

IT-Offshoring von Deutschland nach Indien

Eine Analyse der für IT-Offshore spezifischen
Probleme in den Bereichen Management,
Organisation und Personalwesen

Ricarda Elena Joie Wildemann

Ricarda Elena Joie Wildemann

IT-Offshoring von Deutschland nach Indien

Eine Analyse der für IT-Offshore spezifischen Probleme in den Bereichen Management, Organisation und Personalwesen

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2011

2. Auflage 2011

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Wildemann, Ricarda Elena Joie:

IT-Offshoring von Deutschland nach Indien

Eine Analyse der für IT-Offshore spezifischen Probleme in den Bereichen Management, Organisation und Personalwesen

2. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2011

ISBN 978-3-937236-73-5

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Inhalt

GELEITWORT	VII
VORWORT	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XX
1 EINLEITUNG	1
1.1 AUSGANGSSITUATION	1
1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT UND VORGEHENSWEISE	5
2 BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN UND ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEBIETES.....	9
2.1 DEFINITIONEN UND VARIANTEN DES OUTSOURCING.....	9
2.1.1 Internes Outsourcing.....	10
2.1.2 Externes Outsourcing	11
2.1.3 Onshore-, Nearshore- und Offshore-Outsourcing	12
2.1.4 Business Process Outsourcing und Application Service Provider.....	13
2.2 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND IT-OUTSOURCING-UMFÄNGE	13
2.2.1 Produktionsfaktoren	14
2.2.2 IT-Leistungserstellungsprozess	16
2.2.3 IT-Outsourcing-Umfänge	18
2.3 EINGRENZUNG DER ARBEIT AUF IT-OFFSHORING NACH INDIEN	24
3 THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN ZUR UNTERSUCHUNG VON IT-OFFSHORING.....	34
3.1 INFORMATIONSÖKONOMISCHER ANSATZ	34
3.2 TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE.....	35
3.3 RESSOURCENBASIERTE THEORIE	38
3.4 STAND DER LITERATUR	40
3.4.1 Entscheidungsmodelle für Make-or-Buy-Entscheidungen.....	41
3.4.2 Empirische Befragungen zur Ermittlung von Trends.....	42
3.4.3 Erfahrungsberichte und Fallstudien	47
3.5 ZUSAMMENFASSUNG DES THEORETISCHEN BEZUGSRAHMENS	48
4 PRE-TEST ZUR LÜCKENANALYSE	50
4.1 METHODISCHES VORGEHEN.....	51
4.1.1 Schriftliche Befragung.....	51
4.1.2 Experteninterviews.....	54
4.2 RECHTLICHE UND VERTRAGLICHE RAHMENBEDINGUNGEN.....	56
4.2.1 Arbeitsrechtliche Grundlagen	57
4.2.2 IT-Outsourcing-Verträge mit Schwerpunkt Service Level Agreements (SLAs).....	58
4.2.3 Spezialfall IT-Offshoring	60

