu berücksichtigen. Ob und in welchem Umfang zu Beginn des Projektes Einmalzahlungen an den Service-Provider zu leisten sind, hängt vom Outsourcing-Typ und der Art des Vertrages ab. Prinzipiell können hier aber Einrichtungskosten und Projektkosten für den Aufbau des entsprechenden Services und die Anpassung an kundenspezifische Anforderung anfallen (z.B. Customizing eines ERP-Systems). Ferner entstehen Kosten für Hardware und Software – soweit sie nicht vom Provider übernommen und in die laufenden Gebühren einkalkuliert werden.

Auch innerhalb des eigenen Unternehmens sind nicht unbeträchtliche einmalige Aufwände zu Beginn des Projektes zu betrachten. Hierzu gehört zunächst der Personalaufwand für die Anforderungsdefinition und die Auswahl eines Providers. Nicht zu vernachlässigen ist der Aufwand für die gemeinsam mit dem Provider zu erarbeitende Leistungsbeschreibung und die Vertragsverhandlungen. Einen beträchtlichen Kostenblock stellt überdies die erforderliche Standardisierung der Prozesse und Anwendungen dar. Beim Aufbau kundenindividueller Services durch den Provider oder die Anpassung bestehender Services an spezielle Kundenbedürfnisse wird in der Regel auch auf Kundenseite ein entsprechendes Projektteam mitarbeiten müssen. Das gilt auch beim Testen des bereit gestellten Services.

#### Kosten

##### Einmalige Kosten

###### Zahlungen an Provider

- Einrichtungskosten
- Projektkosten
- Hard- und Software

###### Interne Kosten

- Anforderungsdefinition
- Auswahl Provider
- Leistungsdefinition
- Vertragsverhandlungen
- Standardisierung Prozesse und Anwendungen
- Projekt-Mitarbeit

##### Laufende Kosten

###### Zahlungen an Provider

- Provider-Gebühren
- Software-Lizenz-Gebühren
- Wartungsgebühren

###### Interne Kosten

- Management der Outsourcing-Beziehung
- Koordination und Kontrolle
- Kommunikationsaufwand innerhalb der operativen Prozesse
- Leitungskosten

#### Zu Beginn fallen Einrichtungs- und Projektkosten an

#### Auch beim Kunden selbst entstehen beträchtliche Aufwände

Bei den laufenden Kosten handelt es sich zunächst um die Gebühren des Providers. Sind diese volumenabhängig, sollten verschiedene Szenarien durchgerechnet werden. Je nach Vertrag können noch laufende Software-Lizenz- oder Wartungsgebühren hinzukommen.

Auch intern fallen laufende Kosten an. Hierzu gehört die Lösung von Problemen für das Management der Outsourcing-Beziehung auf der strategischen und der vertraglichen Ebene, insbesondere aber für die Koordination, d.h. die Überwachung von Service Levels. Schließlich können gewisse Zusatzaufwände in den im Unternehmen verbliebenen Prozessen entstehen. Wird beispielsweise der Betrieb einer Anwendung outgesourct, bleibt aber das Management dieser Applikation im Unternehmen, entsteht u.U. zusätzlicher Kommunikationsaufwand zwischen den in beiden Prozessen arbeitenden Mitarbeitern, die sich nun in verschiedenen Unternehmen befinden. Nicht zuletzt ist an die Leitungskosten durch den zusätzlichen Datenverkehr zu denken, der durch die Nutzung einer beim Provider befindlichen Anwendung entsteht.

### Einsparungen durch ein Outsourcing-Projekt

Auch bei den Einsparungen sind einmalig zu Beginn auftretende sowie laufende Einsparungen zu betrachten. Einmalige Einsparungen entstehen insbesondere dadurch, dass ansonsten erforderliche Investitionen in Hardware und Software unterbleiben können (es sei denn, es werden Hard- und Software exklusiv für den Kunden bereitgestellt, die von diesem sofort bezahlt werden). Ebenso können die bei Eigenbetrieb mit der Implementierung und dem Customizing dieser Hard- und Software erforderlichen Aufwände durch eigene Mitarbeiter oder externe Berater als Einsparungen verbucht werden. Die auch im Outsourcing-Fall trotzdem für diese Tätigkeiten erforderlichen Aufwände wurden oben auf der Kosten-Seite bereits berücksichtigt. Im Extremfall – wenn völlig kundenindividuelle Leistungen erbracht werden – heben diese die entsprechenden Einsparungen völlig auf. Dort hingegen, wo stark standardisierte Leistungen angeboten werden, verteilen sich die Implementierungs- und Einführungsaufwände auf viele Kunden und können deshalb kostengünstiger angeboten werden.

