

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

**Gernot Nicht**  
**Matr. Nr. 27229**

**Strategische und operative  
Betrachtung eines  
Outsourcing- Projektes im  
asiatischen Raum**

Kindberg, März 2012

**DIPLOMARBEIT**

---

**Strategische und operative  
Betrachtung eines  
Outsourcing- Projektes im  
asiatischen Raum**

Autor:  
**Gernot Nicht**

Studiengang:  
**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:  
**KW08w2WA**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Ulla Meister**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. Holger Meister**

Einreichung:  
**Mittweida, März 2012**

Verteidigung/ Bewertung:  
**Mittweida 2012**

Faculty Economics

---

**diploma thesis**

---

**Strategic and operational analysis  
of an outsourcing-project in Asia**

author:

**Gernot Nicht**

course of studies:

**industrial engineering**

seminar group:

**KW08w2WA**

first examiner:

**Prof. Dr. Ulla Meister**

second examiner:

**Prof. Dr. Holger Meister**

submission:

**Mittweida, März 2012**

defence/ evaluation:

**Mittweida 2012**

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende wissenschaftliche Arbeit selbstständig angefertigt und die mit ihr unmittelbar verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe. Ich erkläre weiters, dass ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Alle ausgedruckten, ungedruckten oder dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte sind gemäß den Regeln für wissenschaftliche Arbeiten zitiert und durch Fußnoten bzw. durch andere genaue Quellenangaben gekennzeichnet.

Die während des Arbeitsvorganges gewährte Unterstützung einschließlich signifikanter Betreuungshinweise ist vollständig angegeben.

Die wissenschaftliche Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden. Diese Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben. Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version vollständig mit dem der gedruckten Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

(Unterschrift)

(Ort, Datum)

### ***Bibliografische Beschreibung:***

Nicht Gernot:

Strategische und operative Betrachtung eines Outsourcing- Projektes im asiatischen Raum. –2012. – S.84, S VI.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2012

### ***Referat:***

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Analyse verschiedener Outsourcing-Methoden. Ziel dieser Arbeit ist es, die bei der Auslagerung von Dienstleistung, in den asiatischen Raum, speziell für China, die für Unternehmen entstehenden Chancen, Probleme und Risiken zu erläutern. Eine weitere Berücksichtigung finden dabei kulturelle Besonderheiten, welche die Form des Offshoring charakterisieren und auch einer der wichtigsten Punkte für das Verlagern einer Dienstleistung ist. Durch die Auslagerung von DL von hoch entwickelten Industriestaaten in Niedriglohnländer kommt es natürlich zu einem Strukturwandel, der mit Arbeitsplatzproblemen, etc. einhergehen kann. Diese Problematik stellt sicherlich ein spannendes Thema dar, mit der sich unsere Gesellschaft in nächster Zeit stärker beschäftigen wird.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Symbol- und Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Vorgehensweise und Methodik.....	3
<b>2. Begriffsabgrenzung</b> .....	<b>5</b>
2.1 Outsourcing.....	5
2.2 Unternehmensnahe Dienstleistungen.....	6
2.3 Auslagerung von unternehmensnahen Dienstleistungen.....	8
2.4 Verringerung der Fertigungstiefe.....	8
2.5 Outsourcing im deutschsprachigen Raum.....	9
2.6 Unterarten des Outsourcings.....	11
2.6.1 Finanzielle Abhängigkeit.....	11
2.6.2 Strategische Aspekte.....	13
2.6.3 Grad des externen Leistungsbezuges.....	13
2.6.4 Grad der Geschäftsorientierung.....	14
2.6.5 Zeitliche Aspekte.....	14
2.6.6 Anzahl der Leistungsersteller.....	15
2.6.7 Standort.....	15
2.6.7.1 Nearshore.....	15
2.6.7.2 Offshoring.....	16

<b>3. Chancen und Risiken durch Auslagerung .....</b>	<b>23</b>
3.1 Chancen durch Auslagerung .....	24
3.1.1 Kostenvorteile .....	25
3.1.1.1 Kostenreduzierung aufgrund von Erfahrungseffekten .....	25
3.1.1.2 Kostensenkung durch Größendegression .....	26
3.1.1.3 Senkung der Personalkosten.....	28
3.1.2 Nutzung der Kernkompetenzen.....	29
3.1.3 Ressourcen erweitern .....	31
3.1.4 Erhöhung der Kostentransparenz und operative Flexibilität.....	33
3.2 Entscheidungen anhand von Lieferantenbewertungen treffen.....	34
3.2.1 Kriterienvergleich und Anbieterauswahl .....	34
3.2.2 Standortanalyse .....	36
3.2.3 Vertragsgestaltung.....	39
3.2.3.1 Vertragsstruktur.....	39
3.3 Risiken durch Auslagerung .....	41
3.3.1 Qualität .....	42
3.3.2 Abhängigkeitseffekte .....	43
3.3.3 Kostensteigerungen .....	45
3.3.4 Weitere Risiken.....	47
<b>4. Offshoring im asiatischen Raum, im speziellen China .....</b>	<b>48</b>
4.1 Kulturelle Einordnung.....	49
4.1.1 Sprache und Kommunikation.....	49
4.1.2 Religion .....	50
4.1.3 Wertestruktur.....	51
4.1.4 Ausbildung .....	52
4.1.5 Ästhetik .....	52
4.1.6 Soziale Interaktionen.....	52
4.2 Kulturelle Merkmale .....	53
4.2.1 Kulturkonzept nach Hofstede.....	53
4.2.2 Stellenwert von Beziehungen.....	56
4.2.3 Beziehungen zur äußeren Umwelt .....	57
4.2.4 Beziehungen zur Zeit .....	57

4.3 Spezielle Chancen und Risiken durch Offshoring in China.....	58
4.3.1 Motivation für China.....	58
4.3.2 Der Markt in China .....	59
4.3.3 Formen der Produktion in China.....	60
4.4 Phasen des Auslandsengagements .....	61
4.5 Anfallende Kosten durch Sourcing in China.....	63
4.5.1 Markttransaktionskosten .....	64
4.5.2 Unternehmenstransaktionskosten.....	66
4.5.3 Extra Kosten.....	67
4.6 Nachgelagerte Prozesse durch Sourcing in China.....	68
4.6.1 Qualitätsrisiken.....	68
4.6.2 Leistungsrisiken .....	69
4.6.3 Kontrolle .....	70
4.6.4 Rückholung .....	70
4.6.5 Kommunikation und Verständnisrisiko .....	71
4.6.6 Sicherheitsrisiko .....	72
4.6.7 Rechtsrisiko.....	72
<b>5. Zusammenfassung.....</b>	<b>73</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>76</b>



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung der Branchen im Outsourcing .....	10
Abbildung 2: Outsourcing- Unterarten .....	11
Abbildung 3: Hauptmotive für Offshoring.....	17
Abbildung 4: Outsourcing vs. Offshoring.....	19
Abbildung 5: Unternehmen und deren bisherige Offshore- Aktivitäten.....	20
Abbildung 6: Wichtigsten Offshore und Nearshoreländer .....	23
Abbildung 7: Degressionseffekt.....	27
Abbildung 8: Inourcing/ Outsourcing: Kreislaufmodell der Make-or-buy Entscheidung .....	34
Abbildung 9: Standort-Ziele für Outsourcing .....	36
Abbildung 10: Standortkriterien für Offshore- Outsourcing im Vergleich.....	38
Abbildung 11: GAP- Modell der Dienstleistungen.....	42
Abbildung 12: Lohnkosten vergleich China- Deutschland.....	58
Abbildung 13: Reales Bruttoinlandsprodukt und Wachstumsrate .....	60
Abbildung 14: Mögliche Formen der Produktion in China .....	61

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: IT- Outsourcing Markt .....	10
Tabelle 2: IT.Offshoring- Wachstum .....	21
Tabelle 3: Degressionseffekt.....	27
Tabelle 4: IT Jahresgehälter in Euro .....	28
Tabelle 5: Meistgesprochene Sprachen der Welt.....	50
Tabelle 6: Gegenüberstellung chinesischer und deutscher Werte.....	53
Tabelle 7: Beispiele unterschiedlicher Wertehaltungen im Bezug auf Unsicherheitsvermeidung.....	55

# Symbol- und Abkürzungsverzeichnis

KMU	Klein- und mittelgroße Unternehmen
MOE	Mittel- und osteuropäische Länder
DL	Dienstleistung
MA	Mitarbeiter
SSC	Shared Service Centre
GE	Geschäftseinheit
BPO	Businesss Prozess Outsourcing
EU	Europäische Union
ITK	Internet-Telekommunikationsbranche
CMM	Capability Maturity Model
SGE	Strategische Geschäftseinheit
kf	Bezugsgrößeneinheit
Kf	Fixkosten
SLA	Service Level Agreement
CRS	Change Requests
LOI	Letter of Internet
GAP	Lückenanalyse
GNP	Gross National Product
MBA	Master of Business Administration
BIP	Bruttoinlandsprodukt
IMF	International Monetary Fund
TK	Transaktionskosten
IP	Intellectual Property
IPR	Intellectual Property Rights
WTO	World Trade Organization

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der Begriff „Outsourcing“ wird seit seinem Auftreten in der IT-Branche in den 1990er Jahren im europäischen Raum häufiger verwendet. Der Begriff vollzog eine Definitionswandlung und wird aktuell im Zusammenhang mit der Auslagerung und Ausgliederung anderer Betriebsbereiche gebraucht. Die steigende Anzahl an Wettbewerbern<sup>1</sup> die zunehmende Deregulierung<sup>1</sup> und die steigenden Kundenansprüche (höhere Qualität zu niedrigeren Preisen) tragen zu einer höheren Spezialisierung und damit einer höheren Outsourcing-Rate in vielen verschiedenen Betriebsbereichen bei. Unternehmen gehen entsprechend auch dazu über, ihren administrativen Bereich und ihre Leistungstiefe<sup>2</sup> im Unternehmen stärker anzupassen, um auf den Märkten rasch und flexibel reagieren zu können.<sup>3</sup>

Die bislang erhobenen Daten für den Outsourcing-Bereich belegen insbesondere einschlägige Aktivitäten großer Unternehmen.<sup>4</sup> Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die Vorreiter des Outsourcing, wurden bislang eher marginal auf ihre Outsourcing-Projekte untersucht.<sup>5</sup> In Österreich bestand die gewerbliche Wirtschaft im Jahr 2007 fast vollständig (zu 99,6 %) aus KMU. Die Fa. Deloitte rechnet jedoch mit großen Chancen, auch für den Mittelstand. Die höchsten Wachstumschancen sieht die Firma am chinesischen Markt.

Der Verwaltungsapparat gelangt immer mehr in den Fokus der Wertschöpfung. Daraus folgt, dass eine Notwendigkeit besteht, in diesem Bereich tätig zu werden. Fink, Köhler und Scholtissek stellten dar, dass die Verwaltungskosten in Relation zum Umsatz in den letzten Jahren, anders als die Herstellungskosten, gestiegen sind. Die Neustrukturierung administrativer und produktiver Bereiche wird zu einem signifikanten Punkt, um die Wertschöpfung im Unternehmen zu verbessern.<sup>6</sup>

Der Wille eines Unternehmens, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren, ist meist der erste Schritt, Aufgabenbereiche partiell oder vollständig an Dritte zu vergeben.

Die Verlagerung von Teilen der Produktion, bzw. der unternehmensinternen Dienstleistungen (DL) an externe Anbieter, das sogenannte Outsourcing, ist nicht neu. Neu ist auch nicht die

---

<sup>1</sup> Vgl. Schneider U. (2003), S. 23

<sup>2</sup> Unter Leistungstiefe werden die Stufen der unternehmensinternen Abwicklungen von Dienstleistungs- und Verwaltungsprozessen verstanden. Dabei kann es um produktionsunterstützenden Dienstleistungen als auch produktionsunabhängige DL, die im Rahmen der Unternehmenstätigkeit anfallen, handeln.

<sup>3</sup> Vgl. Fink D., Köhler T., Scholtissek S. (2004), S. 42

<sup>4</sup> Hier ist beispielsweise die Studie der Firma Deloitte zu nennen.(2006)

<sup>5</sup> Vgl. HermesH/ Schwarz G. (2005), S. 14

<sup>6</sup> Vgl. Fink D., Köhler T., Scholtissek S. (2004), S. 4

Fertigungsauslagerung in andere Länder.<sup>7</sup> Neu ist jedoch, dass immer mehr Dienstleistungen nicht nur simple, sondern auch wissensintensive Tätigkeiten in Niedriglohnländern (das sogenannte Offshore-Outsourcing) ausgelagert werden. Ein wesentlicher Beitrag zu diesem Trend ist Weiterentwicklung in der modernen Informationstechnologie. Dies hat zur Folge, dass informationsintensive DL sehr rasch und kostengünstig digitalisiert, gespeichert, kopiert und versendet werden können. Durch die weltweite Vernetzung, kann ein hinreichend stabiler Datentransfer zwischen den aufstrebenden Entwicklungsländern und den Industriestaaten gewährleistet werden. Durch die Vernetzung können Kosten- und Standortvorteile direkt verglichen werden und der Wertschöpfungsprozess, der zur Erstellung einer DL nötig ist, global verteilt werden. Neben den Kostenfaktor, der sicherlich eine große Rolle spielt, gibt es noch weitere Einflussfaktoren.

Das Personalkapital wird in der Wissensgesellschaft immer mehr zu einem bedeutenden Gut. Durch einer zu hohen Nachfrage an kostengünstigem Personal und damit verbundenen niedrigen Lohnkosten in den Industriestaaten, sehen sich immer mehr Unternehmen gezwungen in sogenannte Niedriglohnländeränder auszuweichen. Unter anderem ist der chinesische Markt und die rasante wirtschaftliche Entwicklung mit den sehr hohen Wachstumsraten des Bruttoinlandprodukts, der letzten Jahre, von rund neun bis elf Prozent, ein wichtiger Aspekt.

Somit kommen extrem niedrige Arbeits- und Produktionskosten hinzu. So ist es kein Wunder, dass in China in den letzten Jahren eine immer stärker werdende Aktivität von Auslagerungen, auch von KMUs zu verzeichnen ist. Speziell für KMUs ist anzunehmen, dass der Aufbau einer Auslandsproduktion wegen ihrer begrenzten Ressourcen und Erfahrungen jedoch eine große Herausforderung darstellt.<sup>8</sup>

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Wie in der Problemstellung aufgezeigt, ist der Dienstleistungssektor derzeit großen Veränderungen unterworfen, deshalb betrachten immer mehr Unternehmen die Auslagerung von Dienstleistungen als Chance zur Vergrößerung des Unternehmenserfolges. Besonders das Offshore-Outsourcing erfreut sich immer mehr an Beliebtheit. Waren es früher vor allem Zentral- und Osteuropa(MOE), welches für Offshoring- Aufgaben in Betracht gezogen wurde, wächst jüngst auch die Zahl der Verlagerungen von Dienstleistungserstellungen in den asiatischen Raum. Da der asiatische Raum, eine Vielzahl von Nationen beinhaltet, wird der

---

<sup>7</sup> Vgl. Köhler- Frost W. (1993), S 13

<sup>8</sup> Vgl. Jegelka S. (2010), S. 7

Betrachtungsrahmen mit unter auf China eingegrenzt. Außerdem wird auch auf die speziellen Unterschiede im asiatischen Raum hingewiesen.

Ziel dieser Arbeit ist es, die bei der Auslagerung von DL, in den asiatischen Raum, speziell für China, die für Unternehmen entstehenden Chancen, Probleme und Risiken zu erläutern. Eine weitere Berücksichtigung finden dabei kulturelle Besonderheiten, welche die Form des Offshoring charakterisieren und auch einer der wichtigsten Punkte für das Verlagern einer DL ist. Aus dieser Problemstellung ist folgende Fragestellung abgeleitet worden:

Wie können kulturelle Hindernisse überwunden werden, um erfolgreich im asiatischen Raum Chancen, welche durch eine Auslagerung entstehen, nutzen zu können?

### **1.3 Vorgehensweise und Methodik**

Im Kapitel 2 dieser Arbeit werden die grundlegenden Begriffe des „Outsourcing“ erklärt und abgegrenzt. Es werden auch sämtlich Unterarten des Outsourcing genauer beschrieben. Ein genaues Augenmerk wird auf das Offshoring gelegt, was eine Unterart des Outsourcing ist. Hier wird die Entwicklung des Offshoring und die Bedeutung im deutschsprachigen Raum näher erklärt.

Im Kapitel 3 wird auf allgemeine Chancen und Risiken, die durch Auslagerung entstehen können, aufgezeigt. Es werden die anfallenden Kosten beschrieben, jedoch wie in der Problemstellung gezeigt, sind das nicht die einzigen Beweggründe für ein Outsourcing-Projekt. Verbesserung der Leistung, die flexible Anpassung an den Bedarf, die Spezialisierung auf die Kernkompetenzen, der Zugang zu einem neuen Markt, die frei werdenden Finanzen bzw. der interne Ressourcenmangel zählen zu den Beweggründen.

Einen hohen Stellenwert bei der Entscheidung des Outsourcing, hat die Lieferantenbewertung, die jedoch meist als eigene Abteilung, nur in großen Betrieben anzufinden ist. Als letzter Punkt in diesem Kapitel werden die allgemeinen Risiken, die durch Auslagerung entstehen können beschrieben.

Im Kapitel 4 wird speziell auf das Sourcing in China eingegangen. In diesem Zusammenhang werden die speziellen Chancen und Risiken, die im asiatischen Raum entstehen, näher erläutert.

Ein wichtiger Aspekt bei einem Outsourcing-Projekt in den asiatischen Raum sind die kulturellen Unterschiede, auf welche in diesem Kapitel eingegangen wird.

Es werden anfallende Kosten die in China entstehen beleuchtet. So weichen diese von einem Nearshore- Projekt ab, da höhere Kosten zum Beispiel für das Suchen eines passenden Lieferanten auftreten.

Nachfolgend wird auf jene Tätigkeiten näher eingegangen, die sich zwangsläufig nach einer Entscheidung für das Outsourcing in den asiatischen Raum ergeben. Hierbei liegt das Hauptaugenmerk auf den Qualitätsrisiken.

Im Kapitel fünf wird ein abschließendes Resümee aus den gewonnenen Erkenntnissen gezogen und die Fragestellung des Eingangskapitels beantwortet. Durch die Auslagerung von DL von hoch entwickelten Industriestaaten in Niedriglohnländer kommt es natürlich zu einem Strukturwandel, der mit Arbeitsplatzproblemen, etc. einhergehen kann. Diese Problematik stellt sicherlich ein spannendes Thema dar, mit der sich unsere Gesellschaft in nächster Zeit stärker beschäftigen wird.

Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen handelt es sich um die gewählte Form für beide Geschlechter.

## 2. Begriffsabgrenzung

In der Literatur findet man verschiedene Ansätze für die richtige Definition von Outsourcing. In diesem Kapitel sollen die unterschiedlichen Definitionen genauer erläutert werden. Für eine bessere Interpretation ist es oft hilfreich, eigene Begriffe als Unterart von Outsourcing einzuführen. Hierzu wurden die wichtigsten und am häufigsten verwendeten Begriffe aus der Literatur entnommen und definiert. Es folgt auch eine allgemeine Definition von unternehmensnahen Dienstleistungen.

### 2.1 Outsourcing

Der Begriff „Outsourcing“ ist ein Kunstwort und stammt aus dem amerikanischen Sprachgebrauch. Die Entstehung des Begriffs geht auf die 1980er- Jahre zurück, wo er im amerikanischen Management benutzt wurde. Der Begriff wurde in den 1990er Jahren in Europa aufgegriffen und wird seither für verschiedene Prozesse im Unternehmen verwendet.

Outsourcing ist ein Kunstwort und setzt sich aus drei Wörtern zusammen: „outside resource using“

Die wörtliche Übersetzung von „outside resource using“ lautet „Nutzung externer Ressourcen“. Diese gibt schon erste Aufschlüsse über eine richtige Definition des Begriffs Outsourcing.<sup>9</sup> Man nutzt betriebsfremde Kapazitäten, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diese können sich aus den verschiedensten Gründen ergeben wie z.B. Kosteneinsparung, Qualitätssteigerungen oder eine bessere Effizienz.<sup>10</sup>

Mittlerweile wurde das Wort Outsourcing als eigenständiges Wort in den englischsprachigen Raum aufgenommen. Jedoch gibt es eine große Unsicherheit hinsichtlich des richtigen Gebrauchs von Outsourcing. In der Literatur findet man einige Begriffsdefinitionen:

1. „Outsourcing kann erst nach vorheriger Selbsterstellung erfolgen“.<sup>11</sup> Diese Aussage beruht auf einer Make-or-Buy Entscheidung, die bereits in der Unternehmensgründung getroffen werden muss.
2. Da die Ursprünge des Outsourcing in der IT-Dienstleistungen zu finden sind, darf der Begriff nur im Zusammenhang mit IT- Dienstleistungen genannt werden. Die

---

<sup>9</sup> Vgl. Hermes H.J./Schwarz G. (2005), S. 13.

<sup>10</sup> Vgl. Bussiek J. (1996), S. 230

<sup>11</sup> Vgl. Hermes H.J/ Schwarz G. (2005), S. 15



Benutzung von Outsourcing im Zusammenhang mit anderen Unternehmensfunktionen ist als unsachgemäße Ausuferung anzusehen und damit unzulässig.<sup>12</sup>

3. Outsourcing kann nur in einem wirtschaftlich unabhängiges Unternehmen erfolgen. Ist das Unternehmen wirtschaftlich abhängig, so kann man nicht mehr von Outsourcing sprechen.<sup>13</sup>
4. Unter Outsourcing versteht man die Verlagerung integrierter Dienste inklusive deren Management. Insofern werden Make-or-Buy-Entscheidungen nur für den Zukauf einfacher Dienste getroffen.<sup>14</sup>

Die wohl vernünftigste Definition ist, dass der Begriff des Make-or-Buy als übergeordneter Begriff des Outsourcing steht. Make-or-Buy kann sowohl für die Fremdbeschaffung von Produktion als auch für Dienstleistungen verwendet werden.

Dennoch wird Outsourcing eher mit dem Begriff Dienstleistungsauslagerung verwendet.<sup>15</sup>

Während Make-or-Buy in der engeren Begriffsdefinition, sich mit der Verringerung der Fertigungstiefe beschäftigt, konzentriert sich Outsourcing auf eine Verringerung der Leistungstiefe.<sup>16</sup>

## 2.2 Unternehmensnahe Dienstleistungen

Zunächst wird eine allgemeine Definition des Terminus Dienstleistung (DL) folgen. Bei diesem wird speziell auf unternehmensnahe DL eingegangen.

Das Wort Dienstleistung setzt sich aus den beiden Begriffen „Dienst“ und „Leistung“ zusammen. Das Wort „Dienst“ stammt aus dem französischen und wurde von dem lateinischen Wort *servire* abgeleitet, was soviel wie **dienen** heißt. Dienste sind als Summe menschlicher Arbeit zu sehen.

Der Begriff „Leistung“ beinhaltet zwei Bedeutungen. Zum einen das Ergebnis einer vollbrachten Leistung und zum anderen die Tätigkeit des Leistenden selbst.<sup>17</sup>

---

<sup>12</sup> Anlehnung an *Industrie Management*, (01/2008), S. 27

<sup>13</sup> Vgl. Wisskirchen F./Mertens H. (1999), S. 88

<sup>14</sup> Vgl. Schneider H. 1996, S. 6 Sydow J./Möllering G. (2004), S. 164

<sup>15</sup> Vgl. Bliesener M. (1994), S. 278-279.

<sup>16</sup> Vgl. Bruch H. (1998), S. 17.

<sup>17</sup> Vgl. Barth T. (2003), S47 f.

Aufgrund der Vielzahl an Definitionen in der Literatur ist eine genaue Definition des Begriff DL kaum möglich und eine einheitliche Definition ist bis heute nicht erfolgt. Es gibt bereits einige Ansätze es zu vereinheitlichen. Einen Überblick geben z.B. Ahlert und Evanschitzky.<sup>18</sup>

Dienstleistungen unterliegen **zwei** wesentlichen Merkmalen.<sup>19</sup>

- **der Immaterialität von Dienstleistungen:** Wichtig ist hier anzumerken, dass Dienstleistungen nicht lagerbar sind, dies trifft nur auf jene zu, die nicht auf Trägermedien gespeichert werden können, beispielweise Hardwareinstallationen. Dass DL häufig nicht gelagert werden können, bewirkt auch des Öfteren eine fehlende Transportfähigkeit. Daraus entsteht eine gewisse Standortgebundenheit. Durch den Fortschritt im Informations- und Kommunikationsbereich nimmt die Anzahl der nicht lager- und transportierbaren DL aber stetig ab. Ein zu beachtendes Problem ist die Immaterialität, durch die ein schwieriger Qualitätsvergleich entsteht.
- **Merkmal der Innerbetrieblichen Leistung,** die von einer anderen Organisationseinheit, also für interne Märkte geleistet werden. Werkzeug der „Pretialen Betriebslenkung“ von Schmalenbach war, die Übertragung der auf die externen Märkte wirksamen Preismechanismen auf die internen Märkte und das Ziel, interne Verrechnungspreise zu bestimmen.<sup>20</sup>

Aus diesen beiden Charakteristiken hat Bokraz und Kasten eine Definition für DL abgeleitet, an dem sich diese Arbeit orientiert.<sup>21</sup>

*„Dienstleistungen sind absatzfähige Leistungen, die dem Leistungsempfänger zur Verfügung gestellt (z.B. Versicherungsleistungen) oder real an ihm vollzogen werden zu bevorraten“<sup>22</sup>*

Durch dieses sind Dienstleistungen nicht zu bevorraten und sind daher für externe Leistungsempfänger z.B. Kunden, erstellte Leistungen.

Im Rahmen eines Leistungserstellungsprozesses arbeiten Leistungsersteller- und Empfänger zumindest phasenweise zusammen.

---

<sup>18</sup> Vgl. Ahlert D., Evanschitzky H., (2003), S. 20 f

<sup>19</sup> Vgl. Barth T., (2003), S. 55 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Bokraz R./ Kasten L., (2003), S. 26

<sup>21</sup> Vgl. Bokraz R./ Kasten L.; (2003), S 26

<sup>22</sup> Bokraz R./ Kasten L.; (2003), S 26

Unter unternehmensnaher Dienstleistungen versteht man allgemein sämtliche DL, die eigenständig oder in Zusammenhang mit Sachgütern als Haupt- oder Nebenleistung primär für andere Unternehmen bzw. Unternehmensteile erbracht werden.<sup>23</sup>

Unternehmensnahe Dienstleistungen werden in Branchen zusammengefasst, die tendenziell einen höheren Wissensinput oder höhere Qualifikationsanforderungen für die Dienstleistungserstellung erfordern. Diese werden als wissensintensive unternehmensnahe Dienstleistungen oder auch qualifizierte unternehmensnahe Dienstleistungen bezeichnet. Im Gegensatz zu den wissensintensiven unternehmensnahen Dienstleistungen zählen „Routinedienstleistungen“, wie beispielsweise Servicetätigkeiten zu den sonstigen unternehmensnahen Dienstleistungen.<sup>24</sup>

### **2.3 Auslagerung von unternehmensnahen Dienstleistungen**

Durch eine maximale Verringerung der Fertigungstiefe bei den Produktionsbetrieben sind in diesem Bereich alle Potenziale ausgeschöpft. Dadurch sehen sich viele Manager veranlasst eine effizientere Ausnutzung des internen Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiches durchzuführen.<sup>25</sup> Unter Auslagerung unternehmensnaher DL werden oft auch die Vorleistung in der Güterproduktion gezählt, wie etwa die Dienste eines Anwalts bei der Vertragsgestaltung zwischen Lieferanten und Abnehmer, oder die eines externen technischen Beraters, oder die Planung einer neuen Fabrik, unterstützt.<sup>26</sup> Es ist auch ein Trend zu erkennen, dass auch immer häufiger Unternehmer aus dem Dienstleistungsbereich unternehmensnahe DL auslagern. Diese haben bereits die Potenziale erkannt und beginnen sie auch zu nutzen.