4.3	EMPIRISCHE LÜCKENANALYSE: WELCHE PROBLEME KONNTEN VERTRAGLICH NICHT GELÖST WERDEN?	63
4.3.1	Beschreibung des Modells.....	63
4.3.2	Empirische Befunde zur Lückenanalyse.....	66
4.4	ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN PROBLEMANALYSE.....	80
5	FORSCHUNGSDESIGN UND EMPIRISCHE BASIS.....	84
5.1	WAHL DER FORSCHUNGSMETHODE	84
5.1.1	Fallstudienanalyse als Forschungsmethode.....	84
5.1.2	Fallstudien in Kombination mit Experteninterviews	86
5.2	EXPERTENINTERVIEWS	87
5.2.1	Art der Experteninterviews.....	88
5.2.2	Interviewpartner	89
5.2.3	Methode der Auswertung.....	96
5.3	FALLSTUDIEN.....	97
5.3.1	Erstellen der Fallstudien	100
5.3.2	Fallstudienbeschreibung	105
5.4	ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG DER PROBLEME DES OFFSHORING UND FORSCHUNGSHYPOTHESEN.....	146
6	ERWARTUNGSMANAGEMENT	158
6.1	ZIELFINDUNGSPROZESS FÜR OUTSOURCING-UMFÄNGE	160
6.2	AUSWAHL DES OFFSHORING-UMFANGS	162
6.3	AUSWAHL UND BEURTEILUNG DER DIENSTLEISTER.....	172
6.4	RISIKOMANAGEMENT	177
6.5	ERGEBNISCONTROLLING	185
6.6	FAZIT	190
7	QUALIFIKATIONSSICHERUNG VON HUMANKAPITAL	194
7.1	IN DEUTSCHLAND	195
7.1.1	Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen	195
7.1.2	Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen	198
7.2	IN INDIEN.....	200
7.2.1	Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen	200
7.2.2	Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen	206
7.3	INTERKULTURELLE ASPEKTE DES OFFSHORING	217
7.3.1	Kulturelle ‚Fits‘ und ‚Misfits‘	217
7.3.2	Hofstede's Kulturparameter	220
7.3.3	Maßnahmen zur Überbrückung kultureller Differenzen	230
7.4	KOMMUNIKATIONSPROBLEME	234
7.5	FAZIT	240
8	MANAGEMENT DER LEISTUNGSERBRINGUNG IN NETZWERKEN.....	244
8.1	PROBLEME IN NETZWERKEN.....	245
8.2	PROZESSMODELL	250

8.3	ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	258
8.4	FAZIT	264
9	ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE	266
10	LITERATURVERZEICHNIS.....	279
11	ANHANG.....	293
11.1	FRAGEBOGEN.....	293
11.2	LISTE DER UNTERNEHMEN, DIE DEN FRAGEBOGEN BEANTWORTET HABEN	300
11.3	INTERVIEWLEITFADEN	301
	DIE AUTORIN	305

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Struktur der Arbeit.....	6
Abbildung 2-1:	IT-Leistungserstellung.....	16
Abbildung 2-2:	Anteil der fremdbezogenen IT-Leistungen	17
Abbildung 2-3:	IT-Outsourcing-Umfrage als Bündel von Eigenschaften	19
Abbildung 2-4:	Bestandsaufnahme und Zukunftsprognose des Verlagerungsgrades der Outsourcing- Aktivitäten und der Offshore-Anteile	23
Abbildung 2-5:	Entscheidungsgrundlage für Outsourcing- Modell und Standort.....	25
Abbildung 2-6:	Eingrenzung auf den Bereich des Offshoring ..	26
Abbildung 2-7:	Länderpräferenzen für IT-Offshoring und IT- Outsourcing.....	27
Abbildung 2-8:	Offshore-Standorte der Kapazitäten von Anbietern für deutsche Kunden.....	28
Abbildung 2-9:	Bedeutung der Auswahlkriterien bei der Wahl des Offshoring-Partners für deutsche Unternehmen	28
Abbildung 3-1:	Forschungsberichte zum Thema IT- Outsourcing.....	44
Abbildung 3-2:	Empirische Trendbefragungen zum Thema IT-Outsourcing	46
Abbildung 4-1:	Verteilung der Befragten nach Positionen.....	53
Abbildung 4-2:	Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchen.....	55
Abbildung 4-3:	Verteilung der Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter	55
Abbildung 4-4:	Befragte Experten	56
Abbildung 4-5:	Verknüpfungen von SLAs, OLAs und Ups	59
Abbildung 4-6:	Lückenmodell der IT-Servicequalität	66
Abbildung 4-7:	Abdeckung der Leistungs- und Qualitäts- Messungs-Elemente in SLAs	68
Abbildung 4-8:	Abdeckungsgrad der Anwendungsentwick- lung und Produktion in den letzten und den nächsten drei Jahren.....	69

Abbildung 4-9: Zufriedenheit mit SLAs und Einschätzung ihres Erfolges	71
Abbildung 4-10: Veränderung der Personalstrukturen nach dem IT-Outsourcing	74
Abbildung 4-11: Day-to-day-SLA-Manager auf Dienstleisterseite	77
Abbildung 4-12: Verantwortung für die Einführung der SLAs..	78
Abbildung 4-13: Day-to-day-SLA-Manager auf der Seite des auslagernden Unternehmens.....	78
Abbildung 4-14: Day-to-day-SLA-Management in Klein- und Großunternehmen	79
Abbildung 4-15: Realisierte Vorteile durch IT-Outsourcing	81
Abbildung 4-16: Verteilung der Aufgabenbereiche innerhalb deutscher IT-Abteilungen.....	82
Abbildung 4-17: Zusammenfassung der Lücken und Problemfelder	83
Abbildung 5-1: Relevante Situationen für verschiedene Forschungsmethoden	86
Abbildung 5-2 a: Liste der in Deutschland interviewten Unternehmen und Experten.....	92
Abbildung 5-2 b: Liste der in anderen europäischen Ländern interviewten Experten und Unternehmen.....	92
Abbildung 5-2 c: Liste der in Indien interviewten Experten und Unternehmen	94
Abbildung 5-3: Verteilung der Interviewpartner	95
Abbildung 5-4: Abdeckung der Themenfelder in Interviews in D, CH, GB	98
Abbildung 5-5: Abdeckung der Themenfelder in Interviews in Indien	99
Abbildung 5-6: Interviewpartner in den Fallstudien	104
Abbildung 5-7: Unterteilung der IT-Leistungen der Bank	107
Abbildung 5-8: IT-Landschaft der Bank.....	108
Abbildung 5-9: Profil des IT-Dienstleisters	117
Abbildung 5-10: Profil des IT-Dienstleisters	125
Abbildung 5-11: IT-Outsourcing-Strategie des Teilbereichs..	129
Abbildung 5-12: Profil des Unternehmens	134
Abbildung 5-13: Profil des Dienstleisters	139
Abbildung 5-14: Profil des Dienstleisters	145

Abbildung 5-15: Morphologischer Kasten für Formen des Offshoring in den Fallstudien	147
Abbildung 5-16: Problembündelung der Fallstudien	148
Abbildung 5-17: Modell der Forschungshypothesen	157
Abbildung 6-1: Erfüllung der Erwartungen	159
Abbildung 6-2: Zielpriorisierung in Offshoring-Projekten.....	160
Abbildung 6-3: Modellmix für Onshore und Offshore von Geschäftsprozessen	165
Abbildung 6-4: Verändertes Geschäftsprozessmodell	166
Abbildung 6-5: Erweiterte Kosteneinsparung	166
Abbildung 6-6: Erwartete Kostensteigerung (Fallstudienanalyse).....	168
Abbildung 6-7: Kosteneinsparungspotenziale durch Offshore-Outsourcing.....	170
Abbildung 6-8: Kriterien bei der Auswahl von Offshore-Dienstleistern	174
Abbildung 6-9: Aufwand zur Steuerung des Outsourcing-Volumens	176
Abbildung 6-10: Erklärung des Risikos in Offshore-Projekten .	179
Abbildung 6-11: Risikokategorien bei Offshore-Projekten.....	179
Abbildung 6-12: Schwerpunkte bei der Festlegung von Risikohandhabungsstrategien.....	184
Abbildung 6-13: Methoden des Ergebniscontrollings	187
Abbildung 7-1: Arbeitsplatzverlust in Deutschland	196
Abbildung 7-2: Arbeitsplatzverlust in Europa und USA durch Offshoring	196
Abbildung 7-3: Indische Hightech-Zentren	208
Abbildung 7-4: Bleibeinitiativen auf der Offshore-Seite	212
Abbildung 7-5: Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Indien	219
Abbildung 7-6: Kulturelle Parameter in Indien und Deutschland	221
Abbildung 7-7: Klassifizierung von Kulturtrainings	232
Abbildung 7-8: Kommunikationsprobleme aus den Interviews in Deutschland	236
Abbildung 7-9: Lösungsmöglichkeiten des Sprachproblems der Onshore- und der Offshore-Seite.....	239
Abbildung 8-1: Prozessmodell für Offshoring-Projekte.....	251

Abbildung 8-2: Übersicht über die Geschäftsmodelle für Offshoring	253
Abbildung 8-3: Vergleich der Wirkungen der Geschäftsmodelle im Offshoring	254
Abbildung 8-4: Struktur der Aufgabenverteilung in Netzwerken	261
Abbildung 8-5: Kommunikations- und Berichtswege in Offshore-Projekten	262
Abbildung 8-6: Budgetverteilung in Prozessphasen	263

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BPO	Business Process Outsourcing
BSP	Bruttosozialprodukt
CEO	Chef Executive Officer
CIO	Chief Information Officer
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EUR	Euro
et al.	et alii
etc.	et cetera
F&E	Forschung und Entwicklung
ff.	folgende (Seiten)
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnologie
ITES	IT Enabled Services
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IuK	Information und Kommunikation
Jg.	Jahrgang
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Millionen
NASSCOM	National Association of Software and Service Companies
NEO	National Economic Output
OLA	Operational Level Agreements
S.	Seite
SSC	Shared Service Center
SLA	Service Level Agreement
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
UP	Underpinning Contract
USD	US Dollar
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Der Bereich der Informationstechnologien (IT) hat sich von einer Funktion, die im Unternehmen als sekundär angesehen wurde, zu einer unternehmenszentralen Abteilung entwickelt. In den 60er Jahren war die Rolle der IT noch auf administrative Unternehmensfunktionen wie Rechnungswesen, Buchhaltung und Prüfungen beschränkt (vgl. Heinzl, 1996). Die Weiterentwicklung von IT-Produkten zeigte auch deren Nutzen in anderen Geschäftsbereichen. In den 80er Jahren wurde die Wirtschaftsinformatik im Allgemeinen und IT im Speziellen auch als ein Wettbewerbsfaktor erkannt (vgl. McFarlan et al., 1983; Mertens/Plattflaut, 1986). IT wurde so zu einem zentralen Wirtschaftsgut, das nur selten an Dritte weitergegeben wurde (vgl. Dibbern, 2003, S. 1).

Die wachsende Bedeutung der IT innerhalb des Unternehmens verlief ab den 80er Jahren parallel zu einem in den USA beginnenden Outsourcing-Trend. Die Vorreiter auf diesem Gebiet waren Unternehmen wie die Continental Bank (vgl. Huber, 1993) oder Kodak, das Teile der Informationssysteme zu IBM auslagerte (vgl. Knolmayer et al., 2003; Loh/Venkatraman, 1992; McFarlan/Nolan, 1995; H.-E. Müller/Prangenberg, 1997). Der Begriff des Outsourcing war bis dahin als Auslagerung einfacher manueller Funktionen wie Wachdienst oder Kantine bekannt (vgl. Köhler-Frost, 2002, S. 13). Im Bereich der Informationstechnologie wurde der Betrieb von Rechenzentren oder die Wartung von Software ausgelagert – Tätigkeiten, die jetzt unter dem Begriff des „Application Service Providing“ (ASP) zusammengefasst werden (vgl. Schroeder, 2005, S. 2). In den 90er Jahren wurden die Outsourcing-Bereiche auf Finanz- und Rechnungswesen, Gehaltsbuchhaltung und Kundenservice in Call Centern ausgeweitet. Heute schließt Outsourcing auch die Verlagerung gesamter Geschäftsprozesse mit ein, was man am steigenden Trend von „Business Process Outsourcing“ (BPO)

