

Outsourcing und Offshoring – Koordinationspraktiken in kleinen und mittleren Unternehmen der IT-Branche

Alexander Boden, Bernhard Nett

Fraunhofer FIT
Schloss Birlinghoven
53754 St. Augustin
{alexander.boden | bernhard.nett}@fit.fraunhofer.de

Abstract: Als strategisches Erfolgsrezept wird in letzter Zeit häufiger das Outsourcing und Offshoring von IT-Arbeit und der konsequente Einsatz hoch formalisierter Methoden propagiert. Wir weisen auf Forschungsergebnisse hin, denen zufolge die Organisationskultur vieler Unternehmen der Softwarebranche jedoch wenig formalisiert ist und die Motive von Offshoringentscheidungen meist in bloßer Kostenorientierung aufgehen. Vor dem Hintergrund dieser Diskrepanz sehen wir Forschungsbedarf im Hinblick auf die Auswirkung von Outsourcingprozessen auf dynamische Selbstorganisation und organisationales Lernen in Unternehmen.

1 Einleitung

Outsourcing und Offshoring werden seit einigen Jahren verstärkt in der Öffentlichkeit diskutiert. Zu praktischen Erfahrungen gerade in kleinen Firmen gibt es bisher jedoch kaum empirische Forschungsergebnisse [BKM04]. Es soll deshalb eine Untersuchung durchgeführt werden, die Erfolgsfaktoren und Probleme von Outsourcingprozessen in kleinen Unternehmen erhebt. Da sich unsere Empirie noch in einem sehr frühen Stadium befindet, konzentrieren wir uns in diesem Paper vor allem auf die Entwicklung einer differenzierten Problemsicht. Dazu führen wir zunächst in den Diskurs der Literatur ein, entwickeln dann die Probleme dynamischer Selbstorganisation bei verteiltem Arbeiten und diskutieren auf dieser Basis das Thema Outsourcing in kleinen und mittleren Unternehmen der Softwarebranche als Forschungsgegenstand.

2 Outsourcing / Offshoring in der Diskussion

Das Offshoringvolumen in Deutschland ist gemessen am angloamerikanischen Raum gering, Analysten erwarten jedoch einen starken Zuwachs in den kommenden Jahren [Oe04]. Die Auswirkungen des Phänomens auf die deutsche Wirtschaft sind umstritten. So prognostiziert eine Studie von A. T. Kearney einen Verlust von 130 000 Arbeitsplätzen [Ke04], während Deutsche Bank Research positive Effekte hervorhebt [DB05].

2.1 Unterschiedliche Positionen

Obwohl in der deutschen Öffentlichkeit besonders der Arbeitsplatzabbau als Folge des Offshoring im Zentrum steht, werden große Teile der Literatur durch positivere Prognosen geprägt. Offshoring wird dabei als strategische Investition dargestellt, die dazu beiträgt, neue Märkte zu erschließen, die eigene Produktionsweise durch Konzentration auf das Kerngeschäft zu verbessern und die Leistungstiefe zu verringern. Outsourcing sei daher ökonomisch sinnvoll und gesamtwirtschaftlich ein Gewinn [Bi04]. Einige Politikberater und Gewerkschaften zeichnen ein skeptischeres Bild. Outsourcing diene vornehmlich zur Einsparung von Lohnkosten und als Druckmittel bei Tarifverhandlungen. Zudem wird vor einem Know-how-Transfer ins Ausland sowie vor versteckten Zusatzbelastungen wie erhöhten Koordinations- und Transferkosten gewarnt [Sc03].

