

*Investment
Perspektive*

II/2005

Trend-Monitor
Offshoring als Variante
des Outsourcings

©2005. Herausgeber: Lazard Asset Management (Deutschland) GmbH, Alte Mainzer Gasse 37, 60311 Frankfurt am Main, Deutschland (Selbstverlag). Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe gebeten. Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen beruhen auf öffentlich zugänglichen Quellen, die wir für zuverlässig halten. Eine Garantie für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben können wir nicht übernehmen, und keine Aussage in diesem Bericht ist als solche Garantie zu verstehen. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers/der Verfasser wieder und stellen nicht notwendigerweise die Meinung von Lazard oder deren assoziierter Unternehmen dar. Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Meinungen können sich ohne vorherige Ankündigung ändern. Weder Lazard noch deren assoziierte Unternehmen übernehmen irgendeine Art von Haftung für die Verwendung dieser Publikation oder deren Inhalt. Weder diese Veröffentlichung noch ihr Inhalt noch eine Kopie dieser Veröffentlichung darf ohne die vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Lazard auf irgendeine Weise verändert oder an Dritte verteilt oder übermittelt werden. Mit der Annahme dieser Veröffentlichung wird die Zustimmung zur Einhaltung der o.g. Bestimmungen gegeben.

Offshoring als Variante des Outsourcings

- ◆ Heute entfacht die globale Öffnung der Wirtschaft eine zunehmende Dynamik. So stellten beispielsweise Automobilunternehmen in ihrer Anfangszeit den Großteil ihrer benötigten Einzelteile selbst her. Herrn Lopez sei Dank, versuchte die Automobilindustrie andere Wege auf der Suche nach Kosteneinsparungsmöglichkeiten zu beschreiten. Heute wird auf ein spezialisiertes Zuliefernetz zurückgegriffen, in dem allein durch die Bündelung der Nachfrage Kostenvorteile liegen können. Ziel eines Unternehmens muss es daher sein, sich neuen Umfeld- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen, um weiter existieren zu können. Dazu zählt auch die Ausgliederung von Arbeitsplätzen, die damit verbundene Verringerung der Fertigungstiefe und die Konzentration auf das so genannte Kerngeschäft.
- ◆ Outsourcing als Begriff ist ein Kunstwort, welches sich aus ressource, outside und using zusammensetzt. Es stammt aus dem amerikanischen Wirtschaftsraum. Man beschreibt damit die Auslagerung von Teilen eines Geschäftsprozesses bis hin zur Auslagerung ganzer Prozesse an rechtlich selbstständige Einheiten außerhalb der bisherigen Muttergesellschaft.
- ◆ Ein Schlagwort, das im Zusammenhang mit Outsourcing oft verwendet wird, ist das sogenannte Business Process Outsourcing. Wird von einem BPO gesprochen, bezeichnet dies eine Geschäftsbeziehung, bei der durch einen Anbieter von Outsourcing-Dienstleistungen ein kompletter Geschäftsprozess oder eine vollständige Unternehmensfunktion übernommen wird. Neben dem Geschäftsprozess werden gleichzeitig auch alle unterstützenden Prozesse, wie z. B. die IT und die Infrastruktur, mit übernommen.
- ◆ Wirtschaftlich betrachtet handelt es sich beim Offshoring um die gleiche Zielsetzung wie beim ursprünglichen Outsourcing. Es geht um die Suche nach möglichst optimalen operativen Kosten für die Produktion eines Gutes oder das Anbieten einer Dienstleistung. Beim Offshoring werden dabei zusätzlich arbeitsintensive Tätigkeiten in Länder mit geringen Lohn- und Lohnnebenkosten verlagert.
- ◆ Die Basis für die zunehmende Bedeutung von Offshoring liegt in den Veränderungen der technischen Rahmenbedingungen. So sind im Bereich der Telekommunikation die Kapazitäten stark angestiegen und die Kosten gleichzeitig drastisch gesunken. Räumliche Nähe ist daher für das Anbieten und die Erstellung von Dienstleistungen heute kein entscheidender Wettbewerbsvorteil mehr, da durch die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik die Entfernung praktisch nicht mehr vorhanden ist.

Offshoring als Variante des Outsourcings

Outsourcing

Die Verlagerung von Jobs und die Konzentrierung auf Kernkompetenzen eines Unternehmens sind Schlagwörter, die man heute sehr häufig antrifft, wenn man Zeitschriften und Magazine aufschlägt oder Wirtschaftssendungen im Fernsehen verfolgt.