Laufende Einsparungen entstehen im Wesentlichen dadurch, dass die outgesourcten Leistungen, wie Infrastrukturmanagement, Anwendungsmanagement oder vollständig ausgelagerte Prozesse nicht mehr selbst erbracht werden und daher insbesondere die hierfür erforderlichen Personalkosten eingespart werden. Auch hierfür gilt, dass der Provider diese Leistungen, die auf der Kostenseite als laufende Gebühren auftauchen, um so günstiger anbieten kann, je stärker Skaleneffekte durch standardisierte Leistungen genutzt werden können. Entscheidend ist ferner, wenn er über ein niedriges Lohnniveau, wie insbesondere beim Offshoring verfügt.

Einsparpotenziale zu ermitteln fällt in der Praxis sehr schwer, weil einerseits noch nicht absehbare zukünftige Entwicklungen und erforderliche Änderungen die gesamte Kalkulation sehr schnell hinfällig werden lassen können. Andererseits sind die tatsächlichen Kosten des Eigenbetriebs zumeist unbekannt. An und für sich müsste zunächst eine Prozesskosten-Analyse der eigenen Prozesse erfolgen. Dies unterbleibt häufig in der Praxis, so dass die entsprechenden Schätzungen, mit einem erheblichen Unsicherheitsfaktor belastet sind, zumal wenn sie vom Outsourcing-Anbieter aufgestellt werden.

### Koordination verursacht laufende Kosten beim Kunden

#### Einsparungen

##### Einmalige Einsparungen

- Keine Hard- und Software-Investitionen
- Projektkosten für eigenes Einführungsprojekt entfallen

##### Laufende Einsparungen

- Aufwände für Eigenbetrieb komplett outgesourcter Prozesse entfallen
- Aufwände für outgesourctes Anwendungsmanagement-Aktivitäten entfallen
- Aufwände für outgesourctes Infrastrukturmanagement-Aktivitäten entfallen

### Ermittlung der Einsparungen basiert oft auf unsicheren Schätzungen

## Bewertung der Chancen und Risiken

Wie bereits erläutert, lässt sich eine Outsourcing-Entscheidung nur in wenigen Fällen allein auf Basis einer reinen Kostenbetrachtung begründen. Eine mögliche Vorgehensweise ist es daher, die oben beschriebenen Vorteile und Risiken in ihrer Bedeutung für das Unternehmen zu gewichten. Dies kann z.B. durch die Zuordnung von entsprechenden Gewichtungsfaktoren von 0 bis 10 geschehen. Zum Vergleich sind die Risiken mit umgekehrtem Vorzeichen einzubringen, d.h. die Abwesenheit des betreffenden Risikos wird als Entscheidungskriterium mit aufgenommen und in seiner Bedeutung für das Unternehmen bewertet. Die so ermittelten Kosten und Einsparungen sollten ebenfalls als ein Kriterium in das Entscheidungstableau eingehen.

Sodann ist für jedes Kriterium abzuschätzen, zu wie viel Prozent es in einem Outsourcing-Szenario erfüllt ist und zu welchem Prozentsatz bei Eigenerstellung der betreffenden Leistungen. Hieraus ergeben sich gewichtete Punktzahlen, die zu einer Gesamtsumme addiert werden, wobei die höhere Punktzahl die gemäß der getroffenen Gewichtungen vorteilhaftere Entscheidung repräsentiert.

Mit einem solchen Entscheidungstableau können auch verschiedene Annahmen und mögliche Gewichtungen verglichen und so die Entscheidungsgrundlagen transparent gemacht werden. Auf diese Weise trägt es dazu bei, die Outsourcing-Entscheidung nicht aus dem Bauch heraus zu treffen, sondern dass die Gründe, Annahmen und vor allem die Ziele des Projektes transparent gemacht werden.