2.2 Outsourcing / Offshoring: Begriffe

Outsourcing ist ein Kunstwort aus „Outside“, „Ressource“ und „Using“, der Begriff wird jedoch heterogen gebraucht. Gängige Modelle differenzieren zwischen (u. a.) strategischen und zeit- bzw. standortabhängigen Aspekten [BS04]. Business Process Outsourcing bezeichnet die Auslagerung vollständiger Geschäftsprozesse an einen Spezialisten. Management von Softwareanwendungen durch einen externen Dienstleister wird als Business Application Outsourcing bezeichnet, der Betrieb von z.B. Rechenzentren durch Fremdanbieter als Infrastruktur Outsourcing [Bi05a]. Offshoring als Gegenteil von Nearshoring bezieht sich auf den Ort, an dem die Dienstleistung angeboten wird [Bi05b].

2.3 Outsourcing / Offshoring und IT-Qualitätsstandards

In der Literatur werden IT-Dienstleistungen mitunter als hoch standardisiert, strategisch unwichtig und damit für Outsourcing ideal geeignet beschrieben [Bi05a]. „Reife“ von Prozessen sei die Basis für das Gelingen von Offshoring-Projekten. Reife kann z. B. durch das *Capability Maturity Model CMM* gemessen werden, das sich aber kaum mit der Arbeitspraxis vieler Unternehmen der deutschen Software-Branche deckt [NDK04]. Wenn sich jedoch Softwareunternehmen nicht auf einheitliche Qualitätsstandards des Softwareprozesses festlegen lassen, ist unklar, was „Reife“ bedeuten soll.

3 Methodik

Um ein möglichst differenziertes Bild von den Arbeitspraktiken zu gewinnen, wollen wir verschiedene qualitative Forschungsmethoden triangulieren. Unsere Studie beruht zum einen auf halbstandardisierten Experteninterviews mit Geschäftsführern und Projektleitern kleiner und mittlerer IT-Unternehmen im Großraum Köln/Bonn. Diese Sicht auf die Unternehmen soll zum anderen mittels teilnehmender Beobachtung im Rahmen einer *Business Ethnography* durch die Praxis der Auftragsbearbeiter auf der operativen Ebene ergänzt werden. Dabei sollen Ebenen der Selbstorganisation und –koordination beleuchtet werden, die unterhalb der formalen Prozesse stattfinden.

4 Dynamische Selbstorganisation und Unternehmensstrategie

Globale Märkte sind volatil und erfordern eine flexible Produktentwicklung und schnelle Reaktionen auf veränderte Marktanforderungen (*time to market*). Organisationen werden definiert durch ihre Koordination von Handlungen auf der Basis eines Ziels [KK77]. Organisationen unterliegen dabei der Entwicklung ihrer Umwelt und müssen lernen, um auf diese reagieren zu können. Lernen ist daher ein Schlüsselement der Wettbewerbsfähigkeit.

4.1 Handlungskoordination als organisationales Lernen

Organisationen können lernen, wenn sie die erwarteten Ergebnisse mit den tatsächlichen Konsequenzen vergleichen und bei Divergenzen reagieren. Wenn sie nur Handlungsstrategien anzupassen versuchen, wird nicht in Betracht gezogen, dass möglicherweise die Ziele selbst zum Anachronismus geworden sind. Auch im Hinblick auf ihre Ziele müssen strategische Organisationen in dynamischen Umwelten lernen können.

Argyris et al. unterscheiden in diesem Kontext *single-loop learning* und *double-loop learning* [APS85]. Während single-loop learning Anpassungen an die Umwelt auf der Ebene der Operation bezeichnet, erfordert die Anpassung von Normen und Regeln (mithin die Selbststeuerungsfähigkeit von Organisationen) zudem double-loop learning.

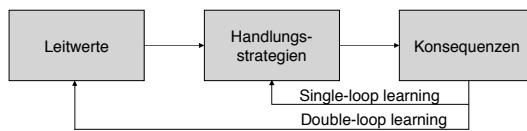


Abb. 1: Single- und double-loop learning.

In diesem Zusammenhang müssen Organisationsmuster nach zwei Seiten hin betrachtet werden: als *Handlungsbegründungen* (espoused theories) und als *handlungsleitende Theorien* (theories-in-use) [APS85]. Aufgrund dieses Unterschieds kann sich in Organisationen die tatsächliche von der formalen Ordnung beträchtlich unterscheiden. Auch die auf Statik angelegte, formale Unternehmensorganisation beruht auf informellen und dynamischen Praktiken [Su87]. Jedes Organisationsmitglied hat prinzipiell nur Zugang zu einem unvollständigen Bild dieser Handlungsrelationen. Dynamische Selbstorganisation erfordert daher Wissensaustausch sowie beständige Reorganisation der Koordinationsmechanismen. Beide Voraussetzungen sind keineswegs selbstverständlich; zudem werden sie sicherlich von Organisationsprozessen wie Outsourcing und Offshoring beeinflusst. Diese Zusammenhänge werden in der Literatur u. E. bisher nicht hinreichend systematisch beleuchtet [vgl. Di04].

4.2 Kompetenzentwicklung beim Outsourcing / Offshoring

Verschiedene Studien heben die Wichtigkeit informeller Kommunikation für den Entwicklungsprozess hervor [HFG01, OO00, HPB05]. Lokale Teams nutzen informelle Kommunikation für den Wissenstransfer [HG99]. Beim Outsourcing sollen explizite Koordinationsmechanismen wie Pläne, Schnittstellen, Softwareprozesse und Dokumentationen das Fehlen der spontanen Kommunikation kompensieren. Insbesondere bei innovativen, kontextabhängigen Systemen bilden sich jedoch oft erst im Rahmen von Entwicklungsprozessen die Anforderungen vollständig heraus [Ri84]. Das Fehlen einer gemeinsamen Praxis [We98] sowie ungünstige Voraussetzungen für double-loop learning können daher beim Outsourcing die Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit von Organisationen beeinflussen. Da IT heute an nahezu allen Arbeitsvorgängen beteiligt ist, entsteht zudem Skepsis gegenüber ihrer Einschätzung als strategisch unwichtig und hoch standardisiert. IT-Angestellte in Unternehmen erfüllen neben ihrer formalen Funktion auch wichtige Wissensvermittlungsaufgaben, die nach einer Auslagerung nicht mehr zur Verfügung stehen.

4.3 Outsourcing und Offshoring als Unternehmensstrategien

Unternehmen verfolgen unterschiedliche Strategien, um auf die wechselnden Anforderungen des Marktes zu reagieren. Der Schlüssel zum langfristigen Unternehmenserfolg liegt demnach in der ständigen Neuorientierung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Innovationen [Sc72]. Diese können auf verschiedenen Wegen umgesetzt werden. Es gibt Erkenntnisse, denen zufolge in kleinen und mittleren Unternehmen hauptsächlich selektives Outsourcing in Anspruch genommen und meist die Anwendungsentwicklung ausgelagert wird. Management und Planung bleiben in der Regel vor Ort [DH01].

Theoretisch kann Offshoring für alle möglichen Wege zur Innovation [vgl. Sc97] genutzt werden. In der Praxis scheint jedoch strategische Unternehmensentwicklung gegenüber Lohnkostensparnis eine eher untergeordnete Rolle zu spielen. Erste eigene Ergebnisse decken sich darin mit anderen Studien [DB05, BKM04, Bi05a]. Reine Kostensparnis kann aber keine allgemeine, nachhaltige Wachstumsstrategie sein.

5 Fazit

Große Teile der Literatur zu Outsourcing und Offshoring scheinen von problematischen Vorannahmen auszugehen, wenn sie dessen Motiv in dynamischer Unternehmenspolitik in globalen Märkten ansetzen. Die Empirie zeigt bereits in diesem frühen Stadium, dass viele Unternehmen Outsourcing eher zur operativen Kostensparnis als zur strategischen Unternehmensentwicklung nutzen. Es ist daher wichtig zu erfahren, welchen Einfluss Prozessstandardisierungen auf bestehende Unternehmenskulturen, aber auch Flexibilität und Kundennähe haben, und wie sich Barrieren der Kommunikation und Selbstkoordination beim verteilten Arbeiten auf die Wissensprozesse in Unternehmen auswirken. Eine Vertiefung der Empirie ist deshalb nötig.

Literaturverzeichnis

- [APS85] Argyris, C.; Putnam, R.; Smith, D.M.: Action science. San Francisco, 1985.
- [Bi04] (BITKOM Hrsg.): Positionspapier IT-Outsourcing. Outsourcing als Chance für den Standort Deutschland. O.O., 2004.
- [Bi05a] (BITKOM Hrsg.): Leitfaden Offshoring. O.O., 2005.
- [Bi05b] (BITKOM Hrsg.): Business Process Outsourcing. BPO als Chance für den Standort Deutschland. O.O., 2005.
- [BKM04] Beyer, T; Koprowicz, K.; Merzdorf, H.: Auslagerung von IT-Dienstleistungen nach Mittel- und Osteuropa. Chance für deutsche Unternehmen. (Skilldeal AG Hrsg.), o.O., 2004.
- [BS04] Boes, A.; Schwemmler, M.: Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf, 2004.
- [DB05] (DB Research und BITKOM Hrsg.): Offshoring-Report 2005. Ready for Take-off. O.O, 2005.
- [DH01] Dibbern, J.; Heinzl, A.: Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand. Test eines multitheoretischen Kausalmodells. In: Wirtschaftsinformatik 43 (2001), pp. 339-350.
- [Di04] Dibbern, J.; Goles, T.; Hirscheim, R.; Jahatilaka, B.: Information Systems Outsourcing. A Survey and Analysis of the Literature. In: ACM SIGMIS Database 35/4 (2004), pp. 6-102.
- [HFG01] Herbsleb, J.D.; Finholt, T.E.; Grinter, R.E.: An Empirical Study of Global Software Development: Distance and Speed. In: Proceedings of the ICSE, Toronto, 2001, pp. 81-90.
- [HG99] Herbsleb, J.D.; Grinter, R.E.: Splitting the Organization and Integrating the Code: Conway's Law Revisited. In: Proceedings of the ICSE, Los Angeles, 1999, S. 85-95.
- [HPB05] Herbsleb, J.D.; Paulish, D.J.; Bass, M.: Global Software Development at Siemens: Experience from Nine Projects. In: Proceedings of the ICSE, St. Louis, 2005, pp. 524-533.
- [Ke04] (A.T. Kearney Hrsg.): IT-Offshoring und Implikationen für den Standort Deutschland. O.O, 2004.
- [KK77] Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation. Berlin, New York, 1977.
- [NDK04] Nett, B.; Durissini, M.; Klann, M.: Wissensprozesse in kleinen Unternehmen der Softwarebranche aus der Sicht von Entwicklern. O.O, 2004.
- [Oe04] (OECD Hrsg.): Information and Communication Technologies. OECD Information Technology Outlook: 2004 Edition. O.O, 2004.
- [OO00] Olson, G.M.; Olson, J.S.: Distance Matters. In: Human-Computer Interaction 15 (2000), pp. 139-178.
- [Ov03] Overby, S.: Bringing I.T. Back Home. In: CIO März (2003). <http://www.cio.com/archive/030103/home.html>, Zugriff am 27. Juni 2006.
- [Ri84] Rittel, H.: Second-Generation Design Methods. In (Cross, N. Hrsg.): Developments in Design Methodology. New York, 1984, pp. 317-327.
- [Sc72] Schumpeter, J.A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. München, 3. Auflage, 1972.
- [Sc97] Schumpeter, J.A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin, 9. Auflage, 1997.
- [Sc03] Scheitor, D. et al.: Offshore. Total global? (IG Metall Hrsg.), München, [2003].
- [Su87] Suchman, L.A.: Plans and situated action. Cambridge, 1987.
- [We98] Wenger, E.: Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge, New York, 1998.