

Thomas Bossert

Marktanalyse des Offshore Software Development in den neuen EU-Beitrittsländern

Chancen und Risiken der Auslagerung von
Softwareentwicklung nach Mittel- und Osteuropa mit einer
empirischen Untersuchung der dortigen Anbieter

Masterarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



**Marktanalyse des Offshore Software Development in den neuen EU-
Beitrittsländern** – Chancen und Risiken der Auslagerung von Software-
entwicklung nach Mittel- und Osteuropa mit einer empirischen Untersuchung
der dortigen Anbieter

Thomas Bossert

(Master Thesis, Hochschule Pforzheim)

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	2
1.3 Gang und Aufbau der Arbeit	3
1.4 Begriffsabgrenzung	4
1.5 Entwicklung und aktuelle Betrachtung zum Thema Offshoring	6
2 Mittel- und Osteuropa der EU im Überblick.....	12
2.1 Politische Situation.....	13
2.2 Wirtschaftliche Situation.....	17
2.3 Infrastruktur.....	28
2.4 Humankapital	42
3 Die Länder im Einzelnen und ihre Softwaremärkte	52
3.1 Allgemeine Landesinformationen	53
3.1.1 Polen.....	53
3.1.2 Ungarn	55
3.1.3 Tschechien	57
3.1.4 Litauen	59
3.1.5 Lettland	60
3.1.6 Estland.....	61
3.1.7 Slowakei	62
3.1.8 Slowenien	63
3.2 Informationen zur Softwareindustrie der neuen EU-Staaten	64

4	Empirische Analyse	67
4.1	Gesamtbetrachtung Osteuropa.....	68
4.2	Vergleichende Ergebnisbetrachtung der untersuchten Länder	101
5	Schlussbemerkungen	121
	Anhang.....	125
	Literaturverzeichnis	143

Abkürzungsverzeichnis

AiF	Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BPO	Business Process Outsourcing
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CIA	Central Intelligence Agency
CMM	Capability Maturity Model
CMMi	Capability Maturity Model Integration
CPI	Corruption Perceptions Index
EITO	European Information Technology Observatory
etc.	etcetera
EU	Europäische Union
EU-8	Gruppe der neuen EU-Staaten Estland, Lettland, Litauen, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn
EZB	Europäische Zentralbank
F&E	Forschung und Entwicklung
i.d.R.	in der Regel
IAF	Institut für Angewandte Forschung
ICT	Information and Communication Technology
IGLU	Internationale Grundschul-Lese-Untersuchung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
ISCED	International Standard Classification of Education
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technology
n	Anzahl Antworten
NASSCOM	National Association of Software and Service Companies
o.V.	ohne Verfasser
PC	Personal Computer
PISA	Programme for International Student Assessment
SEI	Software Engineering Institute