## Business Cases für unterschiedliche Projekt-Typen

In den vorangehenden Ausführungen wurde bereits deutlich, dass sich der Business Case für ein Outsourcing-Projekt je nach Größe und Art des Projektes grundsätzlich unterscheidet.

Je kleiner das Unternehmen und je standardisierter die auszulagernden Leistungen sind, desto eher lässt sich Outsourcing mit Hilfe einer reinen Kostenbetrachtung begründen.

Bei kleinen Unternehmen fehlt oftmals die kritische Masse, um eine bestimmte Leistung selbst günstiger als durch einen Provider erbringen zu können. Der Eigenbetrieb der gesamten Infrastruktur für einen Webshop oder für ein ERP-System mit gewissen Mindestverfügbarkeiten erfordert auch für ein kleines Unternehmen ein mehrköpfiges Team. Eine Faustregel besagt, dass ein eigenes ERP-System mit weniger als 300 Benutzern nicht betriebswirtschaftlich sinnvoll selbstständig zu betreiben ist. Ebenso sind Rechenzentren, die weniger als 1.000 MIPS (Millionen Instruktionen pro Sekunde) verarbeiten, meist nicht wirtschaftlich. In solchen Fällen ergibt sich ein klarer Business Case für das Outsourcing. Hinzu kommt, dass häufig das für den Aufbau eines Eigenbetriebs erforderliche Know-how nicht im eigenen Unternehmen vorhanden ist.

Beim selektiven Outsourcing wird meist eine klar spezifizierbare Leistung, wie etwa der Betrieb eines Servers oder die Bereitstellung eines Anwendungssystems für die Durchführung einer Testphase ausgelagert. Dies lässt sich kostenmäßig relativ gut erfassen, so dass die Aussagekraft einer ROI-Rechnung wie oben dargestellt vergleichsweise hoch ist.

Beim Outsourcing wenig standardisierter Leistungen durch große Unternehmen, wie dies beim Komplett-Outsourcing einer Konzern-IT der Fall ist, scheint aus den genannten Gründen eine reine Kostenbetrachtung wenig aussagekräftig. Hier kann ein Business Case nicht ohne die Berücksichtigung anderer Faktoren entwickelt werden. So muss etwa der Vorteil eines reduzierten Fixkostenblocks

### Entscheidungstableau für/gegen Outsourcing (Ausschnitt)

Kriterium	Bedeutung (0-10 Punkte)	Erfüllungsgrad bei Outsourcing	Gewichtete Punkte Outsourcing	Erfüllungsgrad bei Eigenbetrieb	Gewichtete Punkte Eigenbetrieb
Es muss kein eigenes Know-how aufgebaut werden	6	50%	3	0%	0
Variabilisierung von Fix-Kosten	9	80%	7,2	20%	1,8
Übergabe des Risikos des Applikationsbetriebes an Provider	3	90%	2,7	0%	0
Beliebige Änderungen jederzeit möglich	6	30%	1,8	100%	6
usw.					
<b>Gewichtete Summe</b>			<b>3,675</b>		<b>1,95</b>

*Bei den eingetragenen Werten handelt es sich um Beispiele.*

### Klare Kostenvorteile vor allem für kleinere Unternehmen

### Kosten standardisierter Leistungen sind gut vergleichbar

### Reine Kostenbetrachtungen genügen nicht für Komplett-Outsourcing

gegen den Nachteil einer eventuellen Abhängigkeit vom Outsourcing-Dienstleister abgewogen werden. Ebenso muss u.a. der Nutzen einer besseren Konzentration auf das Kerngeschäft möglichen Problemen durch genaue, aber inflexible vertragliche Regelungen gegenüber gestellt werden.