Hintergrund dafür ist die ständige Veränderung der strategischen und organisatorischen Herausforderungen im Unternehmensumfeld, die etablierte Unternehmensstrukturen unter einen permanenten Druck setzen, ihre Strukturen auf ihre Effizienz hin zu überprüfen.¹ Die Unternehmen begründen ihre oft sehr radikale Vorgehensweise damit, dass sie ihren Kapitalgebern verpflichtet sind und diese für ihr eingesetztes Kapital und ihr damit eingegangenes Risiko eine Entlohnung erhalten wollen. Dabei setzen sie auf Kostensenkungen, um ihre Gewinne zu steigern und einen Mehrwert für ihre Aktionäre zu generieren. Dass Maßnahmen, die diesem Zwecke dienen, nicht immer wohlwollend von Presse und Bevölkerung aufgenommen werden, liegt zum einen an der teilweise unglücklichen Formulierung der Pressemitteilungen und oft auch an den damit einhergehenden Gehaltserhöhungen der Vorstände. Gleichzeitig ist kritisch darauf hinzuweisen, dass mittlerweile ein Trend beobachtet werden kann, Schlagzeilen zu lesen und den Text des Artikels zu vergessen.

Mit Einführung der Fließbandproduktion durch Henry Ford wurden Kostenvorteile erzielt, die alles bis dahin Gesehene weit in den Schatten stellten. Es wurde möglich, höhere Stückzahlen zu generieren, Skaleneffekte zu nutzen, die Kosten der Produktion zu senken und die Produkte einer großen Käuferschaft zugänglich zu machen. Waren zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Auswirkungen der industriellen Revolution auf dem Arbeitsmarkt zu

spüren, folgten darauf weltweite politische Veränderungen, welche Unternehmen zwingen, sich anzupassen.

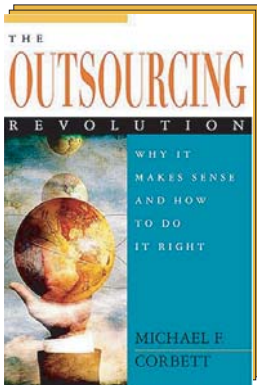
Heute entfacht die globale Öffnung der Wirtschaft eine zunehmende Dynamik. So stellten beispielsweise Automobilunternehmen in ihrer Anfangszeit den Großteil ihrer benötigten Einzelteile selbst her. Herrn Lopez sei Dank, versuchte die Automobilindustrie andere Wege auf der Suche nach Kosteneinsparungsmöglichkeiten zu beschreiten. Heute wird auf ein spezialisiertes Zuliefernetz zurückgegriffen, in dem allein durch die Bündelung der Nachfrage Kostenvorteile liegen können.² Ziel eines Unternehmens muss es daher sein, sich neuen Umfeld- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen, um weiter existieren zu können.³ Dazu zählt auch die Ausgliederung von Arbeitsplätzen, die damit verbundene Verringerung der Fertigungstiefe und die Konzentration auf das so genannte Kerngeschäft.

Als Argument für die Ausgliederung der Arbeitsplätze dient vor allem das Lohnniveau in den entwickelten Industriestaaten. Dabei wird oft der Begriff Outsourcing verbunden mit der Verlagerung der Arbeitsplätze in billige Entwicklungsländer. Das klassische Outsourcing betrifft aber tatsächlich nur die Auslagerung von Prozessen aus dem Unternehmen hin zu einem Dienstleistungsanbieter. Werden aber Prozesse und damit auch Arbeitsplätze in Länder wie Indien, China oder auch nach Rumänien und Ungarn verlagert, spricht man von Off- oder Nearshoring.

Auch Deutschland als eine klassische Industriation ist von der Arbeitsplatzverlagerung betroffen. Die Konflikte, die sich z. B. im Moment in der Autoindustrie zeigen, sind sichtbare Zeichen für die Veränderung entwickelter Volkswirtschaften. So ist die „digitale“ Revolution weitestgehend an Deutschland vorbeigezogen, denn außer SAP gibt

es hier kaum IT-Unternehmen mit Weltgeltung. Ausgereifte Industriezweige wie die Automobil- und Stahlindustrie tragen dagegen in Deutschland nach wie vor rund 30 Prozent zur Wertschöpfung und Beschäftigung bei.

Woher kommt der Begriff Outsourcing??



rechtlich selbstständige Einheiten außerhalb der bisherigen Muttergesellschaft.