### **2.4 Verringerung der Fertigungstiefe**

Die Verringerung der Fertigungstiefe ist nichts Neues, bereits vor 25 Jahren begannen die Automobilhersteller damit. Jedoch nicht nur die Automobilhersteller senken ihre Fertigungstiefe, sondern auch andere Unternehmen wie z.B. Sportartikelproduzenten, Elektronikhersteller, Textilfirmen usw.. Besondere Vorteile entstehen im Zuge einer Verringerung der Fertigungstiefe durch Senkung der Produktionskosten, von denen ein großer

---

<sup>23</sup> Vgl. Barth T., (2003), S. 75

<sup>24</sup> Vgl. Stahlecker T., (2005), S. 97-98

<sup>25</sup> Vgl. Fink D., Köhler T., Scholtissek S., (2004), S. 34-40

<sup>26</sup> Vgl. Spath D./ Ganz W., (2009), S. 275

Anteil fixe Kosten darstellt, die für die eigene Produktionsleistung, die Materialkosten in variable Kosten umwandeln.

Wie weit sich jedoch durch eine Entscheidung für die Verringerung der Fertigungstiefe die Fixkosten tatsächlich verringern lassen, hängt nicht zuletzt auch davon ab, ob es gelingt, freigesetzte Mitarbeiter (MA) anderweitig zu beschäftigen oder zu entlassen, überflüssige Maschinen zu verkaufen, Produktionsstätten zu veräußern oder zu vermieten. Beachtet werden muss in diesem Zusammenhang, dass durch eine Verringerung der Fertigungstiefe neue Fixkostenblöcke entstehen können. Zum Beispiel können durch die Abwicklung der Koordination mit dem Zulieferer neue Kosten entstehen. Ein besonderes Problem stellt die Preisgestaltung dar. Auch wenn die Einstiegspreise sehr günstig sind, besteht die Gefahr, dass zumindest mittelfristig die Abhängigkeit des Kunden von seinem Lieferanten zunimmt. Probleme können sich aus den unterschiedlichsten Arten ergeben, z.B. wenn die Bezahlung in der Währung des produzierenden Landes gewählt wurde, so können durch Währungsschwankungen hohe Differenzen auftreten.<sup>27</sup>

## 2.5 Outsourcing im deutschsprachigen Raum

Durch ein steigendes Potenzial von Outsourcing, beginnen immer mehr Unternehmen, aber auch die öffentliche Hand, Dienstleistungs- und Verwaltungsprozesse auszulagern.<sup>28</sup> In den USA bereits ein hoch diskutiertes Thema, gehen Studien der Forrester Group davon aus, dass bis zum Jahr 2015, 472.000 IT- Arbeitsplätze von den USA nach Indien verlagert werden. Deloitte Consulting geht davon aus, dass mittelfristig allein in der Finanzbranche weltweit zwei Millionen Arbeitsplätze in Niedriglohnländer ausgelagert werden. Auch im deutschsprachigen Raum sollen in den nächsten 5 Jahren 100.000 Arbeitsplätze in Niedriglohnländer verlagert werden, das zeigt eine Studie von AT Kearney. Das Gartner-Marktforschungsinstitut geht sogar von einer strukturellen Veränderung in der IT-Branche aus:

*„It is a very important, fundamental transition in the IT service industry that is taking place today“<sup>29</sup>*, so Debashish Sinha, Principal Analyst für IT bei Gartner.

---

<sup>27</sup> Vgl. Perlitz M., (2004), S. 346

<sup>28</sup> Vgl. Fink D., Köhler T., (2004), S. 9.

<sup>29</sup> The New York Times, 22.07.2003

Während derzeit die IT-Branche in Stagnation ist, konnten die indischen IT Outsourcing-Anbieter ein Umsatzwachstum von 25% verzeichnen. Für die nächsten Jahre wurde sogar eine Wachstumsrate von 30 bis 35% vorhergesagt. Die im deutschsprachigen Raum am öftesten genutzten Outsourcing-Modelle sind:

- Telekom
- Banken und Versicherungen
- Verarbeitendes Gewerbe

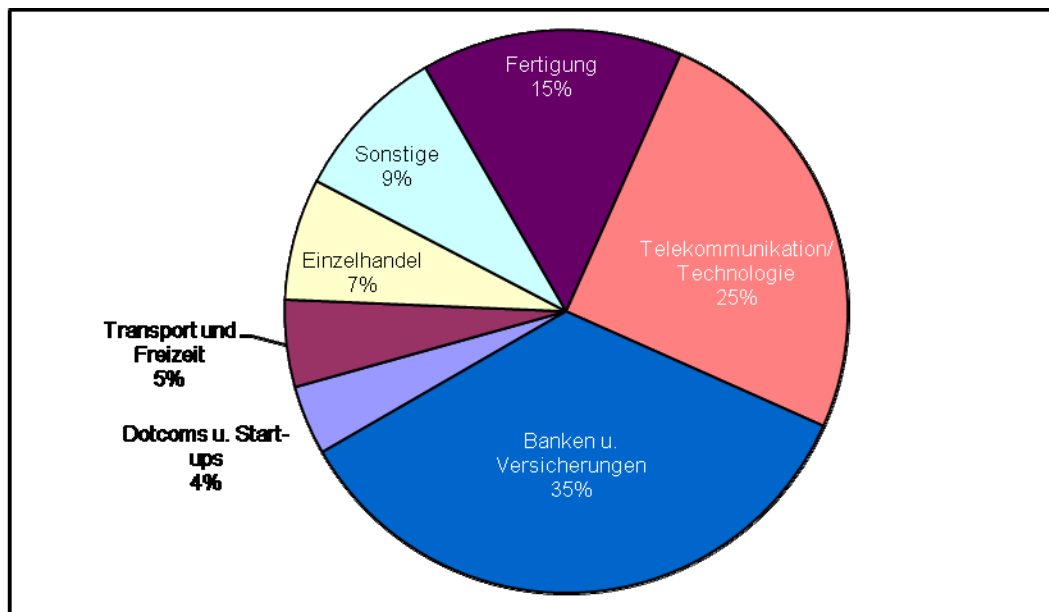


Abbildung 1: Verteilung der Branchen im Outsourcing<sup>30</sup>

Der nachfolgende Vergleich zeigt, dass der deutschsprachige Raum hinter den USA und Großbritannien zurück liegt, aber im kontinentaleuropäischen Vergleich zu Ländern wie Frankreich, Spanien und Italien bereits mehr Erfahrung hat.<sup>31</sup>

Marktvolumen	2003	2010	10/03 p.a.
<b>IT-Outsourcing</b>	Mrd. Euro	Mrd. Euro	Wachstum in %
<b>Deutschland</b>	10	17,4	10.6

Tabelle 1: IT- Outsourcing Markt<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Vgl. Schäfer B., In: Netzeitung, <http://www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/295039.html>, abgerufen am 02.02.2012

<sup>31</sup> Vgl. Schäfer B., In: Netzeitung, <http://www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/295039.html>, abgerufen am 02.02.2012

<sup>32</sup> Vgl. Saasmagazin, <http://www.saasmagazin.de/saasondemandmarkt/studien/experton221209.html>, abgerufen am 02.02.2012

## 2.6 Unterarten des Outsourcings

Der allgemeine Standard für die Gliederung der Thematik wird in sieben Dimensionen entwickelt und in diversen Büchern und Artikeln verwendet und zitiert. In dieser Arbeit werden die Outsourcing-Unterarten mit dem größten Marktvolumen näher behandelt.

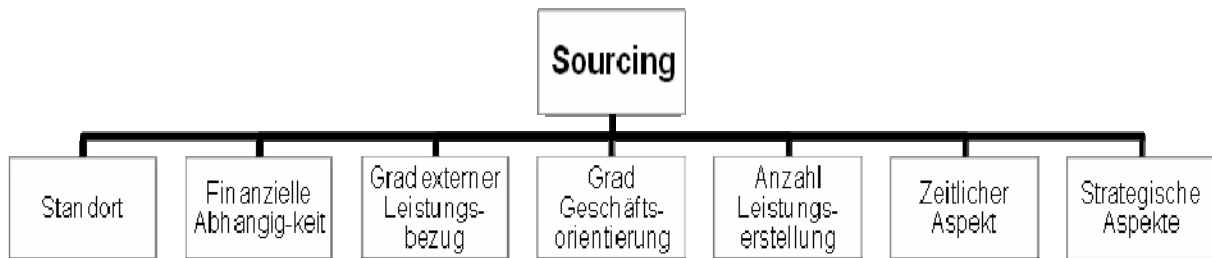


Abbildung 2: Outsourcing-Unterarten<sup>33</sup>

### 2.6.1 Finanzielle Abhängigkeit

#### Internes Outsourcing

Unter einem internen Outsourcing versteht man, wenn ein Leistungsbereich zwar im Sinn der Rechnungslegung verselbstständigt wird, jedoch im Konzern bzw. in der Unternehmensorganisation verbleibt. Als internes Outsourcing wird auch die Gründung einer Beteiligungsgesellschaft mit einem anderen Unternehmen mit ähnlichen Outsourcing-Absichten bezeichnet, obwohl es sich streng genommen um eine Mischform des internen und externen Outsourcing handelt. Es lässt sich noch unterscheiden, ob der Outsourcing-Partner den Leistungsbereich ausschließlich seinem bzw. seinen Mutterunternehmen zur Verfügung stellt, oder ob er ihn auch anderen Unternehmen, möglicherweise sogar Wettbewerbern des Mutterunternehmens, anbietet.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Eigene Darstellung der sieben Dimensionen des Outsourcings

<sup>34</sup> Vgl. Grimscheid G., (2010), S. 341

Folgende Vorteile können sich ergeben:<sup>35</sup>

- Durch Ausgliederung von einzelnen Bereichen des Unternehmens in ein Shared Service Center (vgl. Kap.2.6.2) oder in eine Tochter- oder Beteiligungsgesellschaft, kann eine bessere Kostenkontrolle entstehen.
- Durch einen besseren Überblick in den ausgelagerten Bereichen ist es möglich, durch Optimierung eine Effizienzsteigerung zu erreichen.
- Leistungen können auch für andere Unternehmen erstellt werden, diese können zu zusätzlichen Einnahmen führen.
- Eine Optimierung des Know-hows kann durch Zusammenlegung von Spezialisten entstehen.

### **Externes Outsourcing**

Unter externem Outsourcing versteht man das klassische Outsourcing. Es beschreibt den Fall, dass die leistungsübernehmende Unternehmung außerhalb der Grenzen der eigenen Unternehmung bzw. des Konzerns angesiedelt ist. Die Fremdleistung erfolgt mithin von einer rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmung. Im deutschen Sprachraum wird meist der Begriff Auslagerung für externes Outsourcing verwendet.<sup>36</sup>

### **Joint Venture**

Der Begriff „Joint Venture“ stammt aus dem Englischen und ist ein zusammengesetzter Begriff. Unter „Joint“ versteht man gemeinschaftlich, und „Venture“ steht für Wagnis. In der Literatur wird der Begriff meist nicht einheitlich verwendet. Einige Autoren beschreiben es als kooperatives Engagement im weitesten Sinne. Man versteht darunter ein von, zwei oder mehreren kooperierenden Gesellschaften neu gegründetes, rechtlich selbständiges Unternehmen, in welches die Gründungsgesellschaften Kapital und andere Ressourcen einbringen.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Bliesener M., (1994), S. 278-279

<sup>36</sup> Vgl. Reichert T., (2005), S. 168

<sup>37</sup> Vgl. Probst G./Rüling C., (1999), S. 5

## 2.6.2 Strategische Aspekte

### Shared Service Centers

Große Industriebetriebe haben erkannt, dass einige Bereiche Rationalisierungspotenzial haben. Zentralabteilungen wurden zusammengelegt, wodurch es erste Produktivitätssteigerungen gab.

Jedoch arbeiten diese Zentralabteilungen meistens eher angebots-, als kundenorientiert und tragen somit in den meisten Fällen kaum Verantwortung für Kosten und Qualität. Daher folgte die Errichtung von sogenannten Shared Service Center (SSC). Der Aufbau eines SSC basiert auf den Ansatz, gleiche Prozesse aus Servicebereichen mehrerer Geschäftseinheiten (GE) in einem selbstständigen Verantwortungsbereich, dem SSC zusammenzufassen. Daher kann man SSC's wie folgt beschreiben: „SSC' sind Organisationseinheiten, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Konzernes bereitstellen.“<sup>38</sup>

Durch Skaleneffekte, gesteigerte Effizienz, höheres Kostenbewusstsein, aber auch durch einen verbesserten Ressourceneinsatz kann es zu Senkung von Kosten kommen. Shared Service Center bündeln die Kernkompetenzen, somit findet im „best case“ eine optimale Ausnutzung des vorhandenen Know-hows statt.<sup>39</sup>

Weitere Punkte wären: Co.Sourcing, transitional Sourcing, transformational Sourcing, Value-added-Outsourcing. Diese werden nur erwähnt, da sie für die vorliegende Arbeit in weiterer Folge nicht benötigt werden.

## 2.6.3 Grad des externen Leistungsbezuges

### Partielles Outsourcing

Beim partiellen Outsourcing bzw. Outtasking werden im Vergleich zu totalem Outsourcing nur Teilaufgaben oder bestimmte Teilbereiche an andere Unternehmen vergeben. Durch eine teilweise Auslagerung der Aufgaben behält das Unternehmen die Kontrolle. Beispiele dafür sind: Datenverarbeitung, Personalverrechnung usw., was natürlich auch Nachteile mit sich bringen kann. Ein möglicher Nachteil sind die Verwaltungskosten, die dadurch entstehen.

---

<sup>38</sup> Vgl. Kagelmann U., (2001), S. 50.

<sup>39</sup> Vgl. Hermes H.J./ Schwarz (2005), S. 28.



Vorteile können sich ergeben, dass nur Teilprozesse ausgelagert werden und so für externe Firmen die ganze Einsicht in den Prozess fehlt.<sup>40</sup>

### **Totales Outsourcing**

Im Gegensatz zum partiellen Outsourcing werden hier ganze Bereiche ausgelagert. Nicht immer ist diese Variante am kostengünstigsten. Vor allem in Bereichen des Rechnungswesens kann eine Selbstherstellung günstiger sein. Durch eine totale Abgrenzbarkeit kann ein totales Outsourcing leicht ausgelagert werden.<sup>41</sup>

Weiters ist noch das selektive Outsourcing zu erwähnen, was eine Mischform vom partiellen und dem totalen Outsourcing ist.

## **2.6.4 Grad der Geschäftsorientierung**

### **Business Process Outsourcing**

Unter Business Process Outsourcing (BPO) versteht man die Auslagerung kaufmännischer Geschäftsprozesse wie zum Beispiel Personalmanagement, Finanz- und Rechnungswesen.<sup>42</sup>

Sozusagen ist BPO eine Weiterentwicklung des Shared Service Center Gedanken. Es können jedoch hinsichtlich Qualität und Leistung bei Prozessen Probleme auftreten. Es ist daher schwierig einzelne Prozesse wie z.B. das Rechnungswesen, isolierbar um Fehler zu vermeiden, zu machen.

Weiteres zählen noch Infrastruktur Outsourcing, Application Outsourcing und Knowledge Prozess Outsourcing zu Grad der Geschäftsorientierung.

## **2.6.5 Zeitliche Aspekte**

### **Insourcing**

Beim Insourcing unterscheidet man drei Hauptanwendungsfälle:

1. **Economies of Scale:** Das Unternehmen hat durch geänderte Rahmenbedingungen die Möglichkeit den ausgelagerten Prozess zu vergleichen oder bessere Bedingungen selbst zu erbringen.

---

<sup>40</sup> Vgl. Joanne-Diedrich, Holger., [www.ephorie.de/it-sourcing-map.htm](http://www.ephorie.de/it-sourcing-map.htm), abgerufen am 02.02.2012

<sup>41</sup> Vgl. Gebhardt A., (2006), S. 24

<sup>42</sup> Vgl. Wullenkord A./ Kiefer A./ Sure M.,(2005), S. 9

2. **Unzufriedenheit:** Der bisher beschäftigte Outsourcing-Partner konnte den angestrebten Servicelevel nicht erreichen, welcher vom Unternehmen gewünscht wird.
3. **Unternehmenskritischer Bereich:** Da das Outsourcing oftmals auch den Verlust entsprechenden Know-hows im eigenen Unternehmen bedingt, wird im Unternehmen erst später bemerkt, dass sie sich dadurch stärker in die Hand des Outsourcing-Anbieters begeben, als sie das eigentlich ursprünglich wollten.<sup>43</sup>

## **Backsourcing**

Durch das Backsourcing gehen Leistungserstellungsprozesse von einem externen Leistungserbringer an das Unternehmen zurück und werden wieder selbst erbracht. Im Gegenteil zum Insourcing spricht man von Backsourcing nur, wenn die Leistungserstellung bereits von externer Seite erstellt worden ist.<sup>44</sup>

### **2.6.6 Anzahl der Leistungsersteller**

Grundsätzlich unterscheidet man bei der Anzahl der Leistungsersteller in drei Arten. Den Single Sourcing, Double Sourcing und dem Multiple Sourcing. Unter Single Sourcing versteht man, nur ein Lieferant je Leistungsart und wird meist im Zusammenhang mit Modulen diskutiert. Der Anwendungsbereich des Single Sourcing geht stark über die Modul Beschaffung hinaus. Single Sourcing besitzt den Vorteil, dass es einen Gesamtüberblick über die externen Prozesse liefert. Jedoch riskieren die Auftraggeber beim Single Sourcing eine höhere Abhängigkeit vom Dienstleistungsunternehmen. Beim Double Sourcing werden zwei Lieferanten für eine Leistungsart gewählt. Beim Multiple Sourcing werden mehr als zwei Lieferanten für eine Leistungsart gewählt was unter anderem zu höheren Kosten führen kann z.B. durch erhöhten Verwaltungsaufwand, der durch viele Schnittstellen und Kommunikationsproblemen auftreten kann.<sup>45</sup>

### **2.6.7 Standort**

#### **2.6.7.1 Nearshore**

Unter Nearshoring versteht man die Verlegung einer unternehmerischen Tätigkeit ins geographisch nahe gelegene Niedriglohnland. Vor allem meint man damit, Länder die kulturell und weitestgehend mit der gleichen Zeitregion geprägt sind. Beliebteste Nearshoring

---

<sup>43</sup> Vgl. Hodel M./ Berger A./ Risi P., (2004), S. 25

<sup>44</sup> Vgl. Hodel M./ Berger A./ Risi P., (2004), S. 25

<sup>45</sup> Vgl. Göpfert I., (1999), S. 144

Länder, aus Sicht des deutschsprachigen Raumes findet man in Osteuropa, welche jedoch durch den ständigen Drang zum Beitritt der Europäischen Union (EU) an ihrer Attraktivität verlieren. Durch Aufnahme in die EU müssen diese Länder Verordnungen und Regeln der EU und somit steigende Löhne und Steueranhebungen annehmen.<sup>46</sup>

### **Typische Nearshoreländer:**

- Irland
- Bulgarien
- Rumänien
- Polen
- Slowakei

### **2.6.7.2 Offshoring**

Offshoring ist in der Wissenschaft kein fix definierter Begriff und die gängigen Verwendungsweisen variieren. Daher kann man den Begriff nicht eindeutig definieren. Ursprünglich stammt der Begriff Offshoring dem Englischen, was soviel wie „ablandig“ oder frei übersetzt „vor der Küste“ bedeutet. In solche Gebiete, den karibischen Inseln, verlagerten in den 70er- und 80er Jahren US-amerikanische Unternehmen einfache Datenerfassungsdienste. Offshoring ist daher eine Auslagerung von Leistungen von Hochlohnländern in Niedriglohnländer. Meist werden diese Aufgaben von externen Dritten übernommen, jedoch ist dies nicht zwingend notwendig. Die Leistungen können auch aus dem eigenen Unternehmen stammen wie z.B. Tochterunternehmen.<sup>47</sup>

Gründe für Offshoring sind vor allem, Nutzung des wesentlich geringeren Lohnniveaus, bessere Verfügbarkeit von Ressourcen und ein höheres Know-how.<sup>48</sup> Beispielsweise Produktionsbetriebe, die standardisierte Produkte fertigen, haben ihre Produktion unter anderem aufgrund der zu hohen Kosten in Länder mit geringen Produktionskosten verlagert.

---

<sup>46</sup> Vgl. Steimle T., (2007), S. 3

<sup>47</sup> Vgl. Hartman J., (2010), S. 3

<sup>48</sup> Vgl. Hermes H.J./Schwarz G., (2005), S. 33

Im deutschsprachigen Raum entwickelte sich das Offshoring in den 1980er und 1990er, wo die ersten Unternehmen ihre Fertigung nach Südostasien auslagerten. Auch China wird zunehmend zu einem beliebten Offshore-Land. Diesem Beispiel folgen jetzt auch DL-Betriebe bzw. Unternehmen, die Leistungserstellungen in Niedriglohnländern erbringen lassen. Abbildung 3 beschreibt die Beweggründe für ein Offshoring- Projekt.

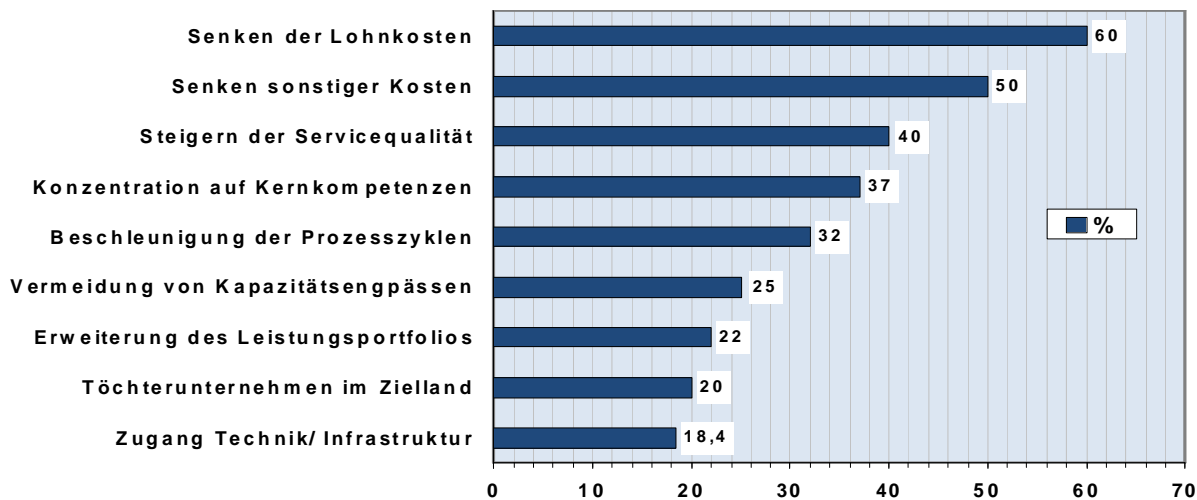


Abbildung 3: Hauptmotive für Offshoring<sup>49</sup>

Der technische Wandel verändert die Natur der Dienstleistung. Für diese Wandlung gibt es im Wesentlichen zwei Gründe:

- Zum Ersten erlaubt es die moderne IT, informationsintensive Dienstleistungen, wie etwa die Ergebnisse eines Großteils der Bürotätigkeiten, zu digitalisieren. Dadurch können sie ohne nennenswerten Aufwand gespeichert und kopiert werden.
- Zum Zweiten ebnen die global vernetzten Datenleitungen den Weg, um digitale Güter global zu verarbeiten. Sogar zwischen Industrieländern und den Emerging Markets<sup>50</sup> sind die Kommunikationsleitungen inzwischen hinreichend stabil, um digitalisierte Güter international zu handeln. Vor der Zeit des digitalen Zeitalters waren Dienstleistungen durch das sogenannte uno-actu-Prinzip<sup>51</sup> gekennzeichnet. Sie waren zwingend am selben Ort und zeitlich gleich zu erstellen sowie zu verbrauchen. Immerhin gibt es noch zahlreiche Dienstleistungen, bei denen der Kunde zum Anbieter kommen muss (z.B. Tourismus oder Behördendienste) bzw. der Produzent den Konsumenten aufsucht (etwa bei Reparaturen oder personenbezogenen

<sup>49</sup> Anlehnung an: Berger R., (2004). S. 7

<sup>50</sup> Der Ausdruck Emerging Market (engl., „aufkommender“, „hervortretender“ Markt) wird sehr häufig im Finanz- und Börsenbereich verwendet und steht hier für einen aufstrebenden Markt.

<sup>51</sup> In der Betriebswirtschaftslehre beschreibt das Uno-actu-Prinzip (von lat. actus, actūs, m.: Unternehmung, unō actū: in einer [einzig] Unternehmung; auch fälschlich bezeichnet als Uno-acto-Prinzip) ein wesentliches Merkmal, mit dem sich eine Dienstleistung von einer Sachleistung abgrenzen lässt

Diensten), allerdings nimmt der Anteil der Dienstleistungen immer stärker zu, bei denen der persönliche Kontakt zwischen Produzent und Konsument nicht mehr erforderlich ist. Das stellt die Weichen, die Wertschöpfung auch im Dienstleistungssektor global im Raum zu verteilen und die Kostenvorteile der günstigsten Standorte zu nutzen.

**Typische Offshoreländer aus Sicht des deutschsprachigen Raumes sind:**

- Indien
- China
- Malaysia
- Philippinen
- Vietnam

Zusammenfassend kann man für beide Offshore-Varianten sagen, dass sie im wesentlichen die gleichen Merkmale aufweisen:<sup>52</sup>

- Tiefe bis sehr tiefe Lohnkosten
- Geographisch entfernt oder sehr weit entfernt
- Kulturell sehr unterschiedlich
- Fremdsprachig
- Große Anzahl an gut ausgebildeten Informatikern

Offshoring kann sowohl eine Fremdvergabe an externe Dienstleister sein, als auch eine Eigenherstellung im Ausland sein. Hierbei spricht man von Offshore-Outsourcing oder Captive-Outsourcing. Beim Aktive-Outsourcing werden Leistungen, die durch Bildung von Tochterunternehmen oder die Bildung von Joint- Venture- Unternehmen unter Beteiligung ortsansässiger Unternehmen erstellt.<sup>53</sup> Die nachstehende Abbildung dient zum besseren Verständnis des genannten Sachverhalts.

---

<sup>52</sup> Vgl. Gadatsch A., (2006), S. 31

<sup>53</sup> Vgl. Boes, A./Schwemmler M., (2004), S. 18f.

## Offshoring-Typen:

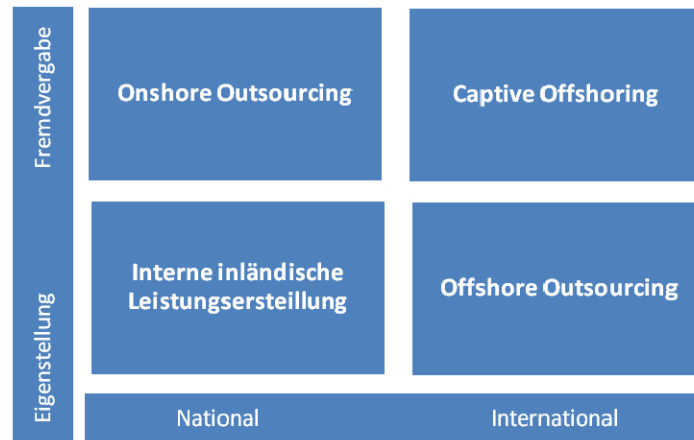


Abbildung 4: Outsourcing vs. Offshoring<sup>54</sup>

Im nächsten Kapitel werden das Volumen und das Verhalten von deutschsprachigen Unternehmen, die DL verlagern so gut wie möglich bestimmt. Die größten Anteile der ausgelagerten DL findet man in der Internet- und Telekommunikation (ITK)- Branche.

### Offshoring im deutschen Raum:

Derzeit kann man eine Vielzahl von Offshoring- Bewegungen feststellen. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine empirische Studie über Offshore-Aktivitäten verschiedener Unternehmen aus dem Jahr 2005, wo 119 deutsche Unternehmen befragt wurden.

<sup>54</sup> Vgl. Schaaf, (2001), S. 1.

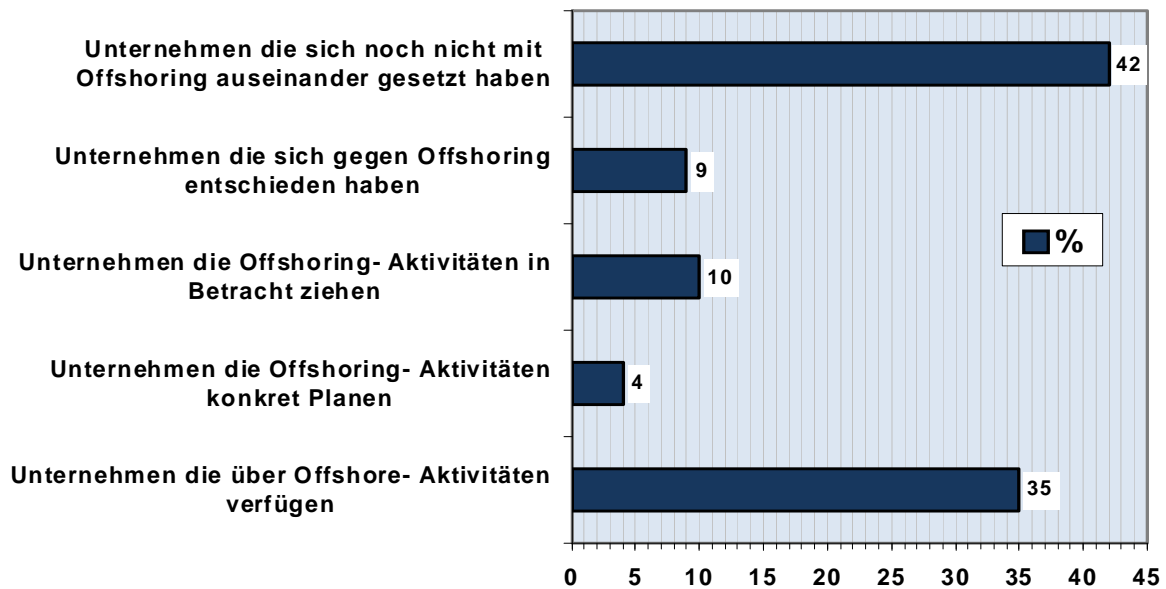


Abbildung 5: Unternehmen und deren bisherige Offshore-Aktivitäten.<sup>55</sup>

Diese Studie zeigt, dass trotz anhaltendem Offshoring-Boom, gerade einmal 35 % der teilnehmenden Unternehmen bereits Offshoring-Aktivitäten durchgeführt haben. Darüber hinaus befanden sich 4% in der Planungsphase. 10% der untersuchten Unternehmen ziehen eine Auslandsverlagerung in Betracht, haben aber bisher noch keine endgültige Entscheidung getroffen. Des Weiteren haben sich 9% der Unternehmen gegen ein Offshoring-Projekt entschieden. Würde ein zunehmender Kostendruck entstehen, würden diese Unternehmen über eine Verlagerung ins Ausland nachdenken und gegebenenfalls ihre Entscheidung revidieren. Aufgrund dessen haben sich bereits 58% mit dem Thema Offshoring bereits auseinandergesetzt. Ein Grund dafür ist vor allem, dass diese Unternehmen mit ihrer aktuellen Leistungserbringung zufrieden sind.<sup>56</sup>

Nach einer Studie von Roland Berger kann man erkennen, dass der deutschsprachige Raum erst in der globalen Entwicklung steckt. Aus der Studie, wo 100 führende europäische Unternehmen befragt wurden, hat sich ergeben,

dass 61% der ausgelagerten Arbeitsplätze auf Großbritannien, 14% auf Deutschland, 14% auf die Benelux-Staaten und 11% auf weitere Europäische Länder entfallen.<sup>57</sup>

In der nachfolgenden Tabelle kann man erkennen, dass das deutsche Marktvolumen im Vergleich zu dem amerikanischen Marktvolumen, erst in der globalen Anfangsphase steht.

<sup>55</sup> Vgl. Hartmann J., (2010), S. 65

<sup>56</sup> Vgl. Hartmann J., (2010), S. 65-66

<sup>57</sup> Vgl. o.V.: In: Netzeitung, 17.07.2004, <http://www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/html>, abgerufen am 03.02.2012

<b>Marktvolumen</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>	<b>08/03 p.a.</b>
<b>IT-Offshoring</b>	<b>Mrd. Euro</b>	<b>Mrd. Euro</b>	<b>Wachstum in %</b>
<b>Deutschland</b>	0,4	0,8	14,9
<b>USA</b>	54	70	5,3

**Tabelle 2: IT.Offshoring- Wachstum<sup>58</sup>**

Indien ist der wichtigste Offshore-Standort im IT-Bereich für den deutschen und den weltweiten Raum. Je nach Literatur wird Indiens Anteil am globalen Offshore-Outsourcing-Geschäft auf 70-90 Prozent geschätzt. Die Schwerpunkte und Stärken der indischen Angebotspalette liegen in der Applikationsentwicklung, der Übernahme eines gesamten IT-Unternehmens oder vereinzelter unterstützender Geschäftsprozesse (BPO) und bei Call-Center-Diensten. Als einer der wichtigsten Handelspartner zeichnet sich Nordamerika mit zwei Dritteln, für den Löwenanteil der Software und IT-basierten Dienstleistungsexporte Indiens verantwortlich. Bestaunenswert ist speziell die hohe Qualität der indischen Software- und BPO-Branche: 2002 wurden in Indien die meisten CMM Level 5 zertifizierten Unternehmen weltweit gezählt. Level 5 ist die höchste Stufe des Reifegrades der Entwicklungsprozesse eines Softwarelieferanten in diesem Referenzmodell.<sup>59</sup>

### **Bei welchen Dienstleistungen wird Offshoring verwendet?**

In den Anfängen des Offshoring wurden vorwiegend Aufträge ausgelagert, die mit dem IT-Bereich zusammenhängen. Mittlerweile sind auch viele andere Sektoren davon betroffen. Offshoring ist jedoch nicht so breit aufgestellt wie das gewöhnliche Outsourcing. Ausgeklammert bleiben folgende Bereiche:<sup>60</sup>

- Bei DL, bei denen der Kunde und/oder der Leistende direkt vor Ort anwesend sein müssen.
- Alle Aktivitäten, bei denen ein intensiver sozialer Kontakt zwischen dem Anbieter und dem Nutzer besteht.
- Tätigkeiten, die nicht über die vorherrschenden Kommunikationswege (Telefon, Post, Internet) abgewickelt werden können.

<sup>58</sup> Vgl. Schaaf J.: <http://www.ecin.de/strategie/offshoring-dienstleistungen>, abgerufen am 03.02.2012

<sup>59</sup> Vgl. Schaaf J.: <http://www.ecin.de/strategie/offshoring-dienstleistungen>, abgerufen am 03.02.2012

<sup>60</sup> Vgl. Blunden B., (2004), S. 26



- Alle Leistungen, bei denen keine Kostendifferentiale zwischen den einzelnen Ländern gegeben sind. Ausgenommen bleiben DL, die einer strengen Geheimhaltung unterliegen (z.B.) Teilleistungen des Verteidigungsministeriums.

Beispiele für die ersten drei genannten Gründe wären: große Teile des Gesundheitsbereiches, der Baubranche, die Pflegedienste, die Schönheitsbranche, der Entsorgungsdienst, die Tourismusbranche, Teile der Werbung bzw. des Marketings und Reparaturdienste.<sup>61</sup>

### **Quo vadis Offshoring?**

Die Internationalisierung und besonders Produktionsverlagerungen haben eine große Bedeutung für die Industrie und Arbeitsmärkte. Das Offshoring von Produktionskapazitäten und DL wurde von Unternehmen zunehmend genutzt, um internationale Präsenz auszubauen und dabei vorteilhafte Kostenrelationen auszuschöpfen. Die Erweiterung der EU um zehn neue Mitgliedsländer hat dieser Entwicklung bereits im Vorfeld eine zusätzliche Dynamik gegeben. In den letzten Jahren wurden Produktionsauslagerungen vielfach als unausweichlich gesehen. Insbesondere Produkte mit geringer Prozesskomplexität sind davon betroffen. Jedoch mehren sich die Berichte über Firmen, die Deutschland als Produktionsstandort wieder eine höhere Wertschätzung zukommen lassen und sich gegen eine Auslandsproduktion entscheiden.<sup>62</sup> Studien zufolge sprechen allerdings einige Fakten gegen diesen Trend (vgl. Abb. 5). So wird eine vermehrte Auslagerung in Niedriglohnländer in nächster Zeit unumgänglich sein. Der Trend zur standardisierten und personenunabhängiger Auslagerung in Niedriglohnländer wird anhalten. Ein sehr markanter Trend ist zu erkennen, dass typische Offshore-Länder wie Indien, Tätigkeiten in Länder mit noch geringeren Lohnkosten, wie z.B. China, Russland oder auf die Philippinen auslagern.

Abbildung 6 soll einen Überblick über die wichtigsten Nearshore und Offshore- Länder und deren Anwendungsbereichen die Geboten werden, zeigen.

---

<sup>61</sup> Vgl. Blunden B., (2004), S. 26

<sup>62</sup> Vgl. Kinkel S., (2004), S. 23



Abbildung 6: Wichtigsten Offshore und Nearshoreländer <sup>63</sup>

### 3. Chancen und Risiken durch Auslagerung

Um Chancen und Risiken, welche durch das Outsourcing entstehen, abwägen zu können, gibt es viele Entscheidungshilfen. Die Wichtigsten sind:

- **Kostenvergleichsrechnung**
- **Transaktionskostenanalysen**
- **und Argumentenbilanz**

Welche Hilfen angewandt werden, muss für jeden Auslagerungsvorgang einzeln geprüft werden. Bei der Entscheidung ist es wichtig die Vor- und Nachteile objektiv zu betrachten, da die Anwendung sehr zeit- und kostenintensiv ist.

Die möglichen Vorteile können folgendermaßen kategorisiert werden:<sup>64</sup>

#### 1. Kostenreduktion

- Skaleneffekt
- Variabilisierung fixer Kosten
- Kostentransparenz
- Liquiditäts- und Rentabilitätseffekt
- Geringer Personalkosten des Outsourcing-Anbieters

<sup>63</sup> Vgl. Schaaf J.: <http://www.ecin.de/strategie/offshoring-dienstleistungen>, abgerufen am 03.02.2012

<sup>64</sup> Vgl. Hermes H.J./ Schwarz G. (2005), S. 19

## **2. Konzentration auf das Kerngeschäft**

- Kernkompetenzen
- Reduktion des Geschäftsrisikos

## **3. Leistungsoptimierung**

- Erschließung von neuem Know-how
- Flexibilisierung und definierte Servicelevels

Dem gegenüber stehen mögliche Nachteile:

### **1. Abhängigkeitseffekt**

- Bindung an den Outsourcing-Partner
- Verlust von Know-how
- Sicherheitsaspekte

### **2. Leistungs- und Qualitätsdefizite**

- Einbußung durch Standardisierung
- Mangelnde Kommunikation

### **3. Kostensteigerungen**

- Unterschätzung der Transaktionskosten
- Fehleinschätzung der direkten Kosten

### **4. Weiche Faktoren**

- Angst vor Arbeitsplatzverlust
- Abgabe von Verantwortungsbereich

## **3.1 Chancen durch Auslagerung**

Chancen gibt es vor allem für Betriebe mit einfachen Produktionsabläufen und guter Marktposition, die breit aufgestellt sind. Es ist nur dann sinnvoll, wenn entsprechende Vorteile gegenüber der Eigenherstellung zu erwarten sind. Das zentrale Motiv der meisten Outsourcing-Vorhaben ist die Einsparung von Kosten, auf die in der vorliegenden Arbeit genauer eingegangen wird. Ein Unternehmen kann durch die Auslagerung von Prozessen vor allem aufgrund der Spezialisierung der Leistungsanbieter, die zur Kostensenkung führen

kann, profitieren. Outsourcing-Anbieter spezialisieren sich auf die angebotenen Leistungen und stellen diese meist in weitaus höheren Volumina her, woraus eine Kostensenkung durch Größendegression entsteht.<sup>65</sup>

Die wichtigsten Vorteile eines Outsourcing-Projektes, speziell beim Offshoring, sind:

- **Kostenvorteile**
- **Nutzung der Kernkompetenzen**
- **Ressourcen erweitern.**
- **Transparenz und Flexibilität erhöhen.**

### **3.1.1 Kostenvorteile**

Wie schon in Kapitel 3.1 erwähnt sind Kostenvorteile der wichtigste Grund um eine DL auszulagern. Darüber hinaus können Kosten des auslagernden Unternehmens, durch die Wandlung von fixen in variable Kosten entstehen. Die größten Kostenblöcke sind hierbei die Betriebsmittel- und die Personalkosten, die bei einer internen Erbringung einer Leistung als fixe Kosten anzusehen sind. Im Gegenzug verhalten sich die, bei einer Auslagerung entstehenden Kosten, für Betriebsmittel und Personal im Idealfall direkt proportional zur erbrachten Leistungsmenge. Kapazitäten bzw. Zusatzkosten können somit vermieden werden.<sup>66</sup> Mit Outsourcing entsteht auch häufig ein Abbau von Anlagevermögen, d.h. eine Verminderung des insgesamt gebundenen Kapitals. Dieser Faktor kann zu einer Verbesserung des Verschuldungsgrades bzw. Rentabilität tragen, insofern zu einer höheren Verzinsung einer Alternativinvestition.<sup>67</sup>

#### **3.1.1.1 Kostenreduzierung aufgrund von Erfahrungseffekten**

Die Erfahrungseffekte (learning by doing) werden vom Erfahrungskurvenkonzept abgeleitet, welches auf lerntheoretischen Erkenntnisse zurückführt, dass Menschen die wiederholte Ausübung einer bestimmten Tätigkeit zunehmend leichter fällt. Diese Lernvorgänge treten auch in China auf. Mit jeder neuen eingekauften Produkteinheit erreichen Unternehmen einen Zuwachs an Wissen und Erfahrung, der sich in einer effizienteren Leistungserbringung niederschlagen kann, wie z.B. Bündelung in der Transportlogistik, Verbesserung

---

<sup>65</sup> Vgl. Hermes H.J./ Schwarz G., (2005), S. 19-20

<sup>66</sup> Vgl. Nagengast, J., (1997), S. 99ff

<sup>67</sup> Vgl. Gebhardt, (2006), S. 28

Qualitätsprüfverfahren, Optimierung der Geschäftsabwicklung, Personalrationalisierung usw., und somit zu einer erheblichen Kosteneinsparung führt.<sup>68</sup>

In diesem Bereich unterscheidet man den Lernkurveneffekt und die Erfahrungskurve:

- **Lernkurveneffekt:** Durch mehrmalige Verrichtung ein und derselben Tätigkeit, verringert sich die Arbeitszeit. Aufgrund dieser, verringert sich auch die Gesamtarbeitszeit und somit auch die Gesamtkosten.
- Die **Erfahrungskurve** ist eine Weiterentwicklung des erst beobachteten Effekts der Lernkurve. Sie beschreibt den Zusammenhang der kumulierten Produktionsmenge und der Gesamtkostenentwicklung. Bei einer Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge sollen die gesamten Stückkosten (Kapital-, Verwaltungs-, Produktions-, Entwicklungs- und Marketingkosten) um 20-30 % sinken. Die Stückkostenreduktion ergibt sich durch ständige verfahrenstechnische Fortschritte und die Fortentwicklung der Produkte und nicht durch das ökonomische Prinzip der Massenfertigung.<sup>69</sup>

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich die Erfahrungskurve auf sämtliche Kostenelemente eines Produktes bzw. einer strategischen Geschäftseinheit (SGE) beziehen.

### 3.1.1.2 Kostensenkung durch Größendegression

Bei einer Größendegression unterscheidet man in zwei verschiedene Effekte:

- **Fixkostendegression:** Dividiert man die gesamten Fixkosten durch die jeweilige Beschäftigung, so erkennt man, dass die fixen Kosten pro Bezugsgrößeneinheit(kf) mit steigendem Beschäftigungsgrad sinken, da sich die gesamten fixen Kosten gemäß dem Durchschnittskostenprinzip auf eine höhere Anzahl von Bezugsgrößeneinheiten verteilen. Eine solche Verhaltensweise der beschäftigungsunabhängigen Kosten bezeichnet die Kostenlehre als Fixkostendegression.

---

<sup>68</sup> Vgl. Song Li, (2004), S. 244

<sup>69</sup> Vgl. Olbrich R./Battenfeld D., (2007), S. 227

### Beispiel:

Einer Maschine mit einem Leistungsvermögen von 100 Stück(x) werden 400€ Fixkosten(Kf) zugerechnet. Der Degressionseffekt der fixen Kosten pro Stück(kf) lässt sich wie folgt darstellen.<sup>70</sup>

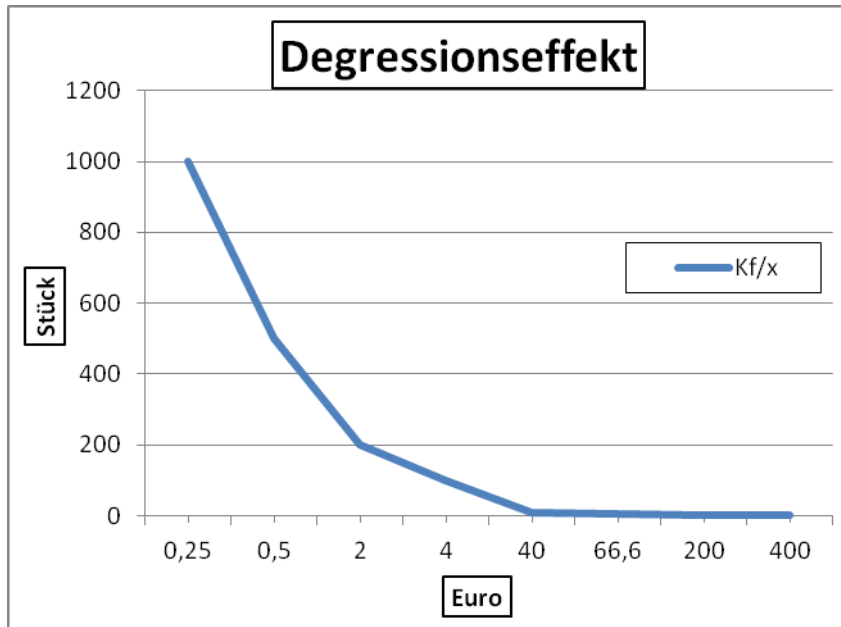


Abbildung 7: Degressionseffekt

x	In Stück	1	2	6	10	100	200	500	1.000
Kf/x=kf	In €	400	200	66.6	40	4	2	0,5	0.25

Tabelle 3: Degressionseffekt

- **Betriebsgrößeneffekt:** Beschreibt den Sachverhalt, dass die Produktionskosten bei Betriebsgrößenerweiterung langsamer steigen als die Ausbringungsmenge. Die sogenannte Größendegression (economies of scale) führt zu einer Senkung der Durchschnittskosten bei steigender Kapazitätsauslastung oder zunehmenden Kapazitätsgrößen. Der Betriebsgrößeneffekt ergibt sich aus Einkaufsvorteilen durch Ausnutzung der beherrschenden Marktstellung oder aufgrund von Staffelpreisen.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Vgl. Freidank C.C., (2008), S. 40

<sup>71</sup> Vgl. Freidank C.C., (2008), S. 40

### 3.1.1.3 Senkung der Personalkosten

Beim Offshoring entstehen prinzipiell die gleichen Kosten als beim lokalen Outsourcing. Jedoch gibt es beim Offshoring entscheidende Kostenvorteile, was vor allem die niedrigen Kosten der Arbeit sind.

Gerade bei DL ist der Anteil der Mitarbeiterkosten gemessen am Gesamtkostenanteil der Herstellung sehr hoch. Lohnkosten machen bei den sogenannten Bürotätigkeiten (z.B. Sachbearbeitern) den größten Block aus, wie das folgende Beispiel zeigt.

#### **Beispiel:**

Ein festangestellter Netzwerkadministrator kostet ein mittelständisches Unternehmen rund 60.000 € im Jahr. Ein externer Dienstleister bietet seine Dienste für 90 bis 120 € pro Stunde an. Ob sich eine Auslagerung lohnt, hängt davon ab, wie groß der Bedarf des Unternehmens an administrativer Betreuung ist. Liegt dieser beispielweise bei rund 80 Stunden im Monat, lohnt sich eine Auslagerung.<sup>72</sup>

In Tabelle 4 sind die durchschnittlichen Jahresgehälter der IT-Industrie in Deutschland und Indien angeführt. Die Zahlen für Indien basieren auf einer Studie von ZDNet Asia, IT Salary Benchmark Survey 2008 mit 21635 Befragten und dem Internet Portal Pay Scale. Zum Vergleich wurden aus diesem Portal auch die Werte für Deutschland entnommen und zusätzlich auf die Gehaltsanalysen der Hobsons GmbH sowie für USA auf die Statistiken des „Bureau of Labor Statistics“ zurückgegriffen.

	<b>Project Management</b>	<b>Systems Development</b>	<b>IT- Professionals</b>
<b>PayScale(Asia)</b>	16.555	7.419	8.865
<b>ZDNet(Asia)</b>	20.588	7.761	9.795
<b>PayScale(Germany)</b>	54.542	44.315	41.625
<b>Hobsons</b>	50.550	44.571	41.316
<b>USA</b>	89.552	65.400	57.103

**Tabelle 4: IT Jahresgehälter in Euro<sup>73</sup>**

<sup>72</sup> Vgl. Gutmann J./ Kollig M., (2005), S. 72

<sup>73</sup> Vgl. ZDNet Asia2008. o.S: PayScale 2008, o.S.: Hotsons,2008. o.S.: U.S BLS,2008.o.S.

Wenn man nur die Lohnkosten miteinander vergleicht, kommt man leicht auf einen Kostenvorteil, verglichen mit den deutschen Lohnkosten, auf rund 60%. Jedoch kommen zusätzlich zu Beginn des Offshoring-Projektes Mehraufwände in den Bereichen, Partnersuche, Leistungsdefinition, Einschulung uvm. hinzu. Dadurch kann man realistisch gesehen, im Idealfall, Kostenvorteil durch Offshoring von 25-30% erwarten. Jedoch sollte ein Offshoring- Projekt strategisch gut überdacht werden, da beispielsweise Lohnkosten in der indischen IT-Branche deutlich steigen. In den letzten 10 Jahren haben sich die Gehälter vervierfacht, durchschnittliche Gehälter anderer Branchen um 15-20%. Diesen deutlichen Anstieg der Gehälter spüren die Offshoring- Nachfrager an ihren Margen, die im Jahr 2000 noch bei 40-45% lagen und jetzt nur mehr Margen von 25-30% erreichen.<sup>74</sup>

Wie bereits angesprochen führt der rasante Anstieg der Lohnkosten in Indien zu sogenannten Nearshore-Aktivitäten aus indischer Sicht, die einfache Tätigkeiten in alternative Länder wie China oder Russland auslagern, da es sonst für das Unternehmen zu teuer wäre. Ein weiteres Problem in Offshore-Ländern speziell in den indischen Hauptzentren ist die hohe Mitarbeiterfluktuation, die nach Schätzungen 40-60% beträgt. Der Offshore-Auftraggeber spürt diesen ständigen Mitarbeiterwechsel, wenn Ansprechpartner gewechselt werden, Qualität sich verschlechtert oder Verzögerungen im Projekt entstehen.

In Deutschland zählen die Lohnkosten und die Lohnnebenkosten zu den Höchsten in ganz Europa. Gerade bei Unternehmen des Finanz- und Bankenbereichs sowie den Versicherungsunternehmen sind die Personalkosten mit bis zu 80% sehr hoch, dadurch entscheiden sich diese Unternehmen immer mehr für Offshoring.<sup>75</sup>

### **3.1.2 Nutzung der Kernkompetenzen**

Unter Kernkompetenzen versteht man einen wesentlich Teil der Wertschöpfungskette. Sie lassen sich nur schwer imitieren, tragen stark zum Kundennutzen bei und sind durch einen kollektiven Lernprozess des Unternehmens entstanden.<sup>76</sup> Kernkompetenzen binden Konzentrationen auf das Wesentliche und sind Quelle für Wettbewerbsvorteile. Dadurch führen sie zu vielfältigen Möglichkeiten der Wertschöpfung. Ob ein Unternehmen jedoch Kernkompetenzen besitzt, entscheiden nicht allein, aber wesentlich die Marktteilnehmer. Erkennen lassen sich Kerneigenschaften, indem sie besonders oder hervorragenden Nutzen in

---

<sup>74</sup> Vgl. Schaaf J., <http://www.ecin.de/strategie/offshoring-dienstleistungen>, abgerufen am 07.02.2012

<sup>75</sup> Vgl. Schaaf J., <http://www.ecin.de/strategie/offshoring-dienstleistungen>, abgerufen am 01.02.2012.

<sup>76</sup> Vgl. Boutellier, (1998), S. 9ff



den Produkten, Dienstleistungen oder in der Kontaktsphäre stiften. Dadurch entsteht folgende Angebots-Nachfragesituation:

- Wenn Kundenwünsche und -erwartungen zu bestimmten Kerneigenschaften von Produkten, Dienstleistungen und zur Kontaktsphäre existieren, solche also nachgefragt werden,
- durch hochentwickelte Fähigkeiten und Ressourcen solche organisationalen Kernkompetenzen entstehen, dass diese auch angepriesen werden,
- entstehen am Markt Kernkompetenzen, die zur Festigung oder Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führen und einen positiven Charakter sowohl auf den Unternehmenswert als auch auf die Beschäftigungssicherheit haben.<sup>77</sup>

Um eine richtige Entscheidung zu treffen, haben Prahalad und Hamel drei Tests entwickelt um mögliche Kernkompetenzen festzustellen. Der in dieser Arbeit vorgestellte Test soll zur Entscheidungshilfe dienen, um Entscheidungen aufgrund von Kernkompetenzen, bezüglich Outsourcing, zu treffen.

- Zugangsmöglichkeiten zu vielen Märkten?
- Schwere Kopierbarkeit durch den Mitbewerber?
- Wesentliche Wahrnehmung durch den Kunden?
- Werden durch den Prozess besondere Leistungen erbracht, die keine oder wenige Wettbewerber bzw. Dienstleister erbringen?
- Wird der Prozess im Vergleich zu vergleichbaren Abwicklungen besonders wirtschaftlich erbracht?
- Ist die Flexibilität in der Leistungserstellung des Prozesses (z.B. eine hohe Flexibilität zur Abdeckung von Tagesspitzen, wie im Pharmahandel) im Vergleich zu vergleichbaren Abwicklungen besonders hoch?
- Ist die Qualität (geringere Fehlerquote, hohe Termintreue) des Prozesses im Vergleich zu Wettbewerbern bzw. Dienstleistern besonders hoch?
- Liegen besonders viele und komplexe Schnittstellen zu anderen Prozessen (wie z.B. bei Servicereparaturen wo Schnittstellen zu Logistik, Produktion, Produktmanagement sowie F & E, vorhanden sein können) vor?

---

<sup>77</sup> Vgl. Bokranz R/ Kasten L., (1999), S. 99

- Sind in Zukunft hohe Investitionen notwendig, um den Prozess weiterhin als Kernkompetenz weiter zu erhalten?<sup>78</sup>

Sollten diese Fragen überwiegend mit „Ja“ beantwortet werden können, so sollte der Prozess oder Teilprozess nicht ausgelagert werden, oder es sollten besondere Schutzmaßnahmen in der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister, wie z.B. ein Verbot des Dienstleisters für Wettbewerber tätig zu sein, getroffen werden, damit das Unternehmen auch weiterhin von den Vorteilen der eigenen Abwicklung profitieren kann und nicht Gefahr läuft, von Mitbewerbern eingeholt zu werden.

Sollten die Fragen eher mit „Nein“ beantwortet haben, so besteht nicht der Verlust einer Kernkompetenz durch Auslagerung.

Kernkompetenzen können natürlich mit der Zeit verloren gehen, wenn Mitbewerber oder Dienstleister es schaffen, diese Kompetenz ebenfalls aufzubauen oder Dienstleistungen oder Dienstleister auf der Suche nach Diversifizierung zunehmend Interesse an Spezialgeschäften gewinnen.<sup>79</sup>

Durch die Auslagerung von starken strategischen Schwächen des Unternehmens findet eine Wertsteigerung statt. Diese sollten an Unternehmen ausgelagert werden, welche diese Leistungen zu ihren Kernkompetenzen zählen.

### **3.1.3 Ressourcen erweitern**

Eine wichtiger Punkt in einem Unternehmen sind die Ressourcen. Sie geben Auskunft, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit Wettbewerbsvorteile entstehen und erzielt werden können. Ressourcen werden in materielle-, immaterielle- (intangiblen), finanziellen- und organisationale unterteilt. Für das Outsourcing kommen jedoch nur die materiellen und die immateriellen Ressourcen in Betracht.

- Materielle Ressourcen sind physische Güter (z.B. Hilfsmittel), die im Unternehmen real existieren. Sie sind gegeben, um Leistungen für das Unternehmen bzw. für den externen Kunden zu erstellen. Diese Ressourcen werden oft von Unternehmen ausgelagert um beispielsweise flexiblere Anpassungen an den Bedarf zu erzielen. Durch die Auslagerung von Hilfsmitteln

---

<sup>78</sup> Vgl. Müller-Daupert B., (2005), S. 11-12.

<sup>79</sup> Vgl. Müller-Daupert B., (2005), S. 12

(z.B. Schrauben in Form eines Kanban-Systems) werden diese optimal an den Verbrauch des Unternehmens angepasst. Dies wird an einen Spezialisten ausgelagert, der ein Optimum bezüglich der vorhandenen Menge anstrebt. Somit werden fix gebundene Kosten in variable Kosten umgewandelt. Bei Hilfsstoffen ist es sinnvoll sich an einen Spezialisten in der näheren Umgebung zu wenden, da ein Offshoring hier zu kostenintensiv wäre. Durch das Outsourcing von Hilfsstoffen möchte der Unternehmer auf die qualitativ und technisch bessere Infrastruktur bzw. auf die neuesten Mittel des Insourcers zurückgreifen, ohne dadurch hohe Investitionen tätigen zu müssen. Gerade KMUs verfügen meist nicht über die nötigen Ressourcen. Durch das Outsourcing von materiellen Ressourcen kann der Einkauf erheblich entlastet werden. So fallen beispielsweise Teile der operativen Tätigkeit in die Hand des Insourcers.

- Immaterielle Ressourcen werden in personengebundene, sowie in personenunabhängige unterschieden. Personenunabhängige sind einerseits Patente, Copyrights, Verträge, Reputation der Unternehmung u.ä.m., andererseits aber auch Routinen. Diesen „intangiblen“ Ressourcen werden oft hohe strategische Werte zugesprochen.<sup>80</sup> Gründe liegen vor allem im Verlust von Know-how und Kompetenzträgern auf Seite des Unternehmens welches auslagert. Gefahr entsteht darüber hinaus, dass der Outsourcing-Partner das unternehmensspezifische Wissen an seine übrigen Kunden weitergibt und auf diese Weise, Wettbewerbsvorteile des fremdvergebenden Unternehmens reduziert.<sup>81</sup> Insbesondere wichtig ist es beim Offshoring, den Mangel an personengebundenen Ressourcen auszugleichen. Man versteht darunter, die Fähigkeiten und das Wissen der MA, auch Humankapital genannt.<sup>82</sup> In der heutigen Zeit gilt das Humankapital als einer der knappsten Rohstoffe. Hierunter spielt auch die Qualität ihrer Ausbildung eine wichtige Rolle. In den Offshore-Regionen sind nicht nur die Lohnkosten niedriger, es gibt auch in einigen Bereichen ein Überangebot an gut ausgebildeten Fachkräften, an denen es im deutschsprachigen Raum oftmals mangelt. Vor allem in der Phase des Booms in der IT-Branche fehlte es an solchen Experten. Im Jahr 2000 wurde von

---

<sup>80</sup> Vgl. Gebhardt A., (2006), S. 103-106

<sup>81</sup> Vgl. Gebhardt A., (2006), S. 106

<sup>82</sup> Vgl. Welge M., Al-Laham A., (1999). S. 253 f

200.000 fehlenden IT-Fachkräften in Deutschland gesprochen.<sup>83</sup> Da es im deutschen Raum beispielsweise an IT-Fachkräften mangelt, kommt es zu einer höheren Nachfrage, die wiederum die Lohnkosten steigen lässt. Durch diese Entwicklung gehen viele Unternehmen in der IT-Branche den Weg des Offshoring.

### **3.1.4 Erhöhung der Kostentransparenz und operative Flexibilität**

Bei einem Outsourcing-Projekt steht Kostentransparenz im Zentrum eines Auftrages. Das Unternehmen das „outsourced“, erwartet eine offene Kalkulation und eine detaillierte Auflistung aller Tätigkeiten und Zuschläge. Dadurch ist das Unternehmen in der Lage, wesentlich genauer abschätzen zu können, in welchen Bereichen die Stärken eines Outsourcing-Nehmers liegen. Jedoch der wichtigste Punkt ist, dass das Unternehmen welches auslagert, die Kosten exakt auf die Kostenstellen zuordnen kann. Die Ergebnisse können sein:

- Mehr Transparenz beispielsweise bei der Budgetvergabe, da manche Abteilungen in größeren Unternehmen ihre Wertigkeit darin sehen, möglichst ein hohes Budget zu bekommen. Sollte jedoch das Unternehmen die Abteilung auslagern, so bekommt sie durch die Beziehung Lieferant-Kunde eine bessere Auflistung der Kosten.<sup>84</sup>
- Durch die Auslagerung ergibt sich die Möglichkeit, Fixkosten in variable Kosten umzuwandeln, die durch die Inanspruchnahme einer fremden Leistung entstehen.
- Durch Veräußerung des Anlagevermögens, kann es nicht nur zu einer Rückzahlung des Fremdkapitals bzw. zu einer Verbesserung der Liquidität kommen, sondern es kommt auch zu einer Verminderung vorher gebundenen Kapitals. Selbst wenn diese nicht veräußert werden können, entfallen Kosten für Ersatz-Neuanschaffung in diesem Bereich.<sup>85</sup>
- Sehr von Vorteil ist auch die Planbarkeit der Kosten, die durch die hohe Kostentransparenz entstehen, daher sind exakte Berechnung der Beschaffungskosten bzw. der Erstellungskosten möglich.
- Es werden Kapazitäten, für andere oftmals wichtige Tätigkeiten, freigesetzt.

Ein wichtiger Faktor ist die Flexibilität der Mitarbeiter, denn ein Unternehmen ist nur so gut wie ihre MA. Das ist nicht nur auf das Know-how zurückzuführen, gemeint sind viel mehr die

---

<sup>83</sup> Vgl. Müller W., In: Netzeitung: <http://www.deg.uni-bremen.de/presse/643.html>, abgerufen am 04.02.2012

<sup>84</sup> Vgl. Schäfer B., In: Netzeitung: <http://www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/>, abgerufen am 04.02.2012

<sup>85</sup> Vgl. Barth T., (2003), S. 17

fachlichen Qualitäten und die Sozialkompetenz der MA. Sie sollten daher jeglichen Fragen und Wünschen von Auftraggebern mit Offenheit begegnen und vernehmen, was der Outsourcing-Geber wirklich braucht. Leistungen sollten ständig hinterfragt werden um sich an die Kundenbedürfnisse anzupassen und sich darauf auszurichten.<sup>86</sup>

## 3.2 Entscheidungen anhand von Lieferantenbewertungen treffen

### 3.2.1 Kriterienvergleich und Anbietersauswahl

Bevor eine endgültige Entscheidung über die Outsourcing-Form getroffen wird, sollte eine grundsätzliche Entscheidung über Insourcing oder Outsourcing getroffen werden. Es sollten sämtliche Analysen der Geschäftsprozesse in ihren Zusammenhängen im Vorfeld gemacht werden. Für die Suche nach einem geeigneten Outsourcing-Partner und Outsourcing-Partnerland sollte ein Expertenrat eingeholt werden, da Auslagerungsgeschäfte meist von mehrjähriger Dauer (zwischen drei- zehn Jahren) sind und eine Rückholung der vorher ausgelagerten Leistung oft nur unter schwierigsten Bedingungen möglich ist. Abbildung 8 stellt ein Kreislaufmodell der Outsourcing-Entscheidung dar.

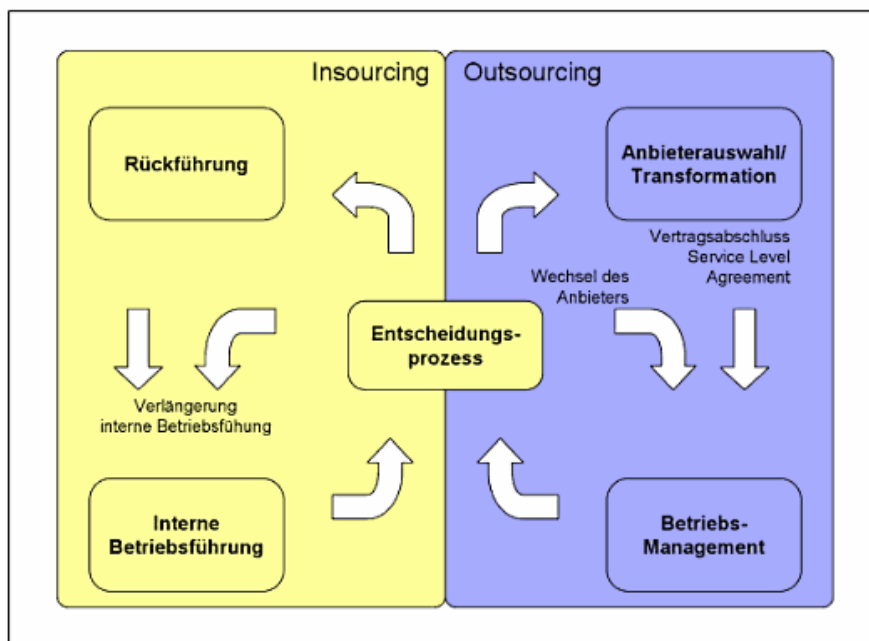


Abbildung 8: Insourcing/Outsourcing: Kreislaufmodell der Make-or-buy Entscheidung<sup>87</sup>

<sup>86</sup>Vgl. Hodel M./Berger A./ Risi P., (2004), S. 42

<sup>87</sup> Talgeri V., (2008), S. 42

Folgende Phasen sind bei der Outsourcing-Partnerwahl zu beachten:<sup>88</sup>

1. Identifizierung und Festlegung der geplanten Zusammenarbeit und deren Umfang
2. Entscheidungen bezüglich Personal, Anlagen, IT-Bereich
3. Vertragsgestaltung: Dienstleistungsumfang, Entwicklung von Service Level Management
4. Vorbereitung der Ausschreibung
5. Angebots-Analyse und Angebots-Auswertung
6. Geschäftsabschluss und vertragliche Ebene

Die Anbieter, die in die engere Auswahl genommen wurden, werden zunächst anhand bestimmter Kriterien evaluiert. In der folgenden Aufzählung wird ein Überblick über die wichtigsten Kriterien beim Outsourcing, auf die man achten soll, gegeben:<sup>89</sup>

- Unternehmen (Größe, Wachstumsrate, finanzielle Stärke, Branchenkenntnis),
- Human Resources (Zahl, Qualifikation, Erfahrung, Moral),
- Management- und technische Erfahrung, Unternehmensvision (Projekt-, Change-, Wissensmanagement-, technisches Know-how)
- Reputation und Zuverlässigkeit (Referenzen, Lieferfähigkeit, Kundenstamm, Referenzen)
- Qualitätsinitiativen und Zertifizierungen (z.B. ISO 9001:2008, Capability Maturity Model (CMM), People-CMM (P-CMM), CMM Integration (CMMi), Six Sigma, Total Quality Management (TQM)),
- Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit,
- Leistungsumfang
- Kosten und Nutzen der Dienstleistungen sowie
- Zukunftspotentiale

In dieser Aufzählung werden wie vorhergehend die wichtigsten Kriterien gegeben, jedoch speziell für Offshoring können folgende Kriterien genannt werden:

- Infrastruktur (Information und Telekommunikationsnetz, ununterbrochene Stromversorgung),
- Internationale Erfahrung

---

<sup>88</sup> Vgl. Talgeri V., (2008), S. 43

<sup>89</sup> Vgl. Chiramel S., (2011), S. 42-43

- Globale Präsenz (Standort in Deutschland),
- Kommunikationsfähigkeit (Englisch-Deutschkenntnisse),
- Kulturelle Kompatibilität (Flexibilität, Grad der Hierarchie, Aufbau von Soft Skills) sowie
- Sicherheitscheck (Schutz von Daten und intellektuellem Vermögen, Vertragsflexibilität, ISO17799- und COBIT- Zertifizierung).

Durch zeitliche Aspekte wird empfohlen, **sechs** bis **acht** Kriterien auszuwählen.

Auch für ein Punktbewertungsverfahren hinsichtlich der Anbieterauswahl eignet sich dieser Überblick, jedoch näher in die einzelnen Kriterien einzugehen, würde den Rahmen dieser Arbeit übersteigen.

### 3.2.2 Standortanalyse

Der Begriff Outsourcing wird meist mit einer Auslagerung in ein Niedriglohnland gebracht. Die folgende Abbildung 9 zeigt den Anteil an geplanten Verlagerungen aus Sicht des deutschsprachigen Raumes. Es ist zu erkennen, dass der asiatische Raum eine immer wichtigere Rolle im Outsourcing einnimmt. Gründe dafür sind vor allem Kosteneinsparungen, jedoch können durch Offshoring nach Asien, Probleme auftreten wie z.B. Entfernung, Mentalitätsunterschiede und fremde Kultur.

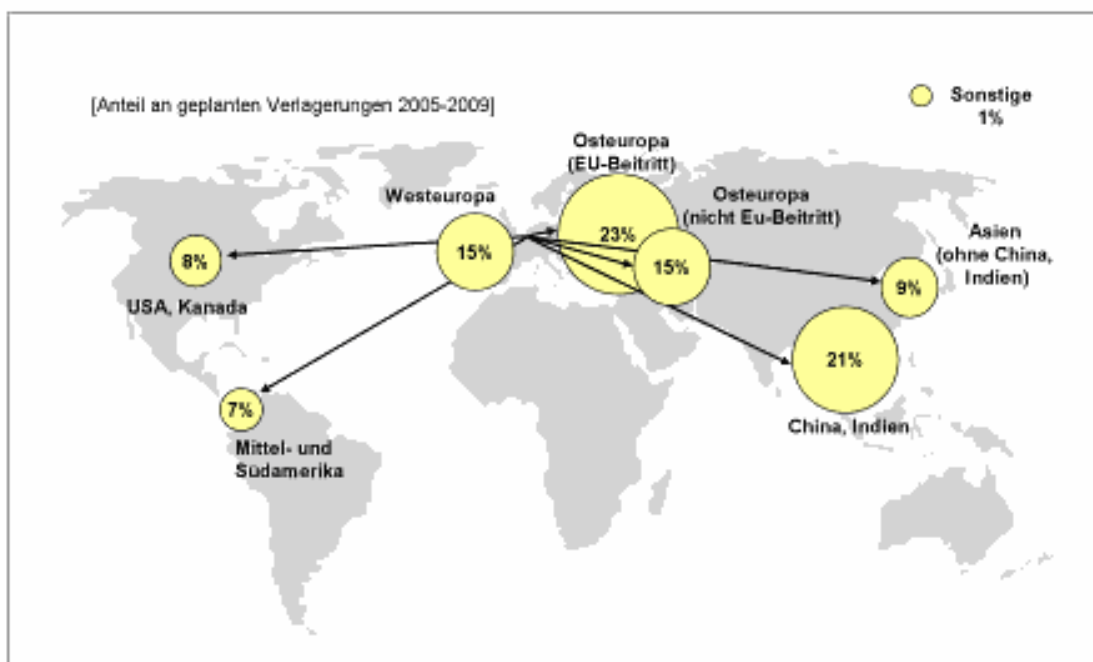


Abbildung 9: Standort-Ziele für Outsourcing

Aus dieser Abbildung lässt sich ableiten, dass Osteuropa für 38% (23%+15%) der Unternehmer ein bevorzugter Outsourcing-Standort ist und nach Asien insgesamt ca. 30% der Unternehmen ihre Betriebe oder Prozesse auslagern wollen. Durch die Unternehmensgröße sind die Absichten für Outsourcing-Vorhaben unterschiedlich. Die Outsourcing-Aktivitäten von Unternehmen mit einem Umsatz von kleiner als 10 Mio. Euro, ist in den letzten Jahren von 8% auf 42% gestiegen. Bei mittelständischen Betrieben bis zu einem Umsatz von 50. Mio. Euro, hat sich die Outsourcing-Aktivität verdreifacht. Bei Großunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 250. Mio. Euro verringern sich die Outsourcing-Aktivitäten, da diese Unternehmen bereits international agieren und sich ihre Niederlassungen bereits im Ausland befinden. Mit Betrachtung auf den Standort, zeichnete sich Ende der 90er eine entscheidende Entwicklung ab.

Großunternehmen haben ihre Erfahrungen und das Know-how in zwei Bereiche geteilt:

1. Komplexität und Mehrwert
2. Standardisierte Prozesse

Durch diese Aufteilung, fällt es Großunternehmen leichter eine Entscheidung im Outsourcing-Bereich zu treffen. Abbildung 10 gibt einen Überblick bezüglich der Kriterien, die bei der Auswahl des passenden Standortes wichtig sind.

Asiatische Standorte glänzen durch ihre Investitionen in die Infrastruktur und Ausbildung und sind so zu ernst zunehmenden Alternativen für europäische Outsourcing-Hauptstädte geworden.



Kriterien	Indien	Philippinen	China	Russland	Kanada	Irland
Steuerliche Vorteile	High	Medium	Low	Low	Medium	High
Verfügbarkeit von relevantem Fachwissen	High	Medium	Medium	Low	Medium	Low
Infrastruktur	Medium	High	High	Low	High	High
Ausbildungssystem	High	Medium	High	High	High	High
Kostenvorteile	High	High	High	High	Medium	Low
Servicequalität	High	High	Low	Low	High	High
Kultureller Fit	Medium	High	Low	Low	High	High
Zeitunterschied	Low	Low	Low	Medium	High	High
Englischkenntnisse	High	High	Low	Low	High	High


  
 ○ Low  
 ● Medium  
 ● High

**Abbildung 10: Standortkriterien für Offshore-Outsourcing im Vergleich.<sup>90</sup>**

In der Geschichte des Outsourcing gab es sechs konzeptionelle Wellen:

1. Anfang der 90er, waren die europäischen Hauptstädte die traditionell bevorzugten Standorte.
2. Mitte der 90er Jahre begann eine Reihenfolge von Entwicklungen: von Nordwest-Europa nach Süd-Europa und zum Schluss nach Nord-Europa
3. In den späten 90ern waren die europäischen Hauptstädte aus der Liste verschwunden. Unternehmen begannen Prozesse mit geringer Komplexität und hohem Volumen nach Asien auszulagern.
4. Ende der 90er, werden asiatische Standorte aufgrund des immer steigenden Kostendruckes im Vergleich zu zentraleuropäische Standorte immer interessanter.
5. Die Globalisierung (2000-2002) bewirkt eine Steigerung der Aktivitäten im asiatischen Raum..
6. Geo-Regionalisierung

<sup>90</sup> Chiramel S., (2011), S. 44

### **3.2.3 Vertragsgestaltung**

Ist der richtige Outsourcing-Partner gefunden, muss die Zusammenarbeit noch vertraglich fixiert werden. „Ein Outsourcing- Vertrag ist kein Standard Vertrag“.<sup>91</sup> Essentiell für den Outsourcing-Erfolg ist eine sorgfältige und individuelle Erstellung des Vertrages. Daher ist es von hoher Wichtigkeit, dass der Vertrag im engen Dialog zwischen Outsourcing-Geber und Outsourcing-Nehmer erarbeitet und abgestimmt wird. Zentrales Element ist die Ausarbeitung der spezifischen Leistungen, für die Service-Level Agreements (SLA) definiert werden. SLAs beschreiben Service- und Leistungsvereinbarungen, die durch Kenngrößen in ihrer Arbeit messbar gemacht werden. Es werden zusätzlich eindeutige Rechte und Pflichten sowie die Vertragsverantwortungs- und Aufgabenabgrenzung vertraglich vereinbart.

#### **3.2.3.1 Vertragsstruktur**

Ein Outsourcing-Vertrag sollte folgende wichtige Punkte beinhalten:<sup>92</sup>

##### **1. Pflichten des Auftragnehmers**

- Vertragsgegenstand
- Spezifikationen
- Anforderungen an Ausarbeitungen, Hardware und Software
- Anforderungen an den Betrieb
- Erfüllungsort
- Aufstellungstag / Installationstag
- Erstellung und Lieferung der Dokumentation
- Leistungsumfang
- Schulung
- Betrieb einer Hotline
- Teilbarkeit

##### **2. Pflichten des Auftraggebers**

- Mitwirkungspflichten des Auftraggebers
- Aufstellungsvoraussetzungen und Mitwirkungspflichten
- Entgelte für Hardware und Systemsoftware
- Zusatzleistungen
- Zahlungsbedingungen
- Änderungen der Entgelte
- Spesen
- Abgaben

---

<sup>91</sup> Blöße J., (2006), S. 97

<sup>92</sup> Vgl. Blöße J., (2006), S. 97-99

### **3. Projektmanagement**

- Projektorganisation
- Nachfolgeprodukte
- Zeit-, Phasen- und Zahlungsplan
- Tag der Betriebsbereitschaft
- Abnahme
- Informationspflichten

### **4. Leistungsstörungen**

- Lieferverzug
- Gewährleistung und Garantie für Lieferungen und einmalige Leistungen
- Gewährleistung für laufende Dienstleistungen
- Gewährleistung Miete, Leasing
- Freiheit von Rechten Dritter
- Haftung für Schadenersatz
- Change Requests (CRs)

### **5. Service- Change- Management**

- Partnerschaftsmodell mit auslagerndem Unternehmen
- Service- und Technologiegespräche
- Change-Management

### **6. Vertragsdauer**

- Zustandekommen und Beendigung des Vertrages
- Vertragsdauer und Kündigung
- Außerordentliche Kündigung

### **7. Sonstiges**

- Geheimhaltung, Datenschutz
- Zessionsverbot
- Zurückbehaltung und Leistungspflicht
- Meistbegünstigungsrecht
- Schriftform
- Sonstiges
- Priorität der Dokumente

Diese Angaben bilden nur einen groben Überblick eines Outsourcing-Vertrages, dieser sollte in der Praxis individuell auf den Partner und vor allem auf das Land abgestimmt werden. Da meist der Aufwand und Nutzen der Vertragsgestaltung in einem angemessenen Verhältnis

stehen müssen, können nicht alle Punkte vertraglich festgehalten werden. Zudem kommt es vielfach zu Nachverhandlungen bzw. Vertragsergänzungen in Form von so genannter „Change Requests“(CRs). Bei CRs können Leistungsanpassungen wie z.B. die laufenden Kosten Lieferzeit entsprechend festgelegt werden. Aus einigen Fällen lässt sich erkennen, dass potentielle Outsourcing-Nehmer den Anreiz haben, vor Auftragserteilung niedrige Kosten auszuweisen und im Nachgang zu versuchen, durch überhöhte Änderungskosten und Nachverhandlungen Profite zu erwirtschaften.<sup>93</sup> Daher ist im Outsourcing – Vertrag adäquat, das Change-Management zu berücksichtigen. Die meist sehr zeitaufwändigen und teuren Vertragsgestaltungsprozesse beinhalten ein hohes Kostenrisiko, falls der Vertrag am Ende nicht zustande kommt. Um diesen Kosten Abhilfe zu schaffen, kann ein Letter of Intent abgeschlossen werden (LOI).<sup>94</sup> Grundsätzlich sollte man davon ausgehen, dass beide Vertragsparteien einer erfolgreichen Zusammenarbeit interessiert sind.

### **3.3 Risiken durch Auslagerung**

Aufgrund von schlecht durchgeführten Outsourcing können viele Risiken entstehen. Die drei wichtigsten allgemeinen Risiken können sein:

- Qualitätsunsicherheiten
- Abhängigkeitseffekte
- Kostensteigerungen

Aus den unterschiedlichsten Ursachen können diese entstehen und sind nicht immer auf den ersten Blick für den Unternehmer sichtbar. Erst bei genauerer Prüfung der Outsourcing-Leistung, können diese Unsicherheiten quantifiziert werden.

---

<sup>93</sup> Vgl. Raubenheimer. H., In: Industriemanagement 05/2010, S. 48

<sup>94</sup> Der LOI stellt einen Vorfeldvertrag dar, der nur für den Fall eines Scheiterns des eigentlichen Outsourcing-Vertrag abgeschlossen wird. So sollte es nicht zum Abschluss des Hauptvertrages kommen, hat der Empfänger des LOI, Anspruch auf die Erstattung der Kosten Vgl Barth T. S. 240

### 3.3.1 Qualität

Das auslagernde Unternehmen hat keinen direkten Einfluss auf die Qualität der Leistungserstellung. Probleme kann es durch Fehleinschätzung der erwarteten Leistung geben. Hier gibt es eine Reihe Lücken, wo diese Fehleinschätzungen auftreten können. Das nachstehende Modell soll diese Lücken graphisch darstellen:

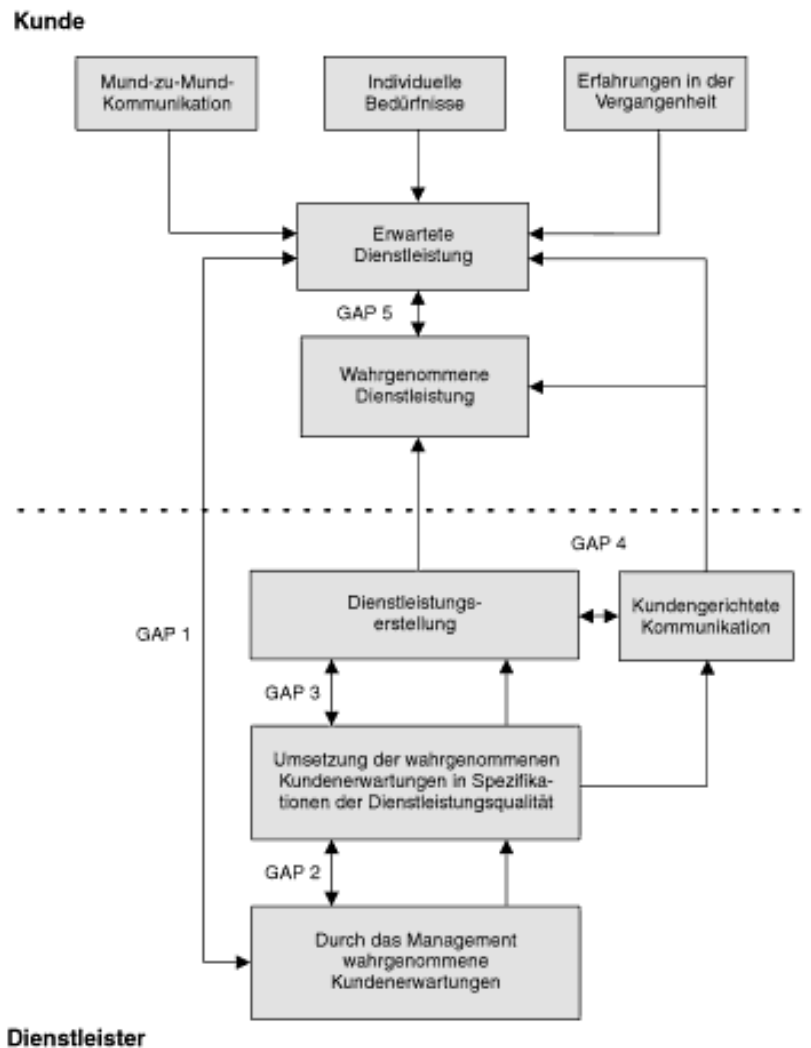


Abbildung 11: GAP-Modell der Dienstleistungen<sup>95</sup>

Dieses Modell, welches in den 1980er Jahren von Zeithaml/Berry erstellt wurde, geht der Frage nach, welche Faktoren für das Vorhandensein von Qualitätsschwächen in Dienstleistungsunternehmen sind. Dieses Modell stellt ein umfassendes Rahmenkonzept zur Bestimmung der Dienstleistungsqualität aus Kunden- und Unternehmenssicht dar. Die sogenannten „GAPs“ sind Diskrepanzen, zwischen den Wahrnehmungen des Kunden

<sup>95</sup> Zeithaml/ Berry/ Parasuraman, (1988), S. 44

hinsichtlich der Dienstleistungsqualität und dem Versuch der Unternehmen zu bestehen, Kundenerwartungen in Dienstleistungsspezifikationen umzusetzen. Dadurch versteht man die Dienstleistungsqualität als Differenz zwischen Kundenerwartung und -wahrnehmung einer Dienstleistung.<sup>96</sup>

**GAP 1** ist die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Kunden, hinsichtlich der Leistungserstellung und der Kundenerwartungen, welche durch das Dienstleistungsmanagement aufgehoben werden.

**GAP 2** zeigt die Lücke, welche durch die Umsetzung dieser antizipierten Kundenerwartungen in die jeweiligen Spezifikationen der Dienstleistung entstehen kann.

**GAP 3** gibt Auskunft über die mögliche Kluft zwischen den Spezifikationen der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erbrachten Leistung. Vor allem durch Standardisierungen kann es hierbei zu Abweichungen kommen.

**GAP 4** soll die Lücke, welche entstehen kann zwischen der erstellten Dienstleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über diese Dienstleistung, näher bringen.

**GAP 5** kumuliert die Lücken 1 bis 4 und ist deshalb vom Ausmaß dieser abhängig. Umso größer die Lücken an den jeweiligen Schnittstellen sind, umso gravierender wird der Unterschied zwischen der erwarteten und der tatsächlichen Lücke.<sup>97</sup>

Dieses Modell weist auf die allgemeinen Prozessunsicherheiten hin, welche durch Qualitätslücken entstehen können. Daher ist es wichtig, ausgelagerte Prozesse genau zu definieren und zu spezifizieren.

### **3.3.2 Abhängigkeitseffekte**

Oft unterschätzen Unternehmen die Gefahr der Abhängigkeit von externen Unternehmen, da bei Auslagerungen oft längerfristige Verträge geschlossen werden. Es ist daher schwierig für den Auftraggeber, ausgelagerte Prozesse oder Aufgaben wieder in das Unternehmen

---

<sup>96</sup> Vgl. Kurtz D. / Clow K., (1998), S. 110ff

<sup>97</sup> Vgl. Zeithaml V. A./ Berry L.L./Parasurman A., (2000), S. 118-119

einzugliedern. Dadurch kann durch die Abhängigkeit vom Outsourcing-Partner auch ein entsprechender Kontrollverlust entstehen.<sup>98</sup>

Wird ein dementsprechender Kontrollverlust vom Outsourcing-Partner entdeckt, so kann dieser, wenn nicht vertraglich ausreichend gesichert, überzogene Forderungen stellen. Vor allem dann, wenn es keine Alternative zum gewählten Partnerunternehmen gibt und das Unternehmen von diesem abhängig ist. Ein Partnerwechsel würde hohe Transaktionskosten (werden in Kapitel 4.5 näher erklärt), welche besonders im Offshoring- Bereich sehr hoch sind, zu Folge haben. Wird erst mit der Zeit erkannt, dass der Leistungsersteller unter dem Anforderungsniveau liegt, hat das auslagernde Unternehmen nur noch begrenzte Möglichkeiten eine Situationsverbesserung herbeizuführen. Die Abhängigkeit kann sich durch Know-how Verlust steigern. Dadurch ist das Unternehmen nicht mehr in der Lage diese Leistungen selbst zu erstellen und kann ernsthaft in Schwierigkeiten bei Vertragsgestaltung und -abwicklung oder Rückholung einer Outsourcing-Leistung kommen.<sup>99</sup>

Ein wichtiger Punkt beim Abhängigkeitseffekt ist der Wissensabfluss, wodurch es wichtig ist, wie Manager mit dem vorhandenen Wissen im Unternehmen umgehen. Wissen entsteht meist aus einem abgegrenzten Umfeld (Abteilung) zunächst ohne Bezug zu einer anderen Abteilung. Dieses dem gesamten Unternehmen zur Verfügung zu stellen, ist eine schwierige Aufgabe. Das Wissen wird meist durch zwischenmenschliche Beziehungen ausgetauscht. Wird z.B. ein Teilprozess ausgelagert und ein MA dadurch gekündigt, so geht Wissen verloren. Speziell beim Offshoring ist ein Wissensaustausch zwischen den beiden Unternehmen nur schwer möglich, da es mehrere Probleme (genauere Details in Kapitel 4.) geben kann.<sup>100</sup>

Gefährlich können auch Abhängigkeiten von einem externen Unternehmen bei einer plötzlichen Insolvenz des Outsourcing-Partners werden. Dieser worst- case sollte vertraglich festgelegt sein, um Ausfallzahlungen zu decken. Jedoch kann es durch die kurzfristige Suche nach einem neuen Lieferanten zu Leerlaufzeiten kommen. Nicht zu vergessen ist auch, dass durch Auslagerung von heiklen Unternehmensaufgaben, Sicherheitslücken entstehen können.

---

<sup>98</sup> Vgl. Michel S., 2000, S. 81

<sup>99</sup> Vgl. Allweyer T., (2004), S. 16

<sup>100</sup> Vgl. Bullinger H., Warnecke H., Westkämpfer E., (2003), S. 62f

### **3.3.3 Kostensteigerungen**

Nicht immer werden durch ein Outsourcing-Projekt Kosten gespart. Oft können Kosten für die Eigenerstellung, die für das auslagernde Unternehmen anfallen, nur schwer oder gar nicht ermittelt werden. Dadurch ist ein direkter Vergleich mit dem Dienstleistungsunternehmen nur schwer durchführbar.<sup>101</sup> Speziell beim Offshoring treten Transaktionskosten, die in Kapitel 4.5 näher beschrieben werden, auf. In diesem Kapitel werden allgemeine „versteckte“ Kosten behandelt.

#### **Kosten in der Übergangsphase:**

Wie schon in Kapitel 3.1.1 näher erläutert wurde, kann eine Auslagerung in ein Niedriglohnland einen hohen Kostenvorteil bringen. Jedoch muss sich das Unternehmen welches auslagert, im Klaren sein, dass ein personeller Zusatzaufwand nötig ist. Hierzu zählen die zusätzlichen MA, die für die Partnersuche, die Leistungsdefinition und -beschreibung und den Vertragsabschluss erforderlich sind. Sowohl bei der Anpassung und Abstimmung der Leistungen, die vom Dienstleistungsanbieter übernommen werden, ist Personal des auslagernden Unternehmens erforderlich. Auch nach erfolgreichem Start sind MA erforderlich, die mit dem Partner kooperieren und die Schnittstellenaufgaben und Koordinationsaufgaben übernehmen. Durch das Auslagern einer Leistung müssen neue Kontrollstellen im Haus gebildet werden, die die Einhaltung der Verträge und der Leistung überprüfen. Dadurch wird der hohe fixe Kostenblock der MA-Gehälter nur teilweise abgebaut, da die neu geschaffenen Stellen von Spezialisten besetzt werden müssen, die meist hohe Gehälter beziehen. Zur optimalen Erkenntnis des Nutzens für das auslagernde Unternehmen, führt ein Arbeitskostenvergleich.<sup>102</sup>

#### **Kosten der Mitarbeiterreduktion:**

Offshoring hat im Vergleich zum Outsourcing bezüglich des Mitarbeiterabbaus einen Nachteil. MA vom auslagernden Unternehmen können vom Partnerunternehmen nur bedingt oder meist gar nicht übernommen werden, daher entstehen zusätzliche Kosten aus der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

Man unterscheidet im Prozess nach dem Ausmaß der Freiwilligkeit der betroffenen MA.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Hermes H.J./ Schwarz G., (2005), S. 17

<sup>102</sup> Vgl. Müller W., <http://www.deg.uni-bremen.de/presse/643.html>, abgerufen am 07.02.2012, S. 20

<sup>103</sup> Vgl. Heinrich J., (2010), S. 157



- Ehemalige MA, die das Unternehmen freiwillig verlassen und mit dem erworbenen Know-how eine eigene Firma gründen, welches insbesondere in jungen Wirtschaftsbranchen typisch ist.
- Oder MA zu entlassen und nach ihrem Ausscheiden nicht mehr zu ersetzen und verstärkt auf freie MA zu setzen.
- Rigider Kündigungsschutz (z.B. Pragmatisierungen), mit diesem Problem hat z.B. die ÖBB in letzter Zeit zu kämpfen, da ein Großteil der Belegschaft pragmatisiert ist und so nur sehr schwer kündbar sind.

All diese Faktoren führen dazu, dass der MA-Kostenblock nicht sofort zu einhundert Prozent abgebaut werden kann, sondern dass in der Anfangsphase eine Kostenmehrbelastung auf das auslagernde Unternehmen zukommt.<sup>104</sup>

### **Kosten des Erlernens:**

Je komplizierter und spezieller die Leistung ist, desto zeitintensiver wird die Erlernphase für den Anbieter. Am Anfang entstehen zusätzliche Kosten, denn die MA des Dienstleisters müssen mitunter ins Stammunternehmen reisen, wo sie speziell geschult werden, um die Leistungserstellung später selbst durchzuführen, was für das Unternehmen doppelte Personalkosten für einen längeren Zeitraum bedeutet. Sollten Teile der Infrastruktur des auslagernden Unternehmens übernommen werden, wie beispielsweise firmeneigene Hardware, so muss diese vor Ort aufgebaut, in Gang gesetzt bzw. müssen die MA des Dienstleisters angelernt werden. Dadurch entstehen weitere Kosten wie Reise-, Personal- und Schulungskosten.<sup>105</sup>

In Indien unterliegen beispielsweise einfache Tätigkeiten einer hohen Fluktuationsrate, die einen negativen Einfluss auf die Leistungserstellung und die Qualität haben. In weiterer Folge kommt es auch zu erheblichen Kommunikationsschwierigkeiten an den Schnittstellen. Besonders bei Schlüsselpersonal kann dies zu Problemen führen.

---

<sup>104</sup> Vgl. Müller W., <http://www.deg.uni-bremen.de/presse/643.html>, abgerufen am 07.02.2012, S. 20

<sup>105</sup> Vgl. Müller W., <http://www.deg.uni-bremen.de/presse/643.html>, abgerufen am 07.02.2012, S. 20

### **Kosten für die neue Aufgabenverteilung:**

Durch eine Neuerstellung der Zuständigkeit bekommen MA nach Wegfall ihrer bisher ausgeübten Tätigkeit, neue Aufgaben in den Bereichen, wie beispielsweise die Koordination, der Anpassung der zugekauften Leistungen im Unternehmen an die eigenen Kernprozesse und im Bereich des Controllings und der Kontrolle, zugewiesen. Durch Motivationsprobleme derjenigen MA die eine Veränderung in Kauf nehmen haben müssen, kann so der erhöhte Kostengewinn wieder zunichte gemacht werden. Diese Kosten lassen sich nur schwer ermitteln und sind deshalb nur sehr schwer zuzuordnen. Da diese Kosten fast bis –gar nicht erfassbar sind, sollte hier ein besonderes Augenmerk auf die MA gelegt werden.

### **3.3.4 Weitere Risiken**

Weitere Risiken sind weiche Faktoren, die jedoch nicht messbar sind, sondern nur subjektiv, wie die in Kapitel 3.3.3.4 bereits erwähnten Motivationsprobleme, wahrnehmbar sind. Soziale Kompetenzen sind hier ein ausschlaggebender Aspekt. Sie verbinden persönliche Einstellungen, die das Verhalten mit sozialen Komponenten und Werten ausmachen. Die sogenannten Soft factors und Soft skills umfassen menschliche Fähigkeiten, Eigenschaften und Persönlichkeitszüge, die zusätzlich durch Erziehung und persönliche Erfahrung entstehen, wie z.B.:<sup>106</sup>

- Vision und Übernahme von Verantwortung
- Kommunikation und Interaktion
- Disziplin und Ehrlichkeit
- Höflichkeit und Freundlichkeit
- Motivation und Teamfähigkeit
- Selbstständigkeit und Zuverlässigkeit
- Offenheit und Toleranz
- Einfühlungsvermögen und emotionale Offenheit
- Konstruktive Konkurrenz sowie konstruktive Unzufriedenheit

---

<sup>106</sup> Vgl. Köhler-Frost W., (2005), S. 54

## 4. Offshoring im asiatischen Raum, im speziellen China

Durch die starke Position Chinas als Lieferant von Niedrigpreisprodukten aber auch als Produktionsstandort werden viele Strategien von produzierenden Betrieben in Europa nachhaltig beeinflusst. Die Wertschöpfungsketten werden unter Nutzung dieses China-Faktors rekonzipiert und unter Einbeziehung chinesischer Lieferanten und Partner kostenoptimiert. Wie bereits in Abbildung 3 gezeigt, spielen für die meisten Unternehmen, die Senkung der Lohnkosten die größte Rolle, wodurch sich China zu einem hochinteressanten Offshore-Land entwickelt hat. Besonders die Entwicklung der Industriekapazität hat in China enorm zugenommen. Bereits 2002 entfielen über 35% des GNP<sup>107</sup> auf die Produktion, die damals über 83 Millionen Beschäftigte zählte. Seit damals ist die Zahl jährlich um ca. 10% gestiegen, wodurch man heute von 130 Millionen Beschäftigten spricht. China wird auch „die Fabrik der Welt“ genannt. Aufgrund dieser Fakten sind Überlegungen unerlässlich, wie die eigene Wertschöpfungskette verändert werden kann und wie solche Produktionsmöglichkeiten vorteilhaft integriert werden können. Dadurch sind chinesische Firmen seit einigen Jahren in der internationalen Zulieferindustrie unverzichtbar geworden.

Der am häufigsten eingeschlagene Weg in den chinesischen Markt ist die Einbindung leistungstarker chinesischer Partnerfirmen in Produktionsnetzwerken.<sup>108</sup>

Im folgenden Kapitel wird die chinesische Kultur etwas näher betrachtet, wobei diese Informationen für eine gut funktionierende Geschäftsbeziehung unerlässlich sind. Chancen und Risiken, die im asiatischen Raum durch Offshoring entstehen können, werden gegenübergestellt. Wie schon in Kapitel 2.6.6 erklärt, unterscheidet sich Outsourcing mit Offshore-Outsourcing. Beim Offshore-Outsourcing wird sogar länderspezifisch unterschieden, da sie in ihrer Kultur, was einer der wichtigsten Punkte beim Offshoring ist, sehr unterschiedlich sind. Durch Offshoring entsteht eine Vielzahl an Risiken, die beim „normalen Outsourcing“ nicht so sehr unter Betracht fallen und dadurch oft vernachlässigt werden.

---

<sup>107</sup> Gross National Product (GNP), auf deutsch Bruttonationaleinkommen

<sup>108</sup> Vgl. Schmitt R./Prefi Th. Grundmann T., In: *Industriemanagement*, 01/2008, S. 27

## 4.1 Kulturelle Einordnung

Da beim Offshoring die Kulturen sehr unterschiedlich sind, können dadurch große Probleme auftreten. Auf diese Probleme wird in dieser Arbeit genauer eingegangen.

Das Wort „Kultur“ kommt aus dem lateinischen „colere“ und bedeutet übersetzt „errichten“ oder „bilden“. Im Alltag wird das Wort „Kultur“ auf das Verhalten von Menschen bezogen. So steht dieses oft für „kultiviert“ und „gepflegt“. Man will damit aussagen, dass Kultur für etwas Gebildetes steht, speziell das Wort Hochkultur, steht für ausgesuchte und elitäre Klassen einer Gesellschaft.<sup>109</sup> Des Weiteren beschreibt die Kultur eine Handlungsweise innerhalb einer Organisation. So spricht man von einer Innovationskultur, wenn ein Unternehmen hohen Stellenwert auf Innovationen legt. Einer Kultur sind meist geographische oder politische Grenzen gesetzt. Oftmals ist die Abgrenzung der Kultur problematisch zu betrachten, da man nicht die exakt gleiche Kultur innerhalb eines Gebietes voraussetzen kann und so besonders bei Offshoring- Projekten, Vorsicht geboten ist. Diese Unterschiede treten zum Beispiel im Bereich Süd- nach Nord China auf. Je größer das Land, desto größer können die kulturellen Unterschiede sein.

Ein wichtiger Punkt um eine Kultur als Ganzes zu sehen sind die Kernelemente, die nachfolgend genauer betrachtet werden:<sup>110</sup>

- Sprache/Kommunikation
- Wertestruktur
- Ausbildung
- Ästhetik
- Soziale Interaktionen
- Religion

### 4.1.1 Sprache und Kommunikation

Das wohl wichtigste Element ist die Sprache. Die Schwierigkeit des Kommunizierens versteht man zum Einen in den Sprachbarrieren, zum Anderen bedeutet eine gewisse Sprachfertigkeit nicht immer, dass man die Botschaft auch richtig verstanden hat. Um eine internationale Karriere zu starten, ist es eine Grundvoraussetzung eine Fremdsprache, zu beherrschen. Die Sprache ist nach der Religion der Menschen der größte Faktor, der uns zu anderen Kulturen

---

<sup>109</sup> Vgl. Kutschker S./Schmid S., (2008), S. 672

<sup>110</sup> Vgl. Spann M., (2006), S. 29

unterscheidet. Zurzeit unterscheidet man 3000 verschiedene Sprachen und rund 10.000 Dialektformen.<sup>111</sup> Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die wichtigsten Sprachen und deren Verbreitung:

<b>Sprache</b>	<b>Sprecher in Millionen (Erstsprache)</b>	<b>Sprecher in Millionen (Zweitsprache)</b>	<b>Sprecher in Länder (auch Migration)</b>
Chinesisch (Mandarin)	1213	178	31
Spanisch	329	60	44
Englisch	328	Keine Angaben	112
Hindu/Urdu	242	224	23
Arabisch	221	246	57
Bengalisch	181	140	10
Portugiesisch	178	15	37
Russisch	144	110	33
Japanisch	122	1	25
Deutsch	90	28	43
Französisch	68	50	60

**Tabelle 5: Meistgesprochene Sprachen der Welt<sup>112</sup>**

Aus dieser Statistik kann man erkennen, dass über 1,2 Milliarden Menschen chinesisch sprechen, was einen Prozentsatz von 18,8% der Weltbevölkerung entspricht. Jedoch wird chinesisch nur in 31 Ländern gesprochen. Englisch wird hingegen „nur“ von 328 Millionen Menschen gesprochen, jedoch aufgeteilt auf 112 Länder, was eine größere Verbreitung der Sprache widerspiegelt.

#### **4.1.2 Religion**

Da im Rahmen dieser Arbeit die chinesische Kultur nicht annähernd beschrieben werden kann, wird in dieser Arbeit nur ein kleiner Teil, der für ein erfolgreiches Offshoring- Projekt notwendig ist, dargestellt. Der chinesische Alltag ist geprägt durch eine Vielzahl voneinander nicht streng zu trennenden Philosophien und Religionen, deren Einfluss auch in Offshoring-

<sup>111</sup> Vgl. Huntington S., (1996), S. 99.

<sup>112</sup> Vgl. Lewis, M. Paul (ed.), In: Ethnologue International, abgerufen am 2. Februar 2011

Projekten stark spürbar ist. Zu diesen Faktoren zählen vor allem Taoismus und Konfuzianismus. Die Literatur lehrt die Harmonie zwischen Mikro- und Makrokosmos, so gibt es kein Hell und kein Dunkel, kein Klein und kein Groß, kein Ying ohne Yang.<sup>113</sup> Diese Zuteilung lässt sich auf die deutsch- chinesische Kommunikation übertragen, wobei die Deutschen das männliche Prinzip Yang darstellen, geprägt durch analytisches, rationales und kausales Denken.

Die Chinesen selbst ordnen ihre Verhaltensweise eher dem weiblich Prinzip Ying zu. Dadurch lässt sich auch ihr Harmoniebedürfnis sowie die kollektivistische Einstellung erklären.<sup>114</sup> Eine weitere Form ist der Konfuzianismus, eine auf Kun-(fu)-Tzu zurückgehende Staats- und Sittenlehre, die davon ausgeht, dass Staat und Familie auf fünf Beziehungen basieren: Staatsoberhaupt und -diener, Vater und Sohn, Mann und Frau, Ältere und Jüngere, älterer und jüngerer Freund. Durch dieses entsteht eine hierarchische Ordnung, in der der Ranghöhere eine Fürsorgepflicht gegenüber seinen Untergebenen hat. Ein fixer Bestandteil der konfuzianischen Philosophie ist die ganzheitliche Denkweise. Übertragen auf ein Offshoring- Projekt bedeutet dies, dass das zu produzierende Produkt oder die Dienstleistung vorrangig ein Teil des anbietenden Unternehmens ist und anschließend erst ein eigenständiger geschäftlicher Gegenstand ist. Daraus lässt sich ableiten, dass jeder Geschäftsmann fundierte und solide Kenntnisse, sowohl über die eigene Firma und Nation, als auch die seiner Partner besitzen muss. Chinesische Firmen formieren sich gerne in einer Gemeinschaft, weshalb es für sie wichtig und geschäftsrelevant ist, sich bei ihren Geschäftspartnern über deren betriebliche Gemeinschaft, zu erkundigen.<sup>115</sup>

### **4.1.3 Wertestruktur**

Wichtige Aspekte in der Kultur und im täglichen Leben sind die manifestierten Werte. Durch fehlende Kenntnisse, über die in der Kultur nicht sichtbaren Werte und Normen, kann eine Gefährdung des Erfolges einer Auslandstätigkeit auftreten. Das Wissen über die Wertestruktur eines Landes, kann sich ein Kulturfremder durch die Beschäftigung mit der Geschichte und Gesellschaft aneignen, womit sich seine soziale Handlungskompetenz auf diesen Kulturkreis ausweitet.<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl. Lee S. H., (1997), S. 5

<sup>114</sup> Vgl. Rothlauf J., (2009), S. 20

<sup>115</sup> Vgl. Lee S.H., 1997, S. 20

<sup>116</sup> Vgl. Gruchmann A., (2008), S. 68

Unter den wichtigsten Elementen versteht man Sprache, Religion und die Wertestruktur. Bei einem Offshoring- Projekt ist es von hoher Priorität, diese Elemente zu verstehen und zu beachten. Zu den drei wichtigsten Elementen zählen noch weitere Aspekte, die relevanter Bestandteil einer Kultur sind und nachfolgend kurz beschrieben werden.