## Anbieter

### Typen von Anbietern

Der Outsourcing-Markt ist ausgesprochen heterogen. Als wesentliche Typen von Anbietern lassen sich unterscheiden:

- **Beratungsfirmen:** Eine Reihe großer Unternehmensberatungen bietet weltweites Komplett-Outsourcing an. Hierzu gehören u.a. Accenture, Cap Gemini Ernst & Young sowie Atos Origin.
- **Große IT Outsourcer:** Diese haben bereits langjährige Erfahrungen in diesem Bereich. Prominentestes Beispiel ist die Firma EDS.
- **Standardsoftware-Hersteller:** Auch eine Reihe von Softwareherstellern bieten Outsourcing-Leistungen an, meist spezialisiert auf den Betrieb und das Management der Anwendungen aus dem eigenen Hause. Beispiele sind SAP, Peoplesoft, Oracle.
- **Service-Bereiche von Technologiefirmen:** Firmen, deren Kerngeschäft ursprünglich die Herstellung von Hardware war, konzentrieren sich als Outsourcer entweder auf die Bereitstellung und den Betrieb dieser Hardware, wie z.B. Hewlett Packard, oder bieten umfassende IT- und Outsourcing-Services an, wie IBM.
- **Telekommunikations-Unternehmen:** Große Telekommunikationsanbieter sind ebenfalls sehr stark am Outsourcing-Geschäft interessiert. Typisches Beispiel ist die Deutsche Telekom, die mit ihrer Service-Tochter T-Systems eine wichtige Rolle spielt.
- **IT Service-Anbieter:** Diese kommen aus unterschiedlichen Bereichen, z.B. Anwendungsentwicklung, Systemintegration oder IT-Beratung. Ein Beispiel hierfür ist Siemens Business Services (SBS).

Der Markt für das Komplett-Outsourcing großer Konzerne wird von einigen großen Anbietern beherrscht. Im Bereich des selektiven Outsourcing findet sich dagegen eine große Zahl von spezialisierten Anbietern, die sich beispielsweise auf den Betrieb von Rechenzentren oder das Hosting spezieller Anwendungen konzentrieren. Auch die Ausgestaltung der jeweiligen Angebote kann ganz unterschiedlich ausfallen (siehe nebenstehenden Kasten).

Als Dienstleister können neben eigenständigen Firmen auch hundertprozentige Tochtergesellschaften des Dienstnehmers in Frage kommen. Dies ist häufig anzutreffen, wenn ein Unternehmen seine existierende IT-Abteilung in ein eigenes Unternehmen ausgründet. Eine dritte Form von Outsourcing-Dienstleistern stellen Joint Ventures dar.

Diese Formen lassen sich auch im Bereich Offshoring antreffen. Z.T. gründen mitteleuropäische Firmen Tochtergesellschaften im Offshoring oder Nearshoring-Land. Die Zusammenarbeit mit externen, ausschließlich im Offshoring-Land angesiedelten Dienstleistern wird häufig über Vermittlungsagenturen erleichtert. Zunehmend gründen auch beispielsweise indische Softwarefirmen Niederlassungen in Deutschland, über die die Zusammenarbeit mit dem Dienstnehmer koordiniert wird.

### Beispiel: Outsourcing-Varianten eines ERP-Hosting-Anbieters

#### Evaluation Hosting

Kurzfristige Bereitstellung einer Anwendung zu Evaluierungszwecken

#### Implementation Hosting

Kurzfristige Bereitstellung eines Systems für den Aufbau einer Kundenlösung. Dieses kann anschließend vom Kunden übernommen oder weiter vom Dienstleister für ihn betrieben werden

#### Application Hosting

Dauerhafter Betrieb einer Anwendung für den Dienstnehmer

#### Remote Application Operation

Störungsfreier Produktivbetrieb via Remote-Anbindung

#### Application Management

Administration und Prozessüberwachung für ein Anwendungssystem incl. Upgrade/Migration und erweitertes Customizing

#### Upgrade Hosting

Bereitstellung der Infrastruktur und der Systemlandschaft für einen Upgrade auf eine neue Systemversion und Durchführung des Upgrades

#### Hosted Learning

Bereitstellung eines Demo-Systems für Schulungszwecke.



## Anbietersauswahl

Die Auswahl des richtigen Anbieters ist aufgrund der hohen Abhängigkeit von entscheidender Bedeutung, und dies um so mehr, je umfassender und unternehmenskritischer die auszulagernden Leistungen sind. Auf eine sorgfältige Prüfung und Bewertung der in Frage kommenden Firmen und ihrer Angebote sollte daher keinesfalls verzichtet werden, auch wenn dieser Auswahlprozess einige Monate dauert. Falls sich einzelne Teil-Leistungen sinnvoll aus dem outsourcingenden Gesamtpaket herauslösen lassen, kann es sinnvoll sein, zunächst mit einem kleinen Outsourcing-Projekt zu starten. Dadurch kann man den Dienstleister besser kennen lernen, bevor man einen umfangreicheren Vertrag abschließt.

### Wichtige Kriterien für die Anbietersauswahl sind:

- **Branchenkenntnis:** Während diese für die Übernahme rein auf die Infrastruktur ausgerichteter Aufgaben eher zweitrangig ist, gewinnt sie an Bedeutung, wenn etwa ganze Geschäftsprozesse oder die Konzeption neuer Anwendungssysteme übernommen werden sollen.
- **Nachgewiesene Kompetenz** bzgl. der zu übernehmenden Aufgaben: So sollte ein Dienstleister Erfahrungen bei der Einführung und beim Betrieb des jeweiligen Systems haben und auch Bereitschaft zeigen in neueste Produkte zu investieren.
- **Geeignete Größe und Struktur:** Ein Komplettoutsourcing der IT von Großunternehmen kann praktisch nur von den ganz großen, international tätigen IT-Service-Anbietern erfolgreich durchgeführt werden. Mittelständler, die etwa ein selektives Outsourcing benötigen, sind hingegen meist besser mit kleineren, spezialisierten Anbietern bedient, die aufgrund ihrer eigenen Größe und ihrer Kundenstruktur eher die Sprache des Mittelständlers sprechen und adäquate Angebote entwickeln können.
- **Technische und personelle Ausstattung:** Diese muss so beschaffen sein, dass der Anbieter in der Lage ist, die Service Level Agreements einzuhalten. Eine wichtige Rolle spielen hier auch Sicherheitsaspekte und ein aus Prozess-Sicht einheitlicher 7 Tage-, 24 Stunden-Support.
- **Finanzielle Stabilität:** Es sollte eine realistische Chance bestehen, dass der Provider sich langfristig auf dem Markt halten und seine vertraglichen Verpflichtungen erfüllen kann.
- **Erweiterungsmöglichkeiten:** Auch wenn zunächst nur eine bestimmte Aufgabe ausgelagert werden soll, ist dennoch in Betracht zu ziehen, weitere Leistungen an den Anbieter zu übertragen. Sonst ist ggf. später ein Wechsel oder die Nutzung eines zweiten Outsourcing-Dienstleisters erforderlich.
- **Vertragsgestaltung:** Die vom Anbieter vorgeschlagenen Vertragskonditionen sollten die Kundenbelange berücksichtigen, z.B. durch eindeutig definierte, vom Kunden tatsächlich benötigte Leistungen mit klar überprüfbaren Verpflichtungen des Anbieters. Enthalten sein sollten überdies Vertragsstrafen bei Nichteinhaltung der vereinbarten Service Levels, klare Ausstiegsklauseln usw. Hierdurch demonstriert der Anbieter, dass ihm an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit gelegen ist, und er nicht nur darauf aus ist, den einmal gewonnenen Kunden im Nachhinein auszunutzen.

**Die hohe Abhängigkeit vom Provider erfordert eine sorgfältige Auswahl**

**Kunde und Dienstleister sollten von ihrer Struktur her zusammenpassen**

**Die Verpflichtungen des Anbieters müssen überprüfbar sein**

## **Bewertung und Handlungsempfehlungen**

Outsourcing im IT-Bereich ist mittlerweile ein bewährtes Werkzeug des IT-Leiters und z.T. auch der Unternehmensführung. In vielen Bereichen ist die Vergabe von IT-Aufgaben nach außen eine vielversprechende Alternative zur Eigenerbringung dieser Leistungen. Wer Outsourcing hier nicht zumindest als Option in Betracht zieht, verpasst große Chancen.