Outsourcing als Begriff ist ein Kunstwort, welches sich aus *ressource*, *outside* und *using* zusammensetzt.⁴ Es stammt aus dem amerikanischen Wirtschaftsraum.⁵ Man beschreibt damit die Auslagerung von Teilen eines Geschäftsprozesses bis hin zur Auslagerung ganzer Prozesse an

In seiner grundlegenden Definition wird Outsourcing als ein Leistungsbezug unter Verwendung von Zuständen, im Zusammenhang mit einer Entwicklungsrichtung beschrieben. Dabei werden Leistungen die bisher intern produziert wurden, zukünftig extern bezogen. Das Outsourcing ist ein dynamischer Prozess mit fließenden Übergängen.⁶

Ein Outsourcing von Funktionen oder Geschäftsprozessen, die nicht zum Kerngeschäftsprozess gehören, kann nachweislich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. Ziel ist es, nachweisbare Kostenvorteile zu generieren und durch die mittels der Auslagerung gewonnene Zeit und der freigesetzten Ressourcen die Kernkompetenzen zu stärken und das Unternehmen auf seine Ziele zu fokussieren.

Outsourcing ist kein wirklich neues Thema. Einer der ersten dokumentierten Fälle von Outsourcing in der IT-Industrie war die Auslagerung von Aufgaben der Halbleiterproduktion der dritten Computergeneration von IBM.⁷ In der Vergangenheit standen hauptsächlich Auslagerungen der klassischen Fertigungsbereiche im Fokus.

Derzeit wird die Outsourcing-Szenerie durch Auslagerungen von Servicetätigkeiten geprägt. Ähnlich wie bei der Verringerung der Fertigungstiefe in den industriellen Sektoren wird dabei versucht, die Leistungstiefe der Dienstleistungsbranche zu verringern. Der Anteil der Eigenerstellung beispielsweise in der Automobilindustrie liegt mittlerweile bei nur noch rund 25 Prozent, während dieser Anteil bei Banken knapp 80 Prozent beträgt.⁸

Business Process Outsourcing (BPO)

Ein Schlagwort, das im Zusammenhang mit Outsourcing oft verwendet wird, ist das sogenannte Business Process Outsourcing. Wird von einem BPO gesprochen, bezeichnet dies eine Geschäftsbeziehung, bei der durch einen Anbieter von Outsourcing-Dienstleistungen ein kompletter Geschäftsprozess oder eine vollständige Unternehmensfunktion übernommen wird. Neben dem Geschäftsprozess werden gleichzeitig auch alle unterstützenden Prozesse, wie z. B. die IT und die Infrastruktur, mit übernommen.

Vom Outsourcing-Anbieter erfordert ein BPO, dass das Geschäftsfeld des Kunden ihm sehr genau bekannt ist, um gegen mögliche Risiken gewappnet zu sein und die Einsparpotentiale auch zu erreichen.

Der Bereich des BPO hat in den letzten Jahren stark an Interesse gewonnen und ist in vielen Unternehmensbranchen wieder zu finden.⁹ Darunter befinden sich oft standardisierte Prozesse, wie z. B. die Übernahme der Personalverwaltung mit der Lohnbuchhaltung, die Lagerhaltung inkl. des gesamten Managements oder auch der Zahlungsverkehr in Banken mit der Abwicklung der Kreditkartenabrechnung.

In diesem relativ neuen Geschäftsfeld erwarten Marktforscher in den nächsten Jahren ein überdurchschnittliches Marktwachstum und einen hohen Anteil der Verlagerung in Offshore-Regionen. Das Volumen, welches dabei generiert wird, wird von den Marktforschungsunternehmen unterschiedlich beurteilt.

Einigkeit besteht jedoch darin, dass der BPO-Bereich stark wachsen und eine wichtige Funktion im Outsourcing-Markt übernehmen wird.

Ziele des Outsourcings

Unternehmerische Zielsetzung beim Outsourcing von Geschäftsprozessen ist die Senkung der Kosten. Kosten entstehen durch die Produktion, die Verwaltung, das Marketing und durch den Vertrieb. Man unterscheidet dabei nach fixen und variablen Kosten. Fixe Kosten sind Kosten, die auch dann entstehen, wenn nicht produziert oder andere unternehmerische Aktivitäten entfaltet werden. Variable Kosten fallen nur bei unternehmerischen Aktivitäten an. So haben Unternehmen mit einer eigenen IT-Infrastruktur erhebliche Fixkosten bei der Pflege und bei anfallenden Upgrades der Software. Würde die IT-Infrastruktur outgesourct werden, so verwandeln sich diese Fixkosten in variable Kosten und es werden die unmittelbaren Upgrade-Kosten für die Hard- und Software vermieden.¹⁰ Ähnlich wie in der klassischen Industrie sind hier Skaleneffekte von großer Bedeutung, so dass Kostenstrukturen positiv von der Größe des Outsourcing-Anbieters beeinflusst werden.¹¹