erkennen kann (vgl. Microsoft, 2005). Outsourcing entwickelte sich auch außerhalb der USA zu einer Methode, Kosten zu senken, Flexibilität und Qualität zu erhöhen und Skaleneffekte zu erzielen. In Amerika führte die wachsende Bedeutung der IT innerhalb der Unternehmen zu steigenden Kosten für IT. Der Kostenfaktor und der Mangel an IT-Fachkräften in den USA gab den Ausschlag zu Entscheidungen, IT-Leistungen in Billiglohnländer auszulagern. Potenzielle Einsparungen von 30-50% durch die Verlagerung von arbeitsintensiven Aufgaben in Niedriglohnländer (vgl. Seifert, 2005), höhere Flexibilität und die Konzentration auf das Kerngeschäft (vgl. Schaff/Weber, 2005) waren die häufigsten Gründe für die IT-Offshoring-Entscheidung. Indien eignete sich für die Auslagerung von IT-Leistungen im Speziellen, da hier IT-Fachkräfte mit Englischkenntnissen zu niedrigen Löhnen zur Verfügung standen, zwei Faktoren, die Indien weiterhin zu einem attraktiven Outsourcing-Standort machen.

In Deutschland ist der Outsourcing-Trend innerhalb Deutschlands und vor allem der Offshoring-Trend in Billiglohnländer erst verspätet eingetreten. Eine Studie der Unternehmensberatung PA zeigt, dass deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich zurückhaltender Outsourcing betreiben, insbesondere in den Bereichen Anwendungsentwicklung (Deutschland 26%; global 36%), Telekommunikation (Deutschland 19%; global 31%) und Projektmanagement (Deutschland 11%; global 18%) (vgl. PAConsulting, 2005, S. 2). Im Offshore-Bereich verstärkt sich diese Zurückhaltung, da es in Deutschland im Vergleich zu den USA an Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Unternehmen, die Offshoring betreiben, mangelt. Erfahrungsberichte nordamerikanischer Unternehmen über ihre Offshoring-Erfahrungen sind häufiger zu finden, da der Offshoring-Trend dort früher eingesetzt hat, und sind oft auch positiver in der Bewertung des Erfolgs (Interview: O.T. Bussmann, Allianz).

Internationaler Kostendruck und steigende IT-Kosten in Deutschland haben in den letzten fünf Jahren jedoch die Verlagerung in Offshore-Gebiete beschleunigt. Offshore in Deutsch-

land ist insgesamt noch ein vergleichsweise kleines Geschäft. Es ist aber zu erwarten, dass es sich in den nächsten Jahren deutlich ausweiten und an Wichtigkeit für Anbieter und Nachfrager in Deutschland gewinnen wird (vgl. Schaff/Weber, 2005, S. 10 ff.). Die IT-Offshore-Kapazitäten, die aus Deutschland ausgelagert werden, befinden sich hauptsächlich in Indien. Osteuropäische Länder wie Polen, Tschechien und die Slowakei, derzeit auch Russland und China, holen aber verstärkt auf (vgl. Schaff/Weber, 2005, S. 26).

In den Medien werden häufig die sozialen Implikationen der Verlagerung von Arbeitsplätzen durch IT-Offshoring hervorgehoben, obwohl die Verlagerung von Arbeitsumfängen in Niedriglohnländer keine Neuheit an sich ist und bereits als Best-Practice-Modell in der Textil- und Automobilindustrie dargestellt wird (vgl. Eber/ Sayed-Ahmed, 2005). In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit in Deutschland ist die Frage der „Reallokation“ von Arbeitsplätzen ein politisch sensibles Thema geworden (vgl. Cocheo, 2004). Auch in Nordamerika wurden Stimmen laut, die die Abwanderung von Arbeitsplätzen aus den USA beklagen. Zum Beispiel: „Technologiejobs gehen aus der USA weg nach Indien und Russland. Wer hat Schuld daran?“ (Associated Press, July 2003) oder „Amerikanische Gesetzgeber beschuldigen Indien des Jobstehens“ (BusinessWeek, June 2003). Im Vergleich zu den USA ist in Deutschland jedoch die soziale Verantwortung der großen Unternehmen höher gewichtet und die oft starke Position von Betriebsräten erfordert von deutschen Unternehmen eine umfassende Begründung von Offshore-Aktivitäten.

