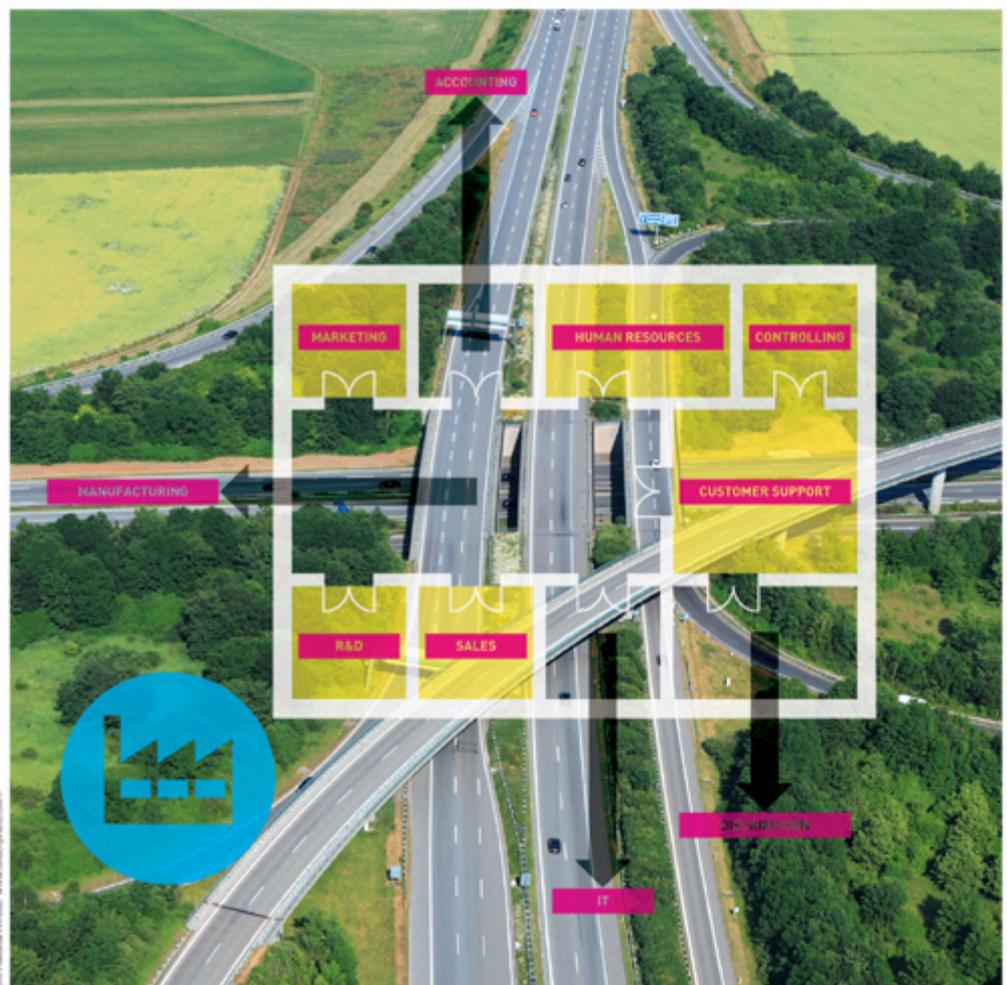


Irene Bertschek, Benjamin Engelstätter,
Bettina Müller, Jörg Ohnemus,
Katrin Schleife

Auslagerung von Geschäftsprozessen (BPO)

Unternehmensbefragung Sommer 2008
in Baden-Württemberg



Irene Bertschek, Benjamin Engelstätter, Bettina Müller,
Jörg Ohnemus, Katrin Schleife

Auslagerung von Geschäftsprozessen (BPO)

Unternehmensbefragung Sommer 2008 in Baden-Württemberg

Impressum

Herausgeber der FAZIT-Schriftenreihe:

MFG Stiftung Baden-Württemberg
Breitscheidstr. 4, D-70174 Stuttgart
Tel. +49 (0)711/90715-300, Fax +49 (0)711/90715-350

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)
L 7,1, D-68161 Mannheim
Tel. +49 (0)621/1235-01, Fax +49 (0)621/1235-224