2003 betrug der Wert outgesourcter IT-Dienstleistungen rund 10 Mrd.. Bis 2008 wird eine Steigerung auf 17 Mrd. erwartet, was einem Wachstum von jährlich rund elf Prozent entspricht.¹² Viele Aufgaben aus dem Bereich des IT-Outsourcings eignen sich besonders gut für ein Offshoring. Dabei handelt es sich um Aufgaben, die über einen langen Zeitraum optimiert wurden und über große Entfernungen erbracht werden können. Mit der Umsetzung dieser Variante des Outsourcings kann man von einer neuen Entwicklungsphase sprechen. Entscheidende Charakteristika für das Offshoring sind das erwähnte Wachstumspotential durch die Verlagerung von Dienstleistungen und die systematische Nutzung von Produktionskapazitäten zur kostengünstigen Erbringung von Dienstleistungen.¹³ Das Offshoring als Variante des Outsourcings wird im Abschnitt Offshoring gesondert betrachtet.

Trends im Outsourcing

Mit dem Fortschreiten der so genannten Dienstleistungsrevolution müssen sich Unternehmen immer wieder die Frage stellen, ob Arbeitsprozesse zentral oder vor Ort, intern oder außerhalb des Unternehmens, national oder international durchgeführt werden sollen. Die Arbeitsprozesse müssen detaillierter und sorgfältiger geplant werden, und es kann eine Koordinierung mit anderen Anbietern nötig sein. In Abhängigkeit von der Komplexität des auszulagernden Prozesses unterscheidet man mehrere Outsourcing-Varianten. Die nachstehende Abbildung vermittelt dazu einen kurzen Überblick.

Abbildung 1: Trends im Outsourcing

	Einfache Prozesse	Komplexe Prozesse
Individueller Service	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierung • Selbstbedienung • Direktservice • firmenkontrollierte Auslagerung (Offshore-Outsourcing) • selektives Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Insourcing • Eingliederung • De-Integration • Entkopplung • selektive Automatisierung • selektives Outsourcing
Standardisierter Service	<ul style="list-style-type: none"> • Offshoring • Outsourcing • Globalisierung • Direktverkauf • Direktservice 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmenkontrollierte Auslagerung • interne Automatisierung • selektives Outsourcing • Globalisierung

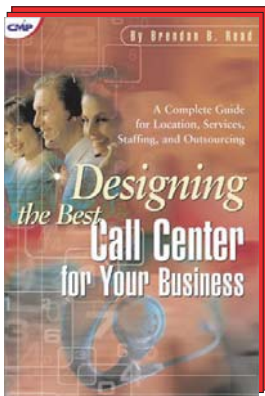
Die Neuorganisation von Arbeitsprozessen bringt auch eine Restrukturierung der Unternehmen mit sich. Dabei ist es enorm wichtig, dass die Unternehmen nicht den Kontakt zu ihren Kunden verlieren. Das zunehmende Tempo von Restrukturierungen erhöht den Zwang für Unternehmen, sich den veränderten Rahmenbedingungen schnellstmöglich anzupassen, um überlebensfähig zu sein.¹⁴ Outsourcing kann daher den Unternehmen eine Chance bieten, sich auf diese Anforderungen besser einzustellen. Als Variante des Outsourcings soll nachfolgend das Offshoring eingehender betrachtet werden.

Offshoring

Der Begriff Offshoring stammt ursprünglich aus der Finanzökonomie, wo Offshore-Zentren die Steuer-oasen bezeichnen, die mit ihrem strikten Steuergeheimnis Anleger und Steuerflüchtige anlocken. Bekannte Beispiele dafür sind die Bahamas, die Cayman Islands, aber auch die Dominikanische Republik und die Schweiz.

Man findet die Bezeichnung Offshoring zusätzlich auch im Zusammenhang mit Windparks, die nicht an Land, sondern im Wasser gebaut werden.

Beim Offshoring im Zusammenhang mit Outsourcing handelt es sich jedoch um eine andere Art wirtschaftlicher Verhältnisse. Nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen entwickelten Industrienationen wird mit dem Begriff Offshoring der Abbau von Arbeitsplätzen und deren Verlagerung in Billiglohnländer in Verbindung gebracht. Für Angst sorgt dabei vor allem die Tatsache, dass neben Industrie-



arbeitsplätzen auch hochqualifizierte Dienstleistungstätigkeiten abwandern. Bisher nahm man an, dass diese nicht über große Entfernungen in Niedriglohnländer verlagerungsfähig sind. Ein Beispiel, das diese Annahme jedoch widerlegt, sind die Call Center-Einrichtungen in den Niedriglohnländern.

Entscheidend für eine Vorteilhaftigkeit einer Verlagerung ist dabei die Sprache.

Der Grundgedanke des Offshoring hat wie viele andere Kosteneinsparungsvarianten seine Ausgangsbasis in den USA. Hier hat die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer, insbesondere aus dem Bereich der IT-Dienstleistungen, eine lange Tradition.

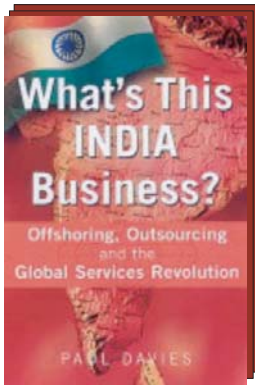
Wirtschaftlich betrachtet handelt es sich beim Offshoring um die gleiche Zielsetzung wie beim ursprünglichen Outsourcing. Es geht um die Suche nach möglichst optimalen operativen Kosten für die Produktion eines Gutes oder das Anbieten einer Dienstleistung. Beim Offshoring werden dabei zusätzlich arbeitsintensive Tätigkeiten in Länder mit

geringen Lohn- und Lohnnebenkosten verlagert.¹⁵ Das bedeutet, dass Arbeitsplätze an Standorten mit hohen Löhnen und Gehältern sowie Lohnnebenkosten abgebaut werden, um sie bei gleicher Qualität an Standorten mit geringeren Arbeits- und Nebenkosten wieder einzurichten. So ergaben Auswertungen von Forrester Research, dass die Wachstumsrate im Offshoring-Bereich zwischen 30 bis 40 Prozent während der nächsten fünf Jahre schwanken dürfte. Für die USA wird dabei erwartet, dass die Summe der Jobs, die mittels Offshoring verlagert werden, von heute 400.000 auf über 3,3 Millionen bis zum Jahr 2015 anwachsen wird. Allein im IT-Bereich sind bis zu 473.000 Stellen betroffen, was fast acht Prozent aller im Moment vorhandenen Stellen bedeutet.¹⁶ Daran ist ersichtlich, dass das Motiv der Kostensenkung in den nächsten Jahren weiter stark an Bedeutung gewinnen wird.

Grundlagen für Offshoring

Eine Basis für die zunehmende Bedeutung von Offshoring liegt in den Veränderungen der technischen Rahmenbedingungen. So sind im Bereich der Telekommunikation die Kapazitäten stark angestiegen und die Kosten gleichzeitig drastisch gesunken. Räumliche Nähe ist daher für das Anbieten und die Erstellung von Dienstleistungen heute kein entscheidender Wettbewerbsvorteil mehr, da durch die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik die Entfernung praktisch nicht mehr vorhanden ist. Weiterhin hat der PC die meisten Dienstleistungen digitalisiert, was ein entscheidender Grund dafür ist, dass diese über lange Wege und über Zeitzonen hinweg zu niedrigeren Kosten und bei nur geringen Einbußen in der Qualität angeboten werden können.

Offshoring gilt mittlerweile nicht nur für den Dienstleistungsbereich als ein strategischer Trend. Im Zentrum der Offshoring-Entwicklung steht neben der Finanzdienstleistungsbranche vor allem auch die IT-Industrie.¹⁷



eine vergleichbare Arbeitsleistung nur 6 US-Dollar pro Stunde bezahlt.¹⁸

Ein weiteres Beispiel für die geringen Lohnkosten in Indien sind die Gehälter von Mitarbeitern in Call Centern. So betrug 2003 das Durchschnittsgehalt für einen Call Center-Agenten in Indien 2.400 Dollar pro Jahr, während in den USA für die gleiche Tätigkeit 20.600 Dollar bezahlt wurden. Gemäß ihrer Studie erwarten die Experten von McKinsey, dass die durchschnittlichen Jahresgehälter in Indien in der nächsten Zeit auf bis zu 4.000 Dollar wachsen werden.

Global verteilte Wertschöpfungsketten sind vor allem in der Industrie kein neues Phänomen. Der steigende Wettbewerbsdruck zwang Industrieunternehmen mit arbeitsintensiven Produktionsprozessen früh an Standorte mit niedrigeren Lohnkosten. Gegenwärtig deutet sich eine neue Welle im Offshoring an. Während in den 80er und 90er Jahren hauptsächlich klassische Fertigungsbereiche verlagert wurden, so verändert sich die Blickrichtung nun auf die Dienstleistungsbranche.¹⁹ Neu dabei ist, dass nun nicht mehr nur einfache arbeitsintensive Produktionsprozesse, sondern komplexere und wissensintensivere Funktionen international ausgelagert werden. Die Gründe für diesen neuen Trend sind vielfältig. So weisen Schwellenländer mittlerweile fast überall stabile und marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen auf. Sie verfügen über ein großes Reservoir an gut ausgebildeten Arbeitskräften, die bei einem vergleichbaren Qualifikationsstand zu wesentlich geringeren Arbeitslöhnen als Arbeitskräfte in den entwickelten Industrienationen arbeiten. Auch die gesunkenen Kosten für Transporte physischer Güter spielen dabei eine große Rolle. Ein entscheidender und wesentlicher Grund, weshalb der Fokus sich aber mittlerweile auch in Richtung der Dienstleistungen ändert, ist die digita-

le Revolution. Dadurch ist es möglich, trotz räumlicher Differenzen und Zeitunterschiede Dienstleistungen von jedem Punkt der Erde zu erbringen.

Trotzdem ist nicht jeder Prozess oder Bereich für ein Offshoring geeignet. Neben der Frage der Kernkompetenz ist auch die Frage der Stabilität eines Prozesses ein wesentlicher Entscheidungsparameter. Vor allem Prozesse, die eine ständige Anpassung erfordern, eignen sich kaum für ein Offshoring. Besonders eignen sich daher vor allem standardisierte Prozesse, wie z. B. Finanzanalysen, der Zahlungsverkehr in Verbindung mit dem Mahnwesen, die Fakturierung und Auftragsbearbeitung sowie Call Center und Supportbereiche. Es werden mittlerweile auch höherwertige Tätigkeiten in Offshore-Regionen verlagert.²⁰

Wohin geht die Reise??

In diversen Befragungen steht das Kostenargument ganz oben auf der Liste bei der Frage nach den Gründen für Offshoring-Projekte. Unternehmen sehen hier Möglichkeiten, dass sie mit Hilfe des Offshorings erhebliche Kosten einsparen können. Dienstleistungsunternehmen aus Indien quantifizieren allein in Deutschland mittlerweile zwischen 20 bis 25 Prozent Einsparpotential. Bis diese Potentiale jedoch voll ausgeschöpft werden können, sind gewisse Anlaufzeiten und Startschwierigkeiten zu überwinden. Die verschiedenen Einsparungsmöglichkeiten ergeben sich dabei aus den unterschiedlichen Projekten. So ist die Höhe der Einsparpotentiale im Lohnkostenbereich davon abhängig, ob es sich um hoch standardisierte arbeitsintensive Abläufe und Prozesse oder um Arbeitsabläufe handelt, die einen intensiven Abstimmungsprozess erforderlich machen.²¹

Der Offshoring-Markt auf der Seite der Nachfrager wird aktuell hauptsächlich von US-Unternehmen dominiert, die einen globalen Anteil von rund 70 Prozent haben. Grund dafür ist der liberale Arbeitsmarkt in den USA, der es den Unternehmen ermöglicht, Arbeitsplätze einzurichten und ohne Probleme wieder abzubauen. Dieser liberale Arbeitsmarkt ist eine Grundvoraussetzung, um die Möglichkeiten des Offshorings effektiv zu nutzen. Andere Länder, die hauptsächlich am Offshoring-Markt vertreten sind, sind Länder wie Großbritan-

nien, Kanada oder Australien.²² Um die Qualität und die positiven Ergebnisse des Offshoring-Services zu gewährleisten, ist Englisch als Verhandlungssprache eine weitere wichtige Voraussetzung. Für andere Länder wie Japan und Deutschland sind die zu erzielenden Ergebnisse im Bereich Offshorings limitiert, da die Sprache den Einsatz dieser Outsourcing-Variante einschränkt.