Auf der anderen Seite ist Outsourcing, speziell das Komplett-Outsourcing, auch ein Modethema, das nicht zuletzt von Beratern hochgespielt wurde, deren angestammtes Geschäft in der wirtschaftlichen Flaute eingebrochen war. Werden die diskutierten Risiken und erforderlichen Voraussetzungen auf Kundenseite jedoch nicht beachtet, ist die Gefahr des Misslingens groß. Daher gelten inzwischen eine Reihe von Outsourcing-Projekten als gescheitert und die betreffenden Firmen haben wieder ein Insourcing durchgeführt. Deshalb ist zu erwarten, dass die vielfach anzutreffende Outsourcing-Euphorie in Zukunft abflaut.

Dennoch werden Firmen stark vom IT-Outsourcing profitieren, die das Thema unabhängig von Mode-Wellen mit der gebotenen Sorgfalt angehen und dort Outsourcing-Entscheidungen treffen, wo sich konkret nachweisbare Vorteile ergeben.

Durch reine Kostenargumente lassen sich Outsourcing-Projekte nur bei selektivem Outsourcing von sehr begrenzten, klar überblickbaren Aufgaben begründen, z.B. das Auslagern von betriebswirtschaftlichen Anwendungen für kleine Mittelständler. Viele selektive Outsourcing-Leistungen lassen sich zudem standardisieren und als Module anbieten, die nach den individuellen Anforderungen eines Unternehmens zusammengesetzt werden können. Große, umfangreiche Outsourcing-Projekte müssen sich indes strategisch rechtfertigen lassen.

Outsourcing-Entscheidungen sind stets individuelle Entscheidungen, die die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens berücksichtigen müssen. Bis dato haben sich noch keine allgemeinen IT-Commodities entwickelt, deren Fremdbezug in aller Regel günstiger ist. IT-Outsourcing ist deshalb kein reines IT- sondern ein Management-Thema. Voraussetzung für erfolgreiche Outsourcing-Strategien ist insbesondere eine klare Entscheidung, welche Prozesse zu den Kernaufgaben des Unternehmens gehören. Outsourcing-Entscheidungen müssen eingebettet sein in eine stimmige Gesamtarchitektur der Unternehmensprozesse, innerhalb derer dann entschieden werden kann, welche Aufgaben intern und welche extern durchzuführen sind.

Keinesfalls sollte versucht werden, bestehende Probleme unreflektiert durch Vergabe des betreffenden Aufgabengebietes an einen Outsourcer loszuwerden. Hierdurch ist das Scheitern vorprogrammiert.

Outsourcing-Projekte müssen sorgfältig vorbereitet werden. Neben der Anbietersuche, der Definition von Service Level Agreements usw. gehört dazu insbesondere die Standardisierung der eigenen Prozesse und die Schaffung definierter Prozess-Schnittstellen zu den Prozessen der Dienstleister. Eine bestehende Outsourcing-Beziehung bedarf der ständigen Steuerung und Weiterentwicklung von Seiten des Kunden.

Der Fokus der Outsourcing-Aktivitäten bewegt sich derzeit von der Infrastruktur-Ebene über die Anwendungs-Ebene hin zur Geschäftsprozess-Ebene. Es ist zu erwarten, dass dieser Trend anhalten wird.

**Outsourcing ist heute ein bewährtes Werkzeug des IT-Leiters**

**Outsourcing-Entscheidungen unabhängig von Mode-Wellen**

**Outsourcing ist ein Management-Thema**

**Eigene Prozesse im Vorfeld standardisieren**

Anstatt eine technische Leistung in Anspruch zu nehmen, wie die Bereitstellung und Wartung eines Servers, wird man künftig verstärkt komplette betriebswirtschaftliche Leistungen mit definierten Service Levels von Dienstleistern beziehen können. Um diese gewährleisten zu können, werden die Dienstleister zunehmend standardisierte Anwendungsplattformen aufbauen müssen. Grundlage hierfür wird in den meisten Fällen eines der marktführenden Anwendungssysteme sein (z.B. von Oracle, SAP oder Peoplesoft). Dies hat Auswirkungen auf die bei den Dienstnehmern verbliebenen Anwendungen, die mit den Plattformen der Dienstleister kompatibel sein sollten.

Mittelfristig weist die Tendenz in Richtung Business Process Outsourcing (BPO). Heute ist BPO jedoch erst in wenigen Bereichen etabliert, insbesondere Finanzen, Personalwesen und Call Center. Zukunftsmusik sind momentan auch weitere heiß diskutierte Themen, wie „IT Utility“ oder Computing „On Demand“, d.h. der beliebige Bezug von Rechenleistung nach Bedarf. Dies wird für die meisten Unternehmen erst in einem Zeitraum von fünf bis acht Jahren eine realistische Option, wenn sich das Thema Grid-Computing etabliert hat und die nötigen Kapazitäten zur Verfügung stehen. Bis dahin werden diese Themen eher als Verkaufsargumente für weitere IT-Beratungsleistungen dienen. Für die meisten Unternehmen ist heute eine Konzentration auf das selektive Outsourcing von Anwendungen und ihr Management empfehlenswert.

Autoren: Thomas Allweyer, Thomas Besthorn, Jürgen Schaaf

### **Konzentration auf selektives Outsourcing sinnvoll**

**Die Autoren der Studie:**

**Dr. Jürgen Schaaf, DB Research**, Tel. +49 69 910-46830,  
(juergen.schaaf@db.com)

Gesamtwirtschaftliche Perspektive

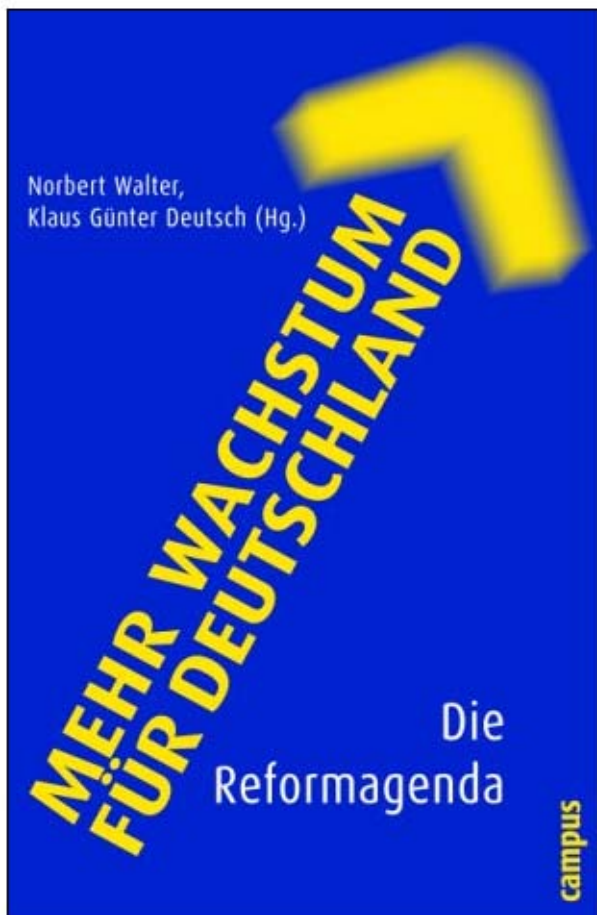
**Prof. Dr. Thomas Allweyer, Fachhochschule Kaiserslautern,**  
**Fachbereich Informatik**, Tel. +49 6332 914-324,  
(allweyer@informatik.fh-kl.de)

Die Outsourcing-Entscheidung aus Sicht des Dienstnehmers

**Thomas Besthorn, Geschäftsführer SAP Hosting AG & Co. KG**,  
Tel. +49 6227 762800, (thomas.besthorn@sap.com)

Der Business Case für Outsourcing

## Wie kriegen wir unser Land wieder flott?



Wie kriegen wir unser Land wieder flott? Wege aus der Krise werden dringend gesucht. Es mangelt nicht an Vorschlägen - die Stimmen zu Deutschlands Reformbedarf, vor allem aus der Politik, sind allgegenwärtig. Doch die Vorschläge sind selten kompetent. In diesem Buch kommen die Fachleute zu Wort.

Die Autoren, Wirtschaftsexperten aus dem Think-Tank DB Research der Deutschen Bank sowie aus anderen Forschungs-Instituten, zeigen, wo Deutschlands Schwächen liegen und wie sie zu beheben sind - etwa im öffentlichen Sektor, in der Bildungspolitik oder im Bereich der Sozialen Sicherung.

**Dieses Buch bringt die Rezepte für den Aufschwung!**

**Ab sofort im Buchhandel erhältlich.**

**Gebundene Ausgabe** - 450 Seiten - Campus Verlag

**ISBN:** 3-593-37529-X

**Preis:** EUR 34,90



## **SAP Hosting AG & Co. KG**

Raiffeisenring 15

68789 St. Leon-Rot

T +49 (6227) 76 63 00

F +49 (6227) 76 63 01

E [info.SAPHosting@sap.com](mailto:info.SAPHosting@sap.com)

[www.saphosting.de](http://www.saphosting.de)

Mobilfunk - Über Kooperation und Mehrwert zum Erfolg	9. Dezember 2003
Die asiatischen Tigerstaaten nach dem IT-Boom Am Scheideweg: Anfang vom Ende oder neue Chance?	26. November 2003
Copyright reloaded: Vom Versuch, Technologie vor sich selbst zu schützen	13. Oktober 2003
DotCom-Crash: Talsohle in Deutschland durchschritten	15. August 2003
B2C-E-Commerce: Internet kein „großer Gleichmacher“	19. Mai 2003
Mehr als „inszenierter Wettbewerb“ in der Telekommunikation	11. April 2003
Maschinenbau und Autoindustrie - virtuelle Marktplätze auf dem Vormarsch?	11. Februar 2003
Breitbandiges Festnetz - Innovation im Wartestand	28. Januar 2003
Informations- und Kommunikationstechnologien - Allheilmittel gegen den Verkehrsinfarkt?	11. Dezember 2002
VC-Markt in Deutschland: Aussichten weiterhin trüb	28. November 2002
Free software, big business? Open Source-Programme erobern Wirtschaft und öffentlichen Sektor	14. November 2002
E-Government: Großes Potenzial nicht ausreichend genutzt	10. Oktober 2002

Unsere Publikationen finden Sie kostenfrei auf unserer Internetseite [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de)  
Dort können Sie sich auch als regelmäßiger Empfänger unserer Publikationen per E-Mail eintragen.

Für die Print-Version wenden Sie sich bitte an:

Deutsche Bank Research  
Marketing  
60272 Frankfurt am Main  
Fax: +49 69 910-31877  
E-Mail: [marketing.dbr@db.com](mailto:marketing.dbr@db.com)

© 2004. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Bundesrepublik Deutschland (Selbstverlag). Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen beruhen auf öffentlich zugänglichen Quellen, die wir für zuverlässig halten. Eine Garantie für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben können wir nicht übernehmen, und keine Aussage in diesem Bericht ist als solche Garantie zu verstehen. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers/der Verfasser wieder und stellen nicht notwendigerweise die Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen dar. Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Meinungen können sich ohne vorherige Ankündigung ändern. Weder die Deutsche Bank AG noch ihre assoziierten Unternehmen übernehmen irgendeine Art von Haftung für die Verwendung dieser Publikation oder deren Inhalt. Die Deutsche Banc Alex Brown Inc. hat unter Anwendung der gültigen Vorschriften die Verantwortung für die Verteilung dieses Berichts in den Vereinigten Staaten übernommen. Die Deutsche Bank AG London, die mit ihren Handelsaktivitäten im Vereinigten Königreich der Aufsicht durch die Securities and Futures Authority untersteht, hat unter Anwendung der gültigen Vorschriften die Verantwortung für die Verteilung dieses Berichts im Vereinigten Königreich übernommen. Die Deutsche Bank AG, Filiale Sydney, hat unter Anwendung der gültigen Vorschriften die Verantwortung für die Verteilung dieses Berichts in Australien übernommen.

Druck: HST Offsetdruck Schadt & Tetzlaff GbR, Dieburg.

Print: ISSN 1619-3229 / Internet: ISSN 1619-3237 / E-mail: ISSN 1619-4748