#### **4.1.4 Ausbildung**

Die Qualität und der Grad der Ausbildung unterscheiden sich von Land zu Land. Unter Ausbildung versteht man die Vermittlung von Wissen, Ideen und Anschauungen. In einigen Kulturen wird es z.B. als notwendig gesehen, dass Kinder eine Grundausbildung erhalten, dagegen ist es in anderen Kulturen die Unterstützung der elterlichen Arbeit wichtiger als eine Ausbildung.<sup>117</sup> In China geht man den Weg, dass Kinder eine Ausbildung bekommen. Das Land investiert beispielhaft in die Zukunft, zum Einen in die Forschung und Entwicklung, zum Anderen in die Ausbildung. So waren es in den 1990er noch wenige Tausend MBA-Studenten an den Business-Universitäten in China, so waren es 2005, 10.000 bis 15.000 Studenten.

Aber auch Firmen gehen einen Weg zur besseren Ausbildung der Mitarbeiter. Beispielsweise hat Motorola eine eigene Universität aufgebaut und trainiert Techniker und Manager in Kooperation mit rund 200 Dozenten.

#### **4.1.5 Ästhetik**

Unter Ästhetik versteht man, wie eine Kultur Schönheit definiert. Die kann sich in der Kunst, Musik, Dramen, Tänze, den Glücks- oder Unglückssymbolen widerspiegeln. Im Zusammenhang mit Offshoring ist es insofern wichtig, weil sie auch Einblicke in das dortige Leben und den Traditionen geben.<sup>118</sup>

#### **4.1.6 Soziale Interaktionen**

Die Verhaltensweise, wie Menschen miteinander umgehen, ist von Land zu Land unterschiedlich. Diese Interaktionen spielen eine große Rolle ebenso wie die Bedeutung und die Struktur der Familie. Solche charakteristischen Merkmale zeigen sich auch in der Aufbauorganisation eines Unternehmens und in der Verhaltensweise innerhalb des Unternehmens, z.B. bei der Art und Weise der Entscheidungsfindung oder bei dem Ausmaß

---

<sup>117</sup> Vgl. Michell S., (2000), S. 10

<sup>118</sup> Vgl. Geiger H., (1987), S. 10 ff

der übertragenen Kompetenzen oder Vollmacht. Beim Offshoring sind oft zum Aufbau von Vertrauen gelegentliche persönliche Treffen unentbehrlich, die für eine Vertrauensbeziehung der Mitglieder wichtig ist. Hierbei werden gegenseitige Kompetenzen oder soziale Hintergründe und gelebte Werte ausgetauscht.<sup>119</sup>

Die einzelnen Elemente sollten immer im Gesamtzusammenhang betrachtet werden, da diese sich gegenseitig beeinflussen.

## 4.2 Kulturelle Merkmale

Für ein erfolgreiches Offshoring ist ein Wissen über die Kultur des Partners unerlässlich. Im nachstehenden Kapitel wird auf die Kultur in China näher eingegangen.

### 4.2.1 Kulturkonzept nach Hofstede

Der Einfluss der vorstehend angeführten Kultur auf die chinesische Gesellschaft mag unumstritten sein. Um länderübergreifende Vergleiche anstellen und mögliche Probleme im interkulturellen Verständnis zwischen Ziel- und Quellregion einschätzen zu können, eignet sich das Modell der kulturellen Dimension des holländischen Kulturwissenschaftlers Geert Hofstede. Hier werden nicht einzelne kulturelle Strömungen einer Nation, sondern eine Analyse weltweit miteinander vergleichbarer Kulturstandards, verglichen. Hofstede benutzt fünf Kriterien, durch die sich alle Kulturen beschreiben lassen. Jede Dimension bekommt eine Dimension zugewiesen, die den Grad des Zutreffens der entsprechenden Eigenschaft ausdrückt (normalerweise zwischen 0 und 100; einige später hinzugefügte Länder erreichen auch Werte über 100). In der nachfolgenden Tabelle werden China und Deutschland miteinander verglichen:<sup>120</sup>

Dimension	China	Deutschland	Japan	Korea	Taiwan
Machtdistanz	80	35	54	60	58
Individualismus	20	67	46	18	17
Maskulinität/Feminität	66	66	95	39	45
Unsicherheitsvermeidung	30	65	92	85	69
Langzeitorientierung	118	31	80	75	87

**Tabelle 6: Gegenüberstellung chinesischer und deutscher Werte<sup>121</sup>**

<sup>119</sup> Vgl. Zülch J./Barrantes L./Steinheuser S., (2006), S. 124

<sup>120</sup> Vgl. Nörenberg M., (2009), S. 47

<sup>121</sup> Vgl. Hofstede G., (2005), S.170



Nachfolgend sollen die fünf Dimensionen erläutert und Beispiele für die chinesische Kultur gegeben werden.

### **Machtdistanz:**

*„Sie gibt den Grad an, mit dem die weniger mächtigen Mitglieder einer Gesellschaft eine ungleiche Machtverteilung akzeptieren und erwarten.“<sup>122</sup>*

In China liegt der vergleichsweise hohe Indexwert bei 80. Das zeigt, dass in der Volksrepublik China ein hoher Grad an Fremdbestimmung hingenommen wird. In China wird z.B. akzeptiert, dass ihr Einfluss auf die politischen Entscheidungen sehr gering ist. Auch in Familien und Unternehmen kann man eine stärkere Ausprägung der Hierarchien beobachten.

### **Individualismus:**

*„Der Grad des Individualismus gibt an, ob eine Gesellschaft eher individualistisch (Verwirklichung eigener Wünsche) oder kollektivistisch (Gruppen-/Netzwerkdenken) geprägt ist.“<sup>123</sup>*

In der Volksrepublik China liegt der Individualismus-Indikator bei 20. Dieser weist darauf hin, dass dort das Kollektivdenken noch einen viel höheren Stellenwert als in Deutschland einnimmt. Erkennt ein chinesischer Geschäftspartner z.B. nicht, dass die deutschen Geschäftspartner gerne in ruhiger Atmosphäre speisen und auf ihren Reisen einen gewissen Grad an Flexibilität wünschen, werden sie wahrscheinlich nicht zufriedengestellt.

### **Maskulinität und Feminität:**

Hier wird der Abstand zwischen maskulinen und femininen Werten der beiden Geschlechter in der Kultur, inwiefern sich das weibliche mit dem männlichen Geschlecht in ihren Werten unterscheiden, betrachtet.<sup>124</sup>

Hofstede spricht von einer maskulinen Gesellschaft, wenn Männer in ihrer Rolle durchsetzungsfähig, stark und zielorientiert handeln, während Frauen eher bescheiden sind und „weiche“ Eigenschaften besitzen. Sollten mehr männliche Mitglieder weibliche Eigenschaften besitzen, so spricht man von einer femininen Gesellschaft. Trotz der großen

---

<sup>122</sup> Nörenberg M., (2009), S. 47

<sup>123</sup> Nörenberg M., (2009), S. 48

<sup>124</sup> Vgl. Hofstede, (2005), S. 252 ff

Entfernung zwischen Deutschland und China gibt es hier keine großen Unterschiede, wie Tabelle 6 zeigt.

**Unsicherheitsvermeidung:**

Die Unsicherheitsvermeidung gibt an, wie weit eine Kultur bereit ist, Risiken einzugehen und damit Unsicherheit zu akzeptieren.<sup>125</sup>

Chinesen gehen im Vergleich zu den Deutschen deutlich weniger Risiko ein. Das könnte eine Offshore-Beziehung deutlich beeinflussen, da das Maß an Flexibilität und Spontanität der Chinesen zu Reibungen führen kann (z.B. bei der Beantragung einer Genehmigung einer Behörde). Dafür haben Deutsche möglicherweise kein Verständnis für die bürokratische Abwicklung eines Vorganges auf chinesischer Seite.

Tabelle 7 soll Aufschluss über die Hauptunterschiede in der Werthaltung geben:

<b>Gesellschaften mit schwacher Unsicherheitsvermeidung</b>	<b>Gesellschaften mit starker Unsicherheitsvermeidung</b>
- Abneigung gegen schriftliche oder mündliche Vorschriften od. Regeln	- Emotionales Bedürfnis nach schriftlichen oder mündlichen Vorschriften od. Regeln
- Flache Hierarchie, geringe Statusunterschiede	- Starre Hierarchie
- Hoher Stellenwert für „Generalisten“ u. gesunden Menschenverstand	- Hoher Stellenwert für Experten und Spezialisten
- Spontane horizontale und vertikale Kommunikation	- Dienstweg
- Flexible Organisation u. Arbeitsgestaltung	- Formalisierung
- Verträge können nachverhandelt werden	- Verträge müssen eingehalten werden
- Innovationsbereitschaft	- Widerstand gegen Veränderung

**Tabelle 7: Beispiele unterschiedlicher Werthaltungen im Bezug auf Unsicherheitsvermeidung<sup>126</sup>**

<sup>125</sup> Vgl. Hofstede G., (2005), S. 233

<sup>126</sup> Vgl. Weidmann J., (1995), S. 49

### **Langzeitorientierung:**

Sie gibt an, wie weit eine Gesellschaft plant und inwiefern sie eine langfristige Umsetzung von Maßnahmen akzeptieren. Folgende Charakteristiken beschreiben eine langzeitorientierte Gesellschaft:<sup>127</sup>

- Ziele werden mit Ausdauer und Beharrlichkeit verfolgt
- Rangordnung orientiert sich am Status
- Sparsamkeit
- Schamgefühl ist ausgeprägt

**Kurzzeitorientierte Gesellschaften** zeichnen sich hingegen mit folgenden Merkmalen aus:

- Gruß, Geschenke und Gefälligkeiten werden erwidert
- Man zeigt Respekt gegenüber der Tradition
- Wahrung des Gesichts
- Stabilität und Ausdauer sind persönliche Eigenschaften

China liegt im Bezug auf die Langzeitorientierung weltweit auf Platz eins. Die Sparsamkeit der Chinesen kann dazu führen, dass die hohen Ansprüche der Kunden nicht Rechnung getragen wird. Daher ist es wichtig über diese Werte Bescheid zu wissen, um so besser auf diese Gesellschaft eingehen zu können.

All diese angeführten Strömungen und Eigenschaften beeinflussen das Verhalten der Chinesen und wirken sich auf die Dienstleistungskultur aus.

### **4.2.2 Stellenwert von Beziehungen**

In China ist der Stellenwert von Beziehungen deutlich höher als im deutschsprachigen Raum. Hier wird eine große Bedeutung auf Beziehungen, zu einflussreichen Personen und deren große persönliche Macht, gegeben. Sollte man über die richtigen Beziehungen verfügen, dem öffnen sich diesem ungeahnte Möglichkeiten „durch die Hintertür“. Diese Beziehungen lassen sogar das Gesetz außer Betracht, dadurch sind einige Vorhaben in China ohne diese Beziehungen nicht möglich. Einer Studie zufolge geben 92,4% der Chinesen an, dass Guanxi<sup>128</sup> im täglichen Leben wichtig sei. 84,5% würden auch keinen Unbekannten vertrauen,

---

<sup>127</sup> Vgl Hofstede G., (2001), S. 292

<sup>128</sup> Beziehungen- Guanxi und houtai, beschreibt ein vorgehen „hinter den Kulissen“ bzw. „durch die Hintertür“  
Vgl. Abramason/Ai, 1999, S. 26 ff

bis eine Beziehung etabliert ist und 71,4% würden eher die privaten Beziehungen nutzen, um ihre Interessen zu verfolgen, als den normalen Weg durch die Behörden zu gehen.

### **4.2.3 Beziehungen zur äußeren Umwelt**

Bei der Einstellung zur Umwelt unterscheiden sich Kulturen maßgeblich. Man kann hier erkennen, ob in einer Kultur eine starke Tendenz besteht, Kontrolle über die Natur zu übernehmen oder ob sich der Mensch der Natur unterwirft.

Hier werden eine selbstbestimmte Kultur und eine außengeleitete Kultur unterschieden.<sup>129</sup>

#### **Merkmale einer selbstbestimmten Kultur sind:**

- Dominanzhaltung gegenüber der Natur
- Festlegung von Zielen und Terminen
- Entscheidungen werden aktiv getroffen

#### **Merkmale einer außengeleiteten Kultur:**

- Fühlt sich der Natur unterworfen
- Sucht den Einklang mit der Natur
- Gehen Kompromisse ein
- Sie glauben, dass sie das Schicksal nicht beeinflussen können.

Da diese Faktoren keinen hohen Einfluss auf ein Offshoring- Projekt haben, wird in dieser Arbeit nur kurz darauf eingegangen.

### **4.2.4 Beziehungen zur Zeit**

Auch in der Art wie die Gesellschaft die Zeit bewertet, gibt es Unterschiede. In China beispielsweise spielt die Vergangenheit eine große Rolle. Hier wird eine große Achtung auf Ahnen, Vorfahren und ältere Menschen gezeigt. Die USA ist der genaue Gegensatz zu China, hier wird ein höherer Wert der Gegenwart geschenkt, wobei die Vergangenheit auch genutzt wird. Es wird mehr Wert auf potentielle und zukünftige Leistungen gelegt.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Vgl. Blom/ Meier, (2002), S. 61

<sup>130</sup> Vgl. Kutscher M./ Schmid S., (2008), S. 698

Unterschiede in der Wahrnehmung der Zeit können sich bei einem Offshoring- Projekt wie folgt ergeben. In China besitzt Pünktlichkeit einen eher geringen Stellenwert, weshalb es vorkommen kann, dass bei Videokonferenzen der Partner in China erst einige Zeit später erscheint als ausgemacht war. Dies sehr zum leidtragenden Deutschen Volk, das sehr hohen Wert auf Pünktlichkeit setzt. Doch für ein erfolgreiches Offshoring- Projekt müssen Kompromisse auf beiden Seiten eingegangen werden.

### 4.3 Spezielle Chancen und Risiken durch Offshoring in China

Durch niedrigste Lohnkosten, gut ausgebildetes Personal, bietet China eine gute Mischung für Offshoring- Projekte. Wie bereits in Abbildung 3 gezeigt, spielen für Unternehmen, die auslagern, Lohnkosten eine wichtige Rolle. Nirgendwo sonst auf der Welt gibt es einen idealeren Mix aus qualifizierten Arbeitskräften, (noch) niedrigen Lohnkosten, wie Abbildung 12 zeigt, guter Infrastruktur und einer breiten Lieferantenpalette. Jedoch legen Unternehmen die ihre Dienstleistung auslagern, immer mehr auf fachliche Kompetenz (96%) gefolgt von kommunikativer (86%) und methodischer Kompetenz (83%) wert.<sup>131</sup>

	Lohnvorteil China vs. Deutschland (in Prozent)	China (in Euro/Std.)	Deutschland (in Euro/Std.)
Industriearbeiter	94	2,0	31,4
Verkäufer	82	3,2	19,8
Chefsekretär	82	5,3	29,8
Ingenieur	79	8,1	45,8
Abteilungsleiter	54	12,6	60,5
Produktmanager	54	24,4	53,2

Abbildung 12: Lohnkosten vergleich China- Deutschland.<sup>132</sup>

#### 4.3.1 Motivation für China

China bemüht sich, geistiges Eigentum besser zu schützen und administrative Vorgänge zu vereinfachen, wodurch China auch immer für deutsche Forschung und Entwicklungs-Projekte interessanter wird. Für deutsche Unternehmen die auf den süd- bzw. ostasiatischen Raum agieren wollen, ist China, durch die zentrale Lage, zur Drehscheibe geworden. Für eine Verlagerung nach China spricht auch die wachsende Mittelschicht, die damit verbundene

<sup>131</sup> Vgl. Schmitt R./ Prefi Th. Grundmann T., (2008), S. 28

<sup>132</sup> Kaufmann, L.; Panhans, D.; Poovan, B.; Sobotka, B. (2005), abgerufen am: 08.02.2012, [http://www.econbiz.de/archiv/myk/whumyk/controllers/loehne\\_china.pdf](http://www.econbiz.de/archiv/myk/whumyk/controllers/loehne_china.pdf), S. 2

Kaufkraft und der schier unendlich große Markt. Es sind vorwiegend Großunternehmen die ihre Präsenz in China ausbauen, um auch in Zukunft auf diesen Markt global erfolgreich zu sein und den Anschluss nicht zu verlieren. Durch den starken Drang der Großunternehmer nach China, zieht es auch immer mehr Zulieferer hinterher. Besonders die Infrastruktur hat sich erheblich verbessert, so sind vor allem küstennahe Metropole wie, Peking und Shanghai infrastrukturell sehr gut ausgerüstet.

Die Zeitverschiebung wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit mit deutschen Standorten aus, da Arbeiten rund um die Uhr erledigt werden können. Durch die hohe Bevölkerungsanzahl haben Unternehmen darüber hinaus einen unerschöpflichen Pool an qualifizierten Arbeitskräften.<sup>133</sup>

Als Nachteil wird vor allem die mangelnde Transparenz vor Ort und die Unsicherheit in der Rechtslage genannt. Als Beispiel können z.B. fehlerhafte Lieferungen vor dem chinesischen Gericht nicht eingeklagt werden. Nähere Details befinden sich in Kapitel 4.6.7. Vor allem die chinesische Kultur spielt eine wichtige Rolle. Speziell bei der Vergabe von Lizenzen und Genehmigungen oder bei der Erteilung von Aufträgen ist dies von großer Bedeutung.<sup>134</sup> Besonders fehlende Englischkenntnisse, geringe Selbstständigkeit der Arbeiter und fehlendes Wissen zu westlichen Gepflogenheiten erschweren die Zusammenarbeit.<sup>135</sup>

### **4.3.2 Der Markt in China**

Die Ursache für die hohen Auslagerungsmotive mag in den enormen Chancen liegen, die der chinesische Markt birgt. Aber es kann auch andere Hintergründe geben um in China zu investieren, wie z.B. durch Captive- Offshoring kann das Unternehmen am chinesischen Markt präsent werden und so für höhere Absatzzahlen, in einem Land mit enorm hohen Wachstumsraten, wie Abbildung 13 zeigt, sorgen. Die Abbildung 13 verdeutlicht dies mit der Darstellung des Bruttoinlandproduktes (BIP), wobei das chinesische BIP in den letzten Jahren im weltweiten Vergleich überdurchschnittlich stark gewachsen ist und in absoluter Größe hinter den USA an zweiter Stelle liegt. Schätzungen des IMF zu Folge liegt bis 2013 sowohl, das relative als auch das absolute Wachstum vor dem der USA.<sup>136</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. Hutzschenreuter Th./ Dresel S./ Dressler , (2007), S. 17

<sup>134</sup> Vgl. Merten H. L., (2004), S. 226

<sup>135</sup> Vgl. Dressler M., (2007), S. 175

<sup>136</sup> Vgl. Jegelka S., S.31. Vgl. International Monetary Fund (IMF), 2008

Zum Nachdenken ist hierbei, dass sich der chinesische Markt als sehr heterogen gestaltet. Die Einkommensunterschiede entwickeln sich von Stadt zu Land immer weiter auseinander, wodurch nicht von einem einzigen großen und uniformen Markt gesprochen werden kann.<sup>137</sup>

Diese Situation birgt ein hohes Risiko, sodass viel ausländische Unternehmen ihre Markt- und Absatzpotenziale oftmals falsch einschätzen.<sup>138</sup>

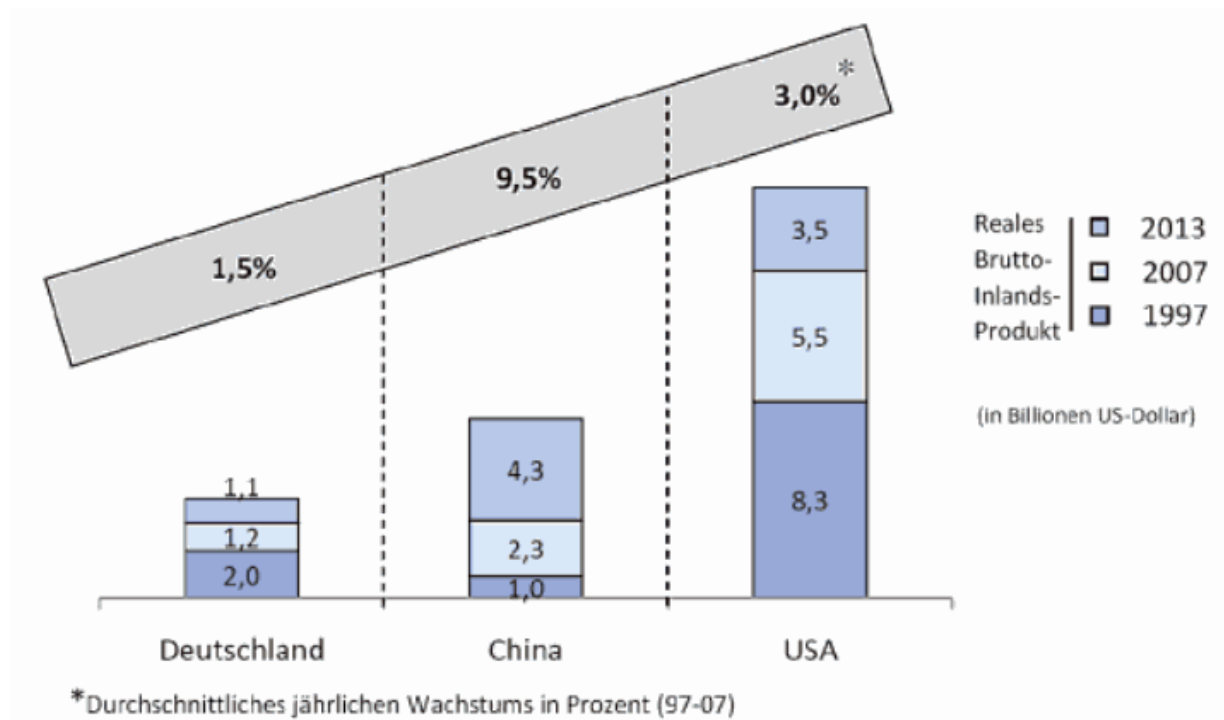


Abbildung 13: Reales Bruttoinlandsprodukt und Wachstumsrate<sup>139</sup>

### 4.3.3 Formen der Produktion in China

In den Formen der Produktion unterscheidet man in Offshore-Manufacturing oder auch Captive- Offshoring genannt und Offshore-Outsourcing. So fallen beim Offshore-Manufacturing in aller Regel Investitionskosten an, da in einer eigenen oder in einem Partner Betrieb gefertigt wird. Beim Offshore-Outsourcing, bei dem die Produktion fremdvergeben wird, entstehen keine Investitionen. Zusammenfassend kann man sagen, dass man zwei verschiedene Varianten unterscheidet: Offshoring mit Kapitaleinsatz und Offshoring ohne

<sup>137</sup> Vgl. Holtbrügge D. / Puck J., (2008), S.22

<sup>138</sup> Vgl. Abele E./ Kuske P./ Lang H., (2011) S. 18f

<sup>139</sup> Jegelka S., (2010), S. 32

Kapitaleinsatz. In Abbildung 14 werden Ausgestaltungsformen der Produktion in China graphisch dargestellt.<sup>140</sup>

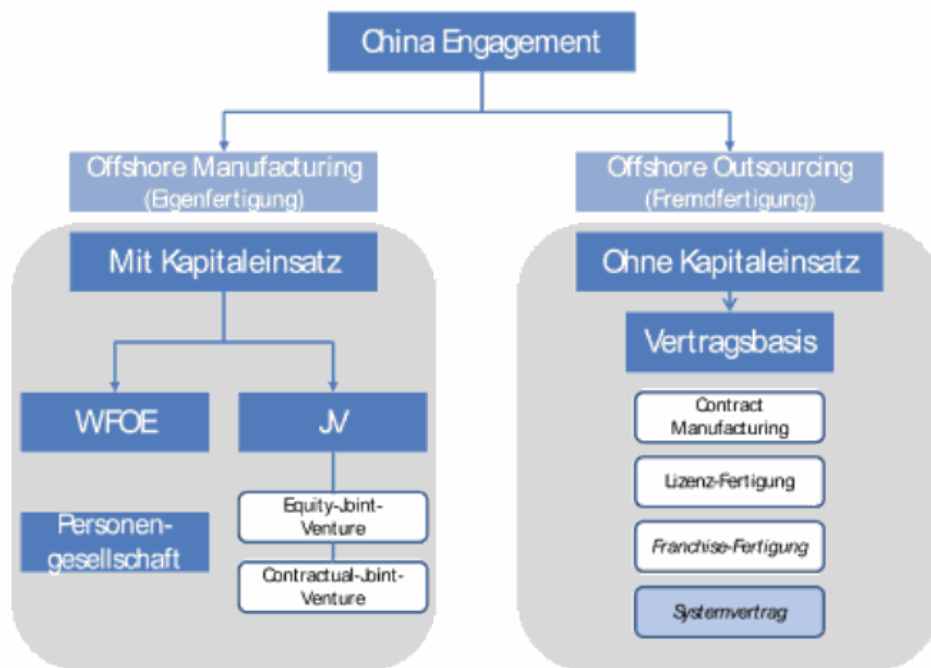


Abbildung 14: Mögliche Formen der Produktion in China<sup>141</sup>

Offshore-Manufacturing oder Captive Offshoring werden in dieser Arbeit nur am Rande behandelt, in diesem Zusammenhang wird auf Simon Jegelka, Offshore-Outsourcing und Produktion in China, verwiesen, der diese Möglichkeit genauer unter Betracht gezogen hat.

#### 4.4 Phasen des Auslandsengagements

Wie bereits erwähnt unterscheidet sich Outsourcing vom Offshoring. Offshoring unterscheidet sich zum Outsourcing im Wesentlichen in der Entfernung, wo die Dienstleistung ausgelagert wird. In diesem Kapitel werden speziell die Risiken, die durch Auslandsengagement entstehen können, unter Betracht genommen.

Möchte eine Firma ihre Produktionsaktivitäten ins Ausland verlagern, so sollten die Prozesse in mehrere Schritte aufgeteilt werden. Die Schritte einer Auslandsaktivität lassen sich in vier Phasen mit den exemplarisch anfallenden Aufgaben unterteilen.<sup>142</sup>

<sup>140</sup> Vgl. Jegelka S., (2010), S. 36

<sup>141</sup> Jegelka S., (2010), S. 37

<sup>142</sup> Vgl. Dörsam P./ Icks A., (1997), S. 42 ff



- **Informationsphase**
  - Länderinformation
  - Brancheninformation
  - Wettbewerbsinformation
  - Kundeninformation
  
- **Realisierungsphase**
  - Strategieprobleme
  - Entscheidungsprobleme
  - Standort- und ggf. Partnersuche
  
- **Gründungsphase**
  - Sozio- kulturelle Unterschiede
  - Anlaufprobleme
  
- **Koordinierungsphase**
  - Managementbereich
  - Kooperationspezifische Kosten
  - Systembeherrschung
  - Verlust von Kernkompetenzen

In der **Informationsphase** muss zunächst die Zielsetzung aus der jeweiligen Motivation abgeleitet und präzisiert werden. Ein Ziel daraus könnte sein, die Produktionskosten zu senken. Daraufhin soll eine Entscheidung, bezüglich des Landes wo ausgelagert werden soll getroffen werden. Eine wichtige Rolle spielt hier: Kann dieses Land z.B. China die gewünschten Produkte überhaupt fertigen? Sollte das Land infrage kommen, so sollen Länderinformationen eingeholt werden. Einige Länder bieten Sondierungsgespräche mit den regionalen Spezialisten an. Eine weitere Möglichkeit wäre auch, Geschäftspartner zu interviewen.<sup>143</sup> Hier ist vor allem wichtig einen kleinen Kreis an Länder die infrage kommen einzugrenzen.