Die Vorteile rund um das Offshoring lassen sich aber nicht nur auf die reine Einsparung von Lohn- und Arbeitskosten eingrenzen. So können die Nutzung mehrerer Standorte in unterschiedlichen Zeitzonen und die Produktion rund um die Uhr wichtige Kriterien sein, um Offshoring zu nutzen. Weiterhin kann durch das Ausnutzen von globalen Offshoring-Möglichkeiten auch das Know-how von gut ausgebildeten, preiswerten Mitarbeitern vor Ort genutzt werden. Da sich das Unternehmen von Aktivitäten trennt, die nicht zum Kerngeschäft gehören, sind weitere Kostenvorteile generierbar. Auch der Zugang zu einem hochqualifizierten und motivierten Pool an Arbeitskräften stellt einen Vorteil des Offshorings dar. Die Unternehmen können sich dadurch zum einen den Zugang zu neuen Absatzmärkten verschaffen und gleichzeitig die Prozesse im Zusammenhang mit der Produktentwicklung schneller abwickeln.²³

Dass jedoch die versprochenen Ergebnisse nicht immer erzielt werden und es Unternehmen gibt, die den Niedriglohnländern den Rücken kehren, hat unterschiedliche Gründe. So können kulturelle Unterschiede, sprachliche Probleme oder unterschiedliche Mentalitäten innerhalb der kooperierenden Unternehmen vorhanden sein. Der grundsätzliche Trend, das Offshoring als „Kostenkiller“ zu nutzen, wird jedoch nicht umkehrbar sein.

Gemäß verschiedener Studien wird vor allem die USA vom Boom des Offshorings profitieren. So soll in den USA der Trend des Offshorings dafür sorgen, dass sich weitere Kostensenkungs- und Wachstumsmöglichkeiten eröffnen und damit gleichzeitig höhere Erträge, verbunden mit der Schaffung von neuen Jobs, generiert werden. Kritisch anzumerken bleibt dabei, dass eine Vielzahl von Studien auf die gleichen Quellen zugreift, oft von Offshoring-Anbietern geschrieben und teilweise sogar die gleichen Formulierungen unter unterschiedlichen Überschriften verwendet werden.

Ein kurzer Ausblick

Die erzielbaren Kosteneinsparungen mittels Outsourcing sind differenziert zu betrachten. Der tatsächliche Kostenvorteil eines Offshoring-Projektes im Verhältnis zur Produktion am Heimatmarkt liegt tatsächlich nur zwischen 20 bis 30 Prozent der ursprünglichen Kosten.²⁴ In den ersten Jahren werden Sparpotentiale oft nicht voll ausgeschöpft und mögliche Risiken stark unterschätzt. Daher ist ein effizientes Controlling besonders wichtig, um Fehler bei der Wahl eines entsprechenden Dienstleisters, der Vertragsgestaltung, der Überführung der Prozesse ins Ausland und von Produktivitätseinbußen aufgrund kultureller Unterschiede möglichst zu vermeiden.

Im Zuge des Offshorings können Unternehmen neue Märkte erschließen, was dazu führen kann, dass sich hier neue Umsatzquellen ergeben und ihr Gewinnwachstum verbessert wird. Gleichzeitig sichern sie sich einen Zugriff auf qualifiziertes und preiswertes Fachpersonal.

Zukünftig wird der Druck auf Unternehmen, die diesen Transaktionsrahmen noch nicht nutzen, weiter zunehmen, da die Unternehmen, die bereits Aktivitäten in Offshore Regionen verlegt haben, Kostenvorteile generieren. Damit können sie freie Kapazitäten nutzen, um sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und hier möglicherweise innovativer als ihre Mitbewerber zu sein. Das wirkt sich letztendlich auch auf die Ertragszahlen eines jeden Unternehmens und damit auch auf den Aktienkurs aus. Outsourcing mittels Offshoring ist kein Allheilmittel für defizitäre Unternehmen, sondern dient eher der Weiterentwicklung von Industrien und dem Fortschritt. Auch in Deutschland sollte die Chance mittels Offshoring genutzt werden, jedoch müssen vor allem sprachliche Barrieren und kulturelle Unterschiede immer im Blickfeld bleiben. Für europäische Unternehmen bietet sich hier vor allem der Bereich der neu in die EU hinzugekommenen Länder und deren Anrainer-Staaten an.