SSU	Gruppe Slowakei, Slowenien und Ungarn
Tab.	Tabelle
USD	US-Dollar
Vgl.	Vergleiche
WKM	Wechselkursmechanismus
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Chancen und Gefahren des Outsourcing.....	5
Abb. 2: Geografische Lage der acht Staaten Ost- und Mitteleuropas	12
Abb. 3: Landkarte von Polen	54
Abb. 4: Landkarte von Ungarn	56
Abb. 5: Landkarte der Tschechischen Republik.....	58
Abb. 6: Landkarte von Litauen	59
Abb. 7: Landkarte von Lettland	60
Abb. 8: Landkarte von Estland	61
Abb. 9: Landkarte der Slowakei	62
Abb. 10: Landkarte von Slowenien.....	63
Abb. 11: Wie lange wird bereits Offshore-Development angeboten? (EU-8 gesamt).....	70
Abb. 12: Angebotene Leistungen innerhalb der Softwareentwicklung (EU-8 gesamt)	71
Abb. 13: Zertifizierungen der Unternehmen (EU-8 gesamt)	73
Abb. 14: Wichtigkeit einzelner Länder für die Offshore-Anbieter (EU-8 gesamt).....	74
Abb. 15: Wichtigkeit deutscher Firmen als Offshore-Partner im Moment (EU-8 gesamt).....	76
Abb. 16: Erwartung zu Zusammenarbeit mit deutschen Firmen in den nächsten drei Jahren (EU-8 gesamt) .	77
Abb. 17: Wege der Neukundenakquisition (EU-8 gesamt).....	78
Abb. 18: Büro in Deutschland (EU-8 gesamt)	80
Abb. 19: Angaben zur Dauer der Zusammenarbeit mit Offshore-Nutzern (EU-8 gesamt)	81
Abb. 20: Zugriffsmöglichkeit auf Entwicklungsumgebung beim Kunde innerhalb langfristiger Partnerschaften (EU-8 gesamt).....	82
Abb. 21: Softwareentwicklungsphasen in denen Offshore-Provider einbezogen wird (EU-8 gesamt)	83
Abb. 22: Wer entscheidet über Tools und Prozesse in folgenden Bereichen? (EU-8 gesamt).....	84
Abb. 23: Wie werden die Spezifikationen des Kunden bezüglich der zu entwickelnden Software an den Offshore-Anbieter kommuniziert? (EU-8 gesamt)	85
Abb. 24: Leitung, Management und Koordination des Gesamtprojektes (EU-8 gesamt)	87
Abb. 25: Knowledge Transfer und Change Management während Entwicklungsprozess (EU-8 gesamt)	88
Abb. 26: Reaktionen auf Änderungswünsche des Kunden (EU-8 gesamt).....	90
Abb. 27: Notwendigkeit von Verbesserungen auf der Kundenseite (EU-8 gesamt)	91
Abb. 28: Leistungsverrechnung (EU-8 gesamt)	92

Abb. 29: Weitergabe von Kosteneinsparungen durch Produktivitätssteigerungen an den Kunden? (EU-8 gesamt).....	93
Abb. 30: Art der Weitergabe der Kostenersparnis (EU-8 gesamt).....	93
Abb. 31: Projektvolumen in Dollar ab welchem sich Offshoring für den Kunden rentiert (EU-8 gesamt)	94
Abb. 32: Tagessätze (in USD) pro Offshore-Entwickler (EU-8 gesamt)	95
Abb. 33: Mitarbeiter-Trainings in bestimmten Bereichen (EU-8 gesamt).....	96
Abb. 34: Durchschnittliche Zugehörigkeit der Mitarbeiter in Monaten (EU-8 gesamt).....	97
Abb. 35: Vorbeugungsmassnahmen falls Entwickler während des Offshore-Projekts das Unternehmen verlassen (EU-8 gesamt).....	98
Abb. 36: Fremdsprachenkenntnisse der Entwickler (EU-8 gesamt).....	99
Abb. 37: Zukunftsaussichten falls neue Wettbewerber (aus China, Philippinen, etc.) auf dem Offshoring-Markt Fuß fassen (EU-8 gesamt).....	100
Abb. 38: Klassifizierung der Ländergruppen nach IT Software&Services-Umsätzen	101
Abb. 39: Mitarbeiterzahlen der einzelnen Ländergruppen.....	102
Abb. 40: Dauer des Offshore-Development der Ländergruppen	103
Abb. 41: Angebotene Leistungen innerhalb der Softwareentwicklung	104
Abb. 42: Zertifizierungen der Unternehmen der verschiedenen Ländergruppen.....	105
Abb. 43: Wichtigkeit einzelner Länder für die Offshore-Ländergruppen in Prozent.....	106
Abb. 44: Wichtigkeit deutscher Firmen als Offshore-Partner im Moment.....	107
Abb. 45: Erwartung zu Zusammenarbeit mit deutschen Firmen in den nächsten drei Jahren.....	108
Abb. 46: Wege der Neukundenakquisition in Prozent	109
Abb. 47: Büro in Deutschland.....	110
Abb. 48: Angaben zur Dauer der Zusammenarbeit mit Offshore-Nutzern.....	111
Abb. 49: Wie werden die Spezifikationen des Kunden an den Offshore-Anbieter kommuniziert?.....	112
Abb. 50: Leitung, Management und Koordination des Gesamtprojekts	113
Abb. 51: Knowledge Transfer und Change Management während Entwicklungsprozesses.....	114
Abb. 52: Notwendigkeit von Verbesserungen auf der Kundenseite	115
Abb. 53: Sprachkenntnisse der Entwickler	116
Abb. 54: Leistungsverrechnung der einzelnen Ländergruppen	117
Abb. 55: Tagessätze (in USD) pro Offshore-Entwickler im Ländervergleich	118
Abb. 56: Vereinfachte Darstellung der Tagessätze pro Offshore-Entwickler.....	119
Abb. 57: Zukunftsaussichten falls neue Wettbewerber (aus China, Philippinen, etc.) auf dem Offshoring-Markt Fuß fassen	120

