

# Nearshore oder Offshore Outsourcing mit beherrschbaren Risiken

Patricia Cramer-Schiefke

Lufthansa Systems GmbH  
Am Weiher 24  
65451 Kelsterbach  
patricia.cramer-schiefke@lhsystems.com

**Abstract:** Outsourcing-Entscheidungen fokussieren nicht mehr nur auf den deutschen Markt – auch sogenannte Nearshore-Lokationen wie Polen oder Ungarn und Offshore-Standorte wie Indien oder China geraten zunehmend in den Mittelpunkt strategischer Unternehmensentscheidungen. Neue, durch die Verlagerung bedingte Herausforderungen ergänzen die bekannten Outsourcing-Risiken. Um die Potenziale, die eine Auslagerung in diese Länder bietet, auch erfolgreich erschließen zu können, müssen die Risiken sorgfältig analysiert und frühzeitig Mitigationsstrategien entwickelt werden. Das Beispiel Lufthansa Systems – mit mehrjähriger Erfahrung im Outsourcing von IT-Dienstleistungen sowohl in Nearshore- als auch in Offshore-Lokationen – zeigt die Chancen und Risiken und beleuchtet entscheidende Maßnahmen zur Risikobeherrschung.

## 1 Begriffsdefinition<sup>1</sup>

„Etwa 30 verschiedene Outsourcing-Begriffe machen derzeit die Runde, die meisten davon Kreationen spitzfindiger Marketing-Manager aus den letzten fünf Jahren. Dabei ist der Begriff 'Outsourcing' selbst ebenfalls ein Kunstwort. Er setzt sich aus dem englischen 'out' (außen) und dem Verb 'to source' (beziehen) zusammen. Darunter versteht man in der Regel die Auslagerung von unternehmenseigenen Ressourcen und Arbeitsprozessen an einen externen Dienstleister.

Wie die meisten IT-Trends kommt auch Outsourcing über den großen Teich. Dieser Teich hat eine Küste, auf Englisch: 'shore'. Amerikaner ziehen es vor, ihre Beziehung zum Rest der Welt zur besseren Orientierung entlang ihrer Küste zu definieren. Das verhält sich im Fall von Outsourcing auch nicht anders.

---

<sup>1</sup> (aus: Pößneck, Lutz: „Ein Wegweiser durch den babylonischen Sprachdschungel des Auslagerns“, Online Artikel auf Silicon.de, Mai 2004)

Von 'Onshore Outsourcing' spricht man, wenn der Outsourcing-Dienstleister aus dem selben Land kommt wie der Outsourcing-Kunde. 'Nearshore Outsourcing' betreibt dagegen ein Unternehmen, das sich einen Outsourcing-Dienstleister aus einem Nachbarland sucht. Nearshoring betreiben US-Firmen etwa mit mexikanischen und kanadischen Unternehmen, deutsche Firmen lagern nach Polen oder Tschechien aus.

Die geografische Entfernung zwischen dem Outsourcing-Kunden und -Dienstleister ist beim 'Offshore Outsourcing' alias 'Offshoring' alias 'Farshoring' am größten. So werden Unternehmen aus der Ukraine, von den Philippinen oder aus Indien als Offshoring-Provider immer beliebter.

Das US-Unternehmen EDS, das selbst lange Tradition als Outsourcing-Dienstleister vorweisen kann, hat die 'shore'-Begriffsreihe noch um den Term 'Bestshore' bereichert. Sucht EDS für seine Kunden etwa die 'schönsten Küsten' aus? Nein, damit gemeint ist der Versuch, dem Outsourcing-Kunden "das passende Werkzeug für den Job" suchen und zur Hand zu geben - in dem Fall also das passende Land“.

## **2 Warum scheitern viele Outsourcing Projekte?**

Über die Misserfolgsrate beim Outsourcen von Dienstleistungen wird wenig gesprochen jedoch viel spekuliert. Klar, denn wer gibt schon gerne zu, dass er mit seinem Vorhaben scheiterte und somit seine Strategie und, noch schlimmer, seine Businesspläne sich nicht verwirklichen ließen? Dennoch, laut Gartner scheitern 50% der Outsourcing Vorhaben, lt. einer Studie der PA Consulting Group ist sogar für 66 Prozent der Unternehmen der wirtschaftliche Nutzen des Outsourcings nur teilweise oder gar nicht erfüllt.

Eine der Hauptursachen für diese Misserfolge ist die Unterschätzung der Komplexität eines solchen Vorhabens und die Unkenntnis der damit verbundenen Risiken.

Zu oft kann man beobachten, dass Auslagerungsprojekte „nebenher“ erledigt werden, das heißt Projektverantwortliche und Entscheider müssen zusätzlich zu ihrer Tagesarbeit Outsourcing-Vorhaben konzipieren und umsetzen. Bei diesem Vorgehen ist ein Scheitern fast unvermeidbar.

Trägt man sich mit dem Gedanken, bestimmte Leistungen „aus der Hand zu geben“, sollte man sich als erstes – eigentlich selbstverständlich - über das Warum, das Wie, das Wo und das Mit wem im Klaren sein. Es empfiehlt sich, hierfür frühzeitig ein entsprechendes Offshoring-Programm aufzusetzen, das folgende Ergebnisse erarbeiten sollte:

- Definition der Offshore-Strategie des Unternehmens,
- Einführung der erforderlichen Anpassungen für ein verteiltes oder verlagertes Arbeiten,

- Analyse der Auswirkungen auf die eigene Belegschaft und Einleitung notwendiger Maßnahmen,
- permanenter Dialog mit allen Stakeholdern.

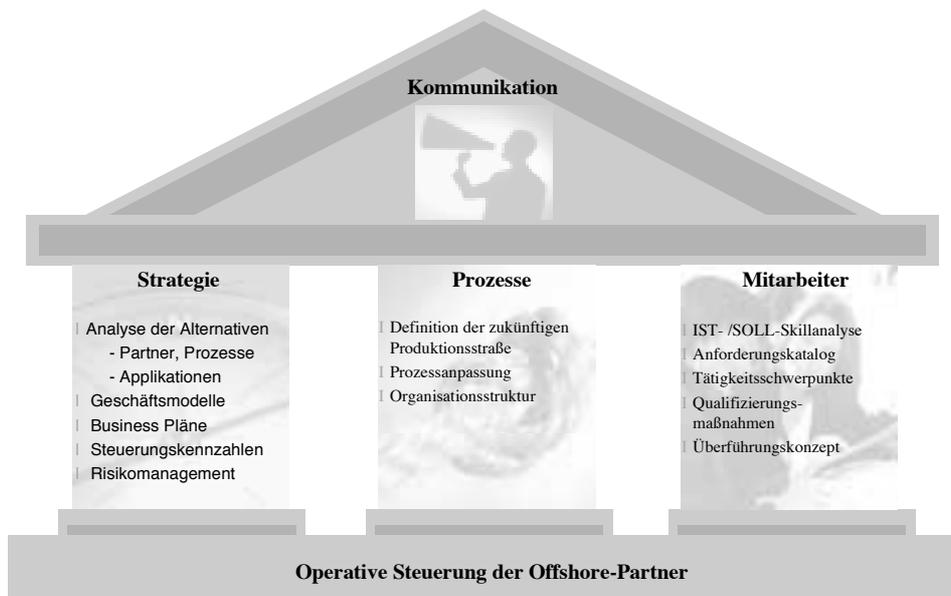


Abbildung 1: Grundlage für ein erfolgreiches Outsourcing sind drei Säulen der Projektarbeit für „Offshore Management“

## 2.1 Strategische Ausrichtung

Eine der schwierigsten Aufgaben ist die Festlegung der auszulagernden Aktivitäten oder Leistungen. Überkommene Selbstbilder sind in Frage zu stellen, Marktlage und eigenes Leistungsspektrum kritisch zu analysieren. Die eigenen Kernkompetenzen müssen überprüft oder gar neu festgelegt werden. Der auslagerungsimplizierten Gefahr, bestimmte Kenntnisse mittelfristig zu verlieren und dadurch in Abhängigkeit zum neuen Dienstleistungsunternehmen zu geraten, muß durch klare Aufgabenabgrenzung begegnet werden.

Dies führt automatisch zu der Fragestellung, wohin und zu wem die identifizierten Aufgaben verlagert werden sollen. Die Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Lokationen sind genau zu betrachten, die länderspezifischen kurz- bis langfristigen Entwicklungen zu analysieren, die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen zu erfassen.

Sind die Präferenzen bezüglich der geografischen Lage klar, muss noch der richtige Partner gefunden werden. Auch in diesem Zusammenhang sind einige Fragen zu beantworten wie:

- Sollen es ein oder mehrere Partner sein?
- Kann mein Partner morgen mein Wettbewerber sein?
- Wie gesund ist das Unternehmen?
- Wie sieht der Business Plan aus?
- Welches Geschäftsmodell setzt meine Ziele optimal um?

## **2.2 Prozessanpassung**

Damit die Zusammenarbeit der Unternehmen nach einer Gesamt- oder Teilverlagerung von Aufgaben erfolgreich und möglichst reibungsfrei verlaufen kann, sind Anpassungen der etablierten Prozesse aller beteiligten Unternehmen unvermeidbar:

- Form und Art des Transfers an den Offshore Partner müssen klar definiert werden,
- bereitzustellende Dokumente sind abzustimmen,
- Qualitätsmerkmale sind zu definieren;
- Qualitätsüberwachungsprozesse sind aufzusetzen oder zu erweitern,
- Abnahmekriterien sind zu definieren,
- die Schnittstellen zwischen den beteiligten Partnern sind klar festzulegen.
- Organisationsstruktur und Kommunikationslinien sind abzustimmen.

In manchen Fällen kann die Einführung neuer Verfahren, veränderter Vorgehensmodelle oder auch neuer Tools und Methoden zur Unterstützung der Verteilung oder Auslagerung von Aufgaben erforderlich werden.

Diese Prozessanpassungen sind frühzeitig aufzusetzen, da sie eine hohe Komplexität und intensiven Abstimmungsbedarf beinhalten.

### **2.3 Auswirkungen der Verlagerung auf die Firmenstruktur**

Outsourcing hat immer Veränderungen im eigenen Unternehmen zur Folge. Häufig sind diese gravierend und weitgehend unumkehrbar. Deshalb sollten Auswirkungen der Verlagerung auf die Firmenstruktur und die daraus erfolgenden Konsequenzen für die Belegschaft im Vorfeld genau analysiert werden, um notwendige Begleitmaßnahmen rechtzeitig aufsetzen zu können. Veränderungen der Arbeitsprozesse, Einführung neuer Vorgehensmodelle, Veränderung bei den Tätigkeiten oder Tätigkeitsschwerpunkten der Mitarbeiter sowie ein eventuell erforderlicher Personalabbau müssen festgelegt, detailliert beschrieben und im Umfeld der deutschen Mitbestimmungsgesetzgebung mit den Mitbestimmungsgremien abgestimmt werden..

Schwerpunkt der Analyse und der Festlegung verschiedener Maßnahmen wird sein:

- Erhebung der von der Verlagerung unmittelbar und mittelbar betroffenen Mitarbeiterzahlen und Mitarbeiter,
- Analyse der aktuellen Tätigkeiten der von der Auslagerung betroffenen Mitarbeiter,
- Analyse der Kenntnisse und Qualifikationen der betroffenen Mitarbeiter,
- Festlegung der zukünftigen Aufgaben betroffener Mitarbeiter,
- Analyse des Kompetenzentwicklungsbedarfs betroffener Mitarbeiter,
- Erhebung des möglichen Freisetzungsumfangs
- Verhandlung eines Interessenausgleichs mit dem Betriebsrat,
- Erstellung und Abstimmung eines Sozialplanes.

### **2.4 Kommunikation - „Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist.“ (Louis Pasteur)**

Gerade in Großunternehmen stoßen Change Management Programme auf wenig Akzeptanz. Veränderungsprozesse haben mit enormen Widerständen und Blockadehaltungen zu kämpfen. Outsourcing-Vorhaben, die als „Jobkiller“ in Verruf geraten sind, können nicht mit einer objektiven Einschätzung der Stakeholder rechnen. Die Ängste der Mitarbeiter wegen eines befürchteten Verlusts ihrer Arbeitsplätze – ob berechtigt oder nicht – verschärfen die Auseinandersetzung und laden sie emotional beträchtlich auf. Befürworter solcher Maßnahmen findet man meist ausschließlich im Top Management. Schon im Mittelmanagement muss aus den unterschiedlichsten Gründen mit einer gewissen Skepsis, teilweise mit verdecktem, manchmal offenem Widerstand gerechnet werden. Die Akzeptanz bei Mitarbeitern und Betriebsrat zu gewinnen und sie zur Mitarbeit zu motivieren, ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

Unternehmensabhängig kann es notwendig sein, die Kunden in die Entscheidung des Unternehmens zum Offshoring einzubeziehen und ihre Akzeptanz durch Information und Abstimmung zu fördern. Eine Verunsicherung des Kunden könnte sonst zu Abwanderungsbewegungen und zum Scheitern des durch das Offshoring angestrebten Ziels einer stabilen Marktbehauptung führen.

Es empfiehlt sich, eine frühzeitige und sehr intensive Einbindung aller Stakeholder in das Projekt vorzusehen und einen konstruktiven Dialog mit allen Parteien sicherzustellen. Der mit den Kommunikationsmaßnahmen verbundene Aufwand wird bei Outsourcing-Projekten in der Regel unterschätzt.

### **3 Kostensenkungspotenzial**

Einer der Hauptgründe für das Outsourcing sind die erwarteten hohen Einsparpotenziale, die in Höhe von 15% bis 50 % angegeben werden <sup>2</sup>

Leider werden diese Angaben oft undifferenziert, ja regelrecht blauäugig betrachtet, was einen weiteren Grund für das Scheitern mancher Verlagerungsvorhaben darstellt.

In der Tat betragen die reinen Mitarbeiterkostensätze in den Nearshore- bzw. Offshoreländern meist nur einen Bruchteil der europäischen. Richtig ist aber auch, dass bei einer Auslagerung mit einigen, teils recht beträchtlichen zusätzlichen Kostenblöcken gerechnet werden muß.

Hierzu gehören beispielsweise Mehrkosten für die Koordination und die Steuerung der ausgelagerten Aufgaben, erhöhte Kommunikationskosten bei der Arbeit mit verteilten Teams, Initialisierungskosten wie z. B. die Harmonisierung der Prozesse zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Partner oder Kosten für die Anpassung der Schnittstellen zwischen den Gesellschaften.

Dazu können, abhängig von Art und Umfang des Outsourcing-Vorhabens, erhebliche Kosten für einen Interessenausgleich oder für die Umsetzung eines Sozialplanes anfallen.

Durch eine ehrliche, auch Randbereiche mit einbeziehende Erfassung aller anfallenden Kosten im Business Plan kann einer überhöhten Erwartungshaltung entgegen getreten werden.

---

<sup>2</sup> (vergl. Soreon Research „Offshore-Outsourcing: Massive Sparpotenziale im IT-Betrieb“ September 2003.; PA Consulting Group, „Indische Programmierer profitieren vom Wettbewerb“, Handelsblatt Nr. 49 vom 10.03.04; MGI „Offshoring – Is it a Win-Win Game“, August 2003)

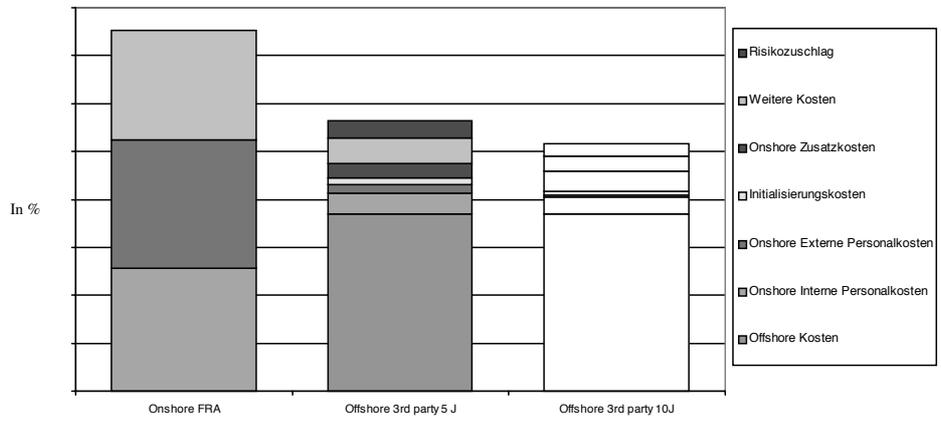


Abbildung 2: Ein Vergleich zwischen Onshore und Offshore zeigt ein erhebliches Potenzial zur Reduzierung der Kosten

#### 4 Das Management der Risiken

Der immer stärkere Wettbewerb unter den Vorzeichen eines globalen Marktes mit immensen Auswirkungen auf Kosten und Flexibilität erzwingt heutzutage bei fast jedem Unternehmen strategische Überlegungen zum Thema Outsourcing.

Voraussetzung für die Realisierung der Einsparpotentiale ist es, die mit dem Outsourcing verbunden Risiken beherrschen zu können. Ein professionelles Risikomanagement beinhaltet, alle Risiken der Auslagerung zu analysieren, zu erfassen und kontinuierlich zu überwachen.

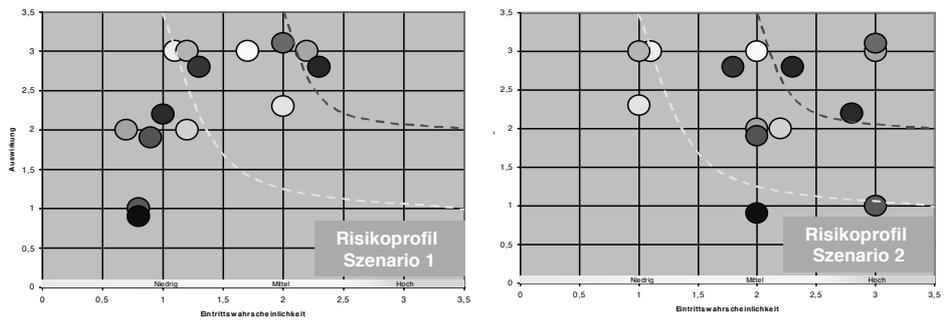


Abbildung 3: Risikoanalyse

Die Hauptrisiken bei der Verlagerung von (Teil-)Aufgaben oder Leistungen lassen sich in vier Kategorien einordnen:

- **Projektmanagement:** Den Risiken des Übergangs muß durch ein dediziertes Projektmanagement Rechnung getragen werden.
- **Betriebsübergang:** Ein optimaler Betriebsübergang zum Provider erfordert eine detaillierte Planung.
- **Onshore-Organisation:** Die Organisation muss sorgfältig auf die Veränderungen vorbereitet werden.
- **Providerauswahl:** Die geforderte Realisierungsqualität muss durch Auswahl des richtigen Offshore-Partners sichergestellt werden.

#### **4.1 Projektmanagement**

Das Management von Projekten mit verteilten oder ausgelagerten Teams ist komplexer und deutlich aufwändiger als bei Projekten, die ausschließlich onshore stattfinden.

Oft sind die Schnittstellen zwischen den Parteien nicht klar definiert. Gepaart mit auftretenden Kommunikationsproblemen (beispielsweise wegen mangelhafter Sprachkenntnisse und kulturell bedingter Missverständnisse) sind Projektschwierigkeiten kaum vermeidbar.

Als weitere Belastung kann sich, abhängig vom gewählten Business Modell, die nicht oder nur sehr bedingt vorhandene Steuerbarkeit des Offshore-Partners herausstellen.

#### **4.2 Betriebsübergang**

Die Phase der Aufgabenüberführung und Übernahme durch den Offshore-Partner ist als die kritischste im gesamten Projektverlauf zu betrachten.

Widerstände der Belegschaft beim Know-how-Transfer, technische Probleme, Nicht-Einhaltung von Leistungsvereinbarungen oder frühzeitiger Abgang von Schlüsselpersonen sind nur einige der Probleme, die hier akut werden. Die Definition und Verfolgung entsprechender Risikominimierungsmaßnahmen sind speziell während dieser Projektphase von höchster Wichtigkeit.

#### **4.3 Onshore-Organisation**

Das eigene Unternehmen ist oft nur unzureichend auf die notwendigen Veränderungen durch das Offshoring vorbereitet.

Neben den schon erwähnten Akzeptanzproblemen sowohl bei den Mitarbeitern als eventuell auch bei den Kunden spielen hier die generellen Schwierigkeiten bei der Veränderung von Arbeitsprozessen oder bei der Einführung neuer Methoden bzw. Vorgehensmodellen eine große Rolle. Zeitintensive Verhandlungen mit den Mitbestimmungsgremien können zu schmerzhaften, manchmal den Business Plan gefährdenden Projektverzögerungen führen.

#### **4.4 Providerauswahl**

Die benötigte Realisierungsqualität beim Offshorepartner muss sichergestellt sein. Ein späterer Providerwechsel ist normalerweise nur unter großen Risiken und erheblichen Kosten möglich. Die richtige Providerauswahl ist deshalb ein entscheidender Erfolgsfaktor, bei dem nicht nur der Kostenaspekt berücksichtigt werden sollte.

Selbstverständlich wird eine Auswahl des richtigen Partners auf Basis nachprüfbarer Kriterien wie Kenntnisse, Erfahrungen und Referenzen getroffen werden. Berücksichtigt werden sollten aber auch die kulturellen Unterschiede und die Erfahrung beider Partner in der Zusammenarbeit mit dem jeweils anderen Kulturkreis. .

In einem zweiten Schritt muss die Diskussion auf die konkret vorhandenen Onshore-Rahmenbedingungen heruntergebrochen werden. Die nachgewiesene Leistungsqualität des Auftragnehmers kann von Voraussetzungen abhängen, die im konkreten Fall nicht gegeben sein könnten. Zum Beispiel können Qualitätsmängel beim Auftraggeber wie eine nicht vorhandene oder mangelhafte Dokumentation die Leistungen des Offshorepartners negativ beeinflussen und seine Lieferqualität deutlich einschränken.

Das Aufsetzen eines professionellen Risikomanagements sichert den Erfolg des Unterfangens.

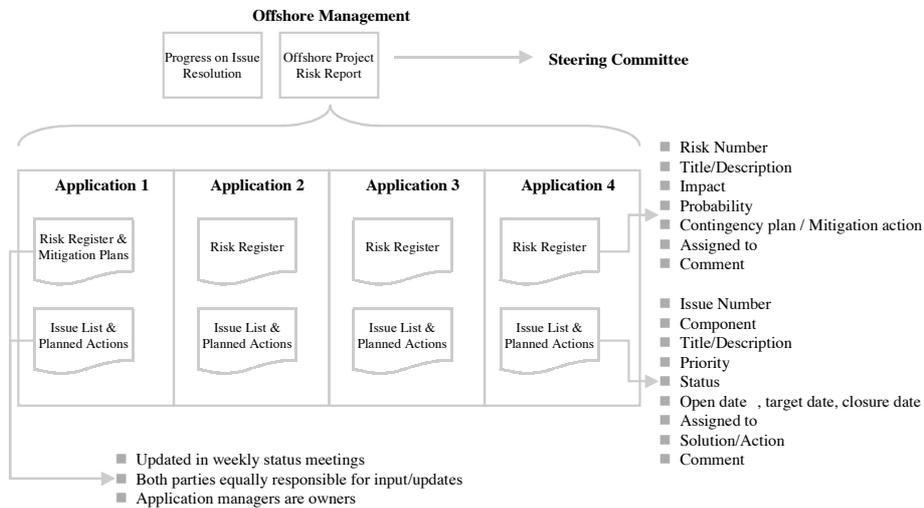


Abbildung 4: Risiko und Issue Management sind essentielle Aufgaben des Projekts

Obwohl Outsourcing durch die attraktiven Kostensparpotentiale den Unternehmen eine Möglichkeit eröffnet, im globalen Wettbewerb zu bestehen, ist es auf der anderen Seite mit ganz erheblichen Risiken verbunden. Mit einer klaren strategischen Entscheidung, einer wohlgedachten und umfassenden Planung sowie einem professionellem Risikomanagement können die mit dem Outsourcing verbundenen Risiken beherrscht und die Projekte zum Erfolg geführt werden.

**„Niemand hätte jemals den Ozean überquert, wenn er die Möglichkeit gehabt hätte, bei Sturm das Schiff zu verlassen.“ (Charles F. Kettering)**