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (Fraunhofer ISI)
Breslauer Straße 48, D-76139 Karlsruhe
Tel. +49 (0)721/6809-0, Fax +49 (0)721/689152

Schutzgebühr € 8,-

ISSN 1861-5066

© MFG Stiftung Baden-Württemberg, Dezember 2008 – www.fazit-forschung.de

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	3
TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	5
DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE	7
I. ERGEBNISSE DER UNTERNEHMENSBEFRAGUNG.....	10
1 EINLEITUNG.....	11
2 AUSGELAGERTE GESCHÄFTSPROZESSE.....	13
2.1 NUR ZWEI FÜNFTTEL DER UNTERNEHMEN LAGERN DERZEIT AUS, ABER DIE HALFTE HAT SCHON AUSLAGERUNGSERFAHRUNG GESAMMELT	13
2.2 GRÖßERE UNTERNEHMEN LAGERN HÄUFIG MEHR ALS ZWEI GESCHÄFTSPROZESSE AUS	15
2.3 SEKUNDÄRE GESCHÄFTSPROZESSE WERDEN HÄUFIGER AUSGELAGERT ALS PRIMÄRE GESCHÄFTSPROZESSE.....	16
2.4 RECHNUNGSWESEN, IT UND PERSONALWESEN WERDEN AM HÄUFIGSTEN AUSGELAGERT	18
3 MOTIVE FÜR DIE AUSLAGERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN	28
3.1 VIELZAHL VON MOTIVEN BESTIMMT DIE AUSLAGERUNGSENTSCHEIDUNG	28
3.2 AUSLAGERUNG PRIMÄRER UND SEKUNDÄRER GESCHÄFTSPROZESSE ERFOLGT MIT ÄHNLICHEN ZIELSETZUNGEN.....	29
3.3 WENIG VARIATION IN DEN WICHTIGSTEN AUSLAGERUNGSMOTIVEN NACH UNTERNEHMENSGRÖßE.....	31
3.4 IKT-ENTWICKLUNGEN UND FACHKRÄFTEMANGEL BEEINFLUSSEN AUSLAGERUNGSENTSCHEIDUNG ...	33
4 EFFEKTE DER AUSLAGERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN	37
4.1 AUSLAGERUNG ERMÖGLICHT VOR ALLEM ZUGRIFF AUF SPEZIALISTENWISSEN	37
4.2 AUSLAGERENDE UNTERNEHMEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG BEWERTEN WETTBEWERBSPOSITION UND RENDITE DURCHSCHNITTLICH	39
5 DIE BEZIEHUNG ZUM OUTSOURCING-PARTNER.....	41
5.1 AUSLAGERUNG ERFOLGT HAUPTSÄCHLICH AN UNTERNEHMEN INNERHALB BADEN-WÜRTTEMBERGS.	41
5.2 BADEN-WÜRTTEMBERGISCHE UNTERNEHMEN SEHEN SICH VERTRAUENSWÜRDIGEN OUTSOURCING- PARTNERN GEGENÜBER.....	44
6 ANPASSUNGSMABNAHMEN IM VORFELD DER AUSLAGERUNG	47
7 HEMMNISSE DER AUSLAGERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN	49
8 ERSTELLUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN FÜR ANDERE UNTERNEHMEN ..	51
9 DIE FAZIT-UNTERNEHMENSBEFRAGUNG	53
9.1 BRANCHENABGRENZUNG	53
9.2 FRAGEBOGENDESIGN.....	56