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Aktuelle politische Struktur in den neuen EU-Ländern (zum 29.04.2005).....	14
Tab. 2: Aktuelle und bevorstehende politische Änderungen in den neuen EU-Ländern	15
Tab. 3: Wahrgenommenes Ausmaß an Korruption in den Beitrittsländern (Rangliste)	15
Tab. 4: Relative und absolute Kennzahlen zum Bruttoinlandsprodukt	17
Tab. 5: Strukturelle Aufteilung des Bruttoinlandsproduktes 2003.....	19
Tab. 6: Steigerungsraten der Konsumentenpreise 2003.....	20
Tab. 7: Arbeitslosenquoten Januar 2005	21
Tab. 8: Verschuldungsdaten und Staatsreserven im Überblick.....	22
Tab. 9: Handelsbilanzen 2003 gesamt und pro Kopf	23
Tab. 10: Leistungsbilanzen 2003 gesamt und pro Kopf	24
Tab. 11: Top-3 Handelspartner bei Exporten und Importen 2003	25
Tab. 12: Währungen und Wechselkurse der einzelnen Länder.....	27
Tab. 13: Telekommunikation – Summe Festnetzhauptleitungen und Mobilfunkverträge	28
Tab. 14: Verbreitung von Personal Computern	30
Tab. 15: Internetbenutzer – Bestandsangaben und Wachstumszahlen	31
Tab. 16: Internet Hosts – Bestandsangaben und Wachstumszahlen.....	33
Tab. 17: Anteil von Unternehmen mit Breitband-Internetzugang.....	34
Tab. 18: IKT-Ausgaben 2001	35
Tab. 19: Bewertungen zur Informations- und Kommunikationsstruktur in 2002	36
Tab. 20: Hotelbetriebe - Gesamtanzahl Hotelzimmer und Hotelzimmerdichte 2003	38
Tab. 21: Anzahl und Orte von internationalen Flughäfen	39
Tab. 22: Infrastruktur der Landwege – Schienennetz und Schnellstrassen.....	40
Tab. 23: Bevölkerung 2004 – Größe, Wachstum, Struktur.....	42
Tab. 24: Anzahl Studenten der ISCED-Stufen 5 und 6 in bestimmten Bereichen	44
Tab. 25: Absolventen in Informatik, Mathematik und Wissenschaft; ISCED 5 und 6	46
Tab. 26: Ergebnisse der Bildungsstudien IGLU und PISA (Rangliste).....	48
Tab. 27: Ranking der Universitäten der Beitrittsländer 2004	49
Tab. 28: Fremdsprachenbeteiligung in der ISCED-Stufe 3 (2002)	50
Tab. 29: Ingenieure und Wissenschaftler in F&E und F&E Ausgaben	52

Tab. 30: Top-22 IT-Unternehmen im Baltikum – Umsätze in 1000 Euro.....	65
Tab. 31: Struktur der Teilnehmerzahl der Befragung (Rangliste).....	67
Tab. 32: Klassifizierung der Befragten (gesamt EU-8) nach Unternehmensumsatz	68
Tab. 33: Klassifizierung der Befragten (gesamt EU-8) anhand der Mitarbeiteranzahl.....	69
Tab. 34: Gruppeneinteilung zu „Angebotene Softwareentwicklungsleistungen“.....	72
Tab. 35: Gruppeneinteilung zu „Wichtigkeit einzelner Länder“	75
Tab. 36: Gruppeneinteilung zu „Methoden zur Neukundenakquisition“	79
Tab. 37: Gruppeneinteilung zu „Kommunikation der Spezifikationen zu Projektbeginn“	86
Tab. 38: Gruppeneinteilung zu „Knowledge Transfer während Entwicklungsprozess“	89
Tab. 39: Gruppenstruktur innerhalb des Ländervergleiches der Befragungsergebnisse.....	101

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das aktuelle wirtschaftliche Umfeld schafft für die IT-Verantwortlichen eine herausfordernde Aufgabe: Auf der einen Seite sollen massive Kostenreduzierungen realisiert werden, auf der anderen Seite muss gleichzeitig den steigenden Anforderungen bezüglich Verfügbarkeit, Integration, Aktualität und Sicherheit nachgekommen werden.¹

Um diesem Druck gerecht zu werden, greifen immer mehr Unternehmen auf das sogenannte Offshoring², dem Auslagern von Dienstleistungen in Niedriglohnländer, zurück. Durch die ständig fortgeschrittene Standardisierung der IT-Prozesse und das dadurch vermehrt nachlassende Differenzierungspotential durch die eigene IT-Kompetenz, verliert dieser Bereich zunehmend an strategischer Bedeutung innerhalb vieler Firmen. Gepaart mit den heutigen Möglichkeiten durch weltweit verfügbare Daten- und Kommunikationsnetze entsteht damit eine Konstellation, die wissensbasierte Tätigkeiten wie z.B. das Programmieren von Geschäftsapplikationen an räumlich getrennten Orten ermöglicht.³

Die Anfänge des Offshoring finden sich in den USA, wo zu Beginn bis Mitte der 90er Jahre der Fachkräftemangel überwiegend durch Bodyshopping und anfängliches Verlagern einfacher IT-Tätigkeiten insbesondere nach Indien oder auch Israel kompensiert wurde. Durch die schwache wirtschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahre rückte bei vielen Unternehmen ein weiteres Motiv verstärkt in den Blickpunkt: Man lagert Leistungen nach Billiglohnländer aus, um Kosteneinsparpotentiale realisieren zu können und weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.⁴

In jedem Zielland existieren unterschiedliche Voraussetzungen für eine Auslagerung. Entscheidende Differenzen sind hier hierbei beispielsweise die Lohnkosten,

¹ Vgl. A.T. Kearney, 2004a, S. 2

² Zu Definitionen und Abgrenzungen siehe Kapitel 1.4

³ Vgl. Bitkom, 2005, S.5

⁴ Vgl. ebenda, S. 10 und S. 22

die Verfügbarkeit von qualifiziertem Fachpersonal, Infrastruktur, örtliche Nähe und Zeitzone sowie rechtliche Gegebenheiten.⁵ Bezüglich der innerhalb dieser Arbeit analysierten neuen EU-Länder liegen teilweise identische Ausprägungen der Kriterien vor (z.B. Zeitverschiebung). Trotzdem können entscheidende Unterschiede bestehen, welche den Erfolg eines Offshore-Vorhabens beeinflussen können.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Die der EU beigetretenen Länder konnten innerhalb der letzten Jahre im Rahmen der EU-Drittstaatenprogramme auf Fördermittel zurückgreifen, welche den Heranführungsprozess an die westlichen Industrienationen unterstützten.⁶ Der Beitritt der betrachteten Staaten Mittel- und Osteuropas erhöht deren Attraktivität als Produktionsstandort und Absatzmarkt für deutsche Unternehmen. Auch für IT-Outsourcing stellt die neue EU-Region damit eine Alternative zu den klassischen Offshore-Destinationen wie beispielsweise Indien dar. Die geografische und kulturelle Nähe kommt Nearshore-Auslagerungen dabei entgegen.⁷