Verfasser: Björn Bahlmann
Tel.: 069 / 50606 - 142

Literaturverzeichnis/Quellenangaben

¹ Vgl. Marquardt, G. (2003), (2003), Kernkompetenzen als Basis der strategischen und organisationalen Unternehmensentwicklung, S. 2

² Vgl. Moore, J.F. (1994), Wie Unternehmen in Lebensgemeinschaften prosperieren; in: Harvard Business Manager, 16 Jg. Nr. 1.S. 33-44

³ Vgl. Marquardt, G. (2003), Kernkompetenzen als Basis der strategischen und organisationalen Unternehmensentwicklung, S. 2

⁴ Vgl. Köhler-Frost, W. (1995) Outsourcing – sich besinnen auf das Kerngeschäft, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.), Outsourcing: eine strategische Allianz besonderen Typs, 2. Auflage, S. 13

⁵ Vgl. Loh, L./Venkatraman, N. (1992), Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis, in: Journal of Management Information Systems, 9. Jg., 1/1992, S. 9

⁶ Vgl. Nagengast, J. (1997), Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen, Eine theoretische und empirische Analyse, Dissertation an der Universität Regensburg, S. 53

⁷ Vgl. Hendrix, U./Abendroth, C./Wachtler, G. (2003), Outsourcing und Beschäftigung – Die Folgen betriebsübergreifender Kooperation für die Gestaltung von Arbeit, S. 23

⁸ Vgl. Allweyer, T./Besthorn, T./Schaaf, J. (2004), IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine, in: Hans-Joachim Frank, (Hrsg.) Deutsche Bank Research Nr. 43 v. 6. April 2004,

⁹ Vgl. Mayer, A. G./Söbbing, T. (2004), Outsourcing leicht gemacht – Muss man denn alles selber machen?, S. 29-31

¹⁰ Vgl. Schaaf, J. (2004), IT-Outsourcing - Königsweg durchs Minenfeld, in: Die Bank, S. 70

¹¹ Vgl. Boes, A./Schwemmler, M. (2004), Herausforderung Offshoring – Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, S. 27

¹² Vgl. Allweyer, T./Besthorn, T./Schaaf, J. (2004), IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine, in: Hans-Joachim Frank, (Hrsg.) Deutsche Bank Research Nr. 43 v. 6. April 2004, S. 1

¹³ Vgl. Boes, A./Schwemmler, M. (2004), Herausforderung Offshoring – Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, S. 30

¹⁴ Vgl. Karmarkar, U. (2004), Die Revolution im Service-sektor, in Harvard-Business-Manager, S. 23-34

¹⁵ Vgl. Mayer, A. G./Söbbing, T. (2004), Outsourcing leicht gemacht – Muss man denn alles selber machen?, S. 91

¹⁶ Vgl. McKinsey&Company (2003), Offshoring: Is it a win-win game?, McKinsey Global Institute, S. 5

¹⁷ Vgl. Boes, A./Schwemmler, M. (2004), Herausforderung Offshoring – Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, S. 12

¹⁸ Vgl. McKinsey&Company (2003), Offshoring: Is it a win-win game?, McKinsey Global Institute, S. 1

¹⁹ Vgl. Boes, A./Schwemmler, M. (2004), Herausforderung Offshoring – Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, S. 27

²⁰ Mayer, A. G./Söbbing, T. (2004), Outsourcing leicht gemacht – Muss man denn alles selber machen?, S. 94

²¹ Vgl. Boes, A. Schwemmler, M. (2004), Herausforderung Offshoring – Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, S. 32-34

²² Vgl. McKinsey&Company (2003), Offshoring: Is it a win-win game?, McKinsey Global Institute, S. 2

²³ Vgl. Thondavadi, N./Albert, G. (2004), Offshore Outsourcing, Path to New Efficiencies in IT and Business Processes, 1stBooks, S. 3

²⁴ Vgl. Schaaf, J. (2004), Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen, in Economics, Deutsche Bank Research, S. 6

Weitere Lazard Publikationen

Investment Perspektive III. Quartal 2004

- Unterhaltungsindustrie
- Öl und Konjunktur

Hintergrund August 2004

„Global Thematic Investment“

Hintergrund September 2004

„Kapitalanlage und Benchmark“

Standpunkt Oktober 2004

„Europäisches Rentenmanagement und Absolute Return“

Investment Perspektive IV. Quartal 2004

- Demografie
- Rabattschlacht in Deutschland

Standpunkt Dezember 2004

„Gebühren im Asset Management – Spiegeln Spiegeln an der Wand“

Investment Perspektive I. Quartal 2005

- USA 2005 – Creativity Crisis
- Displays – Größer, flacher, besser

Hintergrund Februar 2005

- Value at Risk und Stresstests in Banken und Versicherungen



Lazard Asset Management
(Deutschland) GmbH

www.lazardnet.de

Alte Mainzer Gasse 37
60311 Frankfurt
Tel.: 069 - 50 60 6 - 0
Fax: 069 - 50 60 6 - 100

Neuer Wall 9
20354 Hamburg
Tel.: 040 - 35 72 90 - 20
Fax: 040 - 35 72 90 - 29