Die **Realisierungsphase** beginnt nachdem die jeweiligen Informationen eingeholt wurden. Es sollte die Art und Tiefe des Engagements festgelegt werden, was vielfach von bisherigen

---

<sup>143</sup> Vgl, Barbier L./ Suter A., (2007) S. 20

Auslandstätigkeiten, den wirtschaftlichen finanziellen Verhältnissen des Unternehmens, sowie den verfügbaren Ressourcen ausgeht. Somit kann man sagen, dass in der Realisierungsphase die Fertigungstiefe, wie bereits in Kapitel 2.4 näher beschrieben, ein entscheidender Gestaltungsparameter ist.

In der **Gründungsphase** wird die operative Phase des Auslandsengagement geleistet. Beim Outsourcing nennt man die Gründungsphase den Beginn der Kooperation eines Vertragspartners.

In der **Koordinierungsphase** werden die zusätzlichen Koordinierungsaufwände die bei einer vernetzten Produktion (mit Vertragspartner) oder auch bei eigenen Produktionsnetzen (Mutter-Tochtergesellschaft) beschrieben. Dieser neue Komplexitätsgrad bedarf einer neuen Methode der Auftragsabwicklung.<sup>144</sup>

## 4.5 Anfallende Kosten durch Sourcing in China

Beim Offshoring zählen speziell die Transaktionskosten zu den höchsten Kosten. In diesem Kapitel werden diese näher beschrieben. Nach Arrow sind „Transaktionskosten (TK) die Betriebskosten eines Wirtschaftssystems“<sup>145</sup>, die zur dessen Schaffung, Erhaltung, Benutzung oder Veränderung anfallen. Diese entstehen aufgrund begrenzter Rationalität der Marktakteure und fehlendem unendlich schnellem Reaktionsvermögen auf Veränderungen.<sup>146</sup> Diese sind jedoch in Transport- und Produktionskosten geteilt. R. Richter und E. Furubotn beschrieben die Bedeutung von TK so:

*„Eine zumindest annähernde Vorstellung von der Größenordnung der Transaktionskosten kann man sich machen, wenn man sich die Größen ansieht, wie die Spanne zwischen Fabrik- und Einzelhandelspreisen (bereinigt um die Transportkosten), zwischen Soll- und Habenzinsen bei Banken, die Gemeinkosten bei Unternehmungen, die Ausgaben des Staates für grundlegende Aufgaben usw.“<sup>147</sup>*

---

<sup>144</sup> Vgl. Lutz et al, (2000), S. 20

<sup>145</sup> Arrow, K.J, (1969), S. 48

<sup>146</sup> Vgl. Klumpp M./ Koppers L., (2007), S. 13

<sup>147</sup> Richter R./ Furubotn E.G., (2003), S. 53

TK entstehen in einem Wirtschaftssystem, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet; eine andere beginnt. Dieser Vorgang wird auch Transaktion genannt. TK entstehen dann, wenn Ressourcen innerhalb der Unternehmensgrenzen oder an den Markt übergeben werden. TK treten sowohl bei Outsourcing als auch beim Offshoring auf. Jedoch sind sie beim Offshoring von größerer Bedeutung, da diese hier meist viel höher ausfallen. Aufgrund dessen werden TK in dieser Arbeit genauer betrachtet. Nach der Auffassung von A. Picot, C. Bortenlänger und H. Röhl sind Transaktionskosten beim Offshoring eine nicht zu unterschätzende Position.

#### 4.5.1 Markttransaktionskosten

Aufgrund existierender Marktunsicherheiten, verursacht durch bestehende Informationsasymmetrien treten Markttransaktionskosten auf. Laut Coase ist eine Abwicklung einer Transaktion ökonomisch sinnvoll, wenn die Transaktion über den Markt geregelt wird oder internalisiert wird.<sup>148</sup> Seine Definition lautet:

*„Marktakteure werden ihre Rechte solange an Dritte übertragen, bis der Grenznutzen der Übertragung eines Rechtes gerade dem Grenznachteil entspricht“*, also:<sup>149</sup>

$$\Delta N = \Delta K$$

Bei den Transaktionskosten unterscheidet man **vier** verschiedene Kosten:<sup>150</sup>

1. **Such und Informationskosten:** Bei der Suche nach den richtigen Offshoring-Partner, entstehen hohe Such- und Informationskosten um bestehende Informationsasymmetrien zu überwinden. Jedoch sind diese Kosten in den letzten Jahrzehnten durch verbesserte Such- und Informationsmedien gesunken und machen dadurch das Offshoring immer interessanter. Zu den bedeutendsten Errungenschaften in der Such- und Informationstechnologie zählen, das Internet, das Mobilfunknetz, sowie die Preisreduktion im Flugverkehr.

<sup>148</sup> Vgl. Gretzinger S. 8, (2007), S. 90; Plankenhorn S., (2008), S. 50.

<sup>149</sup> Gretzinger S. 8, (2007), S. 90; Vgl. Coase. R.H., 1960

<sup>150</sup> Vgl. Albrecht R., (2010), S. 24- 26.

2. **Verhandlungs- und Entscheidungskosten:** Wenn die Such- und Informationsphase abgeschlossen ist und man sich für einen Offshoring- Partner entschieden hat, stehen die Verhandlungen und Entscheidungen an. Auf die im asiatischen Raum durch kulturelle Differenzen, besonders Wert gelegt werden muss. Unter diesen Punkt fallen alle Kosten, die mit einer Vertragsverhandlung und dem Abfassen eines Vertrages in Verbindung stehen.  
Es zählen auch die Kosten der Verhandlungsführung, die Abstimmung der Entscheidungsfindung zu den Transaktionskosten.
3. **Überwachungs- und Durchsetzungskosten:** Nach ordnungsgemäßem Abschluss der Verhandlungen steht die Überwachung und Kontrolle der Einhaltung der Vereinbarungen an. Die Überwachungs- und Durchsetzungskosten werden an schriftlich fixierten Messgrößen und Kennzahlen gemessen, z.B. Liefertreue oder Qualitätskriterien. Treten Abweichungen gegenüber den getroffenen Regelungen auf, so spricht man von opportunistischen Verhalten des Verursachers. Sie umfassen auch die Kontrollen, die Interaktionen mit dem Vertragspartner und im Falle der Nichteinigung auch die Kosten der Rechtsprüfung.
4. **Investition in Sozialkapital:** In der letzten Phase der Markttransaktionskosten finden sich die Investitionen im Sozialkapital. Sie sind mit dem in Kapitel 3.3.4, wo speziell die weichen Faktoren behandelt werden, vergleichbar. Hinter der mehrdeutigen Phrase verbergen sich Kosten, die zum Aufbau, zur Pflege und zum Erhalt von Beziehungen entstehen. Hier ist es in erster Linie unerheblich, ob die Kontakte geschäftlicher oder privater Natur sind, solange sie zur Marktpositionierung des Unternehmens beitragen und dem Nutzen des Unternehmens dienlich sind.

## 4.5.2 Unternehmenstransaktionskosten

Ein wichtiger Block der betriebswirtschaftlich relevanten Transaktionen ist der Block der unternehmensinternen TK. Hier wird das Unternehmen als Geflecht von Verträgen und Regeln verstanden, die zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter bestehen.<sup>151</sup> Die unternehmensinternen TK entstehen hinsichtlich:<sup>152</sup>

- **Einrichtung, Erhaltung oder Änderung einer Organisationsstruktur**
- **Betrieb einer Unternehmung**

Unter Einrichtung, Erhaltung oder Änderung einer Organisationsstruktur können alle Fixkosten verstanden werden, die abhängig von variablen Faktoren oder Änderungen im Unternehmensfeld, anfallen. Diese Änderungen treten im Regelfall erst nach Beschluss des Managements auf.

Zum Betrieb einer Unternehmung können die variablen TK gezählt und subsumiert werden, deren Höhe von Größen abhängig sind, die sowohl von außen als auch von innen beeinflusst werden können. Das sind z.B. Kosten für Auftragseingang, Anzahl der MA, Fertigungstiefe usw. Um diese Kosten einer Unternehmung übersichtlicher zu machen, werden diese wiederum in zwei Blöcke aufgeteilt:

- **Kosten der Überwachung und Information**
- **Physischer Akt der Transaktion<sup>153</sup>**

Zu den Kosten der Überwachung und Information zählen, alle Kosten die zur Vermeidung von opportunistischen Verhalten auf allen Unternehmensebenen entstehen. Eine Maßnahme z.B. wäre die Benachrichtigung der Vorstände einer Aktiengesellschaft gegenüber ihren Eigentümern. In einer Aktiengesellschaft haben die Eigentümer auch außerhalb der Hauptversammlung das Recht, über Aktivitäten des Unternehmens und der Vorstände informiert zu werden. In diesem Zusammenhang wurde in der Interpräsenz von börsennotierten Unternehmen die Seite „Corporate Governance“ eingeführt.

---

<sup>151</sup> Vgl. Ertsey. B., (2008), S. 91

<sup>152</sup> Vgl. Richter. R./ Furubotn, E.G., (2003), S. 61f

<sup>153</sup> Vgl. Williamson O.E., (1985)

Der größte Kostenblock fällt jedoch auf andere Aktivitäten wie die Informationsbeschaffung, Qualitätskontrolle und Überprüfung der Mitarbeiterleistung auf allen Unternehmensebenen, an.

Die physischen Akte der Transaktion sind leichter zu messen, weil die Übertragung von Gütern und Dienstleistungen über trennbare Schnittstellen passiert.<sup>154</sup> Hier wird in der Literatur in vier Varianten unterschieden:<sup>155</sup>

- **Logistische Transaktionskosten:** Bestellungen und Materialbewegungen
- **Ausgleichstransaktionen:** Bestandskontrollen und Kapazitätsanpassungen
- **Qualitätstransaktion:** Qualitätskontrollen, Produktionsplanung- Überwachung
- **Kosten der Veränderung:** Anpassung auf neue Daten und Informationen

### 4.5.3 Extra Kosten

Beim Offshoring- Vertrag, werden die Art der Leistung, deren Qualität und der Preis vorab festgelegt. Es werden oftmals aber auch zusätzliche Dienstleistungen, die nicht explizit im Vertrag festgeschrieben sind, benötigt. Solche Kosten werden dann vom Dienstleister zu höheren Preisen an das Unternehmen weiterverrechnet.<sup>156</sup> Diese können beim „klassischen“ Outsourcing auch auftreten, nur sind diese im Offshore-Bereich schwerer in den Griff zu bekommen und werden erst jetzt behandelt. Das Unternehmen kann diese Leistungen in der Regel nicht selbst erstellen bzw. ein anderes Unternehmen damit beauftragen, da sie mit Daten oder Informationen der ausgelagerten Leistungserstellung verknüpft sind.<sup>157</sup>

Zum Beispiel können Buchungssätze teuer werden. Möchte das Unternehmen, das auslagert, nun eine Statistik über die verbuchten Umsätze haben und diese Tätigkeit ist nicht vertraglich festgelegt, kann der Preis überhöht sein, und damit kann die Gewinnspanne die man durch Outsourcing erreicht hat, wieder wegfallen. .

Es kann auch zu Beginn des Projektes zu unerwarteten Einmalzahlungen kommen wie Anpassungskosten gleicher Soft- oder Hardwaresysteme, Einrichtungskosten, Abstimmungskosten usw.. Eigentlich würden diese Kosten in die Transaktionskosten fallen, jedoch aufgrund ihres einmaligen- unerwarteten Auftretens, sind sie schwer zuzuordnen, da

---

<sup>154</sup> Vgl. Williamson. O.E, (1985), S. 1ff.

<sup>155</sup> Vgl. Richter R./ Furubotn E.G. (2003), S. 62.

<sup>156</sup> Vgl. Blank M./ Brose K., <http://www.phil.unierlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/kap3/outsour/outsour/.pdf>, abgerufen am 09.02.2012

<sup>157</sup> Vgl. Alleweyer T./ Besthorn T./ Schaaf J., (2004), S. 16.

sie eigentlich aus Kosten bestehen, die bereits im Vertrag festgehalten werden sollten. So könnten diese Kosten auch „Fehleinschätzungen im Management“ genannt werden. Auch laufende Gebührenzahlen können entstehen, wenn diese nicht vertraglich vorher dem Partner zugeschrieben werden.

## **4.6 Nachgelagerte Prozesse durch Sourcing in China**

Bei Offshore-Ländern darf nicht einzig der Preis im Vordergrund stehen. Es gibt auch noch weitere wichtige Kriterien, die mitunter nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Schlechte Qualität und anderen Risiken können fatale Folgen für das beziehende Unternehmen haben. Jedoch können durch Risiken, auch Chancen entstehen. In diesem Abschnitt wird auf die Probleme die auftreten können näher eingegangen.

### **4.6.1 Qualitätsrisiken**

Durch die geographische Entfernung kann es zu Akzeptanz- und Abstimmungsproblemen zwischen dem Dienstleister und dem Stammunternehmen kommen. Eine Folge können Verfügbarkeitsprobleme, instabile Leistungen, Technik- und Serviceprobleme sowie vor allem Qualitätsschwankungen sein. Probleme können auch bei technischen Neuerungen und Leistungsinnovationen auftreten, wobei diese vorab vertraglich nicht festgehalten werden können. Durch eine nicht ausreichende Weiterleitung dieser, kann die Leistung im Laufe der Zeit an Qualität einbüßen.<sup>158</sup> Jedoch können nicht nur Probleme beim Offshoring auftreten, sondern es können auch Chancen entstehen. Eine gezielte Optimierung von Leistungserstellungsprozessen kann durch eine punktgenaue Einsetzung der „nationalen Stärken“ der verschiedenen Länder führen. In der Literatur versteht man in diesem Zusammenhang den Begriff des unternehmerischen Wettbewerbsvorteils auf Nationen und spricht dabei von „competitive advantage of nations.“<sup>159</sup> So liegen Irlands Stärken in der Standardsoftware und der Lokalisierung von Software. In Russland werden beispielsweise High-end-Software entwickelt und in China versteht man sich auf Embedded- Software. Auf Grund des Agglomerationseffekt entsteht ein Verbund hoch qualifizierter und spezialisierter Anbieter und Arbeitnehmer. In Offshoring- Projekten, wird versucht, von derartigen „competitive advantage of nations“ Gebrauch zu machen und zum eigenen

---

<sup>158</sup> Vgl. Beer M., (1998), S. 126.

<sup>159</sup> Porter M. E. (1990).

unternehmerischen Vorteil zu nutzen. Erwartungsgemäß wirkt sich dieser Effekt positive auf die Qualität und Produktivität aus.

Ein weiterer qualitätsfördender Faktor besteht in der besonderen Motivation der Offshoring-Arbeitskräfte aus dem Sektor der BPO-Aktivitäten. In unseren Breitengraden sind BPO-Aktivitäten vorwiegend Sachbearbeiter Tätigkeiten und nicht so sehr angesehen, dagegen repräsentieren sie in den Offshore-Ländern aufgrund vergleichsweise höherer Gehälter, bessere Sozialleistungen und des anziehenden Unternehmensimage, begehrte Beschäftigungen.<sup>160</sup>

#### **4.6.2 Leistungsrisiken**

Bei Auslagerungen arbeitet der Offshoring- Partner mit den verbleibenden Funktionen des Unternehmens zusammen. Beide tragen zur Erstellung eines Endproduktes bei. Durch den hohen Koordinationsaufwand kann es häufig zu Fehlern kommen. Ein Beispiel wäre eine Vernachlässigung der Termintreue. Diese Versäumnisse schlagen sich aber nur negativ beim Stammunternehmen nieder, da diese für die Erstellung des Endprodukts verantwortlich sind.

Eine Leistungsdefinition im Vertragswerk ist besonders schwierig, da häufig Änderungen in den Rahmenbedingungen, die noch bei Vertragsschluss gegolten haben, verändert werden. Ein Beispiel dafür wäre, wenn sich ein Unternehmen mit einem anderen Unternehmen zusammenschließt und daraufhin die Anwendersoftware ändert. Dadurch erweist sich die detaillierte Leistungsbeschreibung als nicht besonders förderlich und somit müsste das Unternehmen während der Laufzeit den Vertrag neu anpassen. Dadurch würden Mehrkosten für den Unternehmer entstehen.<sup>161</sup> Wird die Leistungserstellung ausgelagert und baut man daraufhin die für die Leistungserstellung notwendigen MA und die Infrastruktur ab, kann ein Leistungsausfall bzw. eine Leistungsverzögerung des Partners fatale Folgen für das Unternehmen haben. Daher sollte speziell beim Offshoring von speziellen Leistungen eine Multivendorstrategie, also die Auslagerung an mehrere Anbieter, angewandt werden, um das Ausfallrisiko zu kompensieren.

---

<sup>160</sup> Vgl. Jemili H., (2011), S. 37

<sup>161</sup> Vgl. Alleweyer Th./ Besthorn Th./ Schaaf J.: In Economics: Digitale Ökonomie und struktureller Wandel, Ausgabe Nr. 43, 04/2004, S. 17



### 4.6.3 Kontrolle

Unter der Kontrolle versteht man die Schnittstellen, die für eine reibungslose Zusammenarbeit garantieren. Diese finden ihre Wichtigkeit, um sicherzustellen, dass sich die Zusammenarbeit so entwickelt, wie es sich das Unternehmen gewünscht hat. In diesem Zusammenhang werden die Qualität, die kundenseitigen Verpflichtungen, die Entwicklungsfortschritte und die Zusammenarbeit überprüft, um die ordnungsgemäße Erfüllung der Leistungserstellung gewährleisten zu können. Aufgrund der räumlichen Verteilung der Leistungsprozesse, wie das beim Offshoring der Fall ist, entfallen für das outsourcende Unternehmen am Onshore-Standort die klassischen Kontrollmaßnahmen durch Verhaltensbeobachtung der Offshore-Aufgabenträger. Dadurch ist eine objektive ergebnisorientierte Kontrolle mittels quantifizierbarer Metriken und deren Zielwerte sinnvoller ist.<sup>162</sup>

Im Vorfeld sollten Manager gemeinsame Messvorschriften finden und Möglichkeiten entwickeln, um diese Messungen durchführen zu können. Im Laufe der Zeit sollten diese überprüft werden, ob sie noch zeitgemäß sind. Die Manager sollten regelmäßige Treffen organisieren um Probleme, Notfälle, kritische Situationen, klare Zuständigkeiten und Abläufe klar zu definieren. Diese Vereinbarungen sollten im Stammhaus von MA, die mit der Materie vertraut sind, kontrolliert werden, was so viel bedeutet, dass sie in der Lage sein müssen die Leistung überprüfen zu können. Dadurch sollte sich das auslagernde Unternehmen vom Dienstleister das Recht einräumen lassen, die Prozesse der Leistungserstellung direkt überprüfen zu können.

### 4.6.4 Rückholung

Durch eine Auslagerung entzieht sich die transferierte Einheit teilweise der Kontrolle durch den Unternehmenshauptsitz im Inland und das Management hat nur noch eingeschränkt auf die ausländische Einheit Einfluss. Wie bereits in Kapitel 4.6.1 festgehalten, können dadurch weniger Möglichkeiten zur Kontrolle von Qualität, Termintreue, Servicelevel usw. entstehen. Das kann dazu führen, dass Probleme zu spät erkannt werden und die Effizienz in der verlagerten Einheit leidet.<sup>163</sup>

Auslagerungen haben grundsätzlich immer einen langfristigen Charakter. Sollte sich das Unternehmen entschlossen haben, eine Leistungserstellung oder einen ganzen Prozess auszulagern, hat es bestimmt nicht die Absicht diesen „frühzeitig“ wieder selbst herzustellen.

---

<sup>162</sup> Vgl. Jemili H., (2011), S. 52

<sup>163</sup> Vgl. Hutzschenreuter T/ Dresler.S./ Dressler W., (2007), S. 209

Für das Unternehmen ist es wichtig, dass es Vorsorge trifft, sollte die ausgelagerte Leistungserstellung oder ein ganzer Prozess wieder im eigenen Unternehmen, aufgrund unvorhergesehener Probleme, hergestellt werden. Für diesen Fall sollte das Unternehmen einen Notfallplan besitzen, um diese Leistungen wieder in den Unternehmensbereich zurück zu holen bzw. diese selbst zu produzieren. Eine zweite Alternative wäre nur Leistungen zu vergeben, für die es einen Leistungserstellungsmarkt gibt und man somit den Erzeuger Wechsel könnte. Wie bereits in Kapitel 3.3.2 näher erklärt, kann dadurch ein Abhängigkeitseffekt entstehen, der in vielen Fällen zu einer Irreversibilität der Rückholung der Leistungserstellung führt.<sup>164</sup>

#### **4.6.5 Kommunikation und Verständnisrisiko**

Da jedes Offshoring- Projekt sehr stark von der Qualität der Kommunikation abhängig ist, sollten die Erwartungen der jeweiligen Seite entsprechend kommuniziert werden, sodass für beide Seiten ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt werden kann. Diese Voraussetzungen sind wiederum nur gegeben, wenn beide Parteien in der Lage sind, die gleiche Sprache zu sprechen. Bei einem Offshoring- Projekt in China sollte als Sprache Englisch gewählt werden, da Mandarin, in den westlichen Räumen eher weniger geläufig ist. Desto mehr Interaktionen für das Offshoring erforderlich sind, desto wichtiger ist das Vorhandensein einer gemeinsamen Sprache, die auch von einer möglichst hohen Anzahl an MA beherrscht werden soll.

Besonders wichtig ist die gemeinsame Sprache bei der Ausarbeitung eines globalen Outsourcing-Vertragswerkes. Was den Vorteil mit sich bringt, dass alle Projektbeteiligten sämtlich Vertragsinhalte relativ leicht verstehen. Probleme können hierbei jedoch bei Übersetzungen von juristischen Fachausdrücken in eine andere Sprache auftreten. Daher wird in der Literatur hingewiesen, die länderspezifischen Verträge in der jeweiligen Landessprache zu belassen. Dagegen sollte der globale Rahmenvertrag in derjenigen Sprache ausgearbeitet werden, in der die Projektleitung vorwiegend kommuniziert.<sup>165</sup>

---

<sup>164</sup> Vgl. Schäfer B., <http://www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/295039.html>, abgerufen am 10.02.2012

<sup>165</sup> Vgl. Amberger M./ Wiener M., (2007), S. 82-83

#### **4.6.6 Sicherheitsrisiko**

Durch Auslagerungen von Unternehmensprozessen werden meistens auch sensible Kunden- und Produktdaten ausgelagert. In den europäischen Räumen, darunter auch die neuen Mitgliedsstaaten, sind diese Daten durch die EU-Richtlinien für den Datenschutz weitestgehend gesichert. Jedoch werden diese Daten an Dritte (außereuropäisches Land) übergeben, und somit kann keine vollständige Sicherheit über die richtige Behandlung der Daten gewährleistet werden.<sup>166</sup>

Vor allem bei Banken ist das Risiko sehr hoch, da hier Daten durch mangelnde Sorgfalt an Dritte gelangen. In Niedriglohnländern wird meist der Schutz des geistigen Eigentums (IP=Intellectual Property) nicht gewährleistet. Besonders Länder wie China und Russland, wo die formalen gesetzlichen Regelungen gegen IP-Diebstahl zwar vorhanden sind, aber sich nicht durchsetzen, kommen Diebstahl, Korruption und Industriespionage häufiger vor.<sup>167</sup>

#### **4.6.7 Rechtsrisiko**

Durch den Wandel Chinas von einem plan- zu einem marktwirtschaftlichen System, verlangt das Land nach einem verlässlichen und stabilen ordnungspolitischen Rahmen. Bei der Einführung marktwirtschaftlicher Regularien handelt es sich im Falle Chinas um einen sehr schwierigen und langen Weg, der aber spätestens seit dem WTO<sup>168</sup>- Beitritt der Volksrepublik mit großen Anstrengungen beschritten wurde. Jedoch gestaltet sich eine praktische Umsetzung dieser Reform als äußerst schwierig. Laut einer Umfrage der Haarmann Hemmelrath Management Consultants (2002) vertreten 78 % der deutschen Unternehmen in China die Ansicht, dass die „bestehenden Gesetze in China nicht hinreichend angewandt werden und dass Rechtsprüche im Land nur schwer durchsetzbar sind.“ Die Wettbewerbsvorteile von KMUs beruhen meist auf Wissens- und Technologievorsprüngen, die besonders von ungeklärten Rechtsfragen im Bereich Intellectual Property Rights(IPR) betroffen sind. Nach einer Untersuchung der Deutschen Delegiertenbüros Shanghai an KMUs, gaben diese an, dass 64 % der KMUs aus Deutschland von Produktpiraterie betroffen sind.<sup>169</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. Hoffmann, (2005), S. 197

<sup>167</sup> Vgl. Seifert/ Fischl (2005), S. 8-9

<sup>168</sup> Welthandelsorganisation, die sich mit der Regelung von Handels- und Wirtschaftsbeziehungen beschäftigt mit Sitz in Genf.

<sup>169</sup> Vgl. Parnell M., (2002), S. 92 f

Zwar gibt es die Möglichkeit für ausländische Investoren IPR-Verletzungen vor Gericht einzufordern, jedoch lässt sich eine Urteilsfindung nach dem westlichen Vorbild nur selten erreichen.<sup>170</sup>

Daher sollte ein Offshoring- Projekt in China sorgfältig geplant werden. Es ist unerlässlich bei Rechtsfragen, Experten die Erfahrung mit dem chinesischen Markt haben, zu Rate zu ziehen. Eine Möglichkeit bilden Standardverträge, die besonders bei KMU von Bedeutung sind. Diese sind von deutschen und chinesischen Juristen in Gemeinschaftsarbeit erstellt worden.<sup>171</sup> Jedoch erweist sich aus deutscher Sicht, dass Bemühungen sich vertraglich abzusichern, meist durch mangelnde Transparenz und langsamen Informationsfluss bei der Novellierung der chinesischen Regelwerke, erschwert werden.<sup>172</sup>

## **5. Zusammenfassung**

In dieser Arbeit wurde das Thema die westliche Betrachtung eines Outsourcing-Projektes im asiatischen Raum behandelt.

Im ersten Schritt wurde näher auf die Entwicklung des Outsourcings eingegangen, um einen Einblick in die Materie des Offshorings zu bekommen. Dazu musste vor allem der Begriff Outsourcing genauer erläutert werden. Durch umfangreiche Recherchen dieser Thematik in der Literatur konnte festgestellt werden, dass dieses Kunstwort sehr unterschiedlich definiert werden kann. Es wurden einige Definitionen erörtert, jedoch konnte keine tatsächlich gültige Definitionsweise festgestellt werden. Es gibt viele Unterarten des Outsourcing, welche die genauen Auslagerungs- und Ausgliederungsarten definieren. Diese Unterteilung eignet sich für eine exakte Benennung einzelner Outsourcing-Aktivitäten, ohne eventuelle Missverständnisse zu erzeugen.

In diesem Zusammenhang wurden die Grundlagen des Offshorings näher betrachtet.

Im Anschluss wurde der Schwerpunkt auf die Chancen und Risiken des Auslagerungsprozesses gelegt. Dabei wurden entstehende Chancen, Probleme und Risiken untersucht, die beim allgemeinen Outsourcing entstehen. Analysen, welche Vor- und Nachteile gegeneinander abwägen, sind für Unternehmen von hoher Wichtigkeit. Zumeist wird der Kostenfaktor als größtes Kriterium bezeichnet, aber neben den Kosten gibt es noch

---

<sup>170</sup> Vgl. Schwärmer J./Nandani L, (2002), S. 6

<sup>171</sup> Vgl. Anke, J., (2005), S. 5

<sup>172</sup> Standardverträge sind beim bfi oder der Handelskammer erhältlich

unzählige Faktoren, welche bei der Entscheidung berücksichtigt werden müssen. Ein wichtiger Punkt bei der Auslagerung ist auch die Kapazitätsverbesserung, besonders in Zeiten wie diesen, wo die Konjunkturzyklen immer kürzer werden und Unternehmen in dieser Zeit gezwungen sind, so viel wie möglich an Umsatz zu machen. In dieser Arbeit werden auch die negativen allgemeinen Seiten des Outsourcings betrachtet, welche erhöhte Kosten, Qualitätsunsicherheiten oder Abhängigkeiten mitsich bringen. Dieses Kapitel soll das Grundgerüst beim Outsourcing beschreiben und zum allgemeinen besseren Verständnis dienen. Die damit gewonnenen Informationen dienen einer objektiveren Betrachtung eines Offshoring- Projektes im asiatischen Raum, was spezielle Kenntnisse erfordert.

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt in der Betrachtung eines Offshoring- Projektes im asiatischen Raum, mit speziellem Fokus auf China. Unternehmen sind gezwungen einem immer größer werdenden globalen Wettbewerbsumfeld Stand zu halten, weshalb Rationalisierungsmöglichkeiten konsequent genutzt werden müssen. Eine Möglichkeit stellt dabei die Auslagerung von DL in Niedriglohnländern dar. In diesem Zusammenhang können zusätzliche Möglichkeiten wie niedrige Kosten, Human Ressourcen und interkulturelle Synergien nutzen, die es beim klassischen Outsourcing nicht gibt. Durch Offshoring können vor allem niedrige Lohnkosten genutzt werden, die meist ein Hauptmotiv sind. Aber auch ein Mangel an Fachpersonal kann ein Grund für eine Auslagerung sein. Besonders der asiatische Raum bietet sich dafür an, welcher jedoch einige besondere Umstände verlangt.

Wie aus der vorliegenden Arbeit ersichtlich, ist Outsourcing und speziell Offshoring ein sehr komplexer Prozess mit vielen Schnittstellen. Durch die hohe Anzahl an Schnittstellen ist auch ein hoher Aufwand an Koordination erforderlich. Speziell das Offshoring ist durch kulturelle Merkmale geprägt. Das Unternehmen, welches sich einen Partner in China sucht, kann nicht einfach nach China fahren und dort das Produkt am Markt kaufen. Es muss eine richtige Anbieterswahl treffen, um einen spezialisierten Partner zu finden, der die gewünschten Leistungen in einer Innovationspartnerschaft zusammen betreibt, aber auch ein Unternehmen, das Teile des unternehmerischen Risikos übernimmt, seine Leistungserstellung optimiert, ständig verbessert und weiterentwickelt und den Partner dann auch zur Verfügung stellt.

Einer der wichtigsten Punkte beim Offshoring ist, dass in beiden Unternehmen Führungskräfte vorhanden sind, die über interkulturelle Kompetenzen verfügen. Durch diese Wichtigkeit wird in dieser Arbeit speziell auf die kulturellen Augenmerke von China gelegt. Was für einen Mitteleuropäer selbstverständlich ist, kann beispielsweise für einen Chinesen eine Beleidigung sein und somit eine Geschäftsbeziehung negativ beeinflussen würde. Es

wird auf die „versteckten“ Kosten beim Offshoring in China hingewiesen. So steigen in China die Lohnkosten rasant nach oben, was eine langfristige Beziehung gefährden kann, da ein Hauptmotiv zur Auslagerung nach China, die niedrigen Lohnkosten sind. Es fallen auch Kosten an wie z.B. Such- und Informationskosten, Verwaltung und Entscheidungskosten usw., die nicht direkt auf Kostenstellen zugewiesen werden können und sich somit eine Verzerrung der Kosten ergeben kann. Unterdessen sollten auch die Rechte und Pflichten fair untereinander aufgeteilt werden. Es sollten beide Seiten eine Anreizstruktur vorfinden, miteinander zu kooperieren. Besonders wichtig ist, fehlendes Wissen gemeinsam mit anderen wichtigen Funktionen, in einer Partnerschaft weiter zu entwickeln. Es sollte auch ein ausreichend großer Pool an qualifizierten MA vorhanden sein, die sprachlich, teamorientiert und über kulturelle Grundkenntnisse verfügen. Sollte sich ein Partnerunternehmen in einem Niedriglohnland gefunden haben, das in jeder Hinsicht mit dem Mutterunternehmen kooperiert, so steht einer Zusammenarbeit und der damit erhofften Ziele nichts im Wege.

Geht man an ein Offshoring- Projekt mit unzureichenden Informationen ran, so kann dieses leicht scheitern oder zur Kostenfalle werden. So sind nicht nur die „versteckten“ Kosten ein Grund warum so viele Projekte scheitern, es sind auch Kernkompetenzen und Wissensabfluss die ein Scheitern verursachen können. Letzteres tritt mit hoher Wahrscheinlichkeit erst nach einer geraumen Zeit auf, da chinesische Firmen sehr stark in Kopieren von geschützten Marken sind. Ein Rechtsstreit ist durch die Rechtslage in China nur sehr schwer zu gewinnen, was für eine sorgfältige Partnerwahl und einem noch sorgfältigern Transfer von Wissen spricht. Aufgrund des genannten Risikos lagern viele Unternehmen nur Teile eines ganzen Prozesses aus, um so eine Kopie des eigenen Produktes zu verhindern.

Durch die rasant steigenden Lohnkosten ist es nicht absehbar wie es zukünftig mit Offshoring- Projekten in China weitergehen wird. Denn nicht nur die Lohnkosten in China steigen, sondern auch der Wohlstand, was wiederum eine höhere Nachfrage nach westlichem Standards verspricht. Es wurde zu diesem Zeitpunkt leider noch nicht ausreichend erforscht, wie sich die der asiatische Drang nach mehr Wohlstand auf das Offshoring- Verhalten auswirkt. Es wird sich auch zeigen, ob genügend Partner im asiatischen Raum gefunden werden, um eine noch bessere Ausschöpfung dieser Ressourcen nutzen zu können.

# Literaturverzeichnis

**ABELE Eberhard./ Philippe Kuske/Horst Lang (2011):** Schutz vor Produktpiraterie. Ein Handbuch für den Maschinen-Anlagenbau, Springer Verlag, Darmstadt 2011.

**ABELE et al. (2006); Abele E., Liebeck T., Wörn A.:** Measuring Flexibility in Investment Decisions for Manufacturing Systems. Annals of the CIRP 55, 2006.

**AHLERT Dieter/ EVANSCHITZKY Heiner (2003):** Dienstleistungsnetzwerke, Springer Verlag. Berlin 2003.

**ALBRECHT René (2010):** Outsourcing und Offshoring: Die Auswahl des richtigen Partners bei Produktionsprozessen. Diplomica Verlag, 2010.

**AMBERGER M./ WIENER M. (2007):** IT-Offshoring, Management internationaler IT-Outsourcing- Projekte, Physica Verlag, Heidelberg, 2007.

**ANKE Jürgen (2010):** Entscheidungsunterstützung in der strategischen Beschaffung. Systematische Identifikation potenzieller Einsatzbereiche. TUDpress Verlag der Wissenschaften Dresden, 15. September 2005.

**ARROW K.J. (1969):** The Organisation of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of market versus non-market allocation. In: Joint Economic Committee (Hrsg.), The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB System, Washington 1969.

**BARBIER Lauric/ SUTER Andreas (2007):** KMU drängen vermehrt ins Ausland. In: Io New Management 2007. Jahrgang 75. Bartlett, Christopher A.; Ghosal

**BARTH Tilmann (2003):** Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen. In: Schriften zur Unternehmensplanung Nr. 65, Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften. Frankfurt am Main 2003.

**BEER Martin (1998):** Outsourcing unternehmensinterner Dienstleistungen. Optimierung des Outsourcing- Entscheidungsprozesses, Wiesbaden DUV. Dt. Univ.- Verlag, 1998.

**BLIESENER Max- Michael (1994):** Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP), Heft 4/94, 1994.

**BLOM Hermann/ MEIER Harald (2002):** Interkulturelles Management. Interkulturelle Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansätze im Unternehmen. Verlag: Neue Wirtschafts-Briefe, 2002.

**BLÖBE Jochen (2006):** Krisenmanagement mit Outsourcing, Sanieren und restrukturieren durch Auslagerung Eriich Schmidt Verlag, Berlin 2006.

**BLUNDEN Bill (2004):** Offshoring IT/ The good, the bad and the ugly, Springer/ Apress Verlag, New York 2004.

- BOES Andreas/ SCHEMMLE Michael (2004):** Herausforderung Offshoring: Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, Hans Böckler Stiftung 2004.
- BOKRANZ Rainer/ KASTEN Lars (2003):** Organisationsmanagement in Dienstleistung und Verwaltung. 4. Auflage, Gabler- Verlag, Wiesbaden 2003.
- BOUTELLIER R. (1998):** Beschaffungslogistik: mit praxiserprobten Konzepten zum Erfolg. Hanser Verlag, München 1998.
- BRUCH Heike (1998):** Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Gabler Verlag: Wiesbaden 1998.
- BULLINGER Hans-Jörg/ WARNECKE Hans-Jürgen/ WESTKÄMPFER Engelbert (2003):** Neue Organisationsformen im Unternehmen, Springer Verlag. Berlin 2003.
- BUSSIEK Jürgen (1996):** Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, 2. Auflage, Oldenbourg Verlag, Oldenbourg 1996.
- CHIRAMEL S. (2011):** IT\_Offshore- Outsourcing – Projekte in Indien, Chancen ausnutzen und Risiken verringern. Diplomica Verlag, Hamburg 2011.
- COASE Ronald H. (1960):** The Problem of Social Cost. In: Journal of Lay & Economics 3, 1960.
- DÖRSAM Pia / ICKS Annette (1997):** Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk: Eine Option für mittelständische Unternehmen. Schriften zur Mittelstandforschung Nr. 75. Stuttgart 1997.
- DRESSLER Mathias (2008):** Zentrale Marketingaspekte im Public Health Care. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008.
- DRESSLER Sören (2007):** Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring: Die moderne Ausgestaltung des Back Office- Wege zu Kostensenkung und mehr Effizienz im Unternehmen. Gabler Verlag, 2007.
- ERTSEY B.-A (2008):** Nachverhandlungen von Outsourcing- Verträgen- Effizienz und Flexibilität in komplexen Leistungsbeziehungen, Wiesbaden 2008.
- FINK Dietmar/ KÖHLER Thomas/ SCHOLTISSEK Stephan (2004):** Die dritte Revolution der Wertschöpfung. Econ- Verlag, München 2004.
- FREIDANK Christian Carl (2008):** Kostenrechnung. Grundlagen des innerbetrieblichen Rechnungswesens und Konzepte des Kostenmanagement, 8. Auflage, Oldenboug Wissenschaftsverlag, München 2008.



**FURUBOTN Erik. G./ RICHTER Rudolph/STEISSLER Monika (2003):** Neue Institutionenökonomie, Eine Einführung und kritische Würdigung, Mohr Siebeck; Auflage: 3. A., 2003.

**GATATSCH Andreas (2006):** It-Offshore Realisieren: Grundlagen Und Zentrale Begriffe, Entscheidungsprozess Und Projektmanagement Von It-Offshore- Und Nearshoreprojekten, Vieweg Verlag, 2006.

**GEBHARDT Andreas (2006):** Entscheidung zum Outsourcing von Logistikleistungen: Rationalitätsanforderungen und Realität in mittelständischen Unternehmen (Schriften des Kühne- Zentrums für Logistikmanagement), 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlage, 2006.

**GEIGER Heinrich (1987):** Philosophische Ästhetik in China des 20. Jahrhunderts: ihre Stellung zwischen Tradition und Moderne, München 1987.

**GIC (Hrsg.) (2008):** Markteintritt: Praxisorientierter Ratgeber für den deutschen Mittelstand. GIC Deutschland Verlag, Karlsruhe 2008.

**GÖPFERT Ingrid (2009):** Logistik der Zukunft, 5. Auflage, Gabler Verlag, 1999, Wiesbaden 2009.

**GRETZINGER Susanne Dr. (2007):** Strategische Gestaltung des Outsourcing im deutschen Maschinenbau. Rainer Hampp Verlag, Paderborn 2007.

**GRIMSCHEID Gerhard (2010):** Strategisches Bauunternehmensmanagement: Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft. 2. Auflage, Springer Verlag, 2010.

**GRUCHMANN Alexander (2008):** Mitarbeiterführung in China. Eine kulturbezogenen Betrachtung, Diplomica Verlag, Hamburg 2008.

**GUTMANN J. / Kollig M. (2005):** Personalkosten Wie sie die Aufgaben in den Griff bekommen, Rudolf Haufe Verlag, München 2005.

**HARTMANN Jan (2010):** Offshoring in deutschen Unternehmen, Diplomica Verlag, 2010,.

**HEINRICH Jürgen (2008):** Medienökonomie 2: Hörfunk und Fernsehen. 2. Ausgabe, VS Verlag F R Sozialwissenschaften, 2008.

**HERMES Heinz- Josef/ SCHWARZ Gerd (Hrsg.) (2005):** Outsourcing, Chancen, und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, München 2005.

**HODEL M./ BERGER A./ RISI P. (2004):** Outsourcing realisieren. Vorgehen für IT und Geschäftsprozesse. Nachhaltige Steigerung des Unternehmenserfolgs, Wiesbaden 2004.

**HOFSTEDE Geert (2001):** Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001.

**HOLTBRÜGGE Dirk/BÜCK Jonas F. (2008):** Geschäftserfolg in China. Strategien für den größten Markt der Welt, Springer Verlag, 2. Auflage, Nürnberg 2008.

**Huntington Samuel P. (1996):** Der Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert, Büchergilde Gutenberg, 1996.

**HUTZSCHENREUTER Thomas/ DRESEL Stephan/ RESSLER Wolfgang (2007):** Offshoring von Zentralbereichen: Von den Erfahrungen deutscher und amerikanischer Unternehmen lernen. Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2007.

**JEGELKA Simon (2010):** Offshore Outsourcing und Produktion in China: Ein Wegweiser für den Mittelstand. Band 27 von Reihe China, Diplomica Verlag, 2010.

**JEMILI Housseem (2011):** Business Process Offshoring: Ein Vorgehensmodell zum globalen Outsourcing IT- basierter Geschäftsprozesse: Ein Vorgehensmodell zum Management des globalen Outsourcing IT-basierter Geschäftsprozesse. Gabler – Verlag, 2011.

**KAGELMANN Uwe (2001):** Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2001.

**KINKL Steffen (2004):** Erfolgsfaktor Standortplanung. In und ausländische Standorte richtig bewerten, 2. Auflage, Springer Verlag, München 2004.

**KLUMPP M./Koppers L. (2008):** Kooperation zwischen Unternehmen als Voraussetzung für erfolgreiches Supply Chain Management(SCM) Clases C./Schulze H., Kooperation, Lengrich: Papst Science Publishers, 2008.

**KÖHLER - FROST Wilfried (2003):** Outsourcing eine strategische Allianz besonderen Typs, Erich Schmidt Verlag, Berlin 1993.

**KÖHLER- FROST Wilfried (2005):** Outsourcing, Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2005.

**KURTZ L. David/ CLOW Kenneth E. (1998):** Services marketing. J. Wiley & Sons Verlag. Original von Indiana University, 1998. (digitalisiert 2010)

**KUTSCHKER Mathias/ SCHMID Stefan (2008):** Internationales Management. 6. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag, 2008.

**LEE Sung-Hee (1997):** Asiengeschäfte mit Erfolg. Leitfaden und Checkliste., Springer Verlag 1997.

**LUTZ Ronald (2000):** Knappheitsmanagement. Erfurter Sozialwissenschaftliche Reihe. Lit-Verlag Münster-Hamburg-London, 2000.

**MERTEN Hans Lothar (2004):** Standortverlagerung. Durch Brückenschlag ins Ausland. Steuern und Kosten sparen. Gabler Verlag, 2004.

**MICHEL Stefan (2000):** Qualitätsunterschiede zwischen Dienstleistungen und Eigenleistung (Prosuming) als Herausforderung für Dienstleister, in Bruhn/ Stauss (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000.

**NAGENGAST Johann (1997):** Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse, Dr. Kovac Verlag, Hamburg 1997.

**NÖRENBERG Markus (2009):** Servicequalität im Tourismus in der Volksrepublik China, Diplomica Verlag, Hamburg 2009.

**OLBRICH Rainer/Battenfeld Dirk (2007):** Preispolitik. Ein einführendes Lehrbuch. Springer Verlag, Heidelberg 2007.

**PERLITZ Manfred (2004):** Internationales Management, 6. Auflage, Lucius & Lucius UTB, Stuttgart 2004.

**PICOT Arnold/ ERTSEY Beatrix (2007):** Organisation der Kontraktlogistik. In: Stölzle W., Weber J., Hofmann E., Wallenburg CM (Hrsg) Handbuch Kontraktlogistik. Management komplexer Logistikdienstleistungen. Weinheim, 2007.

**PLANKENHORN Simon (2008):** Innovation Offshoring. Gabler/ GWV Fachverlage GmbH., Bamberg 2008.

**PORTER M.E. (1990):** The Competitive Advantage of Nations, Free Press, New York 1990.

**Probst, G., Ruling, C.(1999):** Joint Ventures und Joint Venture-Management, in: Internationale Joint Ventures, Schaumburg, H., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1999.

**RAUBENHEIMER Heike (2010):** Kostenmanagement im Outsourcing von Logistikleistungen. Gabler Verlag, 2010.

**REICHERT Till (2005):** Outsourcing interner Dienste – Agenturtheoretische Analyse am Beispiel von Personalleistungen. 1. Auflage, DUV, Wiesbaden 2005.

**RICHTER Rudolf/ FURUBOTN Eirik Grundtvig (2003):** Neue Institutionsökonomik, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen 2003.

**ROTHLAUF Jürgen (2009):** Internationale Management. Mit Beispielen aus China, Vietnam, Japan, Russland und den Golfstaaten. 3. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2009.

**SCHMITT R./ PREFI T./ GRUNDMANN T. (2008):** Outsourcing von Ingenieurdienstleistungen – Eine Standortbestimmung der deutschen Industrie. In: Industrie Management, 2008.

**SCHNEIDER Hermann (1996):** Outsourcing von Gebäuden- und Verwaltungsdiensten, Schäffer Poeschel Verlag, 1996.

**SCHNEIDER Ursula (2003):** Prozess der Globalisierung, Working Paper Nr. 3., Graz 2003

**SONG Li (2004):** Beschaffung deutscher Maschinenbau Unternehmen in China, Deutscher Universitätsverlag, 2004.

**SPANN Martin (2006):** Bidding Fees in Reverse Pricing Markets: Theory, Empirical Application and Profit Implications, Arbeitspapier, Goethe- Universität Frankfurt am Main, 2006.

**SPATH Dieter/ GANZ Walter (2009):** Die Zukunft der Dienstleistungswirtschaft: Trends und Chancen heute erkennen. Carl Hanser Verlag GmbH & CO, KG, 1. Auflage, 2009.

**STAHLLECKER Thomas (2005):** Regionale Bindung im Gründungs- und Entwicklungsprozess wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. In: Sternberg R. 'et al': Wirtschaftsgeographie, LIT- Verlag, Berlin 2005.

**STEIMLE Toni (2007):** Softwareentwicklung im Offshoring: Erfolgsfaktoren für die Praxis, Springer- Verlag Berlin-Heidelberg, 2007.

**SYDOW Jörg/ MÖLLERING Guido (2004):** Produktion in Netzwerken: Make, Buy & Cooperate, Verlag Franz Vahlen, München 2004.

**TALGERI Vinod. (2008):** Risiken und Grenzen des Outsourcing von Fertigung in asiatische Wirtschaftsräume, Grin Verlag, Norderstedt. GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008.

**WEIDMANN W.F. (1995):** Interkulturelle Kommunikation und nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis, in Scholz J.M(Hrsg): Internationales Change Management, Stuttgart 1995.

**WELGE Martin/ AL- LAHAM Andreas (1999):** Strategisches Management, Gabler Verlag, Wiesbaden 1999.

**WILLIAMSON O.E. (1985):** The Economic Institutions of Capitalism, Free Press. New York, Free Press, 1985

**WISSKIRCHEN Frank/ MERTENS Helga (1999):** Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen, in: WISSKIRCHEN Frank: Outsourcing Projekte erfolgreich realisieren: Strategie, Konzepte, Partnerauswahl, Schäffer-Poeschel Verlag, 1999.

**WULLENKORD Axel/ KIEFER Andreas/ SURE Matthias (2005):** Business Process Outsourcing: Ein Leitfaden zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung im Rechnungs- und Personalwesen, Verlag Franz Vahlen, München 2005.

**ZEITHAML Valerie A./ BERRY Leonard L./ PARASURAMAN Anantharathan (2000):** Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn/Stauss (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2000.

**ZÜLCH Joachim/BARRANTES Luis/ STEINHEUSER Sylvia (2006):** Unternehmensführung in dynamischen Netzwerken. Erfolgreiche Konzepte aus der Life-Science-Branche, Springer Verlag, Bochum 2006.

## Internetquelle

**BLANK M./ BROSE K. (2012):** Eigenherstellung/Fremdbezug- Insourcing/ Outsourcing-Betreibermodelle

<http://www.phil.unierlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/kap3/outsour/outsour/.pdf>, abgerufen am 09.02.2012

**JOUANNE-DIEDRICH, H. (2012):** In: ephorie.de IT-Sourcing-Map. Die Orientierungshilfe im stetig wachsenden Dschungel der Outsourcings-Konzepte, [www.ephorie.de/it-sourcing-map.htm](http://www.ephorie.de/it-sourcing-map.htm), abgerufen am 02.02.2012

**KAUFMANN L./ PANHANS D./ POOVAN B./ SOBOTKA B. (2005):** In: China Champions. Wie deutsche Unternehmen den Standort China für ihre globale Strategie nutzen. Gabler Verlag und Financial Times Deutschland. Wiesbaden, [http://www.econbiz.de/archiv/myk/whumyk/controlling/loehne\\_china.pdf](http://www.econbiz.de/archiv/myk/whumyk/controlling/loehne_china.pdf), S. 2., abgerufen am: 08.02.2012,

**KLUMMP M./ KOPPERS L. (2007):** Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM), In: [www.fom.de](http://www.fom.de), abgerufen am 08.02.2012

**MÜLLER Wolfgang (2012):** Der Exodus der Ingenieure, In: Computer- Fachwissen vom November 2003, <http://www.deg.uni-bremen.de/presse/643.html>, abgerufen am 04.02.2012, 07.02.2012

**Ohne Verfasser:** [http://english.gov.cn/2007-01/25/content\\_507608.htm..](http://english.gov.cn/2007-01/25/content_507608.htm..), abgerufen am 31.01.2012

**Ohne Verfasser:** <http://www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/html.>, abgerufen am 03.02.2012

**Ohne Verfasser:** Immer mehr deutsche Firmen lagern ihre Geschäftsbereiche erfolgreich aus. In: Netzeitung vom 17. Juni 2004, <http://www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/html>. abgerufen am 03.02.2012

**SCHAAF Jürgen:** Offshoring Standorte: Nationale Cluster, <http://www.ecin.de/strategie/offshoring-dienstleistungen>, abgerufen am 03.02.2012

**SCHÄFER Bernd:** Schlechtes Gewissen bei der Auslagerung von Arbeitsplätzen ist typisch „deutsch“, In: Netzeitung, <http://www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/295039.html>, abgerufen am 02.02.2012, 04.02.2012

**SCHWÄRMER Jens, Lynton NANDANI (2002):** Der chinesische Markt aus Sicht des deutschen Mittelstandes, In: Haarmann Hemmelrath Management Consultants; abgerufen am 12.02.2012 [http://www.rsmi.de/hhmc/content/e7/e348/pdf/chinastudie\\_ATM\\_NL\\_.de.pdf](http://www.rsmi.de/hhmc/content/e7/e348/pdf/chinastudie_ATM_NL_.de.pdf)

## Zeitschriften

**ABRAMSON N.R./ Ai/J.X) (1999):** Canadian Companies doing Business in China: Key Success Factors, In: Management International Review, S. 7-35, Vol. 39(1), 1999

**ALLWEYER Thomas/ BESTHORN Thomas/ SCHAAF Jürgen (2004):** IT- Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cousine. In: Economics, digitale Ökonomie und struktureller Wandel, Ausgabe Nr. 43. April 2004, DB – Research, Frankfurt 2004

**BARTH T. (2003):** Outsourcing Unternehmensnaher Dienstleistungen, In: Schriften zur Unternehmungsplanung Nr. 65, Peter Lang Verlag, Frankfurt, 2003

**HODEL M./ BERGER A./ RISI P. (2006):** Outsourcing realisieren, 2. Auflage. Wiesbaden 2006, In: Industrie Management,05/2010

**LEWIS, M. Paul (ed.), (2009):.** Ethnologue Languages of the World, Sixteenth edition. Dallas, Tex. SIL International, 2009

**PORTER Michael Eugene (1990):** Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 6. Auflage, Frankfurt am Main/New York 1990

**PARNELL, M. F. (2002):** Marketing in China- Two Key Success Factors, In: The Marketing Review, Nr. 3 S. 92ff, 2002

**RAUBENHEIMER H. (2006):** Kostenmanagement im Outsourcing von Logistikdienstleistern, In: Industriemanagement 05/2010, Wiesbaden 2006

**SCHÄFER Bernd (2012):** Schlechte Gewissen bei Verlagerung von Arbeitsplätzen ist „typisch deutsch“, <http://www.netzeitung.de/spezial/globalvillage/295039.html>, abgerufen am 10.02.2012

**SCHMITT R./PREFI Th. /GRUNDMANN T. (2008):** China. Outsourcing von Ingenieurdienstleistungen, In: Industrie Management , 01/2008