Negative Berichte über IT-Offshoring werden aber auch von Seiten der Unternehmen laut. Die Unzufriedenheit mit Offshoring steigt (vgl. Savvas, 2005). Eine Studie, in der 5000 amerikanische und europäische Führungspersonlichkeiten befragt wurden, verdeutlicht, dass 53% der Unternehmen, die IT-Offshoring betreiben, keine Kosteneinsparungen erzielen konnten oder sogar steigende Kosten in Kauf nehmen mussten (vgl. Hatch, 2004). Etwa 30% aller Outsourcing-Projekte schlagen fehl und die ausgelagerten Leistungen werden wieder in das

Unternehmen integriert (vgl. Bullinger et al., 1997). Dieser Vorgang des „Backsourcing“, in manchen Literaturstellen auch „In-sourcing“ genannt, ist oft kostenintensiv (vgl. Mazur, 2001) und schürt erneut Ängste und Unsicherheiten, die verstärkt beim IT-Offshoring nach Indien auftreten. Die wichtigsten Optimierungsziele wie die Verbesserung der Kostenstruktur (76%), die Konzentration auf Kernkompetenzen (64%) und die Verbesserung der Servicequalität (57%) werden nur teilweise erreicht (vgl. PAConsulting, 2005, S. 9). Speziell bei Offshoring-Aktivitäten ist die größte Herausforderung für Anbieter die Einhaltung der Qualität, der Termine und der Kostenrichtlinien (vgl. Schaff/Weber, 2005, S. 50). Aus Sicht der deutschen Unternehmen erschweren insbesondere die Unterschiede in Mentalität, Kultur und Sprache, gefolgt von den Problemen der Einhaltung der Qualität, der Termine und der vereinbarten Kosten die praktische Umsetzung der Offshore-Projekte (vgl. Schaff/Weber, 2005, S. 52).

Das IT-Outsourcing und speziell das IT-Offshoring wirft auch Fragen hinsichtlich der Erfassung der Besonderheiten des Untersuchungsgegenstandes in Make-or-Buy-Entscheidungsmodellen auf. Es fehlen abgesicherte Erkenntnisse über die Einflussgrößen und die Organisation der Vergabe von Leistungsbündeln an Dritte, deren Spezifikation häufig in einem Prozess zwischen Dienstleister und auslagerndem Unternehmen zu erarbeiten ist. Hinzu kommen Fragen nach der Sicherstellung der Qualifikation der Mitarbeiter sowie des Aufbaus von Kommunikationsstrukturen über Kultur- und Sprachkreise hinweg. Zusätzlich wirft das Management arbeitsteiliger Prozesse in Netzwerken neue Fragen auf. So ist es nicht ausreichend, nur das Ergebnis der erbrachten Leistungen zu kontrollieren, vielmehr bedarf es eines adäquaten Prozesscontrollings der Leistungserstellung, aber auch des Informations- und Kommunikationsverhaltens der Netzwerk Beteiligten. Daneben ist die Rolle von Mediatoren in dem Prozess des Offshoring einer Prüfung zu unterziehen. In der Praxis wird versucht, den Prozess des Offshoring und dessen Ergebnis in Verträgen abzusichern.

Kontrollmechanismen wie detaillierte Outsourcing-Verträge und Service Level Agreements (SLAs) sollen die Probleme, die in deutschen Unternehmen durch IT-Offshoring nach Indien entstehen, antizipieren. Hierbei stellt sich die Frage, inwiefern kulturelle Unterschiede einerseits und die Servicelevelqualität andererseits durch Verträge abgesichert werden können.

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise

Aus den Defiziten in den theoretischen Grundlagen zu effizienter und effektiver Prozesssteuerung von IT-Offshorings ergeben sich die Forschungsfragen dieser Arbeit:

1. Welche Probleme treten in der Praxis beim IT-Offshoring generell auf?
2. Lassen sich die Probleme durch Verträge und Service Level Agreements beheben?
3. Welche Lücken treten bei Service Level Agreements in der Praxis auf?
4. Welche Handlungsmöglichkeiten ergeben sich, um Defizite zu beseitigen und die IT-Servicequalität zu erhöhen?
5. Wie lassen sich adäquate Qualitätsniveaus im auslagernden Unternehmen in Deutschland und beim indischen Dienstleister sicherstellen?
6. Wie lässt sich das Know-how im auslagernden Unternehmen und beim indischen Dienstleister sichern?
7. Welche organisatorischen, kulturellen und kommunikativen Barrieren müssen zwischen deutschen und indischen Unternehmen überwunden werden?
8. Wie sind die strukturellen und informellen Prozesse in Netzwerken über Distanzen zwischen Deutschland und Indien zu gestalten?

Um diese Fragen zu beantworten, wird eine mehrstufige Vorgehensweise gewählt, die in Abbildung 1-1 dargestellt ist.

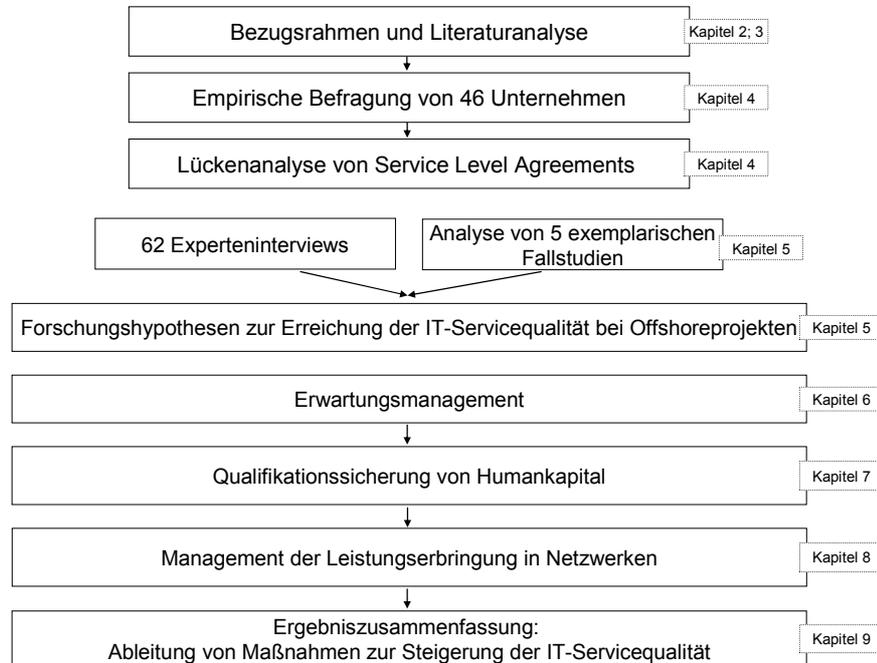


Abbildung 1-1: Struktur der Arbeit

Zur Analyse und Strukturierung der Probleme des IT-Outsourcing werden in Kapitel 2 die begrifflichen Grundlagen gelegt und das Untersuchungsfeld abgegrenzt. Ein theoretischer Bezugsrahmen, der informationsökonomische und transaktionstheoretische Ansätze einbezieht, wird erstellt, um die den IT-Outsourcing-Problemen innewohnende Unsicherheit einzugrenzen und Erklärungsmuster zu gewinnen. Der theoretische Bezugsrahmen soll folgende Funktionen erfüllen: Auf der Basis einer einheitlichen Terminologie soll er zur begrifflichen Grundlage für die weitere Analyse dienen (vgl. Kapitel 2), weiterhin soll er zur Darstellung der theoretischen Themen dienen, die einen Bezug zur untersuchten Problematik des IT-Offshoring haben, soll zu deren Beschreibung und Erklärung beitragen und dem Aufbau einer Basis für die Diskussion der Untersuchungsergebnisse dienen. Hieraus ergeben sich die theoretischen Fragestellungen und der Analyseumfang der Arbeit (vgl. Kapitel 3). Weiterhin wird in Kapitel 3 der Stand der

Literatur aufgezeigt und es werden Studien, die im Bereich des Untersuchungsgegenstandes angefertigt wurden, analysiert. Es werden auch erste bestehende Lücken ausgewiesen. Eine Analyse von Trends des IT-Outsourcing und Erfahrungsberichten in diesem Gebiet zeigt die Relevanz und die Problematik des Untersuchungsgebietes auf. Daran schließt sich die Analyse der Probleme der Praxis an (vgl. Kapitel 4). Diese erfolgt durch eine empirische Befragung von 46 Unternehmen. Aus der Auswertung ergeben sich die Lücken in der Vertragsgestaltung und die Defizite der Service Level Agreements. Es wird belegt, wo weitere Untersuchungen anzusetzen haben.

Um für diese Untersuchungen Datenmaterial zu gewinnen, wurden 62 Experteninterviews in Deutschland, Indien, Großbritannien und der Schweiz durchgeführt sowie eine detaillierte Datenanalyse, verbunden mit Experteninterviews bei den auslagernden Unternehmen und den empfangenden indischen Dienstleistern. In den Fallstudien und Interviews wird die deutsche Onshore-Seite und die indische Offshore-Seite befragt und analysiert. Diese beidseitige Betrachtung wurde bisher noch nicht durchgeführt. Bei den Experten handelt es sich um Outsourcing-Anbieter, -Anwender und -Experten mit langjähriger Erfahrung. Interviews wurden auch in England und in der Schweiz geführt, um spezielle Fragestellungen im europäischen Vergleich zu betrachten. Weiterhin weist die Erstellung von fünf Fallstudien auf detaillierte Probleme und Lösungsbeispiele hin. Aus der Analyse der Probleme werden im Kontext der Theorie Forschungshypothesen zur Erreichung der IT-Servicequalität bei Offshore-Projekten abgeleitet. Kapitel 5 beschreibt Experteninterviews, Fallstudien und Forschungshypothesen. Um die Geheimhaltungswünsche der Unternehmen in den Fallstudien zu gewährleisten, werden die Aussagen innerhalb der Fallstudien sowie die Interviews, die in direkter Korrelation mit den Fallstudien stehen, lediglich mit – „Interview“ – gekennzeichnet. Von allen anderen interviewten Experten werden deren Name und der Name des Unternehmens genannt. In Kapitel 6,7 und 8 werden die Handlungsfelder ausgehend von den theoretischen Fragen anhand von Praxisberichten aus den Fallstudien be-

trachtet. Die Erwartungen der Unternehmen werden im Hinblick auf die Zielfindungsprozesse und die Auswahl der Offshoring-Umfänge in Kapitel 6 analysiert. Weiterhin wird in Kapitel 7 die Problematik der Qualifikationssicherung des Personals sowohl im auslagernden Unternehmen als auch beim Dienstleister einer Analyse unterzogen. Dieser Problematik kommt zum einen in Deutschland bei der Restrukturierung der Unternehmen als auch in Indien durch Personalabwanderungen eine besondere Bedeutung für die Servicequalität zu. Hierbei werden besonders kulturelle und kommunikative Hürden analysiert. In Kapitel 8 werden Probleme des Netzwerkmanagements und des Managements über weite Distanzen beschrieben und analysiert. Kapitel 9 fasst die Erkenntnisse zusammen und zeigt vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Arbeit einen Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf in dem Gebiet des IT-Offshoring auf.