

BACHELORARBEIT

OFFSHORE OUTSOURCING IM DIENSTLEISTUNGSSEKTOR

ZÜRCHER FACHHOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN



Abbildung 1: Offshore Outsourcing
(Aron & Singh, 2005)

Departement: School of Management and Law (W)

Studiengang: Betriebsökonomie

Vertiefung: General Management

Betreut durch: Herr Heim, Edgar

Verfasserin: Frau Staiger, Jeannette

Friedheimstrasse 30, 8057 Zürich

staigjea@students.zhaw.ch

Matrikelnummer: 14-677-108

Datum der Abgabe: 24. Mai 2017

Management Summary

Die Auswirkungen der Globalisierung drängen Unternehmen in einen fortwährenden Konkurrenzdruck. Hinzu kommen Faktoren wie die Digitalisierung und die Automatisierung, die den Wettbewerb verschärfen. Der Kostendruck zwingt Unternehmen, sich dem aktuellen Markt durch neue Geschäftsmodelle anzupassen. Um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, bietet sich das Outsourcing an. In den letzten drei Jahrzehnten haben sich Ökonomen sowohl in Praxisstudien als auch theoretisch intensiv mit dem Thema beschäftigt.

Die Automobilindustrie hat das Outsourcing perfektioniert und ist dem Dienstleistungssektor vorausgeeilt. Dieser hat inzwischen aufgeholt, jedoch weist die Literatur nach wie vor deutlich mehr Studien aus der verarbeitenden Industrie auf. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich daher auf den Dienstleistungssektor. Es wird untersucht, welche Prozesse in welche Länder ausgelagert werden und wo die Vor- und Nachteile bzw. Chancen und Risiken von Outsourcing liegen.

Die Arbeit beruht auf sekundären Datenerhebungen. Zunächst verschafft sie einen Überblick über den Outsourcing-Markt. Daran anschliessend stellt die Literaturrecherche den ersten Teil der Arbeit dar. Im zweiten Teil werden sieben umfassende und neun praxisbezogene Case Studies untersucht. Aus diesen beiden Quellen werden neue Erkenntnisse sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf die Ergebnisse der beiden Arten von Studien herausgefiltert. Abschliessend werden Handlungsempfehlungen gegeben.

Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen am häufigsten ihre IT-Prozesse auslagern. Outsourcing-Anbieter offerieren eine Vielzahl von Prozessen, vom Back-Office bis zu strategisch wissensintensiven Prozessen wie R&D. Weltweit bieten 125 Länder ITO und BPO an, darunter ist Indien das beliebteste Land. Ebenfalls erfahrene Outsourcing-Destinationen sind China, die Philippinen und Polen. Lagern Unternehmen Prozesse mit intensivem Kundenkontakt aus, sind ihnen die Sprache sowie die kulturelle Nähe mit dem Outsourcing-Land besonders wichtig. Nebst den Kosteneinsparungen zählen die Konzentration auf Kernkompetenzen und die dadurch gewonnene Flexibilität zu den Hauptvorteilen von Outsourcing.

Als häufigste Risiken identifiziert die Arbeit die Abhängigkeit vom externen Partner, den Kontrollverlust und die Intransparenz der Kosten. Ein weiterer Anstieg im Outsourcing-Markt, insb. im As-a-Service Bereich, ist bereits feststellbar.

Outsourcing darf weder als externe Abschiebung der Verantwortung noch als einfache Problemlösung betrachtet werden. Es soll mit der Unternehmensstrategie konform sein. Durch die vermeintlich hohen Kosteneinsparungen vernachlässigen Unternehmen eine gute Projektplanung. Es mangelt zudem an (Risiko-)Management. Hinter der Make-or-Buy Entscheidung stecken viel Aufwand und Zeit, welche in die Berechnung der Total Cost of Ownership einbezogen werden müssen. Unternehmen sollen die externen Partner auch als Partner betrachten, und nicht nur als transaktionalen Leistungserbringer.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1. Einleitung	1
1.1. Methodisches Vorgehen	2
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Abgrenzung	3
1.4. Begriffsdefinitionen.....	4
1.4.1. Outsourcing	4
1.4.2. Offshoring.....	6
1.4.3. Die Verwechslungsgefahr von Outsourcing und Offshoring	7
1.4.4. Die verschiedenen Sourcing-Formen	7
1.4.5. Der Dienstleistungssektor in der Schweiz	9
2. Der Outsourcing-Markt im allgemeinen Überblick.....	10
2.1. Die Wertschöpfung einer Unternehmung.....	10
2.2. Ein Rückblick in die Vergangenheit.....	12
2.3. In den letzten fünf Jahren standen vermehrt die Kunden im Mittelpunkt.....	14
2.4. Die Digitalisierung als Einflussfaktor im Outsourcing	15
2.5. Bestimmung der Outsourcing-Aktivität anhand der Bruttowertschöpfungsquote.....	18
2.6. Einige Kennzahlen.....	20
2.6.1. Der globale Umsatz im Outsourcing-Markt	20
2.6.2. Die globalen Ausgaben im Outsourcing.....	21
2.6.3. Welche Branche lagert weltweit am häufigsten aus?	21
2.6.4. Welche Länder lagern weltweit am meisten aus?	22
2.6.5. Die „Big Player“ im Ranking	23
2.7. Die IT als beliebtester Outsourcing-Prozess	24
2.8. Indien als beliebteste Outsourcing-Destination.....	28
3. Erkenntnisse aus der Literatur	36
3.1. Die Make-or-Buy Entscheidung.....	36
3.2. Die Vorteile und Chancen von Outsourcing.....	39
3.2.1. Der Kostenanreiz	40

3.3.	Negative Auswirkungen, Risiken und häufige Fehler.....	42
3.3.1.	Die Herausforderung der transparenten Kosten	43
3.4.	Fazit aus der Literatur.....	46
4.	Erkenntnisse aus der Praxis – Case Study Analysen.....	48
4.1.	Umfassende Studien	48
4.1.1.	Deloitte’s 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey.....	48
4.1.2.	Deloitte’s 2016 Global Outsourcing Survey	50
4.1.3.	Outsourcing in Europe 2013 von Ernst & Young	51
4.1.4.	Umfassende Studien nach Prozessen und Nutzen geordnet	56
4.2.	Einzelne Praxis Case Studies.....	62
4.3.	Fazit aus der Praxis.....	64
5.	Schlussfolgerungen.....	65
6.	Literaturverzeichnis	69
7.	Anhang	83
7.1.	Informationen von Fabrizio Napolitano, Partner und Berater der Deloitte....	83
7.2.	Information von der ISG über die Outsourcing-Verträge	87
7.3.	2016 A.T. Kearney Global Services Location Index.....	88
7.4.	Praxisbezogene Case Studies im Detail.....	89

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Offshore Outsourcing	I
Abbildung 2: Einen Überblick über den Ablauf der vorliegenden Arbeit	2
Abbildung 3: Typologien von Outsourcing-Strategien	7
Abbildung 4: Die verschiedenen Sourcing-Formen im Überblick.....	8
Abbildung 5: Die Wertschöpfungskette nach Porter.....	11
Abbildung 6: Stärkere Arbeitsteilung in den Wertschöpfungsketten.....	18
Abbildung 7: Annual Contract Value nach Regionen im Jahr 2016.....	20
Abbildung 8: Annual Contract Value nach Branchen im Jahr 2016.....	22
Abbildung 9: Auslagernde Länder im Vergleich	23
Abbildung 10: Ausgelagerte Prozesse im Vergleich (a)	24
Abbildung 11: Prozessvielfalt der Outsourcing-Anbieter im Vergleich	25
Abbildung 12: Ausgelagerte Prozesse im Vergleich (b)	26
Abbildung 13: Sequenzielle Prozessauslagerung.....	27
Abbildung 14: Sequenzielle Auslagerung im Branchenvergleich.....	28
Abbildung 15: Ländervergleich anhand der Erfahrung und Lohnkosten	29
Abbildung 16: Ländervergleich anhand ihrer Erfahrung im Outsourcing	30
Abbildung 17: IT Export von Indien	31
Abbildung 18: Der Leistungsbezug im FAO.....	34
Abbildung 19: Ablauf der Make-or-Buy Entscheidung in vier Schritten	36
Abbildung 20: Vorteile von Outsourcing (a).....	39
Abbildung 21: Durchschnittliches Lohnwachstum einiger Länder in Prozent.....	41
Abbildung 22: Gründe für eine Rückverlagerung.....	44
Abbildung 23: Vorteile von Outsourcing (b)	50
Abbildung 24: Ausgelagerte Prozesse im Vergleich (c)	53
Abbildung 25: Vorteile von Outsourcing (c).....	54
Abbildung 26: Information von Fabrizio Napolitano (1)	83
Abbildung 27: Information von Fabrizio Napolitano (2)	83
Abbildung 28: Information von Fabrizio Napolitano (3)	84
Abbildung 29: Information von Fabrizio Napolitano (4)	85
Abbildung 30: Information von Fabrizio Napolitano (5)	86
Abbildung 31: Information von Paul Reynolds.....	87
Abbildung 32: 2016 A.T. Kearney Global Service Location Index.....	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die gängigsten Outsourcing-Aktivitäten im Überblick.....	6
Tabelle 2: Erklärung der verschiedenen Outsourcing-Formen.....	8
Tabelle 3: Detaillierter Einblick in die Outsourcing-Destinationen.....	33
Tabelle 4: Weitere Vorteile von Outsourcing.....	39
Tabelle 5: Nachteile oder Risiken von Outsourcing.....	42
Tabelle 6: Untersuchte Prozesse und Ergebnisse aus der Deloitte Studie 2014.....	49
Tabelle 7: Aufgabenbereiche aufgeteilt nach BPO und ITO.....	52
Tabelle 8: Ergebnisse der Studie von Ernst & Young.....	55
Tabelle 9: BPO und ITO nach Nutzen gegliedert (a).....	61
Tabelle 10: BPO und ITO nach Nutzen gegliedert (b).....	63
Tabelle 11: Praxisbezogene Case Studies im Detail	96

Abkürzungsverzeichnis

ACV	Annual Contract Value
APAC	Asia Pacific
BFSI	Banking, Financial Services and Insurance
BPO	Business Process Outsourcing
DACH	Deutschland, Österreich und die Schweiz
EMEA	Europe, Middle East and Africa
GSA	Global Sourcing Association
HRO	Human Resource Outsourcing
IAOP	International Association of Outsourcing Professionals
ISG	Information Service Group
ITO	Information Technology Outsourcing
KPO	Knowledge Process Outsourcing
LPO	Legal Process Outsourcing
n/a	no answer
o. ä.	oder ähnlich
R&D	Research & Development
RPO	Recruitment Process Outsourcing
u. a.	unter anderem
vgl.	Vergleich
VJ	Vorjahr

1. Einleitung

Unternehmen sind heutzutage einem steten Wandel ausgesetzt. Die Digitalisierung und die Globalisierung sind nur einige Triebkräfte, welche die Komplexität fördern und den Konkurrenzdruck verschärfen. Das höchste Ziel einer Unternehmung ist es, Gewinn zu generieren. Doch wie kann dieser Gewinn in der heutigen Zeit der immer grösser werdenden Konkurrenz und Schnellebigkeit erzielt werden? In entwickelten Ökonomien sind die meisten Unternehmen im Vergleich zu Schwellenländern an einem Punkt angelangt, wo sich das Produktionsniveau aus makroökonomischer Sicht verlangsamt. Für die Unternehmen ist es schwierig sich zu differenzieren. Hinzu kommt eine fortwährende restriktive Kostenpolitik, insb. nach der Finanzkrise. Damit strategisch langfristige Gewinne erzielt werden und ein Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt, gibt es eine Möglichkeit: das Outsourcing. Durch das Outsourcing oder Offshoring können Unternehmen unter anderem frei gewordene Ressourcen nutzen, um bspw. den Fokus auf die Kernkompetenz zu legen. Insb. im Dienstleistungssektor ist eine solche Flexibilität notwendig um sich den Kundenbedürfnissen entsprechend anpassen zu können. Durch die Auslagerung von gewissen Arbeitsprozessen verfügt die Unternehmung über mehr Kapazität und Zeit sich auf die Haupttätigkeiten ihrer Wertschöpfungskette zu konzentrieren und sich am Markt zu differenzieren.

Vielfach wird Outsourcing in der Literatur bezüglich der verarbeitenden Industrie beschrieben. Mit dieser Arbeit sollen neue Erkenntnisse bezüglich des Dienstleistungssektors gewonnen werden. Dazu sollen die folgenden Fragestellungen beantwortet werden:

- Bei welchen Prozessen einer Unternehmung in einem Hochlohnland kommt Outsourcing resp. Offshoring vor?
- Welche Länder sind dazu geeignet, Outsourcing resp. Offshoring zu betreiben?
- Was für Nutzen bietet Outsourcing resp. Offshoring für die auslagernden Unternehmen?
- Welche Chancen und Risiken verbergen sich hinter dem Outsourcing resp. Offshoring?

Viele Beiträge berichten über das Thema Outsourcing und geben Empfehlungen für Unternehmen ab. Outsourcing wird heutzutage vielfach negativ mit Entlassungen, Vernachlässigung der Geschäftsverantwortlichkeit, undurchsichtigen sowie auf Profit aus-

gerichtete Geschäfte etc. assoziiert. Hingegen sind auch zahlreiche positive Beiträge zum Thema gefunden worden. Outsourcing wird kontrovers diskutiert, deshalb soll die vorliegende Arbeit zu einer aufklärenden Übersicht und Zusammenfassung der Thematik verhelfen. Sie ist und um einen neutralen Standpunkt bemüht. Um aussagekräftige Resultate vorlegen zu können, wurde zunächst in theoretischer Fachliteratur ermittelt. In einem zweiten Schritt fokussiert sich die Arbeit auf ausgewählte Case Studies, bei denen Outsourcing aus Hochlohnländern in Tieflohnländer betrieben wurde resp. wird.

1.1. Methodisches Vorgehen

Grundsätzlich basiert die vorliegende Arbeit auf einer umfangreichen sekundären Datenerhebung. In einem ersten Schritt wurde in gezielt ausgewählter Fachliteratur, dazu gehören auch veröffentlichte Journals und Artikel, zum aktuellen Stand von Outsourcing und Offshoring im Dienstleistungssektor recherchiert. Damit wird die Aufbereitung der aktuellen Lage bezüglich der Thematik sichergestellt. Darauf aufbauend wurden in einem zweiten Schritt diverse umfassende Studien sowie kleinere praxisorientierte Outsourcing/Offshoring-Fallbeispiele kritisch analysiert. Die Fallbeispiele wurden anhand von ausgewählten Kriterien zusammengetragen. Um den Praxisbezug sicherzustellen, wurden einige Fragen mit Fabrizio Napolitano, Partner und Berater des Beratungsunternehmens Deloitte, per Telefon besprochen (siehe Anhang 7.1, S. 83 und ff.). Aus der Literatur und den Case Studies werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede erhoben, um daraus Erkenntnisse bezüglich der Fragestellung zu gewinnen. Sie sollen den Unternehmen einen Anhaltspunkt über die häufig diskutierten Fragen zur Thematik liefern. Eine Zusammenfassung sowie auch Handlungsempfehlungen schliessen die Arbeit ab. Die Abbildung 2 gibt einen Überblick über den strukturierten Ablauf der vorliegenden Arbeit:



Abbildung 2: Einen Überblick über den Ablauf der vorliegenden Arbeit

1.2. Zielsetzung

Vom Versprechen der Kostensenkung (Lohrmann, Rau & Riedel, 2015, S. 88), über die *Outsourcing-Falle* (Joppe & Ganowski, 2009) bis hin zum *The Death of Outsourcing* (Justice, 2012) wird Outsourcing resp. Offshoring in der Literatur kontrovers und ausgiebig diskutiert (Jouanne-Diedrich, 2004, S. 125). Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel einen neutralen Überblick über die Outsourcing-Thematik zu verschaffen. Es wird einerseits die aktuelle Lage im Dienstleistungssektor aufbereitet, andererseits aus Studien gewonnene Ergebnisse zusammengetragen und anhand ausgewählter Kriterien bewertet. Dabei werden die Forschungsfragen aus der Einleitung von zentraler Bedeutung sein. Die vorliegende Arbeit legt den Fokus nicht nur auf kurzfristige Kosteneinsparungen, sondern soll mittel- bis langfristige strategische Überlegungen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen aufzeigen.

1.3. Abgrenzung

Damit die oben definierten Ziele mit ausreichender Sorgfalt bearbeitet und erreicht werden können, wurde das Thema der Arbeit folgendermassen eingegrenzt:

- Mögliche Auswirkungen von Outsourcing oder Offshoring auf die schweizerische Wirtschaft werden nicht behandelt.
- Auch das Angestelltenverhältnis bei der auslagernden Unternehmung oder dem Outsourcing-Anbieter ist nicht Bestandteil der Arbeit.
- Auf die Aushandlung, Ausführung sowie die Auswirkungen von Auslagerungsverträgen wird ebenfalls nicht eingegangen.
- Lokale, nationale oder globale Auswirkungen der Arbeitsplatzverschiebung werden vernachlässigt.
- Zudem werden gesetzliche Regelungen, Rechtsstreitfälle o. ä. nicht behandelt.

Die vorliegende Arbeit bezieht sich ausschliesslich auf die Form Offshore Outsourcing (siehe Abbildung 3, S. 7), nachfolgend Outsourcing genannt.

1.4. Begriffsdefinitionen

So vielfältig die Outsourcing-Aktivitäten sind, so unterschiedlich sind auch die Begrifflichkeiten. Die beiden Begriffe Outsourcing und Offshoring sorgen bei vielen für Verwirrung. Die nachfolgenden Definitionen sollen eine klare Abgrenzung schaffen. Auch die für die Arbeit relevanten Outsourcing-Arten werden in diesem Abschnitt erläutert.

1.4.1. Outsourcing

Allein schon die Suche des Begriffs *Outsourcing* in der Datenbank Business Source Premier ergibt 51'934 Treffer für die Veröffentlichungen von 1942 bis heute (Stand 29.03.2017), die den Begriff im Titel enthalten. Viele Outsourcing-Anbieter preisen sich im Internet an, um neue Kunden zu gewinnen. Im online Duden zählt Outsourcing zu den 100'000 häufigsten Wörtern, in einer von Duden erstellten, digitalen Volltextsammlung mit über drei Milliarden Wortformen aus Texten der vergangenen fünfzehn Jahre (Duden.de, 2017a). Das Wort wurde im Jahr 2000 in den deutschsprachigen Rechtschreibduden aufgenommen (Duden.de, 2017b). Es stammt aus dem angelsächsischen Sprachraum (Riedl & Kepler, 2003, S. 7). Der Begriff ist aus den Bestandteilen „Outside“, „Resource“ und „Using“, demzufolge Ressourcen von aussen nutzen, zusammengesetzt (Hermes & Schwarz, 2005, S. 15). Ganz allgemein ist unter Outsourcing die Delegation von traditionell intern ausgeführten (Teil-)Aktivitäten an ein externes Unternehmen zu verstehen (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD], 2004) (Dolgui & Proth, 2013). Das Gegenteil von Outsourcing ist die Rückverlagerung eines ausgelagerten Prozesses, genannt Backsourcing (siehe Tabelle 2, S. 8) (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2015, S. 115). Insourcing hingegen, bedeutet die Aufnahme einer neuen Aktivität, die bisher nicht im Unternehmen angesiedelt war (Hermes & Schwarz, 2005, S. 32).

Grundsätzlich kann jede Tätigkeit einer Unternehmung ausgelagert werden. Die folgende Tabelle 1 gibt Aufschluss über die gängigsten Outsourcing-Aktivitäten.

Business Process Outsourcing (BPO)	<p>Unter BPO wird die Auslagerung von einem oder mehreren Geschäftsprozessen an einen externen Dienstleister verstanden (Jouanne-Diedrich, 2004, S. 130). Meistens wird der BPO-Anbieter bei Entscheidungen, die den Prozess betreffen, miteinbezogen. Deswegen ist BPO an strategische Ziele des Auftraggebers gebunden. Als typisches Beispiel wird oft die Auslagerung des Call Centers an eine spezialisierte Dienstleistung genannt (Riedl & Kepler, 2003, S. 7). Auch viele Back-Office Bereiche, wie bspw. das HR, zählen zum BPO. Im Unterschied zum herkömmlichen Outsourcing, wobei eine organisatorische Einheit oder Abteilung ausgelagert wird, wird beim BPO ein Teil der Ablauforganisation ausgelagert, wie Lohrmann et al. (2015, S. 90) beschreiben.</p>
Human Resources Outsourcing (HRO)	<p>Unter HRO wird die externe Vergabe von typischen HR-Prozessen verstanden. Darunter fallen bspw. die Lohnzahlung, die Selektion und Rekrutierung, die Administration mit den Pensionskassen etc. Multiprozessanbieter im Bereich HRO befinden sich gemäss der Everest Group Research (2016, S. 8) in Polen (Krakau), Schottland (Glasgow), Brasilien (São Paulo), an der amerikanischen Ostküste (Toronto, Charlotte, Orlando), Puerto Rico (San Juan) oder in Indien (Noida, Mumbai, Bengaluru).</p>
Finance and Accounting Outsourcing (FAO)	<p>FAO-Bereiche können transaktionale Aufgaben beinhalten wie Lohnzahlungen, Steuern, Debitorenbuchhaltung etc. oder entscheidungsbezogene Aufgaben wie Budgetierung, Prognoseerstellung, Risikomanagement etc. (Everest Group Research, 2016a, S. 8).</p>
Knowledge Process Outsourcing (KPO)	<p>Nach Banerjee, Narendran und Priyadarshini (2007) bezeichnet KPO eine Verarbeitung von Wissen und Informationen auf hohem Entwicklungsstandard. Im Gegensatz zu BPO ist KPO viel komplexer. Aus</p>

	diesem Grund werden auch besser ausgebildete Fachkräfte benötigt. Es können bei dieser Form von Outsourcing wenige Skaleneffekte erzielt werden, da individuelle Lösungen erarbeitet werden. Als typischer Aufgabenbereich im KPO kann bspw. die Marktforschung genannt werden.
Informationstechnologie Outsourcing (ITO)	Lacity, Yan und Khan (2017) definieren in ihrer Forschungsarbeit ITO als die externe Vergabe von Anwendungsentwicklungen, Helpdesk Support, Hilfe bei der Systemintegration, Datenmanagement, Telekommunikation, Netzwerkverbindungen und vieles mehr.

Tabelle 1: Die gängigsten Outsourcing-Aktivitäten im Überblick

1.4.2. Offshoring

Im Gegensatz zum Outsourcing, wird beim Offshoring die (Dienst-)Leistung, von einem unabhängigen ausländischen Anbieter (Offshore outsourcing), einer ausländische Direktinvestition (Offshore operations) oder bspw. von der Tochtergesellschaft bezogen, wie die OECD (2004) beschreibt. Als einer der Hauptgründe für Offshoring definieren Lohrmann et al. (2015, S. 24) die Lohnkostenarbitrage. Sie entsteht, wenn Unternehmen interne Funktionen aus Hoch- in Niedriglohnländer auslagern. Die unterschiedlichen Lohnkosten können Unternehmen zu Kosteneinsparungen verhelfen. Nach Joppe und Ganowski (2009, S. 134) ist jedoch Vorsicht geboten, denn das Verhältnis von Qualität und Lohnkosten kann sich im Ausland negativ entwickeln, bspw. wenn die niedrigen Löhne durch eine steigende Nachfrage rasant ansteigen.

Die Begriffe Offshore Sourcing und Global Sourcing werden synonym verwendet.

1.4.3. Die Verwechslungsgefahr von Outsourcing und Offshoring

In der Praxis sowie auch in der Literatur wird der Begriff Outsourcing häufig mit Offshoring gleichgesetzt, was nicht ganz korrekt ist. Outsourcing kann sowohl intern (Ausgliederung) als auch extern (Auslagerung) erfolgen (Riedl & Kepler, 2003, S. 7). In Anlehnung an Slack, Brandon-Jones und Johnston (2013, S. 161) werden in der Abbildung 3 die Begriffe Outsourcing und Offshoring anhand der Entfernung (lokal oder international) und der Eigentumsrechte auseinander gehalten.

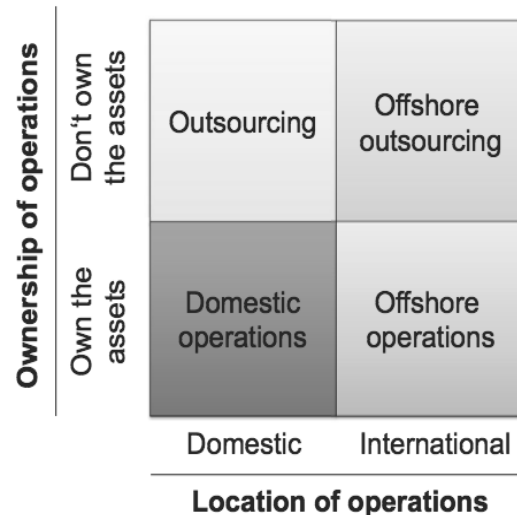


Abbildung 3: Typologien von Outsourcing-Strategien

Die OECD (2016) definiert Outsourcing als den von aussen bezogenen Erwerb von (Dienst-)Leistungen durch einen unabhängigen Partner (Outsourcing) oder einen Offshore-Anbieter (Offshore outsourcing). Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) (2007) definiert die Abgrenzung *Offshore outsourcing* wie folgt: „Nur im Fall einer Produktionsverlagerung zu einer externen Firma im Ausland handelt es sich sowohl um Outsourcing als auch um Offshoring“.

1.4.4. Die verschiedenen Sourcing-Formen

Grundsätzlich kann die interne oder externe Beschaffung von Produkten und/oder Dienstleistungen dem Begriff „Sourcing“ zugeordnet werden (Jouanne-Diedrich, 2004, S. 127). Häufig wird jedoch das Synonym Outsourcing verwendet (Oshri, Kotlarsky, & Willcocks, 2015, S. 3). Nach Hermes und Schwarz (2005, S. 26) gibt es verschiedene Outsourcing-Modelle, die nach dem Leistungsumfang, der Zeit, der Zahl der Leistungsersteller, der Lokation und der Unternehmenszugehörigkeit unterteilt werden. Die Abbildung 4 zeigt die Dimensionen grafisch auf. In der nachfolgenden Tabelle 2 werden die für diese Arbeit relevanten Arten kurz erläutert.

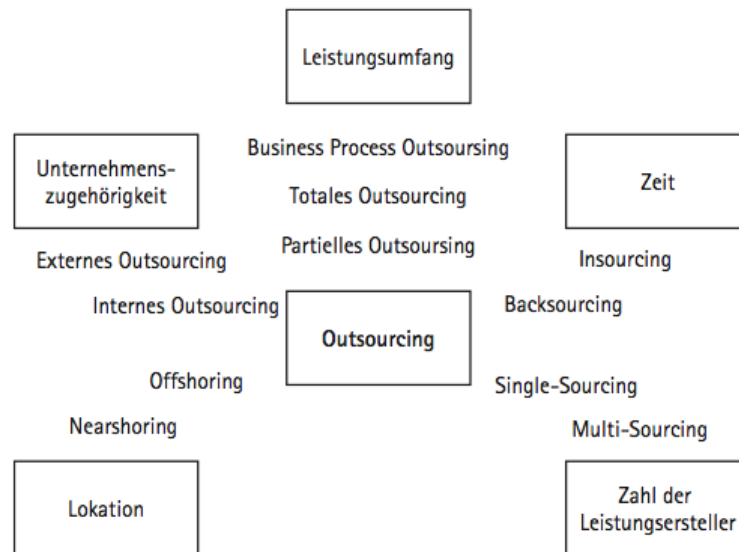


Abbildung 4: Die verschiedenen Sourcing-Formen im Überblick

(Hermes & Schwarz, 2005, S. 26)

Totales Outsourcing	80% oder mehr des gesamten Prozesses wird beim totalen Outsourcing extern gegeben. Das Gegenteil ist das totale Insourcing (Willcocks & Lacity, 2009, S. 5).
Partielles Outsourcing	Es wird auch selektives Outsourcing genannt. Dabei bleibt die interne Verarbeitung bei 20% bis 80% Prozessumfang, der Rest wird ausgelagert (Willcocks & Lacity, 2009, S. 5)
Insourcing	Insourcing ist ähnlich wie das interne Outsourcing, mit dem Unterschied, dass bei der Ausschreibung zwingend auch externe Anbieter miteinbezogen werden müssen (Jouanne-Diedrich, 2004, S. 128).
Backsourcing	Backsourcing, auch Re-shoring oder Onshoring genannt, bezeichnet eine ehemals ausserhalb bezogene Leistung, die wieder zurück in die Unternehmung gebracht wird (Jouanne-Diedrich, 2004, S. 128).
Nearshoring	Werden Ressourcen an Nachbarländer ausgelagert, so wird von Nearshoring gesprochen (Oshri et al., 2015, S. 8) (Jouanne-Diedrich, 2004, S. 129).

Tabelle 2: Erklärung der verschiedenen Outsourcing-Formen

Willcocks und Lacity (2009, S. 5) haben herausgefunden, dass ein gezielt gewähltes Outsourcing-Modell, im Vergleich zum totalen Outsourcing, eine grössere Wahrscheinlichkeit aufweist, dass Kostenerwartungen erfüllt werden.

1.4.5. Der Dienstleistungssektor in der Schweiz

Im Gegensatz zur Produktionsindustrie, welche auf die Herstellung von materiellen Gütern spezialisiert ist, steht bei Dienstleistungen gemäss Kirchgeorg (o.J.) die Arbeit oder Leistung von immateriellen Gütern im Zentrum. Darüber hinaus werden Dienstleistungen in gleichzeitig produzierte und gebrauchte Leistungen (bspw. Taxifahrten) oder ungebundene Dienstleistungen (bspw. Finanzdienstleistungen) unterteilt. Nur bei den räumlich und zeitlich ungebundenen Dienstleistungen ist Outsourcing möglich. Diese Dienstleistungen weisen insb. durch die modernen Kommunikationstechniken hohe Produktivitätssteigerungen auf.

Sowohl in Europa als auch weltweit verzeichnet der Dienstleistungssektor das stärkste Wirtschaftswachstum, wie die SECO (2016) bestätigt.

Hinsichtlich der Schweiz trifft dies ebenfalls zu. Im dritten Sektor sind gemäss der SECO (2016) drei von vier Unternehmen tätig. Ebenfalls steigen vier von fünf Neugründungen in diesen Sektor ein. Im Jahr 2016 beläuft sich der Anteil aller Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich auf 75,7 Prozent (Statista, 2017e). Im vierten Quartal 2016 beschäftigte der tertiäre Sektor in der Schweiz 3,8 Millionen Personen (Bundesamt für Statistik [BFS], o.J.). Sieben von zehn Erwerbstätigen sind im Dienstleistungssektor angestellt und acht von zehn Neuanstellungen erfolgen im dritten Sektor. Der tertiäre Sektor trägt zudem mehr als 70 Prozent zur Bruttowertschöpfung bei (SECO, 2016).

Die Deindustrialisierung ist unter anderem auf das Outsourcing zurückzuführen. Da Arbeitsstellen ausgelagert werden, suchen sich die Erwerbstätigen im wachsenden Dienstleistungssektor eine Anstellung (Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung [WBF], 2014, S. 17). Nach Menge (2013) hat sich aufgrund des Wachstums im Dienstleistungssektor eine steigende Wettbewerbsintensität abgezeichnet. Deshalb analysieren Unternehmen u.a. vermehrt ihre Unternehmensprozesse. Damit können eine Prozesskostenrechnung erstellt und wertschöpfende Aktivitäten eruiert werden.

2. Der Outsourcing-Markt im allgemeinen Überblick

Wie Parlour (2014, S. 25) bemerkt, ermöglicht der technologische Fortschritt Unternehmen mehr als je zuvor, sich international miteinander zu verbinden. Die OECD (2013) fasst dies als die Produktionsrevolution des 21. Jahrhundert auf. Weiter berichten sie, werden die wichtigsten Produktkomponenten von der Unternehmung selbst hergestellt, die restlichen Teile weltweit eingekauft. Die Idee geht zurück auf Adam Smith, wobei sich jeder spezialisierte Beteiligte seinen komparativen Vorteil sichert und zur Wertschöpfung des Ganzen beiträgt. Gemäss der World Trade Organization (WTO) (2011) sind die globale Produktion und Dienstleistung ohne Outsourcing gar nicht mehr denkbar. Dieses Kapitel behandelt die Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen, der geschichtliche Hintergrund, die aktuelle Lage und einen Ausblick des Outsourcing-Marktes.

2.1. Die Wertschöpfung einer Unternehmung

Gemäss Rizzi (2014, S. 8) und der OECD (2015) sehen sich Unternehmen aufgrund der aktuellen gesamtwirtschaftlichen Lage gezwungen, das bestehende Geschäftsmodell zu überdenken und der wandelnden Umwelt entsprechend anzupassen, damit sie weiterhin wettbewerbsfähig bleiben. Um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, bedarf es nach Lohrmann et al. (2015, S. 22) einer Analyse der internen Wertschöpfungskette. Die Summe aller Aktivitäten in einer Unternehmung bildet einen Prozess. Die Kunst der Unternehmen liegt darin, aus diesen Prozessen einen maximalen Nutzen mit möglichst geringen Kosten zu erzielen. Insb. Dienstleistungsunternehmen weisen in der Wertschöpfungskette hohe Personalkosten auf (Statista, 2017d), die durch Outsourcing minimiert werden können.

Menge (2013) beschreibt die Wertschöpfung als Summe den Wert der geleisteten Arbeit abzüglich der Kosten für Vorleistungen. Er unterscheidet bei Dienstleistungsunternehmen zwischen innerbetrieblichen Prozessen und der Interaktion mit externen Marktpartnern (Erstellungsprozess). Der innenbetriebliche Prozess stellt das klassische Modell der Wertschöpfungskette nach Porter (2014, S. 64) dar, wie die Abbildung 5 zeigt. Die Wertschöpfungskette unterscheidet zwischen Unterstützungsaktivitäten und Primäraktivitäten.

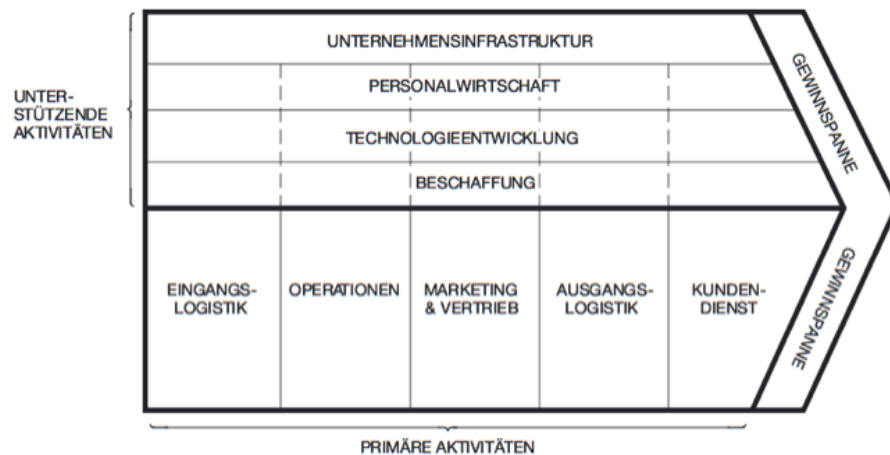


Abbildung 5: Die Wertschöpfungskette nach Porter

(2014, S. 64)

Grundsätzlich sind gemäss Menge (2013) die Wertschöpfungsprozesse eines Industrie- und Dienstleistungsunternehmens gleich. Gewisse Unterschiede lassen sich jedoch feststellen:

Wie Menge (2013) hervorhebt, ist bei Dienstleistungsunternehmen die Schnittstelle zu den Kunden besonders relevant. Im Gegensatz dazu, ist in der Fertigungsindustrie das herzustellende Produkt im Fokus. Weiter beschreibt der Autor, dass die Ausrichtung auf standardisierten und zentralisierten Prozessen liegt. Hingegen ist dies im Dienstleistungsbereich fast nicht möglich, weil die Prozesse sowohl lokalen, als auch hoch variierenden Kundenbedürfnissen angepasst werden müssen. Aus diesem Grund ist eine Dienstleistungswertschöpfungskette viel mehr auf den Kunden und seine Bedürfnisse ausgerichtet. Das bedeutet für Unternehmen, dass sie keine Lagerbestände führen können. Sengupta, Heiser und Cook (2006) bemerken, dass die Optimierung bei Dienstleistungsunternehmen eher in der Effizienzsteigerung, dem Kapazitätsmanagement, der Ressourcenflexibilität sowie dem Informationsfluss liegt.

Das WBF (2014, S. 2) weist darauf hin, dass arbeitsintensive Aktivitäten nicht für ein Outsourcing in Niedriglohnländer geeignet sind. Auch die SECO (2007, S. 39) vermutet, dass in gewissen Dienstleistungsstrukturen die Prozesse nicht ausgelagert werden können, weil eine Leistung vor Ort vorausgesetzt wird. Nach Rizzi (2014, S. 12) sind Bereiche, die Kundennähe oder eine individuelle Beratung erfordern, wie bspw. in der Kreditberatung, schwer zu standardisieren und können deshalb auch nicht effizient ausgelagert werden.

In Übereinstimmung mit Menge (2013) stellt Rizzi (2014, S. 9) fest, dass sich die Branchen im Kern ähnlicher sind als sie denken. Das bedeutet, dass ca. 80 Prozent der gewonnenen Erkenntnisse aus der Automobilindustrie in die anderen Branchen übertragen werden könnten.

Als Wertschöpfungstiefe wird der Anteil an Eigenfertigung bei der Leistungserstellung bezeichnet. Hermes und Schwarz (2005, S. 16) bemerken, dass die Wertschöpfungstiefe (auch Fertigungstiefe genannt) seit den letzten Jahrzehnten immer mehr reduziert worden ist. Bei der Dienstleistungserstellung wird gemäss den Autoren (2005, S. 17) auch von der Leistungstiefe gesprochen. Auch Joppe und Ganowski (2009, S. 91) halten fest, dass die Wertschöpfungstiefe früher bei fast 100 Prozent lag. Vor etwas mehr als zwanzig Jahren ist sie auf 80% gesunken und im Jahr 2009 bei ca. 60 Prozent angelangt. Die Autoren erwarten kurzfristig eine Wertschöpfungstiefe unter 50 Prozent. Die branchenübergreifende interne Wertschöpfungstiefe liegt in Deutschland bspw. bei 60 Prozent, mit sinkender Tendenz, wie die Autoren bemerken (2009, S. 7).

Laut Klossek (2015) lag die Outsourcing-Rate der grössten Schweizer Unternehmen im Jahr 2015 bei 54 Prozent.

2.2. Ein Rückblick in die Vergangenheit

Wie Lohrmann et al. (2015, S. 23) beschreiben, sind die Grundzüge von Outsourcing auf das Prinzip der Arbeitsteilung zurückzuführen. Bereits im 18. Jahrhundert hat Adam Smith die Theorie des *Absoluten Vorteils* aufgestellt. Sie besagt, dass eine erfolgreich Arbeitsteilung zu einer höheren Produktivität beisteuert (Lohrmann et al., 2015, S. 23). Zunächst wurden Produkte mit niedriger Wertgenerierung und eher einfacher Herstellung wie bspw. Textilien verlagert (Dolgui & Proth, 2013). Nach Hermes und Schwarz (2005, S. 16) war die Idee der Fliessbandfertigung im Jahr 1913 durch die Ford Motor Company aufgekommen. Erstmals konnten die Produktionsprozesse standardisiert und hocheffizient ausgeführt werden. Im 20. Jahrhundert hat die Automobilindustrie Adam Smiths und Henry Fords Erkenntnisse perfektioniert und wurde zum Vorreiter im Outsourcing-Geschäft (Lohrmann et al., 2015, S. 23). Nach und nach folgten Unternehmen der Automobilbranche und lagerten ganze Prozesse nach dem Motto von Ökonom Peter Drucker: „do what you do best, and outsource the rest“ aus (AZ Quotes, o.J.). Ein weiteres namhaftes Pionier-Beispiel nach Imelauer (2016, S. 7) und Mol (2007, S. 30) ist

das Unternehmen Kodak, welches mit IBM im Jahr 1989 einen Outsourcing-Vertrag abschloss und die komplette Informationstechnologie auslagerte.

Der Übergang des Outsourcing-Gedankens von der Fertigungsindustrie zum Dienstleistungssektor ist der enormen Entwicklung von Information und Kommunikation zu verdanken (Hermes & Schwarz, 2005, S. 17). Wie auch Lohrmann et al. (2015, S. 345) bemerken, hat das Outsourcing vielen Unternehmen die Türen zur Weltwirtschaft geöffnet, denn die Distanz spielt in Zeiten von Internet und Kommunikationsstrukturen keine grosse Rolle mehr. Einer der Hauptgründe, um eine jegliche Art von Sourcing zu betreiben, ist die Kostenarbitrage (Lohrmann et al., 2015, S. 345).

Nach Fersht (2013b, S. 9) kam das ITO in den 1990er und den frühen 2000er Jahren auf, das BPO ca. ab dem Jahr 2003. Das Amerikanische Beratungsunternehmen A.T. Kearney (Laudicina, 2014) hat drei Wellen von Arbitrage erkannt. In der ersten Welle, in den späten 1990ern, hat das Outsourcing einen Aufschwung erlebt. Vorreiter, wie der Finanzsektor oder die Telekommunikation, haben eigene Zentren (sogenannte Shared Service Center) in Billiglohnländern aufgezogen. Diese wurden vorwiegend in Indien erbaut, hauptsächlich, um die IT oder unterstützende Betriebsprozesse auszulagern. Dies gilt auch heute noch, wie Laudicina von A.T. Kearney (2014) bemerkt.

Die Globalisierung ist noch in den Anfängen und einige Länder sehen bereits die Chance, sich eine Rolle in der globalen Wertschöpfungskette zu sichern. Immer mehr Schwellenländer nahmen am Outsourcing-Markt teil. Dolgui und Proth (2013) stellen fest, dass ab den neunziger Jahren die Outsourcing-Tendenz aufgrund erhöhter Wertschöpfung und Professionalisierung in den Schwellenländern, insb. im IT-Bereich zunahm.

Ab circa 2004 begann gemäss A.T. Kearney (Laudicina, 2014) die zweite Welle der Lohnkostenarbitrage: das Outsourcing. Die Unternehmen begannen ihre erbauten Zentren zu verkaufen und stattdessen Verträge mit Outsourcing-Anbietern abzuschliessen, was eine erhöhte Flexibilität und Effektivität gewährleistet. Ab diesem Zeitpunkt stieg der Wertschöpfungsgrad von Outsourcing-Dienstleistern stetig an und Outsourcing wurde zum Trend (Dolgui & Proth, 2013). Seit Outsourcing-Anbieter anspruchsvolle und wertschöpfende Tätigkeiten übernommen haben, hat sich viel Know-how in diesen Ländern angesammelt. Das kommt gemäss Dolgui und Proth (2013) daher, dass viele Outsourcing-Verträge durch Joint-Ventures, Kapitalbeteiligungen oder gemeinsame

Produktionsvereinbarungen geschehen. Somit erhält der Outsourcing-Anbieter einen Einblick in die Geschäftstätigkeit der auslagernden Unternehmung, kann sein eigenes Know-how erweitern und sich spezialisieren. Das bedeutet nach Dolgui und Proth (2013) aber auch, dass die Abhängigkeit der auslagernden Unternehmung von den Outsourcing-Anbietern steigt.

2.3. In den letzten fünf Jahren standen vermehrt die Kunden im Mittelpunkt

In der jüngsten Vergangenheit reichen jedoch reine Kosteneinsparungen gemäss dem Beratungsunternehmen A.T. Kearney (2014) nicht mehr aus, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Auch die Umfrage von Forrester Research (Martorelli & Benkel, 2015, S. 2) hat gezeigt, dass der Kostenfokus nicht mehr der primäre Anreiz für Outsourcing darstellt. Als neue wichtigste Strategieverfolgung nennen sie das Wirtschaftswachstum, gefolgt vom Fokus auf die Kundenbedürfnisse.

Als jüngster Trend nach A.T. Kearney (Laudicina, 2014) zeichnet sich eine dritte Welle ab: die Automatisierung. Bisher waren Skaleneffekte für eine Automatisierung Voraussetzung. Dies ist jetzt nicht mehr nötig und so könnten die Outsourcing-Angestellten in absehbarer Zukunft von einer Maschine abgelöst werden. Bis die Automatisierung für den Arbeitsalltag tauglich ist, dürfte jedoch noch etwas Zeit vergehen, wie Laudicina (2014) vermutet. Fest steht, dass sie tiefgreifende Konsequenzen sowohl aus Sicht der auslagernden Unternehmung als auch der Outsourcing-Anbieter mit sich bringt.

Wie der Sourcing-Berater Marius Redli in einem Interview vom Schweizer Radio und Fernsehen [SRF] (2017) resümiert, unterliegt die Outsourcing-Tendenz Modetrends. In den letzten Jahren werden zunehmend Bereiche ausgelagert und anschliessend wieder intern zurückgenommen. Nach Redli wiederholt sich Outsourcing in Zyklen, ähnlich wie Zentralisierungs- oder Dezentralisierungstendenzen.

2.4. Die Digitalisierung als Einflussfaktor im Outsourcing

Schäfer (2016) bemerkt, dass der technologische Fortschritt einen direkten Einfluss auf das Outsourcing hat. Er sieht die Digitalisierung als bedeutendster Einflussfaktor für Veränderungen im Outsourcing-Markt an. Die *Digitalisierung* und *Cloudifizierung* sind zwei Schlagwörter, denen Unternehmen in der heutigen Zeit kaum mehr ausweichen können (Müller, 2014). Sie stellen für viele Unternehmen sowohl eine grosse Chance als auch eine grosse Herausforderung dar.

Ein besonderes Augenmerk wird auf die IT gelegt, welche sich in einigen Unternehmen von einer unterstützenden Aktivität zu einem strategisch wichtigen Kernprozess etablieren könnte. Gemäss dem Gartner Hype Cycle (Gartner, 2016) sind die Datenmanagement-Prozesse, darunter u.a. data analysing, robotic und artificial intelligence, Zukunftstrends. Dementsprechend sollte ihnen einen hohen Stellenwert beigemessen werden. Unternehmen, die der IT nicht genügend Aufmerksamkeit schenken, werden es schwer haben in der modernen Welt der Digitalisierung und Automatisierung Anschluss zu finden. Aus diesem Grund bietet sich der Outsourcing-Vorteil insb. in der Nutzung des spezifischen, technischen Know-hows an, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Moll (2007, S. 32) hat bspw. bemerkt, dass die Finanzbranche die IT nicht nur als eine Unterstützungstätigkeit ansieht, sondern vielmehr als „enabler“ für übergreifende Wertschöpfungskettenaktivitäten. Sie ist im heutigen Zeitalter des Internets eine wichtige Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde und ein ebenso wichtiges Instrument zur Sammlung, Analyse und Auswertung von Daten.

Je wichtiger die digitale Technologie für ein Unternehmen ist, desto höher steigt die Bedeutung in der Wertschöpfungskette und desto eher soll die Aktivität intern beibehalten werden. Der Grad der Wertschöpfung ist wichtiger denn je, wie Lohrmann et al. betonen (2015, S. 87-88). Parlour (2014, S. 23) ist der Auffassung, dass die Kernkompetenzen einer Unternehmung sich in stetigem Wandel befinden, genauso wie sich die Kundenbedürfnisse stetig ändern. Was heute als strategisch wichtige Kompetenz erachtet wird, könnte in ein paar Jahren schon nicht mehr dazu gehören.

Die Global Outsourcing Association (GOA) (2017, S. 7) prognostiziert eine radikale Änderung der bisherigen Outsourcing-Strukturen in den kommenden drei Jahren; vielleicht sogar schon früher. Von den Outsourcing-Anbietern wird heutzutage eine komplexere Wertschöpfung gefordert; reine Kosteneinsparungen auf kurzfristige Zeit hinaus

reichen nicht mehr aus, um ein Unternehmen für sich zu gewinnen. Die Outsourcing-Anbieter agieren in einem harten Konkurrenzkampf und müssen sich deswegen stark differenzieren. Donati (2015) stellt ebenfalls fest, dass die Nachfrage nach anspruchsvolleren Lösungen ansteigt. Die zunehmenden Ansprüche bemerkt er insb. bei Kundenservice-Auslagerungen. Das Outsourcing hat sich zu einer Outsourcing-Strategie etabliert, bei dem nebst den Vorteilen von Outsourcing (siehe Kapitel 3.2, S. 39) von der GOA (2017, S. 7) auch eine Prozessoptimierung festgestellt wird. Auch Fersht (2013b, S. 9) bemerkt zudem, dass sich das Outsourcing von der „einfachen“ Auslagerung, mit dem Ziel Kosten zu sparen, zur strategischen Überlegung und gemeinsamen Zusammenarbeit mit überdachten Prozessoptimierungen gewandelt hat.

Sowohl das Beratungsunternehmen Active Sourcing (o.J.) als Martorelli und Benkel (2015, S. 3) erachten die Cloud als neues Outsourcing-Modell. Viele Aufgaben werden nicht mehr ins Ausland, sondern online in die Cloud verlagert. Dabei ist der Zugang zum Internet zwingend. Die Hardware- und Software werden beim Cloud Computing als ein Pool virtualisierter Ressourcen verstanden, welche über ein Netzwerk, meist das Internet, zur Verfügung gestellt werden (Tezel, 2016). Das bedeutet, das Cloud Computing ermöglicht den Menschen einen einfachen und ortsunabhängigen Zugriff auf Server, Speicher, Datenbanken oder Anwendungsservices. Solche Clouds verfügen über einen enormen Speicherplatz und die Daten sind schnell bereitgestellt (Oshri et al., 2015, S. 34). Wie Pütter (2016) bemerkt, bietet die Cloud-Lösung vor allem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) einen Vorteil, da diese im Gegensatz zu den Grosskonzernen früher keine kapazitätsstarke IT-Landschaft hatten und die Cloud dies nun ermöglicht. Das Cloud Computing lässt sich gemäss Tezel (2016) in drei verschiedene As-a-Service Modelle unterteilen: Infrastructure-as-a-Service (IaaS), Plattform-as-a-Service (PaaS) und Software-as-a-Service (SaaS). Bei IaaS, dem einfachsten Modell, wird die Infrastruktur gemietet. Der Nutzer erhält somit den Zugriff auf die Hardware, die vom Provider bereitgestellt wird. Im erweiterten Modell PaaS, wird dem Nutzer nicht nur die Hardware, sondern auch ein Betriebssystem zur Verfügung gestellt. Das letzte, SaaS, ist das umfassendste Modell. Bei SaaS können Nutzer nebst der Hardware und dem Betriebssystem auch eine Software mieten. Nach Accenture (2017) ermöglichen As-a-Service Modelle einen Zugang zu den modernsten Technologien, grössere Agilität, mehr Wertschöpfung durch optimierte Geschäftsprozesse, bessere Datenanalysen und eine Automationsmöglichkeit.

Fersht und McGann (2015, S. 5) vermuten ebenfalls, dass sich ein grosser Teil der Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre mit As-a-Service Modellen auseinandersetzen müssen. Jedoch gibt es auch Bedenken, insb. im Dienstleistungssektor mit sensiblen Kundendaten, wie der Datenschutz und die Datensicherheit durch diese neuen Modelle gewährleistet werden können.

Die Standardisierung wird im Outsourcing-Markt in Zukunft zunehmen, wie der Experte Friedrich Lör von der Information Services Group (ISG) (Pütter, 2016) annimmt. Auch Pütter (2016) prognostiziert weiter ein Wachstum in Outsourcing As-a-Service Lösungen in allen drei Regionen (America, APAC (Asia Pacific) und EMEA (Europe, Middle East and Africa)). Das traditionelle Outsourcing hingegen wird sich dem digitalisierten Markt anpassen müssen. Durch As-a-Service Software kann auf eine Auslagerung verzichtet werden und die Prozessverantwortung sowie das Risiko in der Unternehmung verbleiben.

Die ISG (2017b) rechnet mit einem zweistelligen Marktwachstum im Jahr 2017 für Outsourcing und As-a-Service Lösungen.

Die International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) (2017a) stellt ebenfalls fest, dass sich Unternehmen muss im heutigen Umfeld kontinuierlich den ändernden Marktbedingungen anpassen müssen. Sie benötigt deshalb flexible und kollaborative Geschäftsmodelle. Auch die Outsourcing-Möglichkeiten ändern sich ständig und es kommen neue Modelle wie bspw. das Cloud-Sourcing auf. Outsourcing-Partner sind nicht mehr länger nur Leistungserbringer, sondern bieten (im besten Fall) innovative Lösungen an. Selbst grundlegende Managementprinzipien werden hinterfragt, denn neue Modelle werden als Chance angesehen. Doch dies bringt auch Herausforderungen mit sich, zu den grössten gehören die Sicherheit sowie die Privatsphäre; deren Wahrung ist vordringlich.

Keppel (2017) nennt als weiteren Trend virtuelle Arbeitskräfte. Diese arbeiten wie Menschen und können wissensbasierte Arbeit automatisieren. Zudem sieht Coward von der National Outsourcing Association (NOA) (2016, S. 26) im nächsten Jahrzehnt einen Trend zu Roboterprozessautomatisierung, künstlicher Intelligenz sowie einem Anstieg in Backsourcing. Auch er vermutet, dass sich der Markt in Richtung kollaboratives Arbeiten bewegen und stärker verdichten wird, woraus eine erhöhte Konkurrenz resultiert. Die bestehenden Outsourcing-Prozesse müssen dem neuen Umfeld angepasst werden.

Er bemerkt zudem einen Trend hin zu kürzeren Verträgen, denn die auslagernden Unternehmen wollen flexibel sein und müssen sich, besonders im Dienstleistungssektor, den wandelnden Kundenbedürfnissen ggf. rasch anpassen können.

Einige würden sagen, der Wandel erfolge nur Richtung Prozesse und Technik, doch nach GOA's Aussage (2017, S. 7) sind die Kultur, der Mensch und dessen Kompetenzen das, was wirklich zählt.

2.5. Bestimmung der Outsourcing-Aktivität anhand der Bruttowertschöpfungsquote

Der Anstieg des Outsourcings ist unter anderem auch an den gestiegenen Vorleistungen am Bruttoinlandprodukt (BIP) zu erkennen, wie die Wirtschaftsforschung von Investment Solutions und Products (2016, S. 12) schreibt. Gemäss der SECO (2007) verzeichnet die Schweiz eine sinkende Bruttowertschöpfungsquote, welche sich aus dem Quotient von der Bruttowertschöpfung und dem Bruttoproduktionswert ergibt. Eine sinkende Bruttowertschöpfungsquote deutet auf den Anstieg der Vorleistungen hin, welche vermehrt im Ausland produziert werden. Somit ist eine tiefe Bruttowertschöpfungsquote ein Indikator für viel Outsourcing während eine hohe Bruttowertschöpfungsquote auf wenig Outsourcing hinweist. Die Abbildung 6 zeigt die jährliche Bruttowertschöpfungsquote der Schweiz in Prozent.

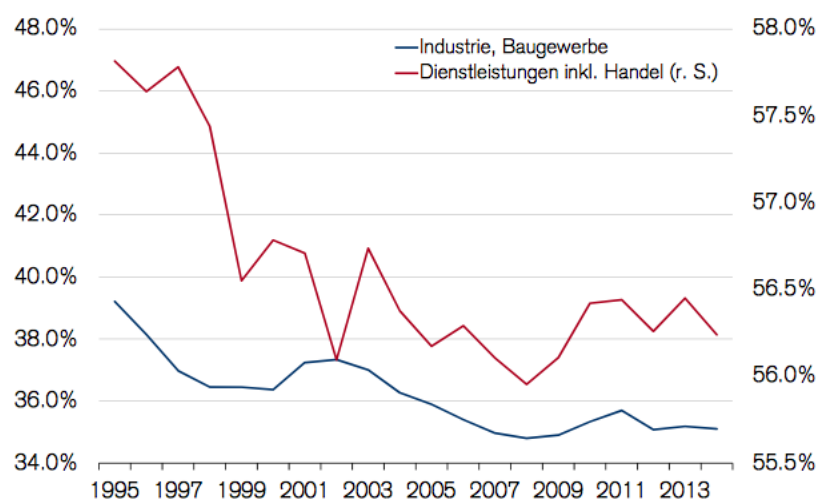


Abbildung 6: Stärkere Arbeitsteilung in den Wertschöpfungsketten
(Investment Solutions & Products, 2016, S. 12)

Während die Bruttowertschöpfungsquote in der Industrie seit den 1990er-Jahren auf tiefem Niveau konstant bleibt, ist im Dienstleistungssektor ab der Jahrtausendwende ein deutlicher Abwärtstrend zu beobachten, wie Investment Solutions & Products (2016, S. 12) berichten. Sie beobachten, dass im Jahr 2001 nur 1,8 Prozent Dienstleistungsvorleistungen aus dem Ausland importiert wurden. Sieben Jahre später waren es aufgrund von Schätzungen bereits 5,3 Prozent.

Im Ländervergleich weist die Schweiz eine eher hohe Bruttowertschöpfungsquote auf, was nach der SECO (2007) darauf zurückzuführen ist, dass viele Branchen der Schweizer Industrie im hochpreisigen Nischen- oder Luxusmarkt agieren. Die komplexen Produktionsprozesse sowie die marketingtechnische Betonung auf „Swissness“ lassen sich nicht gut mit einer Auslagerung in Tieflohnländer vereinbaren. Fabrizio Napolitano, Partner der Deloitte kommt zum umgekehrten Schluss. Die Schweiz ist gerade wegen der hohen Qualität, dem hohen Schweizer Franken und den hohen Lohnkosten einem hohen Konkurrenzdruck ausgesetzt. Die Unternehmen sind somit weniger profitabel, weshalb Outsourcing für die Schweiz vorteilhaft sein kann. Gemäss seiner Analyse verzeichnet die Schweiz in den letzten Jahren einen wesentlichen Anstieg im Outsourcing (vgl. Abbildung 9, S. 23).

2.6. Einige Kennzahlen

Die amerikanische ISG (2017c) ist ein global tätiges Technologieforschungs- und Beratungsunternehmen. Sie veröffentlicht quartalsweise den Global ISG Index. ISG verwendet den Annual Contract Value (ACV). Darunter wird das jährliche Vertragsvolumen der ISG bekannten und abgeschlossenen Outsourcing-Verträge über fünf Millionen USD verstanden (ISG, 2017a, S. 3). Die nachfolgenden Kennzahlen resultieren grösstenteils aus dem Jahresbericht 2016.

2.6.1. Der globale Umsatz im Outsourcing-Markt

Der weltweite Outsourcing-Markt umfasst im Jahr 2016 gemäss der ISG (2017a, S. 4) eine Grösse von 129,1 Milliarden USD. Darin sind gemäss Reynolds von der ISG (siehe Anhang 7.2, S. 87) jegliche Verträge, unabhängig von ihrem Abschlussdatum, enthalten. Im Vergleich zum Vorjahr (VJ) betrug der Umsatz 134,5 Milliarden USD. Der Rückgang erklärt sich durch den Anstieg von As-a-Service Outsourcing-Modelle. Der globale As-a-Service Markt nahm vom 2015 auf 2016 um fast 38 Prozent zu. Nach der Statistik von ISG im Jahr 2015 (2016, S. 11) sind 3114 aktive Outsourcing-Verträge verzeichnet. Die Abbildung 7 zeigt den ACV aufgeteilt nach den Regionen im Jahr 2016 in Milliarden USD.

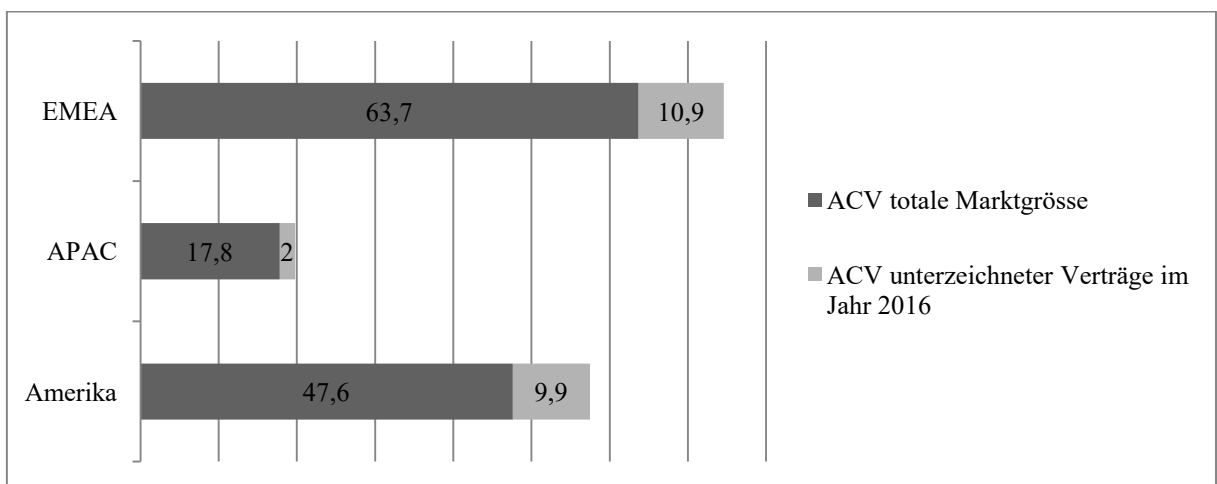


Abbildung 7: Annual Contract Value nach Regionen im Jahr 2016

basierend auf den Daten von ISG (2017a)

Im Jahr 2014 war das weltweit unterschriebene Outsourcing-Vertragsvolumen gemäss der ISG (2017a, S. 4) bei 26,2 Milliarden USD ACV, im Jahr 2015 bei 23,8 Milliarden USD ACV und im Jahr 2016 bei 22,8 Milliarden USD ACV. Auch hier ist eine Ab-

nahme zu beobachten; und wiederum ist sie mit dem Anstieg von 38 Prozent As-a-Service Modelle zu begründen. Der Bericht umfasst ein Outsourcing-Vertragsvolumen von über fünf Milliarden USD. Laut Klossek (2015) wurde in der Schweiz im Jahr 2013 erstmals das Outsourcing-Volumen von drei Milliarden CHF überschritten.

Gemäss Statista (2017b) ist die weltweite Marktgrösse von Outsourcing-Dienstleistungen (darunter wurden BPO-, ITO-, KPO-, LPO- und RPO-Dienstleistungen berücksichtigt) seit 2000 kontinuierlich angestiegen, bis sie im Jahr 2014 die Spitze mit 104,6 Milliarden USD Umsatz erreichte. Danach fiel der Markt im Jahr 2015 auf 88,9 Milliarden USD und im Jahr 2016 auf 76,9 Milliarden USD, so tief wie zuletzt in den Jahren 2005 und 2006. Die Statistik umfasst aktive Verträge mit Wert über 25 Millionen USD (im Gegensatz zur ISG, die Outsourcing-Verträge bereits über fünf Millionen USD berücksichtigt). Die grössten Beiträge sind in erster Linie auf die Region EMEA und an zweiter Stelle, auf Amerika zurückzuführen.

Wird der Markt nach BPO und ITO unterteilt, beläuft sich gemäss Statista (2017c) der weltweite Umsatz im Jahr 2016 bei BPO auf 24 Milliarden USD (vgl. VJ 25,4 Milliarden USD) und im ITO auf 52,9 Milliarden USD (vgl. VJ 63,5 Milliarden USD). Auch in dieser Statistik wurden lediglich die Verträge berücksichtigt, welche mehr als 25 Millionen USD aufweisen.

2.6.2. Die globalen Ausgaben im Outsourcing

Ca. 1,2 Billionen USD wurden im Jahr 2015 weltweit für ITO und BPO ausgegeben, wie der indische Verband National Association of Software and Services Companies (Nasscom) (2014b), berichtet. Aufgeteilt nach BPO betragen die weltweiten Outsourcing-Ausgaben im Jahr 2015 186 Milliarden USD (Nasscom, 2014a) und im ITO 650 Milliarden USD (Nasscom, 2014c).

Die Ausgaben für Outsourcing-Infrastrukturen werden von Martorelli & Benkel (2015, S. 4) auf 187,5 Milliarden USD geschätzt, die Tendenz ist ansteigend. In den USA werden durchschnittlich 45 Prozent des Unternehmensbudgets für Outsourcing verwendet (Dolgui & Proth, 2010, S. 78).

2.6.3. Welche Branche lagert weltweit am häufigsten aus?

Gemäss der Veröffentlichung des ISG Index Jahresendberichts 2016 (ISG, 2017a) verzeichnet der Finanzdienstleistungssektor mit einem ACV von 2,31 Milliarden USD

(vgl. VJ 2,02 Milliarden USD) das grösste Outsourcing-Volumen in Amerika. Auch in EMEA setzt sich die Finanzbranche mit 2,89 Milliarden USD ACV (vgl. VJ 2,93 Milliarden USD) an die Spitze, gefolgt von der Fertigungsindustrie mit 2,30 Milliarden USD ACV (vgl. VJ 2,58 Milliarden USD). In der Region APAC setzt sich die Telekommunikations- und Medienbranche mit einem ACV von 0,61 Milliarden USD an die Spitze (ISG, 2016). Die Abbildung 8 zeigt den Outsourcing ACV der Region EMEA im Jahr 2016 in Milliarden USD nach Branchen auf.

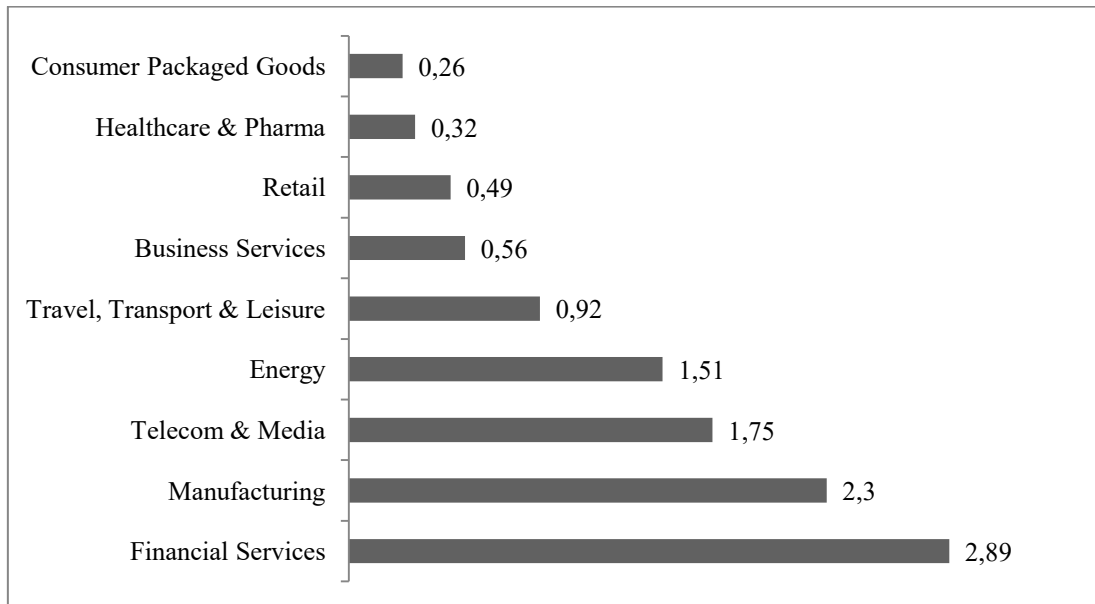


Abbildung 8: Annual Contract Value nach Branchen im Jahr 2016

basierend auf den Daten von ISG (2017a)

2.6.4. Welche Länder lagern weltweit am meisten aus?

Aus der EMEA Region sind Grossbritannien inkl. Irland mit 3,34 Milliarden USD ACV (vgl. VJ 3,57 Milliarden USD) diejenigen Länder, die am meisten auslagern. Dicht gefolgt von der DACH Region (Deutschland, Österreich sowie die Schweiz) mit 3,22 Milliarden USD ACV (vgl. VJ 3,53 Milliarden USD). Abbildung 9 veranschaulicht den totalen Outsourcing ACV im Jahr 2016 in Milliarden USD.

Das traditionelle Outsourcing ist in der EMEA Region dem IaaS und SaaS noch überlegen. Es wird jedoch weiter fallen, wie die ISG prognostiziert, und dafür einen Anstieg in As-a-Service Optionen geben. Nicht zuletzt wegen der Digitalisierung und dem Cloud Computing Anstieg (ISG, 2017b) (ISG, 2016).

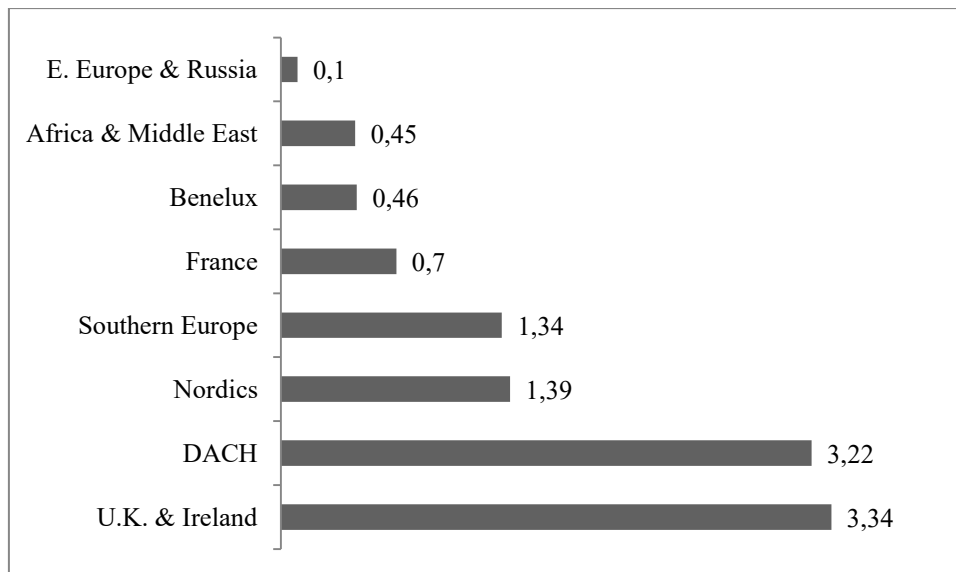


Abbildung 9: Auslagernde Länder im Vergleich
basierend auf den Daten von ISG (2017a)

Die USA ist in der Region Amerika mit 8,78 Milliarden USD ACV weltweit an der Spitze. Kanada verzeichnet einen ACV von 0,58 Milliarden USD. Aus der Region APAC gehören Australien und Neuseeland mit 0,90 Milliarden USD ACV zu den häufigsten Outsourcing-Ländern (ISG, 2017a).

2.6.5. Die „Big Player“ im Ranking

Die folgenden Outsourcing-Anbieter mit einem Umsatz über 10 Milliarden USD in der EMEA Region sind Accenture, Atos, Capgemini, Cognizant, CSC, HPE, IBM, NTT DATA, TCS und T-Systems. Aufgeteilt im As-a-Service Markt sind es Amazon Web Services, SAP, Google, Microsoft und Oracle (ISG, 2017a, S. 12).

Die IAOP veröffentlicht (seit zwölf Jahren) jährlich die 100 besten Unternehmen, welche Outsourcing betreiben sowie die weltweit besten Outsourcing-Beratungsunternehmen (seit neun Jahren). Beide Ranglisten werden anhand von fünf Kriterien ausgewertet: Grösse und Wachstum (1), Kundenreferenzen (2), Auszeichnungen und/oder Zertifizierungen (3), Innovationsprogramme (4) und Corporate Social Responsibility (5) (IAOP, 2017a). Im Jahr 2017 gehören u.a. die Unternehmen Accenture, ISS oder Swiss Post Solutions zu den besten Unternehmen, die Outsourcing betreiben (IAOP, 2017b).

Zu den führenden Beratungsunternehmen zählen im Jahr 2017 u.a. Ernst & Young, KPMG sowie ISG (IAOP, 2017c).

2.7. Die IT als beliebtester Outsourcing-Prozess

Oshri et al. (2015, S. 63) teilt die möglichen Outsourcing-Prozesse wie folgt ein:

- Kostengünstige und einfache Back-Office Funktionen, wie das Datenmanagement
- Service mit Kundenkontakten, wie Call Centers oder Helpdesks
- Unternehmensfunktionen, wie HR oder Finance and Accounting
- Strategische und wissensintensive Prozesse, wie Marktforschungen oder R&D

Fersht (2013a) vom Beratungs- und Researchunternehmen HfS hat den BPO und ITO Markt genauer erforscht und die unten stehenden Tätigkeiten, in der Abbildung 10 veranschaulicht, nach Häufigkeit herausgefiltert. Die dunkelgrau schattierten Prozesse gehören in die Kategorie BPO, die hellgrauen in die Kategorie ITO. Die Autoren verstehen unter *ADM* die Application, das Development und die Maintenance der IT-Prozesse und unter *Industry Specific*, bspw. die Schadenabteilung bei Versicherungen. Wie die Untersuchung zeigt, übertrifft das ITO das BPO.

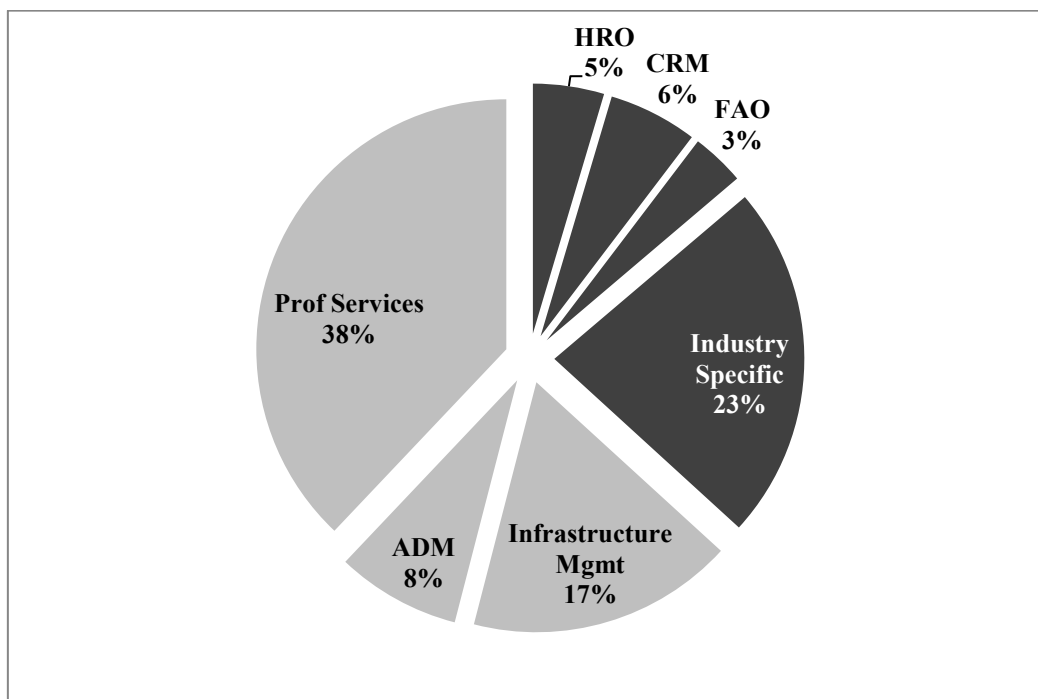


Abbildung 10: Ausgelagerte Prozesse im Vergleich (a)

basierend auf den Daten von Fersht (2013a)

Zufolge einer weiteren HfS Research Studie haben Fersht, McGann und Snowdon (2016, S. 5) die 50 grössten Outsourcing-Anbieter anhand ihres Ertrags untersucht. Basierend auf der Studie wird aus Sicht der Outsourcing-Anbieter geschaut, welche Prozesse sie am meisten anbieten. Die Autoren bezeichnen unter BPO-Multi Unternehmen,

welche mehrere BPO-Prozesse anbieten. Das gleiche gilt für IT-Multi-Unternehmen. Wie die Abbildung 11 zeigt, werden Customer Care Prozesse am häufigsten (27%) angeboten.

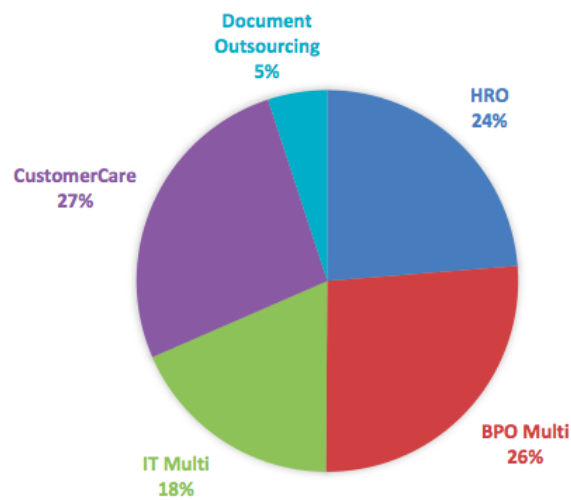


Abbildung 11: Prozessvielfalt der Outsourcing-Anbieter im Vergleich
(Fersht et al., 2016, S. 5)

Gemäss einer Statistik von Statista (2017a) im Jahr 2009 haben Finanzdienstleistungen mit 4,9 Milliarden USD den höchsten Auftragswert von laufenden BPO-Verträgen ab 25 Millionen USD. Weiter folgen Contact Center Services mit 4,2 Milliarden USD, an dritter Stelle HRO mit 3,1 Milliarden USD sowie FAO mit 2,1 Milliarden USD.

Um die ausgelagerten Funktionen ausfindig zu machen, verweisen Dolgui et al. (2010, S. 5) in ihrem Werk auf die Studie von Lewin und Peeters (2006). Lewin und Peeters (2006) haben 90 Unternehmen unter anderem zu ihrem ersten Outsourcing-Vorhaben, ihren aktuell ausgelagerten Funktionen und ihren Erfahrungen mit Outsourcing befragt. Aus den Resultaten geht hervor, dass die Unternehmen am häufigsten Teile ihrer IT-Prozesse auslagern, gefolgt von Finance und Accounting. Dies veranschaulicht die Abbildung 12.

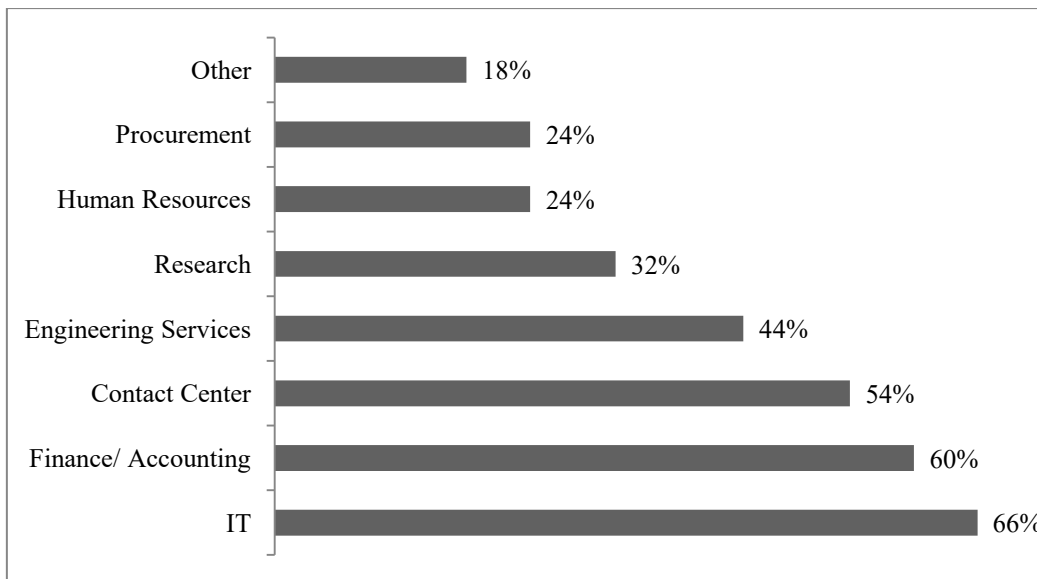


Abbildung 12: Ausgelagerte Prozesse im Vergleich (b)

basierend auf den Daten von Lewin und Peeters (2006)

Aus der Studie von Lewin und Peeters (2006) geht zudem hervor, dass Unternehmen grösstenteils zuerst ihre IT und Finance and Accounting Funktionen auslagern. Die Autoren vermuten, dass das an der hoch repetitiven und standardisierten Arbeit liegt, wozu eher wenig Know-how erforderlich ist. Zudem sind die Prozesse weitgehend bereits in einer digitalen Form erfasst und daher einfach auszulagern. Nach ca. zwölf Monaten folgen Call Center oder Supportcenter für technische Anliegen. Wie die Autoren beschreiben bei ist bei den Unternehmen ein „learning-by-doing“ zu erkennen. Es wurde ausserdem festgestellt, dass nach ca. 18 Monaten, in denen Erfahrungen über erfolgreiche Outsourcing-Projekte gesammelt wurden, das Vertrauen in die Dienstleistungsanbieter steigt und die Unternehmen beginnen, komplexere Tätigkeiten auszulagern. Die Abbildung 13 veranschaulicht die sequenziellen Erfahrungsetappen.

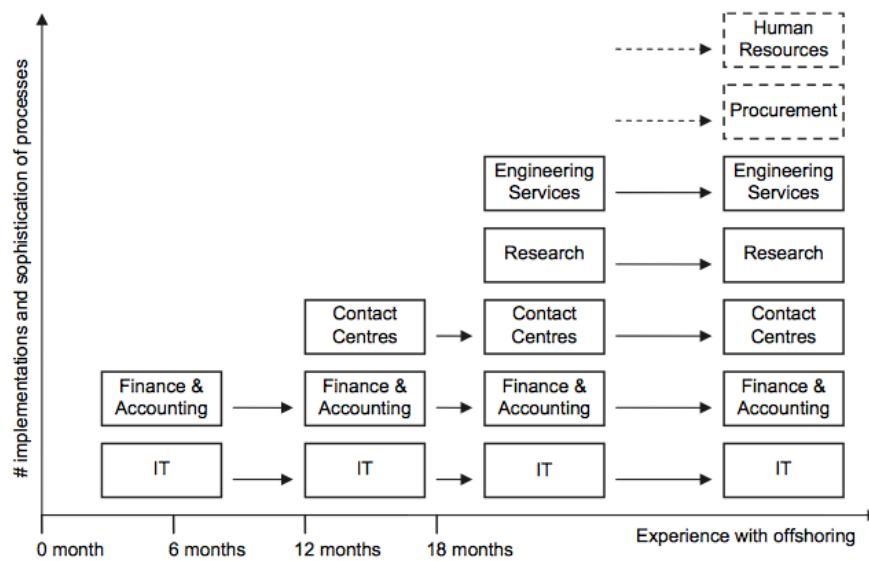


Abbildung 13: Sequenzielle Prozessauslagerung

(Lewin & Peeters, 2006)

Im Vergleich zu Lewin und Peeters (2006) zeigt die folgende Abbildung 14 ein ähnliches Bild hinsichtlich des sukzessiven Auslagerungsvorhabens auf. Die Grafik der Deloitte aus dem Jahr 2013 zeigt die Branchenkorrelation anhand der EBIT-Marge auf der Y-Achse und die sequenzielle Sourcing-Tätigkeit auf der X-Achse auf. Wie zu erkennen ist, beginnen die Unternehmen das Sourcing-Vorhaben mit einzelnen IT-Prozessen. In einem weiteren Schritt lagern sie einen erheblich grösseren und wesentlicheren Teil der IT aus. Als nächstes folgen ausgewählte Unterstützungsfunktionen, wie das HR, die Beschaffung oder Finance and Accounting. Weiter zählen Hauptunterstützungsfunktionen wie Back-Office Prozesse und anschliessend strategische Schlüssel-funktionen, wie bspw. das Research & Development zur Auslagerungssteigerung. Zu den beiden höchsten Sourcing-Graden zählen die Auslagerung ganzer (Teil-)Produkte und zuletzt die gemeinsame Verarbeitung durch eine Allianz. Drei Viertel der untersuchten Branchen befinden sich im rechten Teil ab der Mitte der X-Achse. Dies lässt auf eine gewisse Erfahrung in Outsourcing-Vorhaben schliessen. Auffallend ist zudem, dass von den vierzehn untersuchten Branchen nur zwei (Healthcare und Telecom) über die letzten dreizehn Jahre (Stand 2013) eine steigende EBIT-Marge mit Outsourcing verzeichnen konnten. Die restlichen (je sechs) sind zwischen gleichbleibender oder sinkender EBIT-Marge gleichmässig verteilt. Die Automobilindustrie ist bezüglich des

Outsourcing-Grads am fortschrittlichsten, danach folgen die Fluggesellschaften. Die höchste EBIT-Marge konnte die Pharmaindustrie erzielen.

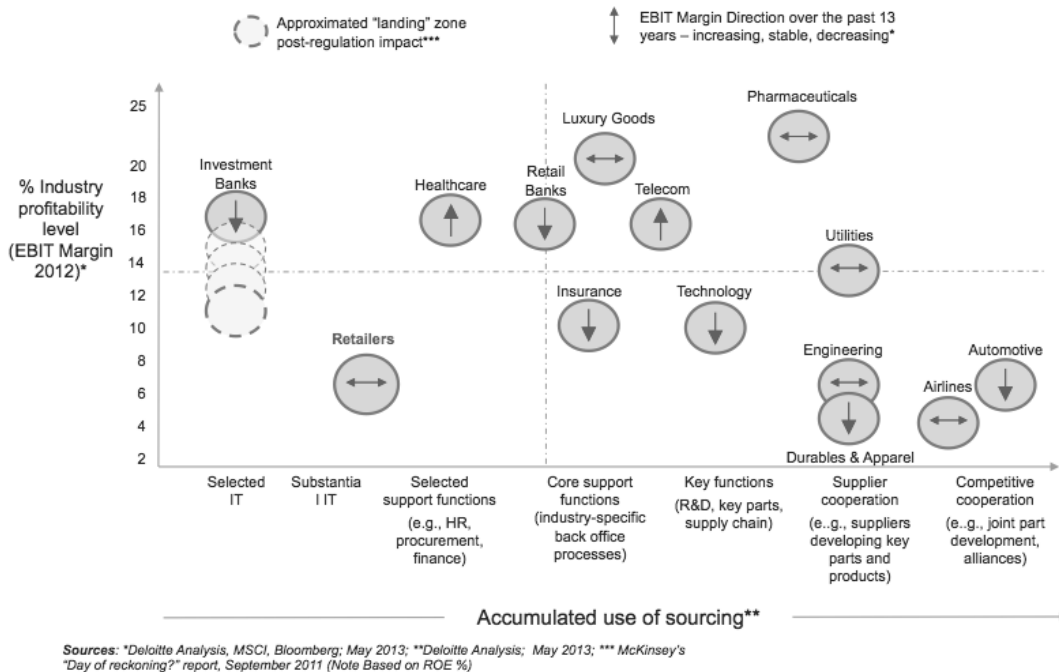


Abbildung 14: Sequenzielle Auslagerung im Branchenvergleich

(aus dem Email von Fabrizio Napolitano, siehe Anhang 7.1, S. 83)

2.8. Indien als beliebteste Outsourcing-Destination

Gemäss Oshri et al. (2015, S. 76) gab es im Jahr 2015 mehr als 125 Länder, die ITO und BPO seit mehr als fünf Jahren anbieten.

Das Beratungsunternehmen A.T. Kearney (Laudicina, 2014) hat 50 Länder hinsichtlich ihrer finanziellen Attraktivität (Gewichtung: 40%), der Kompetenz und Verfügbarkeit von Menschen (Gewichtung: 30%) sowie deren Geschäftsumfeld (Gewichtung 30%) auf die Bereiche ITO und BPO untersucht. Die ersten drei Plätze des Indexes aus den Jahren 2004 (A.T. Kearney, 2004, S. 2), 2007 (A.T. Kearney, 2007, S. 2), 2009 (A.T. Kearney, 2009, S. 2), 2011 (A.T. Kearney, 2011, S. 2), 2014 (Laudicina, 2014) und 2016 (Gott und Sethi, 2016) wurden immer von denselben Nationen belegt:

1. Indien, 2. China, 3. Malaysia

Auf den Plätzen vier und fünf sind in der betrachteten Zeitspanne (2004 bis 2016) die Länder Tschechien, Singapur, Thailand, Brasilien, Mexiko, Indonesien und Ägypten genannt worden. Sri Lanka wird im Jahr 2016 als attraktivste Destination hinsichtlich des Kostenfaktors bewertet. Die USA wird ebenfalls im Jahr 2016 in der Kategorie Mit-

arbeiterfähigkeit und Verfügbarkeit als beste Destination gewählt. Hinsichtlich der Geschäftsumfeld-Attraktivität steht Kanada an der Spitze. Die Abbildung 32 im Anhang 7.3, S. 88 zeigt den gesamten *Location Index* von A.T. Kearney (Gott und Sethi, 2016) auf.

In der Abbildung 15 stechen die Länder Indien, die Philippinen, Mexiko und China ins Auge. Sie zählen nach Karamouzis, Barton, Longwood und Barros (2016) zu den attraktivsten Ländern weltweit. Die Autoren haben Outsourcing-Anbieterländer nach den Kriterien: Sprache, Einfluss der Regierung, Arbeitskräfte, Infrastruktur, Bildungssystem, Kosten, allgemeine wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen, kulturelle Kompatibilität, stabile Gesetzeslage sowie Datenschutz und -sicherheit bewertet. Die Merkmale sind hinsichtlich ihrer Reife und der Lohnkosten im jeweiligen Land in der untenstehenden Abbildung 15 zusammengefasst. Je grösser der Kreis, desto höher ist die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Die Autoren bemessen die Outsourcing- und Nearshoring-Ressourcen auf über 6,7 Millionen Arbeitskräfte in den Dienstleistungsreichen ITO und BPO weltweit.

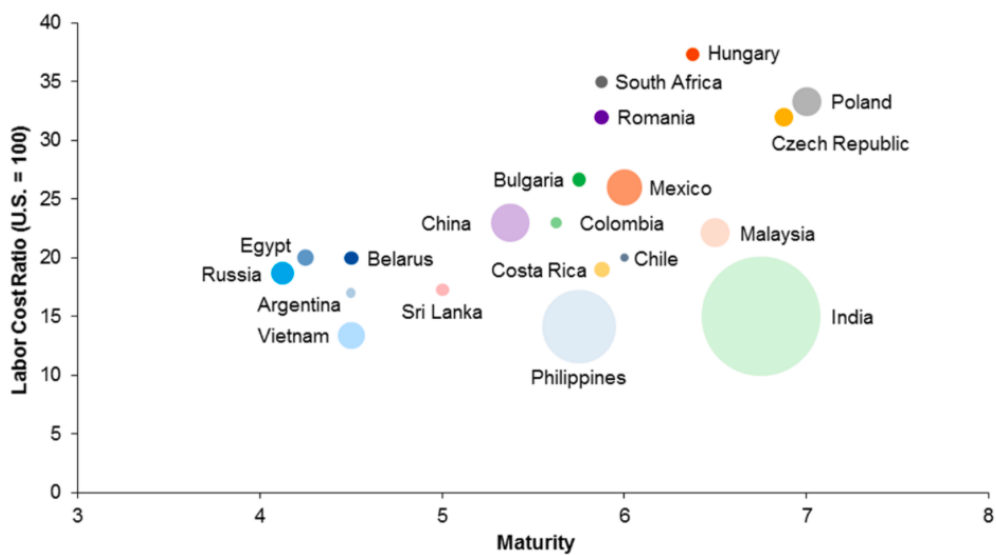


Abbildung 15: Ländervergleich anhand der Erfahrung und Lohnkosten

(Karamouzis et al., 2016)

Dhingra und Srivastava von Everest Group (2014) haben ebenfalls die Outsourcing-Destinationen analysiert. In ihrem Report berichten sie über weltweite sogenannte „hot spots“. Ist eine Unternehmung auf Support in vielen verschiedenen Sprachen angewiesen, empfehlen die Autoren einen Blick nach Zentral- und Osteuropa. Polen alleine bie-

tet angeblich 34 Fremdsprachen an. Hingegen kann Support in Technologie oder Telekommunikation von Nahost oder Afrika bedient werden. Die untenstehende Abbildung 16 unterscheidet zwischen etablierten, aufstrebenden und passiven Outsourcing-Destinationen.

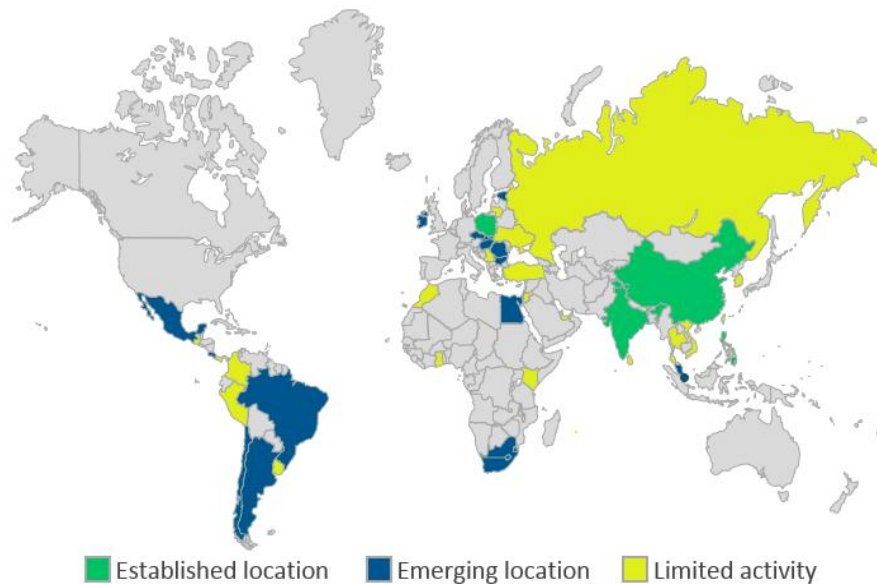


Abbildung 16: Ländervergleich anhand ihrer Erfahrung im Outsourcing
(Dhingra & Srivastava, 2014)

Nachfolgend werden einige Regionen und Länder genauer beschrieben:

APAC Die APAC Region ist hinsichtlich der ausgebildeten Arbeitskräfte, tieferen Kostenstruktur und der grossen Anzahl an Talenten weiterhin die führende der drei Regionen (APAC, EMEA und Amerika) (Karamouzis et al., 2016).

Indien Laut Karamouzis et al. (2016) ist Indien eine der Hauptdestinationen für ITO. Nasscom (2014b) bewertet Indien als weltweit führende Outsourcing-Destination mit einem Sourcing-Anteil von 56% im Jahr 2015. Der indische ITO-Anteil ist im Jahr 2015 bei 67% (Nasscom, 2014c) und der BPO-Anteil, ebenfalls im Jahr 2015, bei 38% (Nasscom, 2014a). Eine PricewaterhouseCoopers (PwC) -Studie (2014) hat den Outsourcing-Markt in Indien erforscht. Daraus folgt, dass Indien eines der reifsten und erfahrensten Länder im weltweiten Sourcing-Markt ist. Dies veranschaulicht auch die Abbildung 17 von Heeks (2015), Professor an der University of Manchester, die den enormen Anstieg an exportierten IT-Leistungen verzeichnet.

Indian IT: Export's Share of Total Output (1991-2015)

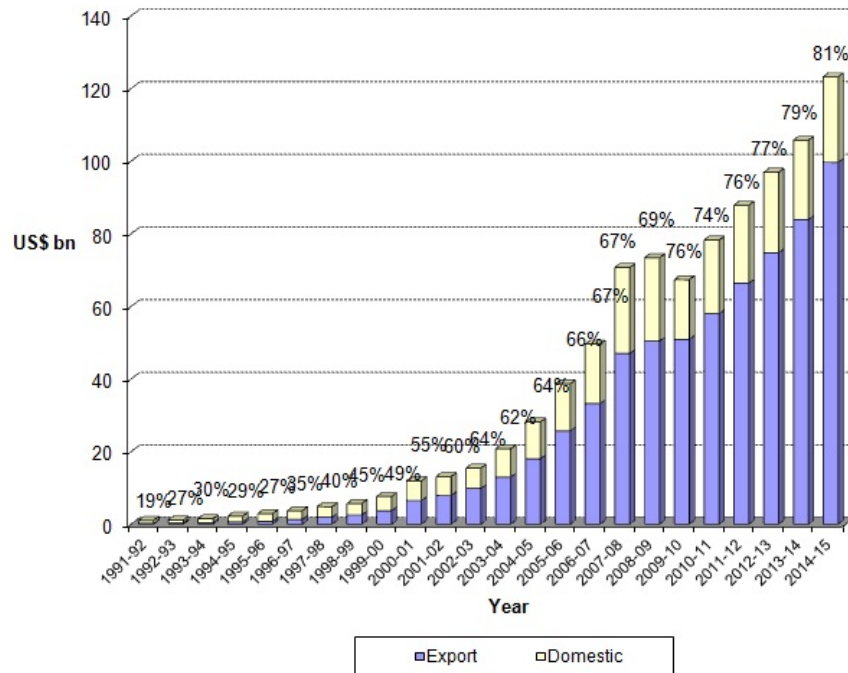


Abbildung 17: IT Export von Indien

leicht abgeändert (Heeks, 2015)

Das Offshoring nach Indien begann im Jahr 1985, als Texas Instruments eine Zweigniederlassung in Bengaluru eröffnete. In den 1990er Jahren folgten viele Flugzeuggesellschaften und Technologieunternehmen. Weiter wird in Indien auch die grösste Auswahl an Outsourcing-Dienstleistungen angeboten, darunter bspw. ITO, BPO, KPO und R&D. Die Marktanteile von Indien machen fast die Hälfte des gesamten Sourcing-Marktes weltweit aus (PwC, 2014, S. 2). Fabrizio Napolitano schätzt nach eigenen Angaben den indischen ITO-Anteil auf 95%. Wie er berichtet, ist der Technologiestand in Indien sehr hoch, jedoch auch die Inflationsrate (vgl. Abbildung 21, S. 41). Im Vergleich zu Polen hat Indien einen geringeren Ausbildungsstand, dafür eine stabilere Fluktuation.

Wie die PwC-Studie aufzeigt, ist Amerika mit 62% der grösste Abnehmer von indischen ITO-Dienstleistungen. Danach folgt England mit 17% und anschliessend Europa mit 11%. Das BFSI-Segment (Banking, Financial Services and Insurance) verzeichnet mit fast drei Vierteln die grösste ITO-Nachfrage im Branchenfokus. Es folgt die Hi-Tech und Telekommunikati-

on mit 18% und die Fertigungsindustrie mit 16% (PwC, 2014, S. 5).

In Indien sind, gemäss der Studie, drei Millionen Menschen direkt und 10 Millionen Menschen indirekt für ITO-Services angestellt. Darunter sind schätzungsweise 45% akademische Absolventen ohne Ingenieurabschluss und 32% mit Ingenieurabschluss. Um das Land hinsichtlich des Bildungsstandes weiterhin lukrativ zu halten, geben Outsourcing-Anbieter ca. 1,6 Milliarden USD für interne Schulungen und Weiterbildungen aus (PwC, 2014, S. 8).

EMEA Laut Karamouzis et al. (2016) verzeichnen die meisten osteuropäischen Länder ein Exportwachstum in Service-Dienstleistungen von jährlich 10% bis 15%. Sie können günstigere Dienstleistungen als die entwickelten Ökonomien anbieten, sind jedoch teurer als die APAC-Regionen. Die Autoren stellen weiter fest, dass qualifizierte Fachkräfte und gute Englischkenntnisse vorhanden sind. Zentral- und Osteuropa verzeichnen insb. in den Unternehmensbereichen Herstellung, Distribution und Detailhandel eine hohe Penetration, wie Dhingra und Srivastava (2014) feststellen.

Polen Gemäss mündlicher Aussage von Fabrizio Napolitano kann Polen zwar (noch) nicht mit der indischen Technologie mithalten, dafür aber auf einen hohen Ausbildungsstandard bauen. Osteuropa hat gut ausgebildete Fachkräfte, die die westeuropäischen Sprachen, wie Deutsch und Französisch, gut beherrschen. Weiter berichtet er, dass die Inflationsrate in Polen besser als in Indien ist. Die Fluktuationsrate ist jedoch in Polen höher. Wie er bemerkt, werden insb. FAO-, HRO- und Back-Office-Bereiche nach Polen verlagert.

Ende des Jahres 2015 waren gemäss Gott und Sethi von A.T. Kearney (2016) fast 170'000 Personen bei Outsourcing-Anbietern angestellt. Allein die Finanzdienstleistung, dabei werden unter anderem die UBS und die Credit Suisse genannt, schafft jährlich ca. 5'000 neue Back-Office Stellen. Als beliebte Outsourcing-Destination werden nebst der Hauptstadt Warschau auch Krakau, Wroclaw, Katowice und Lodz genannt.

Afrika	Gemäss Parlour (2014, S. 32) sind die Sprachkenntnisse in Südafrika besser und die Zeitdifferenz näher an der mitteleuropäischen Zeit als bspw. in Indien oder den Philippinen. Dafür sind die Lohnkosteneinsparungen nicht ganz so hoch. Südafrika ist an den Global Sourcing Association (GSA) - Awards im Jahr 2016 als Offshoring Destination des Jahres gekürt worden. So sind in Cape Town bspw. über 30'000 neue Arbeitsmöglichkeiten geschaffen worden, doppelt so viele als noch im Jahr 2010 (GSA, 2017, S. 24; 37). Dhingra und Srivastava (2014) stellen fest, dass Afrika zurzeit besonders von den BFSI-Sektoren genutzt wird. Bisherige Nachfragen kommen insb. aus Europa und den USA.
Amerika	Auch wenn Outsourcing nach Lateinamerika nicht das gleiche Ausmass wie in die APAC Region annimmt, ist es dennoch eine wichtige Outsourcing/ Nearshoring-Destination, wie Karamouzis et al. (2016) berichten. Gemäss den Autoren sind insb. für amerikanische Unternehmen die kulturelle Verbundenheit, dieselbe Zeitzone sowie spanisch sprechende Arbeitskräfte Nearshoring-Kriterien.

Tabelle 3: Detaillierter Einblick in die Outsourcing-Destinationen

Nach Daub, Maitra und Mesøy (2009) ist eine Outsourcing-Diversifikation, vergleichbar mit den Geldanlagen von Banken, von Vorteil. Sie betonen, auch Ägypten, Südafrika oder Südostasien können attraktive Länder sein. Da diese noch keine populären Outsourcing-Destinationen sind, kann es durchaus lukrativ sein in diese Länder auszulagern. Auch Karamouzis et al. (2016) haben in einer Umfrage herausgefunden, dass über 85 Prozent der Unternehmen in mehr als einer Outsourcing-Destination vertreten sind. Skeptisch demgegenüber äussert sich Carmen López-Suevos Hernández von Vodafone in Spanien in einem Interview mit McKinsey&Company (2016). Sie rät aus eigener Erfahrung von zu fragmentierten Outsourcing-Partnerschaften ab, da der Führungs- und Koordinationsaufwand an Komplexität zunimmt.

Die Praxis bestätigt nach Oshri et al. (2015, S. 6) die Outsourcing-Präferenz nach Indien. Laut den Autoren, die sich auf die Studie von Lewin und Peeters (2006) abstützen, lagern 69 Prozent der befragten 90 Unternehmen nach Indien aus. Nach China und andere asiatische Länder lagern sieben Prozent aus. Der Rest lagert nach Lateinamerika (6%), den Philippinen (4%), Kanada oder Mexiko (4%) und Osteuropa (3%) aus.

Die Everest Group (2014) hat im Bereich FAO die folgende Abbildung 18 veröffentlicht. Das Beratungs- und Forschungsunternehmen hat festgestellt, dass Westeuropa FAO-Dienstleistungen insb. aus gewissen Regionen in Asien sowie der Nearshore- und Nordafrika-Region bezieht. Australien bezieht Leistungen aus gewissen Regionen in Asien. Die USA und Kanada beziehen ihre Leistungen von Südamerika und von gewissen Regionen in Asien.



Abbildung 18: Der Leistungsbezug im FAO
leicht abgeändert (Everest Group, 2014)

Die Arbeit sah eine Zuordnung der ausgelagerten Tätigkeiten mit den Outsourcing-Destinationen vor. Dies erwies sich jedoch als schwierig. Gemäss Fabrizio Napolitano ist die Wahl der Outsourcing-Destination zum einen vom gewählten externen (Zwischen-)Partner abhängig. Er berichtet, dass bspw. bei Verträgen mit IBM, die Call Center alle durch Irland betreut werden. Wird ein Vertrag mit TCS abgeschlossen, werden die Call Center hingegen durch Polen betreut. Zum anderen hängt die Länderwahl von

der Unternehmenssprache ab. Er erläutert, wenn die Unternehmung im englischen Sprachraum tätig ist, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass auslagernde Unternehmen ihre Call Center nach Indien auslagern. In Europa sind Polen - zu 80 Prozent Krakau - und Ungarn beliebte Outsourcing-Destinationen für Call Center. Dieses Muster ist ebenfalls in der vorherigen Abbildung 18 zu erkennen. Veronica Cabigao, Senior Analyst bei Tholons (2014, S. 9), ist ausserdem der Meinung, dass es für viele westeuropäische Länder praktischer, geeigneter und überzeugender ist, in das kulturnahe Osteuropa auszulagern.

3. Erkenntnisse aus der Literatur

Zur fundierten Recherche wurden diverse Fachliteraturen beigezogen. Das folgende Kapitel gibt Unternehmen Aufschluss über die Make-or-Buy Entscheidung und den Nutzen von Outsourcing. Es zeigt Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken sowie häufig gemachte Fehler auf. Zusammenfassend werden die gewonnen Erkenntnisse dargelegt.

3.1. Die Make-or-Buy Entscheidung

Bei der Make-or-Buy Entscheidung stellen sich Unternehmen die Frage, ob sie interne Aktivitäten und Prozesse selber herstellen (make) oder fremdbeziehen wollen (buy).

Outsourcing ist dann sinnvoll, wenn Effizienz- und Produktivitätsgewinne realisiert werden können, wie die SECO (2007, S. 36) schreibt. Zudem behaupten Dolgui und Proth (2010, S. 80), dass keine Unternehmung zu klein ist, um Outsourcing zu betreiben.

Um herauszufinden, ob eine Aktivität (nicht) geeignet ist, um ausgelagert zu werden, empfehlen Oshri et al. (2015, S. 66) folgende Prozessabklärungen:

- Es sollen grundsätzlich keine Aktivitäten ausgelagert werden, die für die operative Tätigkeit der Unternehmung kritisch sind.
- Tätigkeiten, die eine technische Schnelllebigkeit voraussetzen und nicht zu den Kernfähigkeiten gehören, können ausgelagert werden.
- Hohe Nachfrageschwankungen können durch Outsourcing abgedeckt werden.

Damit eine Auslagerung erfolgreich durchgeführt werden kann, hat McIvor (2000) einen vierteiligen Ablauf entworfen:



Abbildung 19: Ablauf der Make-or-Buy Entscheidung in vier Schritten basierend auf den Daten von (McIvor, 2000)

Möchte eine Unternehmung auslagern, muss sie sich überlegen, welche Prozesse sie als Kernprozesse klassifiziert. Prahalad und Hamel (1990, S. 82) werden dazu mehrfach zitiert. Sie definieren den Begriff *Kernkompetenzen* erstmals 1990 als den umfassenden Wissensbestand innerhalb einer Unternehmung über die Prozesse und das Vorgehen zur Produktions-/Dienstleistungserstellung. Dieses Wissen bildet eine Organisationsstärke, welche den Unternehmen am Markt einen strategischen Vorteil gegenüber der Konkurrenz verschafft. Kernkompetenzen einer Unternehmung sollten schwer kopierbar sein, vom Kunden wahrgenommen werden und ihm einen höheren Nutzen bringen. Die Fachliteratur ist sich einig, dass Kernkompetenzen zwingend in der eigenen Unternehmung belassen werden sollen (Jouanne-Diedrich, 2004, S. 132) (Parlour, 2014, S. 43). Mit der Analyse der Unternehmenskernkompetenzen werden auch Nicht-Kernkompetenzen identifiziert. Quinn und Hilmer (1994) empfehlen die Auslagerung dieser an spezialisierte Outsourcing-Anbieter.

Ob ein Outsourcing in Frage kommt (oder nicht) sollte gemäss Rizzi (2014, S. 10) wenn möglich auf der strategischen Geschäftsebene entschieden werden. Denn nur das Topmanagement besitzt die Fähigkeit, wertschöpfende Tätigkeiten von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zu unterscheiden. Jedoch, ist das Outsourcing an sich, gemäss der Autorin (2014, S. 12), nicht das strategische Unternehmensziel. Vielmehr soll, insb. in der Dienstleistungsbranche, eine gute Kundenbetreuung im Zentrum stehen. Unternehmen müssen sich in erster Linie überlegen, wie sie die Kunden zufriedenstellen können. Outsourcing ist somit nicht die Lösung, sondern der Weg zum Ziel. Auch Jouanne-Diedrich (2004, S. 125) ist der Auffassung, dass die Kunst des Outsourcings nicht nur bedeutet, zwischen Make-or-Buy zu entscheiden, sondern, dass diese Kunst vielmehr darin besteht, zu entscheiden, welche Möglichkeiten auf welche Weise gewählt werden sollen. Auch er bemerkt, dass Outsourcing ein Teil der Unternehmensstrukturierung ist, welche auf strategischer Ebene entschieden wird. Pütter (2016) bezeichnet Outsourcing als eine Form eines neuen Geschäftsmodells. Auch die Frage, welche Bereiche ausgelagert werden sollen, ist nicht zentral, sondern vielmehr die Frage, wie diese Auslagerung strategisch reibungslos umgesetzt werden kann (Rizzi, 2014, S. 15).

Bevor jedoch die Entscheidung Make-or-Buy gefällt wird, empfiehlt Rizzi (2014, S. 12) eine Standardisierung der Prozesse. Auch Martorelli & Benkel (2015, S. 4) sind der Meinung, dass automatisierte und standardisierte Prozesse eine gute Ausgangslage dar-

stellen, um Outsourcing zu betreiben. Um erfolgreich einen Bereich auslagern zu können, sollte zuerst der interne Prozess standardisiert werden und auf seine Effektivität hin geprüft werden. Gemäss Joppe und Ganowski (2009, S. 55) fördert dies ebenfalls die unternehmensinterne Transparenz, so dass die Unrentabilität erkannt und verbessert werden kann.

Laut dem WBF (2014, S. 3) positioniert sich die Schweiz durch ihre hohe Qualitätsgewährleistung in Gütern und Dienstleistungen hinsichtlich der globalen Wertschöpfungskette gut. Nichtsdestotrotz haben Schweizer Unternehmen einen Nachholbedarf hinsichtlich einer Wertschöpfungsketten-Analyse, wie das WBF feststellt (2014, S. 10). Sind sich die Unternehmen über ihre Wertschöpfungskette nicht im Klaren, können sie Wettbewerbsvorteile einbüßen.

Ein weit verbreiteter Mythos ist die Vermutung, dass in wirtschaftlich schlechten Zeiten ein Outsourcing-Aufschwung erkennbar ist. Dies widerlegen Fersht et al. (2016, S. 1) in ihrem HfS Research Bericht. Laut den Autoren sind Auslagerungen während der Rezession im Jahr 2008 signifikant gesunken. Sie vermuten, dass Unternehmen in dieser Zeit vor radikalen Entscheidungen zurückweichen. Dass Lohnarbitrage zu Kosteneinsparungen führt ist den Unternehmen bekannt, nur die Frage nach der Rentabilität des Outsourcings bleibt offen. Die Effektivität von Auslagerungsvorhaben wird auch heute noch angezweifelt.

Outsourcing ist ein kontrovers diskutiertes und umstrittenes Thema. Um einen Überblick zu geben, werden im Folgenden die bedeutendsten Vor- und Nachteile aufgelistet:

3.2. Die Vorteile und Chancen von Outsourcing

Die folgende Abbildung 20 nach Oshri et al. (2015, S. 10) zeigt, dass Unternehmen nach wie vor primär aufgrund der Kosteneinsparungen auslagern.

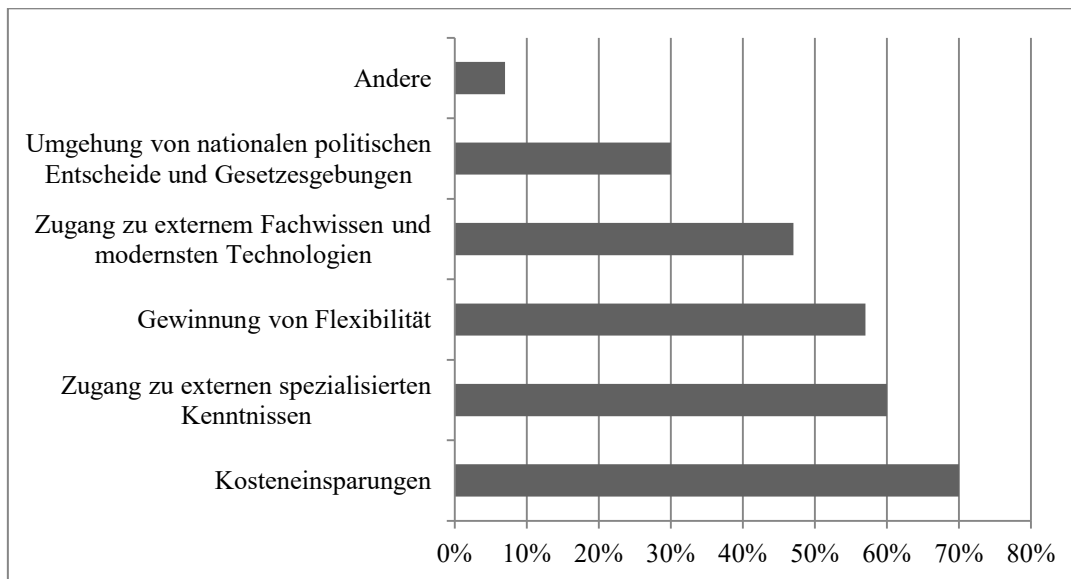


Abbildung 20: Vorteile von Outsourcing (a)

Auch aus der Literatur gehen weitere Chancen durch das Outsourcing hervor:

• Kostenanreiz	• Qualitätsverbesserung
• Konzentration auf Kernkompetenzen	• Teilung des Betriebsrisiko
• Transparenzgewinnung	• Wettbewerbsvorteile erlangen
• Erhöhte Flexibilität	• Skaleneffekte erzielen
• Vorteil aus externen spezialisierten Fähigkeiten, Know-how, modernste Technologien oder Infrastrukturen	• Zugang zu neuen Märkte, Kulturen oder Länder erhalten
	• Überwindung der Zeitzonendifferenz

Tabelle 4: Weitere Vorteile von Outsourcing

basierend auf den Daten von (Dolgui & Proth, 2010, S. 78) (Dolgui & Proth, 2013) (Joppe & Ganowski, 2009, S. 73; 132) (Parlour, 2014, S. 25–27) (Lohrmann et al., 2015, S. 91) (Fersht & Joshi, 2013, S. 8)

Die Literatur ist sich nicht einig, welcher Einflussfaktor der häufigste ist. Nach Dolgui & Proth (2010, S. 78) ist die Haupttriebkraft für Outsourcing nicht etwa die Kostensenkung, sondern die Konzentration auf die Kernkompetenzen. Dem gegenüber sind Oshri et al. (2015, S. 10) anderer Auffassung. Sie bewerten den Kostenfaktor als den häufigsten Antreiber. Nachfolgend werden einige Nutzen genauer erläutert:

3.2.1. Der Kostenanreiz

Der Hauptanreiz, Outsourcing zu betreiben, ist gemäss Oshri et al. (2015, S. 9) weiterhin die Kosteneinsparung mit etwa 70 Prozent, wie in der Abbildung 20 ersichtlich ist. Gemäss Dolgui und Proth (2010, S. 78) können Kosteneinsparungen bei erfolgreichem Outsourcing im Schnitt zwischen 25 und 30 Prozent liegen. Kosten können durch verschiedene Taktiken, die nachfolgend genauer erläutert werden, gespart werden, etwa durch Lohnarbitrage. Darunter wird der Kostenvorteil verstanden, der durch die Auslagerung von Hochlohnländern in Tieflohnländer generiert wird.

Als weiterer Vorteil von Outsourcing wird die Senkung der Personalkosten angesehen. Bestehende Mitarbeiter können zudem von hoch repetitiven und einfachen Arbeiten befreit werden und sich strategisch wichtigen Tätigkeiten widmen, wodurch die Motivation steigt. Auf den Personalabbau in Zusammenhang mit Vorteilen des Outsourcings wird weiter nicht eingegangen. Kritischen und ethischen Überlegungen gehen auch Dolgui und Proth (2013) aus dem Weg, indem sie offenlassen, ob es vertretbar ist, auf Kosten anderer Gewinne zu erzielen. Joppe und Ganowski (2009, S. 12) warnen, dass das Image unter dem Outsourcing leiden kann, die Mitarbeiter verunsichert werden und die Arbeitszufriedenheit sinken kann.

Kosteneinsparung durch Lohnarbitrage

Die Abbildung 21 veranschaulicht das unterschiedliche Lohnwachstum in Prozent der abgebildeten Länder. Es gibt zudem regionale Unterschiede innerhalb eines Landes, die berücksichtigt werden müssen, wie Lohrmann et al. (2015, S. 346) bemerken. In den Metropolen ist das Lohnniveau meist höher als in ländlichen Gebieten. Die Lohnkosten hängen vom lokalen Ausbildungsstandard ab. Die Lohnarbitrage ist mit Vorsicht zu betrachten, denn die Lohnvorteile werden mit der Zeit schrumpfen, wie die Wirtschaftsforschung von Investment Solutions und Products (2016, S. 13) aufzeigt. Waren im Jahr 2002 die Schweizer Stundenlöhne in der Finanzbranche im Vergleich zu Polen noch sechsmal so hoch, sind sie auf ein Verhältnis von vier zu eins im Jahr 2010 geschrumpft. Auch gemäss Hochrechnungen von Lohrmann et al. (2015, S. 346) dürfte ein Angestellter in China mit einem durchschnittlich jährlichen Lohnwachstum von 10,1 Prozent ca. in den frühen 2030ern auf deutschen Durchschnittslohniveau angelangt sein.

Den Autoren fällt der Zielkonflikt der Unternehmen hinsichtlich Kosteneinsparungen in einem Niedriglohnland auf. Lagern sie ihre Prozesse in eine Metropole aus, wo der Ausbildungsstandard höher ist, die Löhne sich jedoch auch rasch europäischen Standards anpassen? Oder lagern sie ihre Prozesse abseits der Metropolen aus, wo die Löhne niedriger sind, die Qualität jedoch darunter leiden könnte?

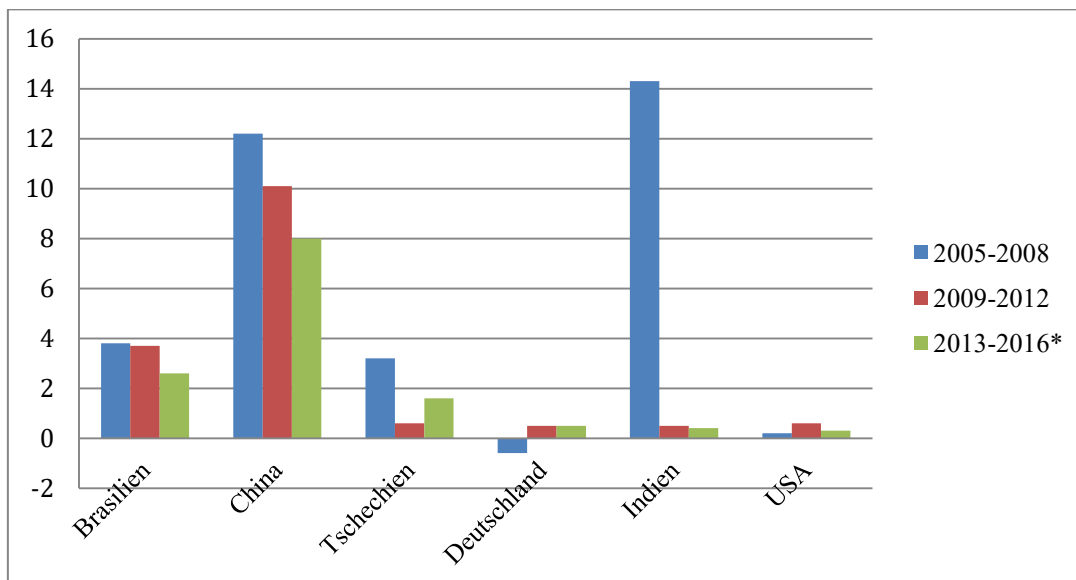


Abbildung 21: Durchschnittliches Lohnwachstum einiger Länder in Prozent basierend auf den Daten von Lohrmann et al. (2015, S. 346)

* die Daten basieren auf Schätzungen

Kosteneinsparung durch Skaleneffekte

Kann der Outsourcing-Anbieter seine Prozesse gewinnbringend auslasten und Synergien zwischen seinen Dienstleistungen erstellen, entstehen Skaleneffekte. Wie Lohrmann et al. (2015, S. 91) erklären, werden ausgelagerte Prozesse beim Outsourcing-Anbieter standardisiert, denn für ihn ist die Prozessbewirtschaftung das eigentliche Kerngeschäft. Dadurch erlangt er eine optimale Auslastung, die zu niedrigeren Kosten verhilft. Dieser Kostenvorteil kommt auch der auslagernden Unternehmung zugute.

3.3. Negative Auswirkungen, Risiken und häufige Fehler

Nur weil Outsourcing unbestritten „in Mode“ ist, heisst das noch nicht, dass es auch zugleich erfolgsbringend ist, wie Joppe und Ganowski (2009, S. 133) nüchtern feststellen. Ebenfalls dieser Auffassung sind Parlour (2014, S. 22) und weitere Autoren. Auszulagern, weil es „im Trend“ ist, ist keine gute Option – es kommt jedoch durchaus vor. Laut Mol (2007, S. 90) fühlen sich viele Unternehmen durch die Outsourcing-Aktivitäten ihrer Mitstreiter unter Druck gesetzt. Er hat zudem herausgefunden, dass in einigen Fällen bei einer Outsourcing-Ankündigung der Aktienpreis gestiegen ist (Mol, 2007, S. 23). Lohrmann et al. (2015, S. 347) stellen dazu fest, dass eine blosser Arbeitsverlagerung ins Ausland inzwischen keinen signifikanten Wettbewerbsvorteil mehr bringt, weil zu viele Unternehmen diese Chance bereits nutzen. Sehr wohl jedoch kann es Unternehmen in einen Wettbewerbsnachteil bringen, wenn sie kein Outsourcing betreiben.

Im Folgenden werden häufig genannte Risiken in Zusammenhang mit Outsourcing aufgelistet:

• Qualitätsrisiko	• Begrenzte Innovation
• Hohe Unsicherheit, Kontrollverlust und Abhängigkeit vom externen Anbieter	• Rechtsstreitfälle
• Datenschutz und -sicherheit	• Zu optimistische Erwartungen
• Intransparenz der Kosten	• Kulturbarrieren und Kommunikationsschwierigkeiten
• Erhöhte Transaktionskosten	• Potenzielle negative Auswirkung auf das Image
• Erhöhte Komplexität und verstärkter Managementaufwand	• Mitarbeiterentlassungen
• Schwierigkeiten in der Leistungsmessung	• Kundenverlust

Tabelle 5: Nachteile oder Risiken von Outsourcing

basierend auf den Daten von (Dolgui & Proth, 2010, S. 78) (Dolgui & Proth, 2013) (Joppe & Ganowski, 2009) (Parlour, 2014) (Lacity et al., 2017) (Mol, 2007, S. 23)

Hohe Unsicherheit, Kontrollverlust und Abhängigkeit vom externen Anbieter

Joppe und Ganowski (2009, S. 17) beschreiben als Sicherheitsrisiko die mögliche Kopierung des erlangten Wissens durch den externen Partner. Das gewonnene Know-how könnte der Dienstleistungsanbieter selbst verwenden oder weiterverkaufen. In beiden Fällen könnte daraus ein neuer Konkurrent zur auslagernden Unternehmung entstehen. Deshalb ist es wichtig, keine Kernkompetenzen auszulagern. Die Autoren erachten einen Vertrag zwischen den Parteien zwar als nützlich, doch in den meisten Fällen ist der Schaden schon angerichtet, wenn der Vertrag zum Tragen kommt.

Ein weiteres Risiko, welches Joppe und Ganowski (2009, S. 17) das „Brain-Drain-Risiko“ nennen, ist die Abwerbung von sogenannten High Potentials unter den externen Partnern im Ausland. Dadurch geht wiederum viel Know-how verloren. Die Loyalität der High Potentials zum Arbeitgeber ist in den Niedriglohnländern sehr niedrig, wie die Autoren bemerken.

3.3.1. Die Herausforderung der transparenten Kosten

Nach Joppe und Ganowski (2009, S. 54) liegt das Problem oft nicht beim Outsourcing-Partner, sondern vielmehr in der auslagernden Unternehmung selbst. Joppe und Ganowski (2009, S. 17) sowie auch Oshri et al. (2015, S. 73) und Parlour (2014, S. 27-28) raten davon ab, Outsourcing als „einfache Problemlösung“ zu betrachten.

Outsourcing führt zu Kosteneinsparungen und verhilft zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz (Lohrmann et al., 2015, S. 87). Dieser Ansicht sind viele, doch die utopisch hohen Erwartungen werden nicht immer erfüllt. Ansteigende Kosten, erhöhte Komplexität sowie ein intensiverer Führungsaufwand können gemäss Parlour (2014, S. 55) die Folge sein. In der Literatur sind viele Beispiele für gescheiterte Outsourcing-Versuche zu finden, wie Dolgui und Proth (2013), Oshri et al. (2015, S. 1) und Joppe und Ganowski (2009) schreiben. Nach Joppe und Ganowski (2009, S. 22) weisen acht von zehn Auslagerungen in den ersten zwei Jahren Probleme auf. Die folgende Abbildung 22 zeigt die gängigsten Gründe, warum extern ausgelagerte Prozesse gescheitert sind und von der auslagernden Unternehmung wieder intern eingegliedert wurden.

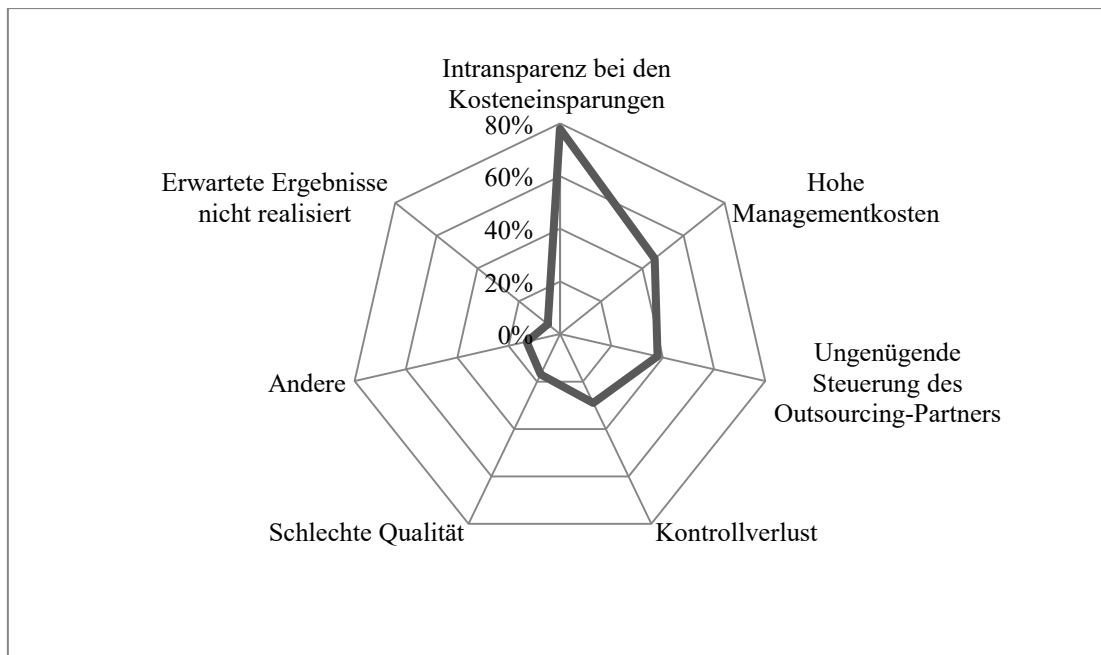


Abbildung 22: Gründe für eine Rückverlagerung
basierend auf den Daten von Oshri et al. (2015, S. 13)

Im Folgenden werden weitere häufige Probleme bei den auslagernden Unternehmungen aufgezeigt:

- Oshri et al. (2015, S. 13) sowie auch Joppe und Ganowski (2009, S. 134) identifizieren das grundlegende Problem in der Intransparenz der Kosten. Oshri et al. (2015, S. 12) beschreiben weiter, dass eine Mehrheit von Unternehmen Schwierigkeiten bei der Messung der prozentualen Relation zwischen Outsourcing-Investition und Gewinn haben. Gemäss einer Studie der Warwick Business School im Jahr 2009 (Kacik, Forner & Dr. Heym, o.J., S. 1) berechnen nur 43 Prozent der auslagernden Unternehmen die finanziellen Auswirkungen von ihren Outsourcing Aktivitäten.
- Martorelli und Benkel (2015, S. 3) haben zudem festgestellt, dass die effektiv erzielten Kosteneinsparungen häufig niedriger sind als vom Outsourcing-Partner versprochen. Aron und Singh (2005, S. 136) bemerken ebenfalls, dass von allen ausgelagerten Prozessen die Hälfte der Anbieter die erwarteten Finanzziele nicht erfüllen können. Wenn die erwartete Senkung der Kosten eintrifft, dann in der Regel erst ab dem zweiten Jahr (Joppe & Ganowski, 2009, S. 22). Nach Joppe und Ganowski (2009, S. 134) lassen sich die Herstellungskosten zwar um einen Drittel senken, jedoch sind die Planungs- und Qualitätskosten oft sogar höher als

vor dem Outsourcing. Folglich stellt jedes vierte bis fünfte Unternehmen die Outsourcing-Aktivität in den ersten beiden Jahren wieder ein. Ausserdem, wie die Autoren weiter belegen, sind Pannen, Qualitätsmängel und Streitfälle mit Outsourcing-Partnern oft die Regel.

- Gescheiterte Outsourcing-Versuche sind häufig ein Problem des Managements. Gemäss Gronwald (2017, S. 98) übertreffen der (Management-)Aufwand für die Outsourcing-Partner und die damit verbundenen Kosten schnell einmal die erwarteten Kosteneinsparungen aus der Lohnarbitrage. Joppe und Ganowski (2009, S. 134) sowie auch Parlour (2014, S. 35) konstatieren ein fehlendes Risikomanagement bei den auslagernden Unternehmen. Viele Unternehmen behaupten sie seien zu klein, um Kapazitäten für ein Risikomanagement aufzuwenden.
- Ein weiteres Problem liegt in der Vertragsverhandlung. Nach Joppe und Ganowski (2009, S. 34) werden durchschnittlich nur ca. 20 Prozent der Leistungen auf der Basis des zugrunde liegenden Vertrags erbracht. Der Rest basiert auf teureren Sonderleistungsklauseln. Willcocks und Lacity (2009, S. 7) haben in einer Studie festgestellt, dass kurzfristige Verträge (zwischen vier und sieben Jahren) mit grösserer Wahrscheinlichkeit die erwarteten Kosteneinsparungen erfüllen, als langfristige Verträge über sieben Jahre. Dass die Unternehmen im stetig wandelnden Marktumfeld flexibel sein wollen, zeichnet sich gemäss Kallus (2012) im Outsourcing auch durch eine Tendenz zu kürzeren Vertragszeiten ab. So betrug im Jahr 2000 die durchschnittliche Vertragsdauer noch sechs Jahre, im Jahr 2012 verkürzte sich diese auf weniger als fünf Jahre. Auch Laudicina vom Beratungsunternehmen A.T. Kearney (2014) bemerkt, dass viele Neuverhandlungen zu Fünfjahresverträgen führen. Gemäss Lohrmann et al. (2015, S. 107) werden heute Verträge in der Regel auf drei bis sieben Jahre abgeschlossen.

3.4. Fazit aus der Literatur

Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung sind die Hauptziele von Outsourcing (Oshri et al., 2015, S. 10) (Joppe & Ganowski, 2009, S. 132). Wobei, Outsourcing nur zum Zweck der Kostensenkung zu betreiben, verspricht keine grossen Erfolgchancen (Lohrmann et al., 2015, S. 345).

Mit dem Lohnkostenunterschied allein sind noch nicht alle Faktoren, welche ins Gewicht fallen, einbezogen, wie Joppe und Ganowski (2009, S. 51) festhalten. Es müssen sämtliche Kosten, sogenannte Total Cost of Ownership, für die Entscheidung berücksichtigt werden. Nicht die Kosten an sich bringen Unternehmen unter Druck, sondern die interne Kostenintransparenz. Je klarer die Transparenz, desto eher wird dem Outsourcing eine Erfolgchance gegeben (Joppe & Ganowski, 2009, S. 61; 259). Auch Regniet (2010, S. 2), Inhaber und CEO von Active Sourcing in Deutschland und der Schweiz, rät, die Betriebskosten stets über die gesamte Vertragsdauer zu rechnen und nicht nur auf ein Jahr hinaus. Er betont ebenfalls die Wichtigkeit der Kostentransparenz und weist darauf hin, dass die Projekt- und Betriebskosten konsequent getrennt zu betrachten sind. Auch wenn Outsourcing-Anbieter eine Kosteneinsparung von 30 Prozent versprechen, ist die auslagernde Unternehmung angehalten, realistisch zu bleiben. In der Regel wird im ITO-Bereich bspw. eine Kostenreduktion zwischen 10 und 15 Prozent verzeichnet.

Darüber hinaus setzen sich Unternehmen, gemäss Aron und Singh (2005, S. 143), unzureichend mit den strukturellen Veränderungen auseinander. Sie sind sich auch nicht im Klaren, wie die externe Partnerschaft zu einem Vorteil gegenüber der Konkurrenz verhelfen kann. Oftmals gibt der Aufwandumfang, mit der eine Unternehmung in die Outsourcing-Überlegung geht, Aufschluss darüber, wie erfolgreich die Partnerschaft verläuft (Aron & Singh, 2005, S. 143).

Wirbt ein Outsourcing-Anbieter (nur) mit Kosteneinsparungen in Prozent, ist gemäss Joppe und Ganowski (2009, S. 60) Vorsicht geboten. Denn die Autoren fragen sich, welche Kosten 100 Prozent repräsentieren.

Erfolgsfaktoren:

- Joppe und Ganowski (2009, S. 96–97) stellen fest, dass 80 Prozent der Outsourcing-Entscheidungen auf der Preis- statt auf der Kostenbasis getroffen werden. Das bedeutet, dass die auslagernden Unternehmen lediglich den Anschaffungspreis bspw. eines Softwaresystems kalkulieren, die Wartung, Instandhaltung und Updatekosten dessen jedoch vernachlässigen. Aus diesem Grund ist es wichtig sämtliche Kosten in die Berechnung miteinzubeziehen, um einen Make-or-Buy-Entscheid fällen zu können.
- Es wird viel Outsourcing, dafür aber wenig Organisation betrieben. Die Managementaufgabe der extern gegebenen Tätigkeit muss dennoch von der auslagernden Unternehmung wahrgenommen werden (Joppe & Ganowski, 2009, S. 67;127).
- Outsourcing soll mit der Unternehmensstrategie konform sein (Joppe & Ganowski, 2009, S. 64).
- Joppe und Ganowski (2009, S. 131) bezeichnen die Outsourcing-Anbieter als Partner und nicht als Lieferanten. Deshalb können sie nicht einfach ausgewechselt werden. Gemäss den Autoren (2009, S. 16) dauert es durchschnittlich zwei Jahre bis ein neuer Outsourcing-Partner gefunden, geschult, eingearbeitet ist und Verträge abgeschlossen sind. Zeitdruck und ungenügende Erfahrung schadet ausserdem der Partnerschaft (Rüss, Heym & Navisco AG, o.J., S. 1).

4. Erkenntnisse aus der Praxis – Case Study Analysen

Dieses Kapitel umfasst Case Studies aus umfassenden Studien sowie einzelne praxisorientierte Case Studies. Die Fallbeispiele stellen eine Ergänzung zur Literaturrecherche dar. Aus den analysierten Fallstudien werden kritische Erfolgsfaktoren, Erkenntnisse und Herausforderungen abgeleitet.

Borchardt und Göthlich (2009, S. 34) beschreiben den Begriff *Case Study* als Fallstudie, Fallbeispiele, Storytelling oder Business Case mit dem Ziel, ein zeitgenössisches Phänomen zu untersuchen und daraus gewonnene Erkenntnisse zu dokumentieren. Die Suche wurde begrenzt auf Case Studies von Unternehmen in Hochlohnländern, die Outsourcing in Tieflohnländer betrieben resp. betreiben. Zusätzlich orientiert sich die Auswahl der Case Studies nach den evaluierten Nutzen des Outsourcings (siehe Kapitel 3.2, S. 39). Sie wurden nachfolgend in Anlehnung an Heine, Meyer und Strangfeld (2007) strukturiert, zusammengefasst und evaluiert.

4.1. Umfassende Studien

Hierbei wurden drei Studien ausgewählt, die eine grosse Anzahl, d.h. mind. 140 Unternehmen und in mind. 30 Länder, in die Untersuchung einbezogen haben. Die gewählten Studien sind in ihrer Art verschieden aufgebaut, was eine einheitliche Darstellung nicht ermöglicht. Aus diesem Grund werden sie einzeln kurz vorgestellt:

4.1.1. Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey

Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey hat 140 Unternehmen in 30 verschiedenen Ländern befragt (Deloitte, 2014). Amerika ist mit drei Viertel diejenige Region, von der sich am meisten angefragte Unternehmen beteiligt haben. Die Umfrage wurde mit 31 Prozent von Produktionsbetrieben und mit 23 Prozent von Finanzdienstleistern beantwortet. Der Rest teilt sich auf IT, Medien, Telekommunikation, professionelle Dienstleistungen, Gesundheitsbranche, Energieversorgung und die öffentliche Verwaltung auf. Fast 40 Prozent der Unternehmen erwirtschaften einen Jahresgewinn von weniger als einer Milliarde USD (Deloitte, 2014, S. 23). 84 Prozent aller Befragten geben an, dass sie mit den bestehenden Auslagerungen zufrieden sind. Der Rest hat den/die extern gegebenen Bereich(e) aufgrund der mangelnden Leistung des Outsourcing-Partners wieder intern zurück genommen (Deloitte, 2014, S. 5). Nachfolgend werden die Ergebnisse der Studie kurz präsentiert:

Prozesse				
ITO	FAO	LPO	HRO	Customer Service
ITO ist der häufigste Outsourcing-Prozess und besitzt 60% Marktanteil der total ausgelagerten Aktivitäten (Deloitte, 2014, S. 14). Sprachkommunikationsdienstleistungen, Instandhaltungen und Support von Anwendungssoftware sowie Datenkommunikationsdienstleistungen gehören zu den beliebtesten Auslagerungstätigkeiten (Deloitte, 2014, S. 21).	Die Debitorenverwaltung gehört mit 49% zu den häufigsten Auslagerungsprozessen im FAO. Es wird für die nächsten Jahre (Stand 2014) ein Wachstum von 30% prognostiziert (Deloitte, 2014, S. 15).	Unternehmen lagern am häufigsten Dienstleistungen zu Rechtsbegutachten aus. Danach werden Rechtsberatungen- und Patentüberwachungen/-vorschläge von Outsourcing-Anbietern in Anspruch genommen (Deloitte, 2014, S. 16).	Zu den populärsten Outsourcing-Prozessen gehören die Call Centers (43%), Verwaltung von Mitarbeitern die einen befristeten ausländischen Stage machen wollen (35%) und Human Resources Information System (HRIS) (34%) (Deloitte, 2014, S. 18).	Mit 54% zählt die Abwicklung von direkten Kundenanfragen der auslagernden Unternehmen zu den häufigsten Tätigkeiten für Outsourcing-Partner. Weitere Tätigkeiten sind die Auftragsabwicklung (46%) und die Bearbeitung von Reklamationen (43%) (Deloitte, 2014, S. 19).

Tabelle 6: Untersuchte Prozesse und Ergebnisse aus der Deloitte Studie 2014

In Anlehnung an Kapitel 3.3.1, S. 43, wurde eine weitere Umfrage der Deloitte aus dem Jahr 2005 (Deloitte, 2005, S. 5;17;24) herangezogen. Daraus geht hervor, dass ca. ein Viertel der 25 befragten Grosskonzerne ihre extern vergebenen Unternehmensfunktionen wieder intern rückverlagert haben. Etwa die Hälfte der Unternehmen bemängelte die auftretenden versteckten Kosten. Diese führten dazu, dass die gewünschten Kosteneinsparungen bei 42 Prozent der Unternehmen nicht eintrafen.

4.1.2. Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey

Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey hat 282 (siehe Anhang 7.1, S. 83) Unternehmen weltweit befragt (Deloitte, 2016a). Die höchste Antwortquote mit 90 Prozent erreichte Nordamerika. Gefolgt von Europa mit 65 Prozent und der Region APAC mit 56 Prozent. Der grösste Teil der Antworten kommt von Unternehmen mit einem Jahresgewinn unter einer Milliarde USD (Deloitte, 2016a, S. 3). Die Studie umfasst 25 verschiedene Wirtschaftssektoren. Einen grossen Anteil machen die Konsumgüterbranche inkl. der verarbeitenden Industrie (29%) und die Finanzdienstleistung (27%) aus. Über die Hälfte der befragten Unternehmen lagern ihre IT Prozesse aus (72%), gefolgt von LPO (63%). HRO wird mit 47 Prozent und FAO mit 42 Prozent genannt (Deloitte, 2016, S. 4). Nachfolgend sind die erwähnten Gründe für das Outsourcing grafisch dargestellt:

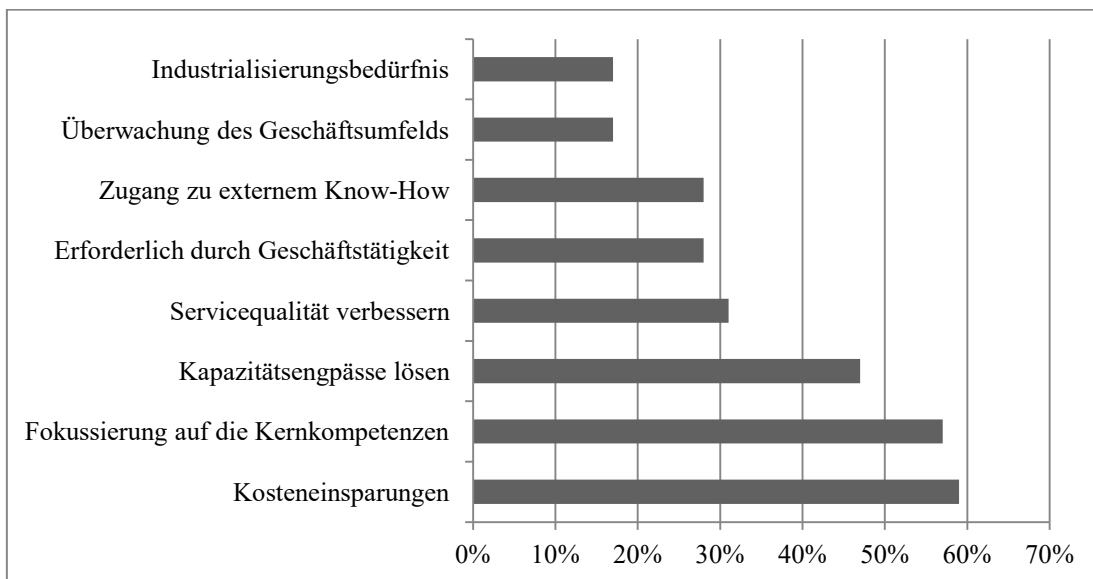


Abbildung 23: Vorteile von Outsourcing (b)

basierend auf den Daten von Deloitte (2016, S. 5)

Die Erkenntnisse und Resultate werden wie folgt aufgegliedert:

- 45 Prozent der Befragten sehen bei Mergers & Acquisitions Outsourcing als wichtiges Instrument an (Deloitte, 2016, S. 7).
- In den Bereichen FAO (36%), HRO (32%) und ITO (31%) ist das grösste Wachstum im Jahr 2016 verzeichnet worden (Deloitte, 2016, S. 14). Das Beratungsunternehmen prognostiziert ein jährliches Wachstum von 8,5 Prozent im Bereich HRO bis 2019 (Deloitte, 2016b, S. 1).

- Die Zufriedenheit bei den befragten Unternehmen über die Outsourcing-Partner ist in den Kriterien Servicequalität, qualifizierte Fachkräfte, Zuverlässigkeit und Innovation überall gestiegen. Aus der Umfrage geht hervor, dass 78 Prozent der Befragten mit ihren bestehenden Outsourcing-Partnern zufrieden sind.
- Am meisten haben sich Servicequalitätsfehler von 48 Prozent auf 20 Prozent verringert (Deloitte, 2016, S. 14).
- 46 Prozent der Befragten haben im Bereich Change Management Herausforderungen geortet (Deloitte, 2016a, S. 12).
- 30 Prozent hatten Schwierigkeiten, ihre internen Stellen neu zu organisieren.
- Die Chancen für weitere Outsourcing-Projekte werden insb. in kürzeren Durchlaufzeiten der Servicetransaktionen und in detaillierteren Service Level Agreements gesehen.
- 28 Prozent der Befragten gaben an, dass sie nächstes Mal mehr Zeit in die Outsourcing-Anbieterselktion investieren wollen.
- Zudem streben die Unternehmen in Zukunft durch ein robusteres internes Vendor Management Office eine bessere Partnerschaft mit dem Outsourcing-Dienstleister an.
- 20 Prozent sehen in der Prozesstransformation eine Verbesserungsmöglichkeit (Deloitte, 2016a, S. 12).

4.1.3. Outsourcing in Europe 2013 von Ernst & Young

Die Studie von Ernst & Young (2013) umfasst 3'700 Unternehmen in Dänemark, Finnland, Deutschland, Holland, Norwegen, Spanien, Schweden und England. 41 Prozent davon entfallen auf den öffentlichen Sektor, 20 Prozent auf die Dienstleistungsbranche. Zudem wurden 30 Unternehmen persönlich befragt (Ernst & Young, 2013, S. 7). Die Hälfte der Befragten ist in der Produktion tätig, 30 Prozent in Dienstleistungen. Die meisten Unternehmen der Umfrage erwirtschaften einen Jahresgewinn unter einer Milliarde EUR. Von allen Befragten lagern 45 Prozent diverse Arten des BPO aus, 22 Prozent ihre ITO Prozesse und 33 Prozent beide (Ernst & Young, 2013, S. 8). BPO und ITO werden in dieser Studie folgend aufgeteilt:

Call center and customer support, design and engineering, facilities management, finance and accounting, HR services, knowledge processes, legal services, logistics, marketing, payroll services, procurement, production and development, sales	BPO
Application development, application management, desktop and workplace management, infrastructure and data center service, IT helpdesk and support, testing, other ITO Services	ITO

Tabelle 7: Aufgabenbereiche aufgeteilt nach BPO und ITO

(Ernst & Young, 2013, S. 7)

Die Ergebnisse der Studie sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Vorbereitung	Es wurde festgestellt, dass die meisten Befragten (33%) ihre Serviceprozesse ohne Veränderung auslagerten, ohne sie auf eine potenzielle Verbesserung zu überprüfen. Dieses Vorgehen steht jedoch im Widerspruch zu den kurzfristigen Zielen wie Kostensenkung, Effizienzsteigerung oder Qualitätsverbesserung, die viele Unternehmen erwarten (Ernst & Young, 2013).
Welche Länder betreiben am meisten Outsourcing?	Die Länder Finnland (19%), Spanien (17%) und England (17%) nutzen das Outsourcing am meisten (Ernst & Young, 2013, S. 11). Gemäss der Studie betreiben Dänemark und Deutschland am meisten Nearshoring. Zudem lagern Dänemark, Deutschland und England am häufigsten Offshore aus (Ernst & Young, 2013, S. 13). Weiter wurde festgestellt, dass die Länder Schweden, Norwegen und England als ausschlaggebendes Argument häufig den Zugang zu Expertenwissen angeben (Ernst & Young, 2013, S. 15). Spanien lagert fast 60% ihrer Kernaktivitäten aus. Im Kontrast dazu gilt Finnland als zurückhaltendes Land. Es lagert lediglich 11% Kernaktivitäten aus (Ernst & Young, 2013, S. 14).

Outsourcing aufgeteilt nach Branche

Gemäss der Studie wird Outsourcing heutzutage sowohl in den meisten Unternehmungen als auch branchenübergreifend angewandt (Ernst & Young, 2013, S. 11).

Aus der Studie resultiert, dass IT-Unternehmen lediglich 11% und Telekommunikationsunternehmen 23% ihrer Prozesse auslagern (Ernst & Young, 2013, S. 11). Die Konsumgüterindustrie sowie auch die Automobilbranche verzeichnen sinkende Margen. Zudem sind in der Telekommunikation die Umsätze rückläufig. Diese Indikatoren treiben die Unternehmen in einen zunehmend harten Wettbewerb, der nicht nur branchenweit, sondern auch in Europa und weltweit zu beobachten ist. Ernst & Young (2013, S. 11) sieht den fortwährenden Antrieb zum Outsourcing ebenfalls im Kostendruck sowie in der zunehmenden Bereitschaft, neue Beschaffungs- und Liefermodellen nutzen zu wollen. Grundsätzlich ist der Dienstleistungssektor, der sich durch stetig neue Geschäftsmodelle auszeichnet, stark gewinnorientiert. Folglich bietet sich die Dienstleistungsbranche förmlich dazu an, Nicht-Kernfunktionen der Unternehmen auszulagern.

Im Bereich ITO lagert die Telekommunikationsbranche mit 35% am zweitmeisten aus (Ernst & Young, 2013, S. 12).

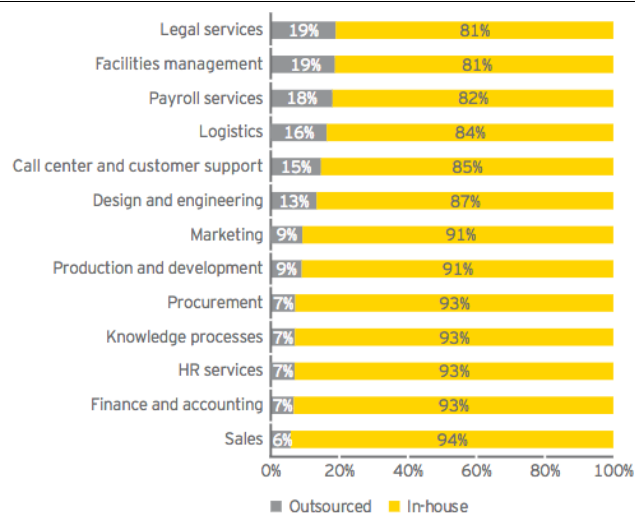
Welche Prozesse werden am häufigsten ausgelagert?

Abbildung 24: Ausgelagerte Prozesse im Vergleich (c)
(Ernst & Young, 2013, S. 12)

**Häufigste Gründe
um Outsourcing zu
betreiben**

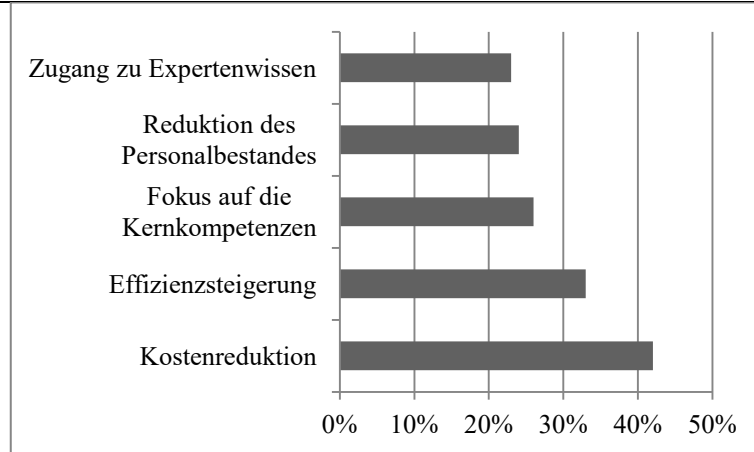


Abbildung 25: Vorteile von Outsourcing (c)

basierend auf den Daten von Ernst & Young (2013, S. 15)

**Make-or-Buy Ent-
scheidung, Risiken
beim Outsourcing
und Diskussionen**

Gemäss Ernst & Young (2013, S. 13) liegt die Outsourcing-Entscheidung in der Kunst die richtige Balance zwischen den gesetzten Unternehmensziele und der Abwägung von Risiken zu finden.

Die meisten Befürchtungen äussern die Befragten bei der Gefahr der Abhängigkeit vom Outsourcing-Anbieter (51%). 43% befürchten einen Kontrollverlust und 35% eine negative Auswirkung auf die Qualität (Ernst & Young, 2013, S. 15).

Gerade in Dienstleistungsunternehmen sind viele vertrauliche Daten eine Hemmschwelle um Outsourcing zu betreiben. Sind das (Geheimhaltungs-)Risiko und der Managementaufwand zu hoch, wird von einem Outsourcing abgeraten (Ernst & Young, 2013, S. 15).

Etwa Drei Viertel der Diskussionen zwischen dem Outsourcing-Anbieter und dem Käufer drehen sich um die Qualität der Leistungserbringung (Ernst & Young, 2013, S. 29).

Ein kritischer Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Information und das Involvement aller Stakeholder (Ernst & Young, 2013, S. 17).

Vertrags- verhandlungen	70% der auslagernden Unternehmen schliessen Innovationsziele in die Outsourcing-Verträge ein. Diese seien jedoch schwer zu definieren und ebenfalls schwer zu messen (Ernst & Young, 2013, S. 5).
	Eine „sie“ und „wir“-Kultur zwischen den Parteien ist nicht zielführend und wird nicht funktionieren (Ernst & Young, 2013, S. 17).
	Von Vorteil sind Reife und Erfahrung im Outsourcing. Es wirkt sich günstig aus, wenn Unternehmen seit längerem Outsourcing betreiben und deren Verhältnis zu den externen Partnern auf Vertrauen basiert (Ernst & Young, 2013, S. 17).
Nach der Auslagerung	Wie die Umfrage zeigt (Ernst & Young, 2013, S. 16), sind 45% der europaweit Befragten nach Ablauf des Vertrags bereit, ihn zu verlängern. Der Rest macht eine neue Ausschreibung (41%), wählt einen neuen externen Partner (8%) oder betreibt Backsourcing (5%).
	Nicht realisierte Einsparungen bei den Kosten, keine Effizienzsteigerungen und nicht erreichte Qualitätsstandards sind die Hauptgründe für die Rückverlagerung ehemals ausgelagerter Prozesse (Ernst & Young, 2013, S. 14).
	Nach Ernst & Young (2013, S. 19) sollen auch nach der erfolgten Auslagerung die anderen Outsourcing-Anbieter auf dem Benchmark weiterhin verfolgt und überprüft werden; nicht zuletzt um allenfalls branchenübliche Anpassungen am eigenen Vertrag vorzunehmen.

Tabelle 8: Ergebnisse der Studie von Ernst & Young

4.1.4. Umfassende Studien nach Prozessen und Nutzen geordnet

Die folgende Tabelle 9 umfasst vier Studien je zu einem ausgelagerten Prozess. Die älteste Studie ist im Jahr 2007 durchgeführt, die aktuellste im Jahr 2017 publiziert worden. Aus dem Kapitel 3.2, S. 39 wurden die Nutzen aus der Literatur in die unten stehende Tabelle 9 integriert. Die Studien teilen den Nutzen des Outsourcings wie folgt auf:

Traditionelle Einflussfaktoren

Kosteneinsparung und Effizienzsteigerung

Neue Einflussfaktoren ab 2010

Erhöhte Flexibilität, Vorteil aus externen spezialisierten Fähigkeiten wie Know-how, modernste Technologien, Infrastrukturen etc., Zugang zu neuen Märkten, Vorteil aus analytischen Methoden des Outsourcing-Anbieters profitieren

Prozesse Nutzen	BPO			ITO
	HRO	RPO	KPO	
Kurzbeschrieb der Studien	Die Studie umfasst mehr als 625 Multiprozessverträge und über 5000 Einzelprozessverträge, auf welche nachfolgend näher eingegangen wird. Die Studie ist zwar nicht öffentlich zugänglich, deswegen können keine genauen Zahlen genannt werden. Trotzdem konnte ein	Das Werk von Gregor Imelauer beruht einerseits auf Literaturrecherchen, andererseits auf der Basis von 15 Experteninterviews (Imelauer, 2016, S. IX). Es ist anzumerken, dass die durchgeführte Studie auf die Personalauswahl für Hochschul- bzw. Fach-	Das Beratungsunternehmen Technology Partners International (TPI) hat 73 Outsourcing-Anbieter im Jahr 2007 untersucht. Dabei haben sie festgestellt, dass 64 davon KPO anbieten (Banerjee, Narendran und Priyadarshini, 2007, S. 4).	Lacity, Yan und Khan (2017) haben in einer umfassenden empirischen Studie Publikationen zum Thema ITO in den Jahren 1992 bis 2010 analysiert. Dazu wurden insge-

	publiziertes Diagramm (Everest Group Research, 2016, S. 7) Aufschluss über die Vorteile von HRO geben.	hochschulabsolventen (- und Absolventinnen) und Young Professionals ausgerichtet ist.		samt 1170 Studien, Artikel, Journals etc. analysiert.
Skaleneffekte	In Zukunft werden Unternehmen in mehreren Ländern vertreten sein, damit noch mehr Skaleneffekte erzielt werden können (Everest Group Research, 2016b, S. 6).	Aus den Experteninterviews geht hervor, dass eine hohe individuelle Anpassungsfähigkeit seitens der auslagernden Unternehmung gewünscht ist. Ob diese jedoch bei der gewünschten Standardisierung erzielt werden kann, wird vom Autor in Frage gestellt (Imelauer, 2016, S. 156).	Da es im Bereich KPO um Qualität und nicht um Quantität geht, werden Skaleneffekte hier nicht vorteilhaft sein (Banerjee et al., 2007).	n/a
Konzentration auf Kernkompetenzen	n/a	Die Personalauswahl wird in den kommenden Jahren konstant als strategisch bedeutungsvoll betrachtet (Imelauer, 2016, S. 133)	n/a	Dieser Nutzen wurde in 23 von 25 Fällen mit 92% Übereinstimmung genannt (Lacity et al., 2017).

<p>Kosten- einsparung</p>	<p>Einsparung bei den Kosten wird als traditioneller Treiber für ein Outsourcing angesehen und ist an vierter Stelle von sieben platziert. (Der vierte Platz wird zudem geteilt mit der Chance auf Wachstum und dem Zugang zu Expertenwissen.)</p>	<p>In der Personalwirtschaft wird dieser Faktor gemäss Imelauer (2016, S. 5) stets als Hauptmotiv genannt. Weiter sollen 10 bis 20% Kosteneinsparungen jährlich erreicht werden können. Eine vertragliche Absicherung, eine stetige Umfeldanpassung und eine Leistungsüberprüfung des Outsourcing-Partners führen zu einem höheren Aufwand und dies wiederum zu höheren Gesamtkosten. Zudem warnt Imelauer (2016, S. 143-144) vor einer Auslagerung aus reiner Kostenüberlegung. Ausserdem bemerkt er einen Interessenkonflikt zwischen dem Vorteil des spezialisierten Outsourcing-Partners und den</p>	<p>Gemäss Banerjee et al. (2007, S. 7) können KP-Auslagerungen über 50% Einsparungen ausmachen. An einem fiktiven Beispiel eines New Yorker Finanzdienstleisters, der im Jahr 75'000 USD Lohn für einen erfahrenen Mitarbeiter zahlt, zzgl. 75'000 USD Bonus, Sozialversicherung, Infrastruktur etc. einberechnen muss, kommen die Autoren auf ein Total von 200'000 bis 250'000 USD. In Indien würde die Unternehmung für die gleiche Leistung 50'000 bis 60'000 USD pro Jahr für einen Mitarbeiter mit Masterabschluss in Business Admi-</p>	<p>Kosteneinsparungen wurden in 47 von 50 Fällen mit 94% Übereinstimmung genannt (Lacity et al., 2017).</p>
--------------------------------------	--	--	--	---

		Kosteneinsparungen (Imelauer, 2016, S. 153).	nistration zahlen.	
Erhöhte Flexibilität	Die Verbesserung der Flexibilität gehört zu den neuen Treibern für Outsourcing und steht auf dem ersten Platz von sieben.	n/a	n/a	Ab 2010 spielt die grössere Flexibilität eine Rolle. In sechs von sechs Fällen gab es eine 100% Übereinstimmung (Lacity et al., 2017).
Effizienzsteigerung	Die Prozessverbesserung gehört zu den traditionellen Outsourcing-Treibern und belegt in der Studie den zweiten Platz von sieben.	Die Befragung aus Imelauer's Experteninterviews ergab, dass ein Outsourcing-Anbieter erfahrungsgemäss mehrheitlich auf seinen eigenen Gewinn schaut. Imelauer (2016, S. 142) bemerkt, dass Outsourcing-Anbieter oft den vermeintlich besten Bewerber aussuchen, der für ihn den geringsten Aufwand verursacht. Es wird externen Partnern je-	n/a	n/a

		<p>doch durchaus zugetraut, aufgrund von effizienteren Prozessen eine schnellere Auswahlentscheidung zu treffen (Imelauer, 2016, S. 153).</p>		
<p>Vorteil aus externen spezialisierten Fähigkeiten wie Know-how, modernste Technologien, Infrastrukturen etc.</p>	<p>Der Vorteil, auf bessere Technologien zuzugreifen, wird als tiefster eingestuft. Hingegen die Gewinnung von spezifischem Expertenwissen steht auf dem vierten Platz von sieben. Sie gehören beide zu den moderneren Gründen um Auslagerungen zu betreiben. (Der vierte Platz wird zudem geteilt mit dem Nutzen Kostensenkung und Wachstumschancen.)</p>	<p>Von den Outsourcing-Anbietern wird gemäss Imelauer (2016, S. 151-152) insb. im Bereich Selektionsmethodik profitiert. Zwei Drittel der Befragten erhoffen sich bei Assessmenttests und dergleichen einen Mehrwert.</p>	<p>In diesem Bereich steht die komplexe Verarbeitung von ausgelagerten Aufgaben im Vordergrund und ist deshalb unter diesem Nutzen im KPO besonders ausgeprägt.</p>	<p>Der Zugriff auf modernste Technologie wurde in 10 von 10 Fällen mit 100% Übereinstimmung genannt; der Zugang zu Expertenwissen in 23 von 25 Fällen mit 92% Übereinstimmung (Lacity et al., 2017).</p>

Weitere Vorteile	An dritter Stelle werden die besseren Einblicke und die Gewinnung von analytischen Methoden bewertet. Zudem nimmt die Chance auf Wachstum den vierten Platz von sieben ein. Beide Anreize gehören zu den neueren Treibern für Outsourcing. Der vierte Platz ist auf Gleichstand mit der Kostenreduktion und dem Zugang zu Expertenwissen.	Imelauer hat die Auswirkung von Outsourcing-Dienstleistungen auf die Arbeitgeberattraktivität bei den Bewerbern untersucht. Er hat feststellen können, dass gerade diese externe Wahrnehmung ein Hauptrisiko darstellt. Damit ein Outsourcing-Unternehmen verdeckt im Hintergrund agieren kann, bietet sich nur die Selektionsphase an, wobei kein persönlicher Kontakt mit dem Bewerber erfolgt (Imelauer, 2016, S. 147–149).	n/a	Ab 2010 spielt der Nutzen des Zugangs zu globalen Märkten eine Rolle. In sechs von sechs Fällen wurde eine 100% Übereinstimmung genannt (Lacity et al., 2017).
-------------------------	---	--	-----	--














Tabelle 9: BPO und ITO nach Nutzen gegliedert (a)

Es lässt sich aus der Tabelle 9 zusammenfassen, dass die Kosteneinsparungen bei den Prozessen RPO und KPO sowie die erhöhte Flexibilität bei den Prozessen ITO und HRO als Hauptmotive für Outsourcing hervorgehen.

4.2. Einzelne Praxis Case Studies

Wie eingangs beschrieben, werden die Case Studies kritisch analysiert. Insb. die veröffentlichten Studien von Beratungsunternehmen oder Outsourcing-Anbietern selbst wurden mit Bedacht begutachtet, denn die Berichte werden häufig als Eigenwerbung veröffentlicht. Zu diesem Schluss kamen auch Joppe und Ganowski (2009, S. 30). Sie hinterfragen die Beratungsunternehmen kritisch, da diese als Schnittstelle zwischen der auslagernden Unternehmung und dem Outsourcing-Anbieter agieren und auch für ihren Eigengewinn wirtschaften. Sie empfehlen deshalb einen Supply Chain Manager einzustellen, der das Outsourcing neutral betrachten, ausführen und überwachen kann.

In der Tabelle 10 wurden die Praxis Case Studies mit hoher, ziemlich hoher, mittlerer und niedriger Ausprägung bezüglich des jeweiligen Outsourcing-Nutzens eingestuft. Daraus wird ersichtlich, dass nebst den Kosteneinsparungen insb. im Dienstleistungssektor der Outsourcing-Nutzen eine erhöhte Kundenzufriedenheit stiften soll. Durch das Know-how des Outsourcing-Anbieters konnte die Effizienz der Prozesse in sechs von neun untersuchten Studien gesteigert werden, sie geht als Hauptmotiv hervor. Eine Qualitätsverbesserung der Prozesse ist dabei eine Voraussetzung. Eine ausführliche Ausarbeitung der analysierten Case Studies (nachfolgend mit CS abgekürzt), ist dem Anhang 7.4, S. 89 zu entnehmen.

hohe Ausprägung:  ziemlich hohe Ausprägung:  mittlere Ausprägung:  niedrige Ausprägung: 	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6	CS7	CS8	CS9	Rang
Qualitätsverbesserung										3
Gestiegene Kundenzufriedenheit										5
Skaleneffekte										7
Konzentration auf Kernkompetenzen										8

Kosteneinsparung										2
Anspruchsvollere Arbeit für die bestehenden Mitarbeiter										6
Erhöhte Flexibilität										7
Effizienzsteigerung										1
Vorteil aus externen spezialisierten Fähigkeiten wie Know-how, modernste Technologien, Infrastrukturen etc.										4
Überwindung der Zeitzonendifferenz										7
Sprachvorteil										7
Immaterielle Nutzen (wie bspw. Markenreputation)										7

Tabelle 10: BPO und ITO nach Nutzen gegliedert (b)

4.3. Fazit aus der Praxis

Die folgend zusammengefassten Erkenntnisse basieren auf den drei umfassenden Studien (Deloitte 2014 und 2016 sowie Ernst & Young 2013), den vier aufgeführten Studien nach Nutzen sortiert sowie den neun Praxisbeispielen aus Unternehmensberichten. Auch wenn es gewagt ist, aufgrund der ausgewählten 17 Case Studies bereits eine generalisierte Aussage zu machen, lassen sich dennoch einige Merkmale erkennen:

- Der bedeutendste Einflussfaktor im Outsourcing sind fortwährend die Kosteneinsparungen. Jedoch konnte gezeigt werden, dass eine Auslagerung nur aufgrund dieser Überlegung nicht erfolgreich sein wird. Es kann zu einem Interessenkonflikt zwischen dem Ziel der Kosteneinsparung und dem Ziel, einen spezialisierten Outsourcing-Anbieter zu finden, kommen. Weiter sind eine hohe Effizienz- und Flexibilitätserlangung die häufigsten Motive um Outsourcing zu betreiben.
- Besonders im Dienstleistungssektor wird der Fokus auf die Kundenzufriedenheit gelegt. Dies beeinflusst die Wahl der ausgelagerten Aktivitäten sowie des Outsourcing-Anbieters. Überall dort, wo der Outsourcing-Anbieter mit den Kunden der auslagernden Unternehmung in direktem Kontakt steht, ist besonderes Feingefühl gefragt.
- Die GSA erwähnt in der CS 8 (siehe Anhang 7.4, S. 89), dass 90 Prozent der Serviceerbringung aus Indien oder den Philippinen kommt. Aus den anderen Case Studies konnte jedoch kein Muster erkannt werden, welches die beliebtesten Outsourcing-Prozesse oder Outsourcing-Destinationen sind.
- Aus Gründen der Risikominimierung soll eine Auslagerung in verschiedene Länder (Diversifikation) genutzt werden.
- Das ITO geht mit 60 Prozent Marktanteil als meist ausgelagerter Prozess hervor.
- Erfahrung im Outsourcing(-Markt) ist wichtig und vorteilhaft gegenüber neueintretenden Unternehmungen.
- Partnerschaftliche Beziehungen werden der transaktionalen Bindung vorgezogen. Kulturelles Verständnis und der Austausch zwischen der auslagernden Unternehmung und dem Outsourcing-Anbieter sind für eine erfolgreiche Partnerschaft essenziell. Darauf beruht das Vertrauen zwischen beiden Parteien, welches für eine erfolgreiche Kooperation, Kommunikation und einen förderlichen Wissensaustausch wesentlich ist. Geeignete Zielvorgaben und gegenseitige messbare Beurteilungskriterien sollten in angemessenem Zeitabstand erfolgen.

5. Schlussfolgerungen

Obwohl Outsourcing noch relativ jung ist, können die Unternehmen von den bisher gewonnenen Erkenntnissen sowie von der eigenen bzw. der Erfahrung anderer Unternehmen profitieren. Aus der Arbeit geht hervor, dass die Erkenntnisse aus der Literatur und den Case Studies viele Ähnlichkeiten, aber auch einige Unterschiede aufweisen. Im Folgenden werden diese zusammengefasst:

Gemeinsamkeiten - Aus beiden Quellen resultiert, dass Outsourcing unabhängig von der Unternehmensgrösse und der Branche betrieben werden kann. Die Kostensenkung galt bisher als traditioneller Outsourcing-Grund. Als Anreiz für das Outsourcing steht bei Unternehmen, sowohl gemäss der Literatur als auch der Praxisstudien, nach wie vor die Kostensenkung an oberster Stelle. Beide Quellen stimmen darin überein, dass eine Auslagerung aufgrund einer reinen Kostenüberlegung nicht zu empfehlen ist. In den Beweggründen zum Outsourcing ist eine Verschiebung zu beobachten. Es wird von beiden Seiten betont, dass der Fokus nicht mehr allein auf den Kosten liegt, sondern weitere Aspekte wie bspw. die Innovationsverbesserung in die Verträge eingeschlossen werden. Als zusätzliche Outsourcing-Gründe, werden etwa seit 2010 die erhöhte Flexibilität der auslagernden Unternehmung, der Vorteil aus spezifischem, externem Fachwissen sowie der Zugang zu modernster Technologie angesehen.

Auch aus der Perspektive der Outsourcing-Anbieter werden sich diese durch eine reine Kosteneinsparung am Markt nicht mehr gegen die Konkurrenz durchsetzen können. Die externen Partner müssen sich vermehrt differenzieren.

Die beiden Quellen stimmen ausserdem darin überein, dass die Make-or-Buy Entscheidung nicht das eigentliche Unternehmensziel darstellen sollte, sondern vielmehr der Weg dahin relevant ist. Das bedeutet, dass der Fokus auf eine reibungslose Umsetzung gelegt werden soll. Insb. im Dienstleistungssektor lautet die eigentliche Frage nicht: Outsourcing ja oder nein, sondern vielmehr: Wie können die Kundenbedürfnisse am besten und effizientesten zufriedengestellt werden?

Bezüglich der Outsourcing-Destination sind sich beide Quellen einig, dass Indien der häufigste und erfahrenste Anbieter ist. Es wurde jedoch deutlich, dass insb. bei Prozessen mit viel Kundenkontakt ein kulturell näherstehendes Land als Outsourcing-Partner bevorzugt wird. Nebst dieser und der unternehmensabhängigen Sprache ist auch die Zeitzone ein Entscheidungskriterium für die richtige Outsourcing-Destination.

Als beliebteste Outsourcing-Funktion kristallisiert sich deutlich die IT heraus. Weitere Prozesse lassen sich nicht einheitlich klassifizieren, denn sie sind je nach Unternehmen verschieden.

Hinsichtlich der Partnerschaft zwischen der auslagernden Unternehmung und dem externen Dienstleistungsanbieter kann aus beiden Quellen ebenfalls der gleiche Schluss gezogen werden. Beide machen deutlich, dass die Partnerschaft wirklich als Partnerschaft betrachtet werden soll und nicht nur als transaktionales Zweckbündnis. Zeitdruck und ungenügende Erfahrung sind wesentliche Hindernisse einer guten Partnerschaft. Diese ist wichtig für das gegenseitige Vertrauen, die gemeinsame Zusammenarbeit sowie langfristig angestrebte Erfolge.

Beide Quellen eruieren die gleichen Rückverlagerungsgründe. Nicht realisierte Kosteneinsparungen oder versteckte Kosten, übertroffene Kosten hinsichtlich des Führungs- und Komplexitätsaufwands und keine Vorteile aus einer Effizienz- oder Qualitätssteigerung sind hauptsächlich dafür verantwortlich, dass extern gegebene Prozesse wieder intern durchgeführt werden.

Unterschiede - Einer der grössten Unterschiede in den Ergebnissen der beiden Quellen liegt in der Gewichtung der zwischenmenschlichen Beziehung. Insb. im Dienstleistungssektor muss der Kontakt zwischen dem externen Anbieter und der Kundschaft der auslagernden Unternehmung funktionieren. In der Theorie wird auf diesen Aspekt zu wenig eingegangen. Er stellt sich in der Praxis als sehr viel komplexer heraus. Es müssen viele individuelle, unternehmensabhängige Faktoren berücksichtigt werden. Auswirkungen, wie bspw. der Imageverlust, die sinkende Mitarbeitermotivation oder Entlassungen, müssen bei einer möglichen Outsourcing-Entscheidung beachtet werden.

Fazit - Die USA weisen weltweit das grösste Outsourcing-Volumen auf. In der Region EMEA sind es Grossbritannien, Irland und die DACH Region. Aufgeteilt nach Branchen haben Finanzdienstleistungen die Fertigungsindustrie mittlerweile überholt. Grundsätzlich lassen sich alle Unternehmensfunktionen, die nicht strategisch wichtig sind und nicht zu den Kernkompetenzen zählen, auslagern. Für Unternehmen, deren Kernkompetenz nicht in der IT liegt, kann deren Auslagerung hilfreich sein, um sich Zugang zu modernsten Technologien zu verschaffen. Die Digitalisierung wird das traditionelle Outsourcing erheblich beeinflussen und verändern. Bereits heute sind zahlreiche Entwicklungen im Bereich von As-a-Service Lösungen zu beobachten.

Es wurde ausserdem festgestellt, dass Unternehmen am häufigsten ihre IT-Prozesse auslagern. Insb. das BFSI-Segment gehört zum grössten Nachfrager von ITO. Polen ist hingegen bei FAO, HRO und Back-Office Tätigkeiten beliebt. Aus der Arbeit geht hervor, dass kein eindeutiges Muster zwischen der Länderwahl und den auszulagernden Prozessen zu erkennen ist. Es konnte jedoch aufgezeigt werden, dass die Wahl der Outsourcing-Destination zum Teil von den Sprachkompetenzen des externen Partners abhängig gemacht wird. Ca. 65 Prozent der Länder weltweit bieten Outsourcing an. Welches Land für die Auslagerung in Frage kommt, hängt von der Unternehmensstrategie, der Unternehmenssprache und dem externen (Zwischen-)Partner ab. Die Arbeit konnte darlegen, dass eine kulturelle Verbundenheit mit der Outsourcing-Destination für die Unternehmen wichtig ist. Insb. bei Prozessen, die einen hohen Kundenkontakt aufweisen, ist die Sprache ein zentrales Kriterium. Trotzdem geht Indien als beliebtester Auslagerungsort hervor. Das Land wird über alle Prozesse hinweg als führende Outsourcing-Destination betrachtet. Durch diese Beliebtheit verzeichnet es aber auch eine rasant ansteigende Inflation. Diese kommt anderen Tieflohnländern, die Outsourcing anbieten, zugute. Auch im Outsourcing-Markt herrscht ein Konkurrenzkampf. Die Anbieter haben erkannt, dass reine Kosteneinsparungen nicht mehr genügen, um einen Vertrag abzuschliessen. Sie setzen vermehrt auf Innovation und Flexibilität.

Kosteneinsparungen zählen für Unternehmen nach wie vor zum grössten Vorteil von Outsourcing. In den letzten Jahren zeichnen sich jedoch einige weitere relevante Faktoren, wie der Zugang zu spezifischem Know-how und die Gewinnung von Flexibilität, ab.

Als häufigstes Risiko wurde die Abhängigkeit vom externen Partner genannt. Weiterhalten die Angst vor Qualitäts- oder Kundenverlust Unternehmen davon ab, Outsourcing zu betreiben. Die Arbeit zeigt auf, dass der Hauptgrund für Backsourcing intransparente Kosten sind.

Handlungsempfehlungen - Mit dem fortwährenden Konkurrenz- und Kostendruck werden auch die Outsourcing-Aktivitäten in Zukunft weiter ansteigen. Die Digitalisierung und Automatisierung setzten bereits in den letzten Jahren Trends, so werden insb. As-a-Service Lösungen vermehrt in Anspruch genommen. Wer neue Technologien durch den externen Partner nutzt, kann am Markt Wettbewerbsvorteile erzielen. Dabei sind der Datenschutz und die Datensicherheit ein zentraler Bestandteil. Auslagernde Unternehmen fordern vermehrt flexiblere Partnerschaften. Diese zeichnen sich dadurch

aus, dass kürzere Vertragslaufzeiten abgeschlossen werden. Damit erhoffen sich die Unternehmen, das Risiko einer Auslagerung und die Abhängigkeit vom externen Anbieter zu minimieren. Im Besonderen ist eine gute, auf gegenseitigem Vertrauen beruhende Beziehung zum externen Partner essenziell. Zudem ist Erfahrung im Outsourcing-Markt von Vorteil.

Die Verlagerung von Unternehmensprozessen ins Ausland soll nicht als einfache Problemlösung zur schnellen Kostensenkung betrachtet werden. Vielmehr muss der Auslagerung ein strategischer Entscheid vorausgehen, welchem nicht nur die Kostensenkung zugrunde liegen sollte. Bei der Make-or-Buy Entscheidungen sind stets die Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen. Ausserdem muss das Outsourcing-Vorhaben gut geplant, geführt und kontrolliert sein. Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen können erzielt werden, indem die Prozesse standardisiert werden und der Outsourcing-Anbieter Skaleneffekte ausnutzt. Des Weiteren ist eine transparente Kostenübersicht der auslagernden Unternehmung zwingend, um langfristige Erfolge zu erzielen.

Outsourcing kann vielen Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen. Die Kunst besteht darin, die richtigen Entscheidungen zu treffen und Outsourcing richtig anzuwenden.

Ausblick - Zum einen sah die Arbeit eine Analyse der Schweizer Grosskonzerne, die Outsourcing betreiben, vor. Damit sollte ein detaillierter Einblick in die Outsourcing-Thematik gegeben werden. Die Aufstellung erwies sich jedoch als schwierig, da Einblicke lediglich aus externen Quellen, wie bspw. Zeitungsartikeln, gesammelt werden konnten. Die Unternehmen gewähren nur Zugang zu internen, vertraulichen und strategisch wichtigen Daten, sofern eine entsprechende Vertraulichkeitserklärung unterzeichnet wird.

Zum anderen wurde versucht, aufbauend auf der zuvor erwähnten Analyse der Schweizer Grosskonzerne, die ausgelagerten Bereiche den Outsourcing-Destinationen zuzuordnen. Da die Auswahl der Destinationen von Unternehmung zu Unternehmung anders gehandhabt wird, stellte sich eine Zusammenstellung als ebenfalls schwierig heraus.

Aus mangelnder Einsichtnahme in die Unterlagen der Konzerne wurden die beiden Analysen nicht in die Arbeit integriert. Es wäre jedoch lohnenswert, wenn sich eine weitere Untersuchung diesem Thema widmen würde.

6. Literaturverzeichnis

- Accenture (o.J.). *Operational stability for an automated retailer through application outsourcing*. Abgerufen von: <https://www.accenture.com/us-en/success-automated-retailer-application-outsourcing> (Zugriff am: 16.04.2017)
- Accenture (2010). *Accenture Finance and Accounting BPO Services*. Abgerufen von: https://www.accenture.com/t00010101T000000__w__/de-de/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/de-de/PDF/Accenture-269-Acn-Finance-and-Accounting-BPO-Services-Brochure.ashx (Zugriff am: 22.04.2017)
- Accenture (2011). *Helping the Madrid Health Authority Improve Patient Care through IT Outsourcing*. Abgerufen von: https://www.accenture.com/hk-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_11/Accenture-Health-Public-Service-Madrid-Health-Authority-IT-Outsourcing.pdf (Zugriff am: 14.04.2017)
- Accenture (2012). *UBS: Social Media Monitoring Outsourcing*. Abgerufen von: <https://www.accenture.com/us-en/success-ubs-social-media-monitoring> (Zugriff am: 13.04.2017)
- Accenture (2017). *As-a-Service Promise for Business Operations*. Abgerufen von: <https://www.accenture.com/us-en/insight-as-a-service-promise> (Zugriff am: 07.04.2017)
- Active Sourcing (o.J.). *Outsourcing Expertenforum - die exklusive Plattform für Outsourcing Entscheidungsträger*. Abgerufen von: <https://www.outsourcingexpertenforum.com/ch1/> (Zugriff am: 15.03.2017)
- Aron, R., & Singh, J. V. (2005). Getting Offshoring Right. *Harvard Business Review*, 83(12), S. 135–143.

- A.T. Kearney (2004). *Offshore Location Attractiveness Index. Making Offshore Decisions*. Abgerufen von:
https://www.atkearney.com/documents/10192/509907/Making_offshore_s.pdf/a3dc6fae-0ef9-44fc-8a29-29e2911f7786 (Zugriff am: 15.04.2017)
- A.T. Kearney (2007). *Global Services Location Index. Offshoring for Long-Term Advantage*. Abgerufen von:
http://www.atkearney.ru/documents/10192/590765/offshoringfinal_s.pdf/dd1869b7-eb6f-40c7-9f83-f43f4c8a215c (Zugriff am: 15.04.2017)
- A.T. Kearney (2009). *Global Services Location Index. The Shifting Geography of Offshoring*. Abgerufen von:
https://www.atkearney.com/documents/10192/591252/global_services_location_index_2009.pdf/43c708b7-32c6-48f8-96db-472656de7dca (Zugriff am: 15.04.2017)
- A.T. Kearney (2011). *Global Services Location Index. Offshoring Opportunities Amid Economic Turbulence*. Abgerufen von:
https://www.atkearney.com/documents/10192/373096/Offshoring_Opportunities_Amid_Economic_Turbulence-GSLI_2011.pdf/f062cfd8-ee98-4312-ae4f-0439afc10880 (Zugriff am: 15.04.2017)
- AZ Quotes (o.J.). *Peter Drucker Quotes*. Abgerufen von:
<http://www.azquotes.com/quote/525395> (Zugriff am 16.03.2017)
- Banerjee, I., Narendran, J., & Priyadarshini, R. (2007). *Knowledge Process offshoring (KPO): A Balanced View of An Emerging Market*. Abgerufen von:
http://www.eiu.com/report_dl.asp?mode=fi&fi=1602495945.PDF (Zugriff am: 19.04.2017)
- Borchardt, A., & Göthlich, E. (2009). Methodik der empirischen Forschung. In: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., & Wolf, J. (Hrsg.): *Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien*. S. 33–48. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Bundesamt für Statistik [BFS] (o.J.). *Unternehmen und Beschäftigte*. Abgerufen von: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte.html> (Zugriff am: 23.03.2017)
- Coward, J. (2016). Outsourcing in 2020. In: National Outsourcing Association [NOA] (Hrsg.): *Outsourcing Yearbook 2016*, S. 26–30. London: NOA.
- Daub, M., Maitra, B., & Mesøy, T. (2009). *Rethinking the model for offshoring services*. Abgerufen von: <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/rethinking-the-model-for-offshoring-services> (Zugriff am: 07.04.2017)
- Deloitte (2005). *Calling a Change in the Outsourcing Market*. Abgerufen von: <http://www.syllogos.gr/links/docs/OutsourcingStudyRV1.pdf> (Zugriff am: 01.05.2017)
- Deloitte (2014). *Deloitte's 2014 Global Outsourcing and Insourcing Survey*. Abgerufen von: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf> (Zugriff am: 02.04.2017)
- Deloitte (2016a). *Deloitte's 2016 Global Outsourcing Survey*. Abgerufen von: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/operations/deloitte-nl-s&o-global-outsourcing-survey.pdf> (Zugriff am: 16.04.2017)
- Deloitte (2016b). *Global outsourcing perspectives. Zoom in on value Human resources outsourcing (HRO)*. Abgerufen von: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-sdt-hro-perspective-2016-gos.pdf> (Zugriff am: 01.05.2017)
- Dhingra, R., & Srivastava, A. (2014). *Are You Familiar with the Offshore GIC Hot Spots?* Abgerufen von: <http://www.everestgrp.com/2014-07-are-you-familiar-with-the-global-gic-hot-spots-sherpas-in-blue-shirts-14746.html/> (Zugriff am: 04.05.2017)

- Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2010). *Supply Chain Engineering: Useful Methods and Techniques*. London: Springer.
- Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), S. 6769–6777.
- Donati, M. (2015). *Offshore outsourcing falls as customers demand more sophistication*. Abgerufen von: <https://www.cips.org/supply-management/news/2015/march/offshore-outsourcing-falls-as-customers-demand-more-sophistication/> (Zugriff am: 13.04.2017)
- Duden.de (2017a). *Häufigkeit*. Abgerufen von: <http://www.duden.de/hilfe/haeufigkeit> (Zugriff am: 12.03.2017)
- Duden.de (2017b). *Outsourcing, das*. Abgerufen von: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Outsourcing> (Zugriff am: 12.03.2017)
- Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung [WBF] (2014). *Eine Industriepolitik für die Schweiz*. Abgerufen von: <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/34528.pdf> (Zugriff am: 23.03.2017)
- Ernst & Young (2013). *Outsourcing in Europe. An in-depth review of drivers, risks and trends in the European outsourcing market*. Abgerufen von: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf) (Zugriff am: 23.03.2017)
- Everest Group (2014). *Finance and Accounting Outsourcing (FAO) Annual Report 2014*. Abgerufen von: <http://www.everestgrp.com/2014-05-finance-and-accounting-outsourcing-fao-annual-report-2014-market-insights-14131.html/> (Zugriff am: 04.05.2017)

Everest Group Research (2016a). *Finance and Accounting Outsourcing (FAO) Annual Report 2016 – Evolving from „Cost Center“ to „Strategic Business Partner“*.

Abgerufen von: <http://www2.everestgrp.com/Files/previews/FAO%20-%20Annual%20report%202016%20-%20Preview%20Deck.pdf> (Zugriff am: 29.04.2017)

Everest Group Research (2016b). *Global HR Outsourcing Trends Handbook 2016*. Abgerufen von:

<http://www2.everestgrp.com/Files/previews/Global%20HR%20Outsourcing%20Trends%20Handbook%202016%20-%20Preview%20Deck.pdf> (Zugriff am: 20.04.2017)

Everest Research Institute (2011). *HR Outsourcing (HRO) Engagement Between Credit*.

Abgerufen von: <http://docshare01.docshare.tips/files/24203/242032640.pdf> (Zugriff am: 08.04.2017)

Fersht, P. (2013a). *HfS Market Index shows Outsourcing of IT and Business Processes to Grow by 4% in 2013*. Abgerufen von: http://www.horsesforsources.com/hfs-index-q12013_02221 (Zugriff am: 05.05.2017)

Fersht, P. (2013b). *Is Good Enough Really Good Enough? The Great Talent Paradox in Outsourcing*. Abgerufen von: <https://www.hfsresearch.com/pointsofview/good-enough-really-good-enough-great-talent-paradox-outsourcing> (Zugriff am: 14.04.2017)

Fersht, P., & Joshi, R. (2013). *Starting a BPO Journey in Expert Mode. Genpact fast-tracks the BPO program of a major banking operation post-merger*. Abgerufen von: <http://www.hfsresearch.com/pointsofview/starting-bpo-journey-expert-mode> (Zugriff am: 05.04.2017)

- Fersht, P., & McGann, B. S. (2015). *Beware of the Smoke: Your Platform is Burning. The Evolution to the As-a-Service Economy Poses Major Opportunities and Threats to Enterprises*. Abgerufen von: https://www.accenture.com/t20151104T130800__w__us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_18/Accenture-HfS-Report-AaS-Platform-Burning-7-13-15.pdf (Zugriff am: 01.04.2017)
- Fersht, P., McGann, B., & Snowdon, J. (2016). *The HfS BPO Top 50*. Abgerufen von: <http://www.hfsresearch.com/market-analyses/hfs-bpo-top-50> (Zugriff am: 06.04.2017)
- Gartner (2016). *Gartner's 2016 Hype Cycle for Emerging Technologies Identifies Three Key Trends That Organizations Must Track to Gain Competitive Advantage*. Abgerufen von: <http://www.gartner.com/newsroom/id/3412017> (Zugriff am: 13.04.2017)
- Global Sourcing Association [GSA] (2017). *Sourcingfocus*. Abgerufen von: <http://edition.pagesuite.com/html5/reader/production/default.aspx?pubname=&pubid=8e8e079e-0eaa-4f74-bcd4-5270ba77479c> (Zugriff am: 19.04.2017)
- Gott, J., & Sethi, A. (2016). *On the Eve of Disruption*. Abgerufen von: <https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index/full-report> (Zugriff am: 15.04.2017)
- Gronwald, K.-D. (2017). *Global Communication and Collaboration*. Berlin: Springer.
- Heeks, R. (2015). *Indian IT/Software Sector Statistics: 1980-2015 Time Series Data*. Abgerufen von: <https://ict4dblog.wordpress.com/author/richardheeks/page/4/> (Zugriff am: 04.05.2017)
- Heine, B.-O., Meyer, M., & Strangfeld, O. (2007). Das Konzept der stilisierten Fakten zur Messung und Bewertung wissenschaftlichen Fortschritts. *Die Betriebswirtschaft*, 67(5), S. 583–601.

- Hermes, H., & Schwarz, G. (2005). *Outsourcing. Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung*. München: Rudolf Haufe Verlag.
- Imelauer, G. (2016). *Recruitment Process Outsourcing. Chancen, Risiken und kritische Erfolgsfaktoren*. 1. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Information Services Group [ISG] (2016). *4th Quarter and Full Year 2015 Global ISG Outsourcing Index*. Abgerufen von: https://www.slideshare.net/ISG_Inc/4th-quarter-and-full-year-2015-global-isg-outsourcing-index (Zugriff am: 22.04.2017)
- Information Services Group [ISG] (2017a). *Global Combined Sourcing and As-a-Service Market Insights. Fourth Quarter and Full-Year 2016*. Abgerufen von: <https://www.isg-one.com/docs/default-source/default-document-library/4q16-global-isg-index.pdf?sfvrsn=2> (Zugriff am: 22.04.2017)
- Information Services Group [ISG] (2017b). *ISG Index: Digital Revolution Fuels 2016 Sourcing Market*. Abgerufen von: <http://ir.isg-one.com/file/Index?KeyFile=37504733> (Zugriff am: 08.03.2017)
- Information Services Group [ISG] (2017c). *Who We Are*. Abgerufen von: <http://isg-one.com/who-we-are> (Zugriff am: 30.04.2017)
- International Association of Outsourcing Professionals [IAOP] (2017a). *About IAOP*. Abgerufen von: <https://www.iaop.org/Content/23/126/977/Default.aspx> (Zugriff am: 30.03.2017)
- International Association of Outsourcing Professionals [IAOP] (2017b). *The 2017 Global Outsourcing 100*. Abgerufen von: <https://www.iaop.org/Content/19/165/4701> (Zugriff am: 30.03.2017)
- International Association of Outsourcing Professionals [IAOP] (2017c). *The 2017 World's Best Outsourcing Advisors*. Abgerufen von: <https://www.iaop.org/Content/19/165/4702> (Zugriff am: 30.03.2017)

- Investment Solutions & Products (2016). *Mehr als nur eine Konjunkturdelle?* Abgerufen von: <http://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=988B61FB-FDE0-0B82-4DF9D76E1FFF2DFB> (Zugriff am: 08.04.2017)
- Joppe, J., & Ganowski, C. (2009). *Die Outsourcing-Falle*. München: Redline Verlag.
- Jouanne-Diedrich, H. (2004). 15 Jahre Outsourcing-Forschung: Systematisierung und Lessons Learned. In: R. Zarnekow, W. Brenner, & H. H. Grohmann (Hrsg.): *Informationsmanagement. Konzepte und Strategien für die Praxis*. 1. Auflage. S. 125–133. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH.
- Justice, C. (2012). *The Death of Outsourcing*. Abgerufen von: <https://www.kpmg-institutes.com/content/dam/kpmg/sharedservicesoutsourcinginstitute/pdf/2012/death-of-outsourcing.pdf> (Zugriff am: 04.03.2017)
- Kacik, M., Forner, S., & Dr. Heym, M. (o.J.). *Sourcing-Entscheidungen*. Abgerufen von: http://navisco.com/navisco-html/download/casestudies/navisco_business_case_im_outsourcing.pdf (Zugriff am: 04.03.2017)
- Kallus, M. (2012). *TPI Index für EMEA: Outsourcing geht um fast 30 Prozent zurück*. Abgerufen von: <http://www.computerwoche.de/a/outsourcing-geht-um-fast-30-prozent-zurueck,2519589> (Zugriff am: 06.04.2017)
- Karamouzis, F., Barton, N., Longwood, J., & Barros, D. (2016). *Evaluate Off-shore/Nearshore Countries for Outsourcing, Shared Services and Captives Worldwide, 2016*. Abgerufen von: <https://www.gartner.com/doc/3231817?ref=SiteSearch&refval=&pcp=mpe> (Zugriff am: 14.04.2017)

Keppel, J. (2017). *Digital Revolution Continues to Reshape Global Sourcing*. Abgerufen von: <http://www.isg-one.com/research/research-detail-page/digital-revolution-continues-to-reshape-global-sourcing> (Zugriff am: 16.03.2017)

Kirchgeorg, M. (o.J.). *Dienstleistungen*. Abgerufen von: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/dienstleistungen.html> (Zugriff am: 08.04.2017)

Klossek, S. (2015). *Outsourcing: Schwieriger Richtungswechsel für Schweizer Unternehmen*. Abgerufen von: <http://www.computerworld.ch/marktanalysen/hintergrund-analysen/artikel/outsourcing-schwieriger-richtungswechsel-fuer-schweizer-unternehmen-67923/> (Zugriff am: 02.04.2017)

Lacity, M., Yan, A., & Khan, S. (2017). Review of 23 Years of Empirical Research on Information Technology Outsourcing Decisions and Outcomes. *50th Hawaii International Conference on System Sciences*, S. 5214-5224.

Laudicina, P. A. (2014). *A Wealth of Choices From Anywhere on Earth to No Location at All*. Abgerufen von: https://www.atkearney.com/strategic-it/global-services-location-index/2014/-/asset_publisher/LCcgOeS4t85g/content/a-wealth-of-choices-from-anywhere-on-earth-to-no-location-at-all-2014-a-t-kearney-global-services-location-index/10192 (Zugriff am: 15.04.2017)

Lewin, A. Y., & Peeters, C. (2006). Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning*, 39(3), S. 221–239.

Lohrmann, M., Rau, T., & Riedel, A. (2015). *Shared Services und Business Process Outsourcing - Umsetzung, Herausforderungen und aktuelle Trends*. 1. Auflage. Weinheim, Deutschland: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.

- Martorelli, W., & Benkel, W. (2015). *The Forrester Wave: Global Infrastructure Outsourcing, Q1 2015*. Abgerufen von: https://www.accenture.com/t20150523T120703__w__/usen/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_12/Accenture-Forrester1-TN5JQ1.pdf (Zugriff am: 18.03.2017)
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1), S. 22-36.
- McKinsey&Company (2016). *Cheaper, simpler, better for customers: Outsourcing without trade-offs*. Abgerufen von: <http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/cheaper-simpler-better-for-customers-outsourcing-without-trade-offs> (Zugriff am: 06.04.2017)
- Menge, J. (2013). *Personenwirtschaftsverkehr im Prozess der Dienstleistungserstellung – Ursachen, Strukturen und räumliche Muster* (Dissertation). Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin.
- Mol, M. J. (2007). *Outsourcing: design, process, and performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Müller, G. V. (2014). IT-Outsourcing. Diskretes Milliardengeschäft. *Neue Zürcher Zeitung NZZ*. 14.03.2014. Abgerufen von: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/diskretes-milliardengeschaeft-1.18263198> (Zugriff am: 10.04.2017)
- Nasscom (2014a). *Business Process Management (BPM)*. Abgerufen von <http://www.nasscom.in/bpo-0> (: Zugriff am: 07.05.2017)
- Nasscom (2014b). *India IT-BPM Overview*. Abgerufen von: <http://www.nasscom.in/indian-itbpo-industry> (Zugriff am: 07.05.2017)
- Nasscom (2014c). *IT Services*. Abgerufen von: <http://www.nasscom.in/it-services> (Zugriff am: 07.05.2017)

- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD] (2004). *Glossary of Statistical Terms: Outsourcing*. Abgerufen von: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4950> (Zugriff am: 12.03.2017)
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD] (2013). *21st Century Production Revolution*. Video-Datei. Abgerufen von: https://www.youtube.com/watch?v=ktx2_Dzy3tM (Zugriff am: 12.03.2017)
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD] (2015). *Global Value Chains*. Abgerufen von: <http://www.oecd.org/sti/ind/global-value-chains.htm> (Zugriff am: 12.03.2017)
- Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD] (2016). *History*. Abgerufen von: <http://www.oecd.org/about/history/> (Zugriff am: 12.03.2017)
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2015). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. 3. Ausgabe. London: Palgrave Macmillan.
- Parlour, D. (2014). *Successful Outsourcing and Multi-Sourcing*. Farnham: Gower.
- Porter, M. E. (2014). *Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 8. durchges. Auflage. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), S. 79–91.
- Pütter, C. (2016). *As-a-Service gefragt: Outsourcing passiert nicht auf dem kleinen Dienstweg*. Abgerufen von: <http://www.cio.de/a/outsourcing-passiert-nicht-auf-dem-kleinen-dienstweg,3260648> (Zugriff am: 12.03.2017)

- PricewaterhouseCoopers [PwC] (2014). *India – A destination for sourcing of services*.
Abgerufen von: <https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2014/india-as-a-destination-for-sourcing-of-services.pdf> (Zugriff am: 15.04.2017)
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), S. 43-55.
- Regniet, S. (2010). *Kosteneinsparnisse mittels IT-Outsourcing*. Abgerufen von:
http://www.active-sourcing.com/pdf_files/20090219_FM_Shared_Services.pdf
(Zugriff am: 20.04.2017)
- Riedl, R., & Kepler, J. (2003). Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing. *Information Management & Consulting*, 18(3), S. 6–10.
- Rizzi, E. (2014). Der Schlüssel zur erfolgreichen Industrialisierung. *C-Level Magazin*, 2014(2), S. 6–15.
- Rüss, T., Heym, M., & Navisco AG. (o.J.). *Effektive Preismodelle im IT- & BPO-Outsourcing*. Abgerufen von: http://navisco.com/navisco-html/download/casestudies/navisco_effektive_preismodelle_bpo_outsourcing.pdf
(Zugriff am: 08.04.2017)
- Schäfer, B. (2016). *Outsourcing-Markt in EMEA mit starkem Start ins Jahr 2016*. Abgerufen von: <https://www.isg-one.com/index/module-article-detail/outsourcing-markt-in-emea-mit-starkem-start-ins-jahr-2016-DE> (Zugriff am: 08.03.2017)
- Sengupta, K., Heiser, D. R., & Cook, L. S. (2006). Manufacturing and Service Supply Chain Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Supply Chain Management*, 42(4), S. 4-15.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2013). *Operations Management*. 7. Ausgabe. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

Schweizer Radio und Fernsehen [SRF] (2017). *Bund lagert Stellen aus – Kann man mit Outsourcing wirklich sparen?*. Abgerufen von:
<http://www.srf.ch/news/schweiz/kann-man-mit-outsourcing-wirklich-sparen> (Zugriff am: 15.04.2017)

Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] (2007). Outsourcing, Produktionsstruktur und Wertschöpfungsquote. *Konjunkturtendenzen Sommer 2007*, S. 35-44.

Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO] (2016). *Internationaler Handel mit Dienstleistungen*. Abgerufen von:
https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Internationaler_Handel_mit_Dienstleistungen.html (Zugriff am: 23.03.2017)

Statista (2017a). *Auftragswert von laufenden Business Process Outsourcing Verträgen im Jahr 2009 nach Bereichen*. Abgerufen von:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/172593/umfrage/auftragswert-von-laufenden-bpo-vertraegen/> (Zugriff am: 16.04.2017)

Statista (2017b). *Global outsourcing market size 2016*. Abgerufen von:
<https://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (Zugriff am: 08.03.2017)

Statista (2017c). *Outsourcing: revenue by service type 2016*. Abgerufen von:
<https://www.statista.com/statistics/189800/global-outsourcing-industry-revenue-by-service-type/> (Zugriff am: 18.03.2017)

Statista (2017d). *Personalkosten im Dienstleistungssektor in der Schweiz nach Wirtschaftsabteilungen im Jahr 2014*. Abgerufen von:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/426671/umfrage/personalkosten-im-dienstleistungssektor-nach-branche-in-der-schweiz/> (Zugriff am: 05.04.2017)

- Statista (2017e). *Verteilung der Erwerbstätigen nach Wirtschaftssektoren 2015*. Abgerufen von:
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/216757/umfrage/erwerbstaetige-nach-wirtschaftssektoren-in-der-schweiz/> (Zugriff am: 23.03.2017)
- Tezel, T. (2016). *Cloud Computing: SaaS, PaaS & IaaS einfach erklärt*. Abgerufen von: <https://www.datenschutzbeauftragter-info.de/die-cloud-saas-paas-und-iaas-einfach-erklart/> (Zugriff am: 19.04.2017)
- Tholons (2014). *2014 Tholons Top 100 Outsourcing Destinations: Regional Overview*. Abgerufen von:
http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons_Top_100_2014_Rankings_&_Report_Overview.pdf (Zugriff am: 16.04.2017)
- Willcocks, L., & Lacity, M. C. (2009). *The practice of outsourcing: from information systems to BPO and offshoring*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- World Trade Organization [WTO] (2011). *Global Value Chains in East Asia*. Video-Datei. Abgerufen von: <https://www.youtube.com/watch?v=9-1ht2OrG2Y> (Zugriff am: 12.03.2017)
- Xchanging (2012). *L'Oréal - An Innovative Approach to Indirect Procurement*. Abgerufen von: <http://www.gsa-uk.com/files/316.pdf> (Zugriff am: 13.04.2017)

7. Anhang

7.1. Informationen von Fabrizio Napolitano, Partner und Berater der Deloitte

Von: **Napolitano, Fabrizio (CH - Zurich)** fnapolitano@deloitte.ch
Betreff: Re: your questions
Datum: 4. Mai 2017 11:28
An: Staiger Jeannette (staigjea) staigjea@students.zhaw.ch

Looks good!

Fabrizio
UK Mobile: +44 7725 404972
CH Mobile +41 7993 75456

Abbildung 26: Information von Fabrizio Napolitano (1)

Jeannette Staiger

An: Napolitano, Fabrizio (CH - Zurich)
Aw: your questions

4. Mai 2017 09:21

Gesendet - Exchange

Dear Fabrizio

I tried to call you but unfortunately I was sent to the voice mail.

Thank you for your answer and the deck. Am I allowed (from your side - Deloitte) to use the first graph (p.2) in my Bachelor Thesis?

Could you meanwhile figure out something concerning the other questions?

May I also kindly ask you to confirm what I have written in my Thesis due to citation and confirming no plagiarism, at university we need this. My Thesis is unfortunately in german, therefore I have translated the text in english for you. Please see the table below.

Please can you give me your feedback as well as your confirmation. Thank you very much in advance for your help.

Best regards,
Jeannette Staiger

Fabrizio Napolitano, Partner von Deloitte, schätzt nach eigenen Angaben den indischen ITO-Anteil sogar auf 95%. Der Technologiestand ist in Indien sehr hoch, jedoch auch die Inflationsrate, wie er berichtet. Im Vergleich zu Polen hat Indien einen geringeren Ausbildungsstand, dafür eine stabilere Fluktuation.

Fabrizio Napolitano, Partner from Deloitte, estimates the Indian ITO-Share to 95%. India offers a high technology services, but inflationrate is high. In comparison to Poland, India has less skilled people. Instead India has a stable fluctuation.

Abbildung 27: Information von Fabrizio Napolitano (2)

<p>Gemäss mündlicher Aussage von Fabrizio Napolitano, Partner von Deloitte, kann Polen zwar (noch) nicht mit der indischen Technologie mithalten, dafür aber auf einen hohen Ausbildungsstandard bauen. Osteuropa hat gut ausgebildete Fachkräfte, die die gesprochenen Sprachen in Europa wie Deutsch und Französisch gut beherrschen. Weiter berichtete er, ist die Inflationsrate in Polen besser wie in Indien. Die Fluktuationsrate ist jedoch in Polen höher als in Indien. Nach Polen werden insb. FAO-, HRO- und Back-Office-Bereiche verlagert, wie Napolitano weiter bemerkt.</p>	<p>According to Fabrizio Napolitano's declaration, Poland is not (yet) on the technology level of India, but they do have highly skilled people. Eastern Europe has lot of skilled people, which speak German and French and common languages in Europe. Inflationrate in Poland is better than in India. The fluctuationrate in return is higher in Poland than in India. FAO, HRO and Back Office activities are transferred mainly to Poland.</p>
<p>Gemäss Fabrizio Napolitano ist die Wahl der Outsourcing-Destination zum einen vom gewählten externen (Zwischen-) Partner abhängig. Er berichtet, dass Verträge mit IBM, die das Call Center auslagern wollen alle durch Irland betreut werden. Wird ein Vertrag mit TCS abgeschlossen werden die Call Centers hingegen durch Polen betreut. Zum anderen hängt die Länderwahl von der Unternehmenssprache ab. Er erläutert, wenn die Unternehmung im Englischen Sprachraum tätig ist, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass auslagernde Unternehmen ihre Call Centers nach Indien auslagern. In Europa sind Polen (zu 80% Krakau) und Ungarn beliebte Outsourcing-Destinationen für Call Centers.</p>	<p>According to Fabrizio Napolitano, the choice of an outsourcing-destination on one hand is dependant of the partner chosen. He explained me, that f.e. IBM has it's Call Centers in Ireland, whereas TCS has them in Poland. On the other hand, the choice of an outsourcing-destination is dependent from the company language. Meaning, if a company operates in english speaking area, the probability is high, that an outsourced activity goes to India. In Europe popular outsourcing-destinations are Poland (80% in Krakau) or Hungary.</p>

Abbildung 28: Information von Fabrizio Napolitano (3)

Von: **Napolitano, Fabrizio (CH - Zurich)** fnapolitano@deloitte.ch 
Betreff: your questions
Datum: 24. April 2017 16:16
An: Staiger Jeannette (staigjea) staigjea@students.zhaw.ch

The attached deck should help

My colleague Hannah will contact you to have a chat re your work interest and ambitions.

About your question:

Would you agree if I say Switzerland has a very high quality standard, therefore we do not outsource that much as f.e. UK? Do you have a ranking, which countries (worldwide and buyer-side) outsources the most?

I would not necessarily agree. If CH is more quality oriented as a country, the simple fact that the swiss franc is so high is making their company competing on the global markets less competitive. Couple that with a structurally more expensive labour market and you have a set of business becoming quickly comparably less profitable.

We have seen a substantial amount of outsourcing happening in CH in the past few years. All major banks, CS and UBS at the forefront, as well as smaller ones, private banks, insurance companies: they all have done substantial outsourcing and offshoring. As an example Zurich Insurance is the world largest client of CSC (Now DXE post merger with HP). Novartis is substantially outsourced too, same for Adecco and ABB. SwissRe, which is a key "premium" brand doesn't use much of outsourcing but uses "captive" offshoring very much.

In fact, as profitability pressures increase, I expect Swiss firm to substantially increase their outsourcing or offshoring (captive or via suppliers). As we see the deal pipeline is filled with transactions about to be signed. Large ones too.

Hope this help

Ciao!



Abbildung 29: Information von Fabrizio Napolitano (4)

Napolitano, Fabrizio (CH - Zurich)
An: staigjea@students.zhaw.ch
Wtr: 2015 Outsourcing Survey

21. April 2017 17:08

1

FYI

I'll respond on Monday to your other questions...

I've passed your cv to HR...

Have a good weekend

Fabrizio
UK Mobile: +44 7725 404972
CH Mobile +41 7993 75456

Begin forwarded message:

From: "Greiner, Joseph (US - Chicago)" <jgreiner@deloitte.com>
Date: 21 April 2017 at 15:42:29 BST
To: "Napolitano, Fabrizio (CH - Zurich)" <fnapolitano@deloitte.ch>
Subject: RE: 2015 Outsourcing Survey

For 2016 the total number of responses was 282. This may include participants from the same company.

Joe

Joseph Greiner
Manager | Business Model Transformation
Deloitte Consulting LLP
111 South Wacker, Chicago, IL, 60606
Tel/Direct: +1 312 486 1801 | Fax: +1 855 339 6445 | Mobile: +1 312 519 1312
jgreiner@deloitte.com | www.deloitte.com

From: Napolitano, Fabrizio (CH - Zurich)
Sent: Friday, April 21, 2017 10:38 AM
To: Greiner, Joseph (US - Chicago) <jgreiner@deloitte.com>
Subject: Re: 2015 Outsourcing Survey

Thanks.

How many companies participated in the survey pls?

Fabrizio

Abbildung 30: Information von Fabrizio Napolitano (5)

7.2. Information von der ISG über die Outsourcing-Verträge

j.staiger
An: Paul Reynolds
Aw: Request

2. Mai 2017 07:28

Sent

All right. Thank you very much for your fast reply!

Von meinem Samsung Galaxy Smartphone gesendet.
All right. Thank you very much for your fast reply!

Von meinem Samsung Galaxy Smartphone gesendet.
----- Ursprüngliche Nachricht -----
Von: Paul Reynolds <paul.reynolds@isg-one.com>
Datum: 02.05.17 00:31 (GMT+01:00)
An: Jeannette Staiger <j.staiger@bluewin.ch>
Cc: Denise Colgan <denise.colgan@isg-one.com>
Betreff: Re: Request

Global acv is deals signed during the year. Market size is acv of all active deals, regardless of when they were signed.

Sent from my iPhone

On May 1, 2017, at 10:26 AM, Jeannette Staiger <j.staiger@bluewin.ch> wrote:

Dear Denise and Paul

I have consulted your published ISG Index for Q4 and full-year 2016 online.

I am writing on my bachelor thesis at university in Zurich (at ZHAW) and would be very pleased if you could help me:

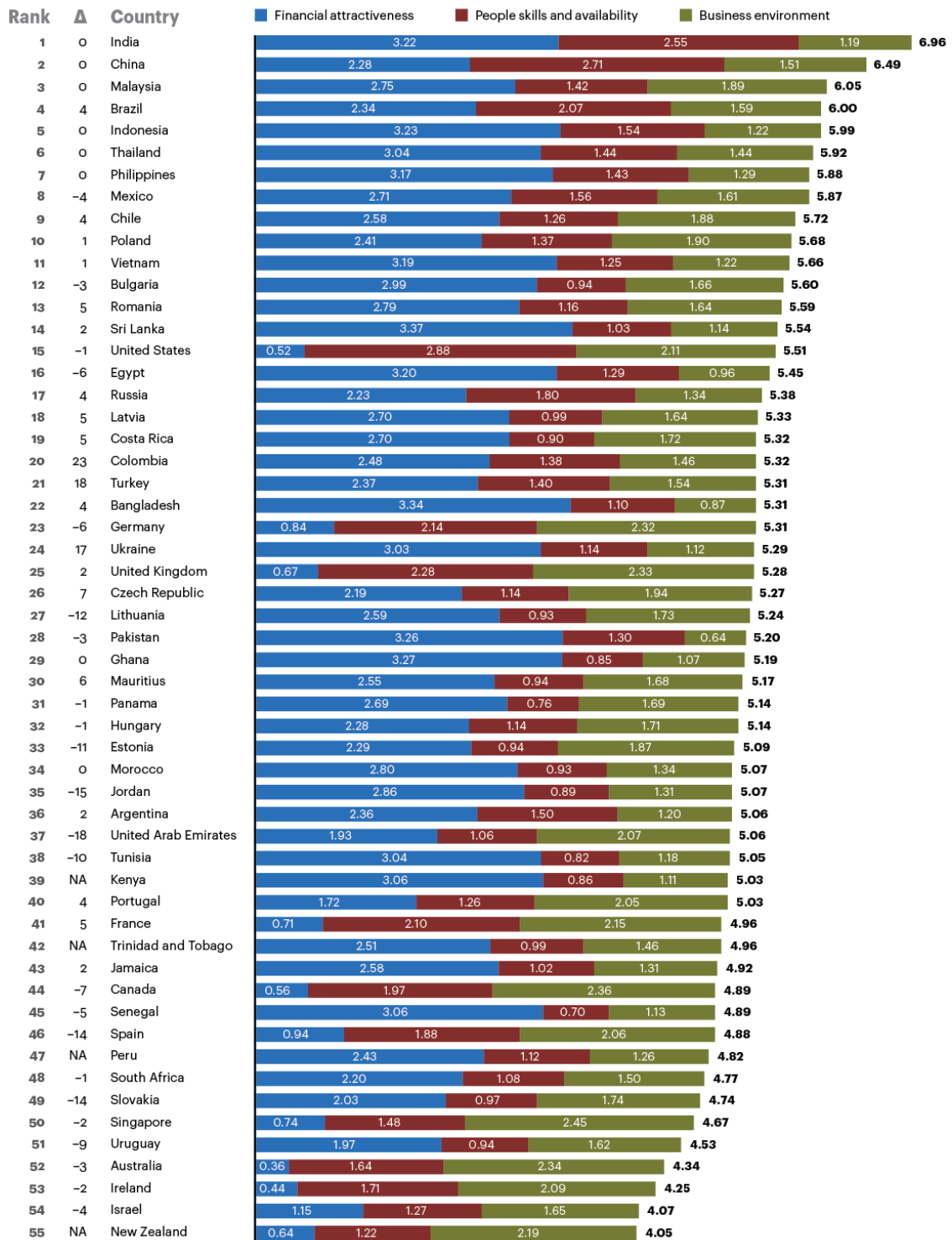
- Can you explain (on pg. 4, please see shortcut, which I have attached) what is the difference between the **global combined full-year ACV (\$B)** and the **global market size (\$B)**?

Thank you for your answer in advance.

Kind regards,
Jeannette Staiger

Abbildung 31: Information von Paul Reynolds

7.3. 2016 A.T. Kearney Global Services Location Index



Notes: Δ represents the change in rank since the 2014 index. For France, Germany, the United Kingdom, and the United States, tier 2 locations are assessed. Scores lower than 0.4 are not displayed.
 Source: 2016 A.T. Kearney Global Services Location Index™

Abbildung 32: 2016 A.T. Kearney Global Service Location Index

(Gott und Sethi, 2016)

7.4. Praxisbezogene Case Studies im Detail

Nr.	Ausgelagerte Prozesse	Praxisbezogene Studien	Kurzbeschreibung der Studie	Erkenntnisse und Resultate
CS1	Call Center	Cheaper, simpler, better for customers: Outsourcing without trade-offs (McKinsey&Company, 2016)	Schwierigkeiten mit dem Outsourcing-Dienstleister müssen nicht immer gleich in einem Insourcing oder Re-shoring enden. Vodafone hat sich stattdessen überlegt, wie sie die bestehende Beziehung in Spanien und Lateinamerika in eine gemeinsame Partnerschaft wandeln können.	<p>Folgende Erkenntnisse gehen aus der Case Study hervor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nicht nur auf die Kosten fokussieren • Ansichtswise auf den Outsourcing-Anbieter ändern, nämlich von transaktional zu einer freundschaftlichen Partnerschaft • Wenn verschiedene Outsourcing-Anbieter im Portfolio sind, den Überblick bewahren • Ausarbeitung guter Key Performance Indicators (KPI) zur Überprüfung der Zielvorgaben • Informationsfluss muss von beiden Seiten aus gewährleistet sein, das setzt Vertrauen voraus • Regelmässige Feedbacks sind wichtig <p>Es konnten folgende Resultate erzielt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die oben genannten Punkte ergaben im Fallbeispiel Vodafone Spanien eine bessere Qualität sei-

			tens des Outsourcing-Anbieters sowie eine höhere Kundenzufriedenheit.
			<ul style="list-style-type: none"> Gemäss den Angaben von Vodafone ist ihr Call Center Service vom letzten Platz auf den ersten im Mobilanbietermarkt aufgestiegen.
CS2	HRO	HR Outsourcing (HRO) Engagement Between Credit Suisse (nachfolgend CS) and Wipro (Everest Research Institute, 2011)	<p>Die CS begann im Jahr 2008 ihr HR Back-Office zu transformieren. Das bedeutet, dass sie Shared Service Centers erschuf. Als Unterstützung bot sich Wipro, ein erfahrenes multinational tätiges IT-und Outsourcing-Beratungsunternehmen, an. Wipro schlug eine Zusammenarbeit auf Basis eines Betreibermodells (Build Operate Transfer) vor. Das BOT beinhaltet die Bauphase (durch Wipro), den Betrieb der Anlage (durch Wipro) und die Übertragung auf die CS. Dieses Modell war für die CS besonders attraktiv, da sie die Kontrolle über den HR-Prozess behalten konnte und zugleich das Risiko minimieren konnte. Die Flexibilität war durch die BOT-Lösung ausserdem in den Shared Service Centers gewährleistet. Die Auslagerung des Prozesses beinhaltet viele HR-</p> <p>Gründe von der CS für die Auslagerung:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bessere Verlinkung des HR-Bereichs mit den strategischen Unternehmensziele Standardisierung der Prozesse Qualitätsverbesserung Erlangung von Kosteneffizienz <p>Resultate und Erkenntnisse:</p> <p>Dank der Erfahrung von Wipro konnte eine rasche Implementierung erfolgen. Wipro half der CS die bestehenden 1'230 verschiedenen HR-Prozesse um 80% zu verringern. Die erfolgreiche Implementierung der Shared Service Centers verhalf den bestehenden Mitarbeitern sich auf strategische Aktivitäten zu konzentrieren. Zudem hat die CS bereits zwei Jahre nach der Einführung 70-80% ihrer Ziele erreichen können. Die Einbindung der Stakeholder, die kulturelle Ver-</p>

Aufgaben, wie die Lohnbuchhaltung, Zeiterfassung, Rekrutierung etc.

trautheit, das Change Management sowie die Übergangsphase der Transformation sind gemäss Everest Research Institute (2011, S. 5) die grössten Herausforderungen in einem solchen Unterfangen. Als Zielkonflikt stellte sich bei der CS die Frage nach dem Standardisierungsgrad gegen die individuellen lokalen Anforderungen.

CS3	FAO, LPO, HRO und Customer Service	Starting a BPO Journey in Expert Mode (Fersht & Joshi, 2013).	Die Studie beschreibt eine erfolgreiche Partnerschaft zwischen einer amerikanischen Bank, deren Namen nicht genannt wird, und dem Serviceanbieter Genpact. Die amerikanische Bank, welche eher konservativ und noch unerfahren im Outsourcing-Gebiet war, hat eine weitere Bank in Zeiten der Rezession übernommen, wodurch sie auf den Outsourcing-Anbieter Genpact stiess. Durch den Zusammenschluss der beiden Banken trafen über 80 verschiedene IT-Systeme aufeinander. Dies stellte sich für die amerikanische Bank als grösste Herausforderung dar. Deswegen hat sie sich Unterstützung von Genpact geholt. Genpact, der sich auf die digitale Transformation spezialisiert hat,	Die Studie von HfS hat gezeigt, dass Banken je länger je mehr abhängig vom Outsourcing-Anbieter werden, um ihre Wachstumsstrategie, oder ihre Kostensenkungen zu erreichen. Gemäss HfS wird sich der Markt nicht mehr nur auf Kooperationen zwischen der auslagernden Unternehmung und dem Outsourcing-Anbieter, sondern auf eine Kollaboration der beiden hinbewegen. Durch diese konnte die Performance in den Prozessen gesteigert werden. Auch wurde in erster Linie nicht auf Basis finanzieller Ziele gemessen, sondern wie gut die Partnerschaft funktioniert. Ein wichtiger Wettbewerbsvorteil wird zudem auch in der Erfahrung mit Outsourcing gesehen. Ist diese Erfahrung nicht vorhanden, ist es umso wichtiger, dass der
-----	------------------------------------	---	---	---

verhalf der amerikanischen Bank zu einer erfolgreichen Prozesstransformation.

Outsourcing-Anbieter diese aufweisen kann, denn so können die beiden Partner voneinander lernen.

Die amerikanische Bank konnte durch die Zusammenarbeit mit Genpact neue Chancen realisieren, weshalb sie den Vertrag bereits ein Jahr später verlängerten. Im Folgenden werden einige Vorteile aufgezählt:

- Innerhalb von sechs Jahren ist die Übergabe von Prozessen an Genpact von 15 auf 80 gestiegen.
- Die Vollzeitstellen der amerikanischen Bank ist von 600 im Jahr 2006 auf ca. 2000 im Jahr 2012 gestiegen. Weiter hat Genpact seine weltweit verteilten Standorte von zwei auf fünf erhöht.
- Die Bank profitiert vom Outsourcing durch die Zeitzonendifferenz und kann dadurch die Zykluszeit der Prozesse verkürzen.
- Es konnte eine Kundenzufriedenheitssteigerung von 20% realisiert werden.
- Die totalen Kosteneinsparungen über die Jahre 2005 bis 2013 sind über 350 Millionen USD.

CS4	BPO und Procurement	L'Oréal. An Innovative Approach to Indirect Procurement.	Die GSA beschreibt ein Beispiel von L'Oréal und dem Outsourcing-Partner Xchanging (2012). L'Oréal zeichnet sich einerseits durch die lokale Kundennähe, andererseits durch die 95% interne Eigenfertigung der Produkte aus. Da das Management der Meinung war, man könne mehr Kosten einsparen, wurde eine sogenannte „co-sourcing“-Strategie verfolgt. Das bedeutet eine Mischung aus Beratungsunternehmen und Outsourcing-Anbieter, wobei der Fokus vor allem auf der Risikoaversion und der Kostensenkung liegt. Der Vertrag ist sowohl auf eine Risikoteilung als auch auf eine Gewinnteilung ausgerichtet. Der Studie ist nicht zu entnehmen, ob es sich tatsächlich um Outsourcing (ins Ausland) handelt.	<ul style="list-style-type: none"> • Die internen Mitarbeiter wurden in die Planung des Outsourcings miteinbezogen und sensibilisiert. • Das Vorhaben wurde offen und ehrlich kommuniziert. • Der „Teamspirit“ von den Mitarbeitern bei L'Oréal und den Mitarbeitern bei Xchangeing wurde durch gemeinsame ausserberufliche Aktivitäten gefördert. • Innerhalb von drei Monaten wurden bereits vier Millionen EUR gespart.
CS5	Social Media	Client Case Study. UBS: Social Media Monitoring Outsourcing (Accenture, 2012)	In einem Beispiel von der UBS aus dem Jahr 2012 wird die Social Media Überwachung von Accenture übernommen und ausgelagert.	<ul style="list-style-type: none"> • Das Angebot von Accenture verhilft der UBS das Umfeld stets in allen Sprachen zu überwachen, um die Reputation, das Kundenvertrauen und die Marke zu stärken. • Die UBS hat dadurch die Möglichkeit einen Überblick über alle sozialen Medien zu behalten.

				<ul style="list-style-type: none"> • Gemäss Accenture ermöglicht dieses Projekt Kosteneinsparungen für die UBS.
CS6	ITO	<p>Helping the Madrid Health Authority Improve Patient Care through IT Outsourcing (Accenture, 2011).</p>	<p>Auch immer mehr staatliche Einrichtungen nehmen sich dem Outsourcing an. Um den Patienten eine verbesserte Gesundheitsdienstleistung zu bieten, hat sich die staatliche Gesundheitsbehörde mit Accenture zusammenschlossen. Das Ziel war ein Service Call-Center, welches den Angestellten einen besseren und einfacheren Zugang zu Informationen gewährt. Das Call-Center unterstützt nach der Einführungsphase 33 Spitäler.</p>	<p>Aufgrund der erfolgreichen Implementierung hat die öffentliche Gesundheitsinstitution den Zweijahresvertrag mit Accenture um weitere zwei Jahre verlängert. Weitere Nutzen wurden erzielt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung in Qualität, Stabilität, Verfügbarkeit und Datensicherheit. • Standardisierte Prozesse haben die Serviceleistung von 62,9% auf 92,1% innerhalb von drei Jahren angehoben. • Das Service Call-Center wurde von der Regierung in Madrid ausgezeichnet.
CS7	ITO	<p>Operational stability for an automated retailer through application outsourcing (Accenture, o.J.)</p>	<p>Ein Einzelhändler hat sein SAP-, ERP- und CRS-System mit Accenture ausgelagert. Accenture hat ein IT Support-Modell entwickelt, welches durch mehr als 80% des bestehenden Delivery Center in Bengaluru, Indien betrieben wird.</p>	<p>Der Einzelhändler hat durch die Auslagerung spezifische Fachkenntnisse dazugewonnen. Weiter können sich die Mitarbeiter durch die gewonnene Flexibilität auf strategisch wichtigere Wertschöpfungsprozesse konzentrieren. Ausserdem konnte der Einzelhändler seine Performance steigern. Weitere Punkte konnten dank dem Outsourcing verbessert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bessere Kontrolle über den Prozess

				<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Effizienz • Verbesserter Kundenservice
CS8	FAO	<p>Der grösste englische Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtensender British Broadcasting Corporation (BBC) wurde bei den GSA-Awards 2016 als <i>Offshoring Project of the Year</i> gekürt (GSA, 2017, S. 30).</p>	<p>BBC hat einen FAO-Vertrag mit IBM abgeschlossen. Die Anreize waren zusätzliche Kosteneinsparungen, Qualitätsverbesserungen und steigende Kundenzufriedenheit. In den Vertrag wurden zusätzlich Innovationsziele miteinbezogen. 90% der Serviceerbringung kommt aus Indien und den Philippinen.</p>	<p>Durch die vorbildlichen Verhandlungen und neuste Technologien der IBM konnte BBC an Prozesseffizienz gewinnen, ca. 50% Kosten einsparen und die Kundenzufriedenheit steigern.</p>
CS9	FAO	<p>Accenture Finance and Accounting BPO Services. Creating a high-performance finance organization (Accenture, 2010)</p>	<p>Die Case Study basierend auf einer Forschung sowie dem Wissen aus Zusammenarbeiten mit ca. 1000 Unternehmen.</p>	<p>Die Studie belegt folgende Resultate und Vorteile von Outsourcing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenvorteile ist der Haupttreiber bei FAO • Kosten können aber auch durch eine Verbesserung in der Ausführung der Prozesse erzielt werden • Durch das Outsourcing konnten auch die Transparenz und die Kontrolle über den Prozess erhöht werden, denn normalerweise sind die standardisier-

ten Prozesse genau definiert.

- Die Risiken in einem Prozess sowie Prozessfehler konnten reduziert werden. Durch die bereitgestellten Tools von Accenture wurden in einem Pharmaunternehmen innert weniger Monate 1,6 Millionen USD falsche und doppelte Zahlungen festgestellt.
- Übernahmen sind im heutigen Marktumfeld nicht selten. Die Bereitstellung einer einheitlichen Plattform durch den Outsourcing-Anbieter kann dabei helfen, Redundanzen zu erkennen und zu minimieren.
- Outsourcing kann insb. von Saisonalität abhängige Unternehmen agiler machen und ihnen eine Flexibilität und mehr Effektivität gewährleisten.
- Bei einer Zusammenarbeit mit Microsoft werden bspw. 25% der Zielerreichung anhand Accenture's Beitrag an die Wertschöpfung von Microsoft gemessen.

Tabelle 11: Praxisbezogene Case Studies im Detail