Die vorliegende Arbeit soll die neuen EU-Staaten im Hinblick auf die Auslagerung von Softwareentwicklung analysieren. Dabei wird zunächst eine vergleichende Länderanalyse vorgenommen, anhand derer die politischen, wirtschaftlichen, sozialen und infrastrukturellen Gegebenheiten dargestellt werden. Daran anschließend werden die Ergebnisse einer empirischen Befragung lokaler Softwareanbieter innerhalb der jeweiligen Länder vorgestellt. Diese Befragung ist ein Teilbereich des Projektes „Offshore-Development“, das am Institut für Angewandte Forschung der Hochschule Pforzheim (IAF) durchgeführt wird. Das AiF-Projekt, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), unterliegt der Leitung von Frau Prof. Dr. Regina Moczadlo. Struktur und Inhalte der dieser Arbeit zugrunde liegenden Befragung waren durch das Projekt vordefiniert.

Die per Online-Fragebogen durchgeführte quantitative Erhebung gibt unter anderem Auskunft zu angebotenen Leistungen, Kosten der Programmier Tätigkeiten,

⁵ Vgl. Bayerischer Industrie- und Handelskammertag, 2002, S. 17

⁶ Vgl. Bundesamt für Aussenwirtschaft, 2005

⁷ Vgl. Capgemini, 2004, S. 3

Qualitätszertifizierung, sowie Problemen und Verbesserungspotentialen bei der Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Offshore-Partnerschaft.

Die Staaten Malta und Zypern werden aufgrund der geringen Bedeutung für das bearbeitete Thema innerhalb dieser Arbeit nicht berücksichtigt. Der Kreis der untersuchten Staaten bezieht sich damit auf folgende acht Länder: Polen, Tschechien, Ungarn, Litauen, Lettland, Estland, Slowenien, Slowakei (nachfolgend auch EU-8 bezeichnet).

Ziel der empirischen Erhebung ist es, die Erfahrungen der osteuropäischen Unternehmen mit dem Softwareoutsourcing von Westeuropa und den USA zu analysieren.

1.3 Gang und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in zwei Hauptteile untergliedert: Die vergleichende Länderanalyse und die Auswertung der empirischen Offshore-Anbieterbefragung in den neuen EU-Staaten.

Zunächst erfolgt in Kapitel 1.4 eine Abgrenzung der innerhalb dieser Arbeit wichtigsten Begriffe, um ein klar definiertes Verständnis zu der behandelten Thematik zu gewährleisten. Kapitel 1.5 geht auf zurückliegende und aktuelle Entwicklungen des Offshoring ein.

Im zweiten Kapitel beginnt die Länderanalyse mit dem Vergleich von Kennzahlen der Bereiche Politik, Wirtschaft, Infrastruktur und Bildung bzw. Humankapital. Bezüglich der politischen Situation (Kapitel 2.1) wird auf die wichtigsten Änderungen durch den EU-Beitritt eingegangen. Anschließend folgt eine Vorstellung der aktuellen demokratischen Strukturen innerhalb der Nationen. Die politische Führung mit ihren wichtigsten Parteien sowie aktuelle und zukünftige Veränderungen der jeweiligen Machtpositionen werden aufgezeigt. Weiterhin wird der Stand der Korruption innerhalb der neuen Staaten beschrieben. Das Kapitel 2.2 zeigt die wichtigsten wirtschaftlichen Kennzahlen der einzelnen Länder auf. Hierzu zählen Daten zum

Bruttoinlandsprodukt, Preissteigerungsraten, Arbeitslosenquoten, Verschuldungsdaten sowie außenhandelspezifische Angaben. In Kapitel 2.3 wird die infrastrukturelle Situation innerhalb der Länder aufgezeigt. Dabei werden informations- und kommunikationstechnische Aspekte (z.B. Verbreitung von Internet und Mobiltelefonen) sowie verkehrstechnische Gegebenheiten (z.B. Anbindung an den internationalen Flugverkehr) betrachtet. Kapitel 2.4 stellt mit Statistiken zur Bildungs- und Hochschulqualität, Studenten- und Absolventenzahlen das Humankapital in den neuen EU-Staaten vor. Kapitel drei gibt weiterführende Informationen zu den Ländern im Einzelnen. Zudem wird, soweit Daten vorliegen, auf die dortigen Softwaremärkte bzw. Softwareindustrien eingegangen. Kapitel vier stellt die Ergebnisse zu Anbieterbefragung in den neuen EU-Ländern vor. Dabei werden zunächst alle Ergebnisse der acht Länder aggregiert, um die EU-8 Nearshore-Region als Ganzes zu betrachten. Nachfolgend werden, soweit von der Datenlage her möglich, die Länder einzeln betrachtet bzw. Ländergruppen gebildet. Der Fragebogen selbst findet sich im Anhang (Anlage eins). Kapitel fünf enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse (zusätzlich auch in englischer Sprache).

1.4 Begriffsabgrenzung

Dieses Kapitel geht kurz auf Begriffe ein, welche dieser Arbeit zugrunde liegen. Damit soll eine klare Abgrenzung geschaffen werden, die zum Verständnis der behandelten Thematik beiträgt.

• Outsourcing

Die Idee des Outsourcing ist es, bisher unternehmensintern durchgeführte Leistungen an spezialisierte externe Dienstleister zu übertragen und sie dadurch wirtschaftlicher zu betreiben.⁸ In der Regel wird eine mittel- bzw. langfristige (befristete oder dauerhafte) Partnerschaft mit einem rechtlich unabhängigen Dienstleistungsunternehmen eingegangen.⁹ Bei der Auslagerung von IT-Leistungen kann zwi-

⁸ Vgl. Dittrich, J., Braun, M., 2004, S. 2

⁹ Vgl. Eyholzer, K., Malär, L., 2002, S. 12

schen einer vollständigen Auslagerung der IT-Aufgaben (totales Outsourcing) und dem partiellen Outsourcing (Outtasking; siehe unten) unterschieden werden.¹⁰

Die Chancen und Gefahren des Outsourcing lassen sich nach den Kategorien Strategie/Risiko, Leistung/Service, Personal und Kosten/Finanzen differenzieren.

Abb. 1: Chancen und Gefahren des Outsourcing

Kriterium	Chancen	Gefahren
Strategie/Risiko	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzentration auf das Kerngeschäft ▪ Nutzung modernster Technologien ohne eigene Investitionen (kürzere Innovationszyklen) ▪ Bessere Planbarkeit ▪ Verlagerung des Risikos (technologischer Wandel, Komplexität) ▪ Erhöhung der Datensicherheit ▪ Schnelles Reaktionsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit ▪ Irreversibilität: Probleme bei Rückkehr zur eigenen IT ▪ Schnittstellen ▪ Know-how-Verlust im IT-Bereich ▪ Datenschutzrisiko ▪ Starre Bindung an Technologie des Anbieters ▪ Transfer von Know-how an Konkurrenten
Leistung/Service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bessere, stabilere Qualität ▪ Zugang zu speziellem Know-how ▪ Verfügbarkeitssteigerung; Erhöhung der Betriebssicherheit ▪ Standardisierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übervorteilung ▪ Koordinations- und Kommunikationsaufwand ▪ Logistikexpansion ▪ Unzureichende Messbarkeit
Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vermeidung von Beschaffungsproblemen qualifizierter Fachkräfte ▪ Verringerung des Personalbedarfs im IT-Bereich ▪ Raschere Verfügbarkeit von Spezialisten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalpolitische oder arbeitsrechtliche Probleme ▪ Widerstände des Personals ▪ Motivationsprobleme
Kosten/Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kostenreduktion: Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten ▪ Präzise Leistungsverrechnung ▪ Liquiditätserhöhung: Vermeidung hoher Investitionsaufwendungen ▪ Bessere Transparenz, Kontrolle und Planbarkeit von Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenzielle Kostenerhöhung: Umstellungs-, Transaktions- und Koordinationskosten ▪ Risiken vertraglicher Preisfixierung ▪ Intransparenz bzw. Unkontrollierbarkeit der verlangten Preise ▪ Erhöhter Kommunikations- und Koordinationsaufwand

Quelle: Stahlknecht, P., Hasenkamp, U., 2001, S. 454 f.; Lux, W., Schön, P., 1997, S. 7 ff.; Gerigk, J., 1997, S. 86ff.

● **Outtasking**

Beim Outtasking werden im Gegensatz zum vollständigen Outsourcing lediglich genau definierte Teilaufgaben einem externen Partner zur Betreuung übertragen. Die hohe Abhängigkeit vom Partner bei einer vollständigen Auslagerung wird dabei verringert, da nicht alle Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen nach außen gegeben werden.¹¹

● **Global Sourcing**

¹⁰ Vgl. Lux, W., Schön, P., 1997, S. 3

¹¹ Vgl. Softec, 2005, S. 1

Das Global Sourcing beschreibt die systematische, weltweite Beschaffung der Outsourcing-Leistungen.¹² Das Global Sourcing kann in beliebigen Bereichen wie z.B. Global IT Sourcing, Global Development Sourcing etc. auftreten. Im Bereich des IT-Outsourcing wird von Offshoring bzw. Nearshoring gesprochen, falls die Dienstleistungen von einem externen Anbieter bezogen werden, welcher nicht im Land des Nutzers ansässig ist:

- **Offshore**

Global Development Sourcing in Destinationen, die mindestens fünf Flugstunden von Deutschland entfernt sind und i.d.R. in einer anderen Zeitzone liegen.

- **Nearshore**

Global Development Sourcing in Destinationen, die weniger als fünf Flugstunden von Deutschland entfernt sind und i.d.R. in der gleichen Zeitzone liegen.¹³

1.5 Entwicklung und aktuelle Betrachtung zum Thema Offshoring

- **Internationale Arbeitsteilung im IT-Bereich – Bodyshopping und Offshoring**

In den 90er Jahren begann eine Auswanderungswelle vieler gut ausgebildeter IT-Fachkräfte von Indien und anderen Entwicklungsländern in die Industrieländer, insbesondere in die USA und Großbritannien. Aufgrund der steigenden IT-Fachkräfteknappheit lockerten viele Ländern, darunter auch Deutschland, ihre Einwanderungsbestimmungen: Es wurden sogenannte Greencards vergeben, welche die Einreise und den Aufenthalt zur Erbringung von Arbeitsleistungen in der IT-Branche gestatteten. Dieser Trend des Einkaufs von Arbeitskräften wird oft auch als Bodyshopping bezeichnet.

Die seit 2001 anhaltend kritische Situation innerhalb der IT-Industrie verursachte jedoch eine massive Gegenbewegung. Durch den wachsenden Kostendruck aufgrund der globalen Konkurrenzsituation lohnte es sich oft nicht mehr, Fachkräfte

¹² Vgl. Kämpf, R., Yeung, J.F., 2003, S. 1

¹³ Vgl. Moczadlo, R., 2005