9.3	STICHPROBENZIEHUNG.....	56
9.4	FELDVERLAUF.....	57
9.5	HOCHRECHNUNG.....	61
II.	SEKUNDÄRANALYSEN	68
10	DEFINITION VON BPO.....	69
10.1	BUSINESS PROCESS OUTSOURCING	69
10.2	KNOWLEDGE PROCESS OUTSOURCING (KPO).....	72
11	DER MARKT FÜR BPO.....	74
11.1	GLOBALER MARKT FÜR BPO	74
11.2	DER BPO-MARKT NACH WIRTSCHAFTSSEKTOREN	74
11.3	DER BPO-MARKT NACH GEOGRAFISCHEN REGIONEN	75
11.4	DER BPO-MARKT NACH GESCHÄFTSBEREICHEN	77
11.5	DER BPO-MARKT IN DEUTSCHLAND	78
11.6	BPO-AKTIVITÄTEN NACH OUTSOURCING-ZIELEN	80
12	STUDIEN ZU BPO	82
13	BPO IN DER WISSENSCHAFTLICHEN LITERATUR.....	85
13.1	THEORETISCHE LITERATUR.....	87
13.2	EMPIRISCHE LITERATUR.....	90
13.3	FALLSTUDIEN.....	99
14	LITERATUR UND WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN	102
14.1	LITERATUR.....	102
14.2	WEITERFÜHRENDE LITERATUR UND INFORMATIONEN	111
PROJEKT- UND PARTNERINFORMATION.....		116

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

TABELLE 1: STICHPROBENUMFANG, BRUTTO- UND NETTORESPONSEQUOTE INSGESAMT	57
TABELLE 2: RESPONSEQUOTE NACH GRÖßENKLASSEN (ANZAHL MITARBEITER).....	58
TABELLE 3: RESPONSEQUOTE NACH WIRTSCHAFTSZWEIGEN	59
TABELLE 4: VERTEILUNG DER ANTWORTEN AUF FAX, BRIEF UND INTERNET	60
TABELLE 5: ANTWORT VOR ODER NACH ERINNERUNGSSCHREIBEN	60
TABELLE 6: BRANCHENABGRENZUNG.....	62
TABELLE 7: OUTSOURCING-PROZESSE AM BEISPIEL DES HANDELS	71
TABELLE 8: UNTERSCHIEDE ZWISCHEN KPO UND BPO	73
TABELLE 9: AUFTEILUNG DES VERTRAGSVOLUMENS DER 2007 WELTWEIT GESCHLOSSENEN BPO-VERTRÄGEAUF WIRTSCHAFTSSEKTOREN.....	75
TABELLE 10: BPO-VERTRÄGE MIT EINEM GESAMTVERTRAGSWERT VON MEHR ALS 20 MIO. EURO NACH REGION (INDUSTRIEÜBERGREIFEND, IN MRD. EURO)	75
TABELLE 11: MARKTVOLUMEN NACH LÄNDERN AM EUROPÄISCHEN BPO-MARKT IN MRD. USD.....	79
TABELLE 12: MARKTANTEIL NACH GESCHÄFTSPROZESS AM DEUTSCHEN BPO-MARKT 2007	80
TABELLE 13: A.T. KEARNEY GLOBAL SERVICES LOCATION INDEX	81
TABELLE 14: ABGRENZUNG DER AKTIVITÄTEN UND VORTEILE DER ANBIETER BEI EINEM MEHRSCHICHTIGEN OUTSOURCING-ANSATZ.....	84
ABBILDUNG 1: ANTEIL DER UNTERNEHMEN, DIE AUSLAGERN	14
ABBILDUNG 2: ANZAHL AUSGELAGERTER GESCHÄFTSPROZESSE NACH UNTERNEHMENSGRÖßE	15
ABBILDUNG 3: ANTEIL DER UNTERNEHMEN, DIE PRIMÄRE UND/ODER SEKUNDÄRE GESCHÄFTSPROZESSE AUSLAGERN	17
ABBILDUNG 4: ANTEIL DER UNTERNEHMEN, DIE DIE JEWEILIGEN GESCHÄFTSPROZESSE AUSLAGERN, NACH BRANCHE.....	19
ABBILDUNG 5: ANTEIL UNTERNEHMEN, DIE DIE JEWEILIGEN GESCHÄFTSPROZESSE AUSLAGERN, NACH UNTERNEHMENSGRÖßE	21
ABBILDUNG 6: HÄUFIGKEIT, MIT DER DIE BETRACHTETEN GESCHÄFTSPROZESSE VON DEN UNTERNEHMEN DER JEWEILIGEN BRANCHEN UND GRÖßENKLASSEN AUSGELAGERT WERDEN.....	23
ABBILDUNG 7: MOTIVE FÜR DIE AUSLAGERUNGSENTSCHEIDUNG.....	29
ABBILDUNG 8: MOTIVE FÜR DIE AUSLAGERUNG PRIMÄRER UND SEKUNDÄRER GESCHÄFTSPROZESSE	30
ABBILDUNG 9: MOTIVE FÜR DIE AUSLAGERUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖßE	32
ABBILDUNG 10: EXTERNE ENTWICKLUNGEN MIT BESONDEREM EINFLUSS AUF DIE AUSLAGERUNGSENTSCHEIDUNG NACH BRANCHEN	34
ABBILDUNG 11: EXTERNE ENTWICKLUNGEN MIT BESONDEREM EINFLUSS AUF DIE AUSLAGERUNGSENTSCHEIDUNG NACH UNTERNEHMENSGRÖßE	36
ABBILDUNG 12: EFFEKTE DER AUSLAGERUNG NACH BRANCHEN	38
ABBILDUNG 13: BEWERTUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS	39
ABBILDUNG 14: BEWERTUNG DES EIGENEN MARKTANTEILS IM VERGLEICH ZU DEN WICHTIGSTEN WETTBEWERBERN NACH UNTERNEHMENSGRÖßE	40
ABBILDUNG 15: STANDORT DES OUTSOURCING-PARTNERS NACH BRANCHEN	42
ABBILDUNG 16: STANDORT DES OUTSOURCING-PARTNERS NACH UNTERNEHMENSGRÖßE.....	43
ABBILDUNG 17: BEURTEILUNG DER OUTSOURCING-BEZIEHUNG	45
ABBILDUNG 18: TECHNOLOGISCHE UNTERSTÜTZUNG DURCH DEN OUTSOURCING-PARTNER NACH BRANCHEN	45
ABBILDUNG 19: BEURTEILUNG DER VERTRAUENSWÜRDIGKEIT DES OUTSOURCING-PARTNERS NACH BRANCHEN	46

ABBILDUNG 20: DURCHFÜHRUNG VON MAßNAHMEN ZUR ANPASSUNG DER IT-INFRASTRUKTUR VOR DER AUSLAGERUNG	48
ABBILDUNG 21: HEMMNISFAKTOREN BEI DER AUSLAGERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN	50
ABBILDUNG 22: ANTEIL DER BPO-ANBIETER UND DEREN KOOPERATION MIT EINEM AUSLÄNDISCHEN PARTNER ..	52
ABBILDUNG 23: ANTEIL DER JEWEILIGEN BRANCHE AN ALLEN UNTERNEHMEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG IM JAHR 2006	55
ABBILDUNG 24: FRAGEBOGEN DER SECHSTEN FAZIT-UNTERNEHMENSBEFRAGUNG	66
ABBILDUNG 25: ANZAHL DER BPO-VERTRÄGE MIT EINEM GESAMTVERTRAGSWERT VON MEHR ALS 20 Mio. EURO NACH REGION UND VERTRAGSUMFANG	77
ABBILDUNG 26: BPO-VERTRÄGE MIT EINEM GESAMTVERTRAGSWERT VON MEHR ALS 20 Mio. EURO NACH GESCHÄFTSBEREICH IN DER REGION EMEA (IN MRD. EURO)	78
ABBILDUNG 27: KLASSIFIKATION VON OUTSOURCING/OFFSHORING	86

Das Wichtigste in Kürze

„Business Process Outsourcing“ (BPO) ist die vollständige oder teilweise Auslagerung von Geschäftsprozessen an externe Dienstleister. Vornehmlich werden dabei sogenannte sekundäre Prozesse wie Rechnungswesen, Personalwesen, Kundenbetreuung und Transport/Logistik, die nicht zum Kernbereich des Unternehmens zählen, ausgelagert. Teilweise werden aber auch sogenannte primäre Prozesse wie Produktion oder Dienstleistungserstellung, Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb an externe Anbieter vergeben. Den auslagernden Unternehmen bietet sich damit die Möglichkeit, auf Expertenwissen spezialisierter Dienstleister zuzugreifen, Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten und sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren. Diesen Nutzenfaktoren stehen jedoch Kosten gegenüber, die beispielsweise die Suche nach einem geeigneten Anbieter, die Vertragsgestaltung sowie das Monitoring des externen Dienstleisters betreffen. Ein Unternehmen wägt Kosten und Nutzen ab, bevor es eine Auslagerungsentscheidung trifft.

Mit der sechsten FAZIT-Unternehmensbefragung, die im Juli und August 2008 stattfand, wurden repräsentative Daten zur Durchführung und Verbreitung von BPO in Baden-Württemberg erhoben. 1.022 baden-württembergische Unternehmen aus dem IT- und Mediensektor und ausgewählten IT-Anwenderbranchen nahmen an der Befragung teil. Nach Berücksichtigung stichprobenneutraler Ausfälle lag die Nettoresponsequote damit bei 12 Prozent. Die Ergebnisse wurden auf die zugrunde liegende Grundgesamtheit hochgerechnet.

Im Mittelpunkt der Befragung standen Art und Umfang der ausgelagerten Prozesse. Des Weiteren wurden die Motive und Konsequenzen der Auslagerungsentscheidung erfasst und überprüft, ob Trends in der Informations- und Kommunikationstechnologie oder demographische Entwicklungen die Auslagerungsentscheidung beeinflusst haben. Von besonderem Interesse waren außerdem der Standort des Outsourcing-Partners und eine mögliche Anpassung der IT-Infrastruktur im Vorfeld der Auslagerung. Die Unternehmen wurden ebenfalls gebeten, ihre Outsourcing-Beziehung sowie ihre Marktsituation zu beurteilen und mögliche negative Konsequenzen einer Auslagerung zu bewerten. Die Befragung schloss mit der Überprüfung, ob es sich bei den befragten Unternehmen selbst um BPO-Anbieter handelt.

Die Hauptergebnisse der sechsten FAZIT-Unternehmensbefragung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- **Auslagerung von Geschäftsprozessen:**
Insgesamt lagern 42 Prozent der Unternehmen derzeit einen oder mehrere Geschäftsprozesse aus, knapp die Hälfte (49 Prozent) der Unternehmen hat bis heute schon einmal einen beliebigen Geschäftsprozess an einen externen Anbieter vergeben. Am häufigsten lagern die Unternehmen das Rechnungswesen, die IT/EDV und das Personalwesen aus. So vergeben insgesamt 47 Prozent der Unternehmen, die derzeit BPO betreiben, ihr Rechnungswesen

ganz oder teilweise nach außen. 43 Prozent der Unternehmen lagern ihre IT/EDV ganz oder teilweise aus, und 37 Prozent beauftragen für ihr Personalwesen einen externen Dienstleister.

- **Motive für die Auslagerung von Geschäftsprozessen:**
Am häufigsten nannten die Unternehmen, die momentan oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, den Zugriff auf Spezialistenwissen (90 Prozent) sowie die Konzentration auf das Kerngeschäft (86 Prozent) als Motiv für eine Auslagerung. Einige Unternehmen sehen ihre Auslagerungsentscheidung aber nicht nur von ihren Zielen getrieben, sondern auch durch bedeutende externe Entwicklungen, wie schnellere Internetverbindungen (32 Prozent) oder den Fachkräftemangel (24 Prozent), beeinflusst.
- **Effekte der Auslagerung von Geschäftsprozessen:**
Die Unternehmen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, berichten mit einer durchschnittlichen Bewertung von 4,0 auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (deutlich) vom Zugriff auf Spezialistenwissen als spürbarsten Effekt der Auslagerung. Eine Konzentration auf das Kerngeschäft und eine flexiblere Gestaltung der Kapazitätsanpassungen im Zuge der Auslagerung beobachten die Unternehmen mit Werten von 3,9 und 3,7 insgesamt ähnlich deutlich.
- **Standort des Outsourcing-Partners:**
Insgesamt 87 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen setzen für die Erstellung ihrer Geschäftsprozesse hauptsächlich auf Anbieter aus Baden-Württemberg. BPO-Anbieter des übrigen Bundesgebietes erbringen dagegen nur für ein Zehntel der Unternehmen den Hauptteil der Geschäftsprozesse. Noch seltener lagern baden-württembergische Unternehmen an Anbieter des europäischen und nichteuropäischen Auslands ihre Geschäftsprozesse aus (2 bzw. 1 Prozent). Dabei beurteilen die Unternehmen die Vertrauenswürdigkeit ihres Outsourcing-Partners als sehr gut (durchschnittlich 4,3 auf einer Skala von 1 bis 5).
- **Anpassungsmaßnahmen im Vorfeld der Auslagerung:**
Insgesamt 19 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen, die momentan oder früher Geschäftsprozesse an externe Dienstleister ausgelagert haben, trafen vor der Auslagerung Maßnahmen zur Anpassung ihrer IT-Infrastruktur. Besonders häufig bestand die Notwendigkeit zur Anpassung im Bank- und Versicherungsgewerbe (27 Prozent). Die Verkehrsdienstleister haben dagegen vor der Auslagerung ihre IT-Infrastruktur vergleichsweise selten angepasst (9 Prozent).
- **Hemmnisse der Auslagerung von Geschäftsprozessen:**
Für die baden-württembergischen Unternehmen spricht die Einschränkung der Flexibilität mit durchschnittlich 3,5 auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (deutlich) am stärksten gegen eine Auslagerung. Zusätzlich beurteilen die Unternehmen eine mögliche Kostensteigerung, den Verlust von Know-how und langsamere Prozesse mit Werten zwischen 3,3 und 3,4 als weitere Gründe gegen eine Geschäftsprozessauslagerung.

- Anbieter von BPO:

Insgesamt bieten 24 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen die Erstellung von Geschäftsprozessen für andere Unternehmen an. Knapp ein Drittel dieser BPO-Anbieter kooperiert dabei mit einem oder mehreren ausländischen Partnern (31 Prozent). Besonders häufig sind die baden-württembergischen Unternehmen des IT- und Mediensektors als BPO-Anbieter aktiv (30 Prozent).

Eine bereits im Vorfeld der Befragung durchgeführte Sekundäranalyse gibt einen Überblick über die bislang wichtigsten Erkenntnisse zu den wirtschaftlichen Auswirkungen von BPO. Hierfür wurde auf bestehende wissenschaftliche, theoretische und empirische Analysen mit nationalem und internationalem Bezug zurückgegriffen.

Die wichtigsten Ergebnisse der Sekundäranalysen sind:

- Innerhalb Europas dominiert Großbritannien den BPO-Markt. Der deutsche Markt ist deutlich kleiner als der Großbritanniens, weist aber im Vergleich zu den Märkten der übrigen europäischen Länder ein höheres Volumen auf.
- BPO kann „offshore“, „nearshore“ und „onshore“ durchgeführt werden. Abhängig vom Heimatland des BPO-Partners ergeben sich dabei vielschichtige Vorteile und Risiken beispielsweise durch Unterschiede im Lohnniveau oder in der Zeitzone.
- Weltweit zeigen sich der öffentliche Sektor und die Finanzbranche als größte BPO-Nutzer. Die übrigen Branchen greifen vergleichsweise selten auf BPO zurück. Das höchste Marktvolumen im Segment der BPO-Verträge mit einem Vertragswert von mehr als 20 Millionen Euro weist die Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA) auf.
- Die wissenschaftliche Literatur zu BPO konzentriert sich bisher hauptsächlich auf die Bearbeitung von Fallstudien. Allerdings gibt es eine Fülle theoretischer und empirischer Arbeiten zur verwandten Thematik der (allgemeinen) Dienstleistungsauslagerung.
- Die zum Teil starke Heterogenität von unterschiedlichen Geschäftsprozessen bzw. Dienstleistungen führt dazu, dass die Bestimmung von Determinanten der Auslagerung im Wesentlichen von dem auszulagernden Geschäftsprozess abhängt.
- Empirische Untersuchungen zeigen einen positiven Effekt der Auslagerung von Dienstleistungen im verarbeitenden Gewerbe auf die Produktivität in diesem Sektor.

I. Ergebnisse der Unternehmensbefragung

1 Einleitung

Unter Business Process Outsourcing (BPO) wird im Rahmen der FAZIT-Unternehmensbefragung die Auslagerung von Geschäftsprozessen verstanden, wobei nicht zwingend eine Eigenerstellung der ausgelagerten Geschäftsprozesse vorausgegangen sein muss. Für vier Geschäftsprozesse, die überwiegend den Kern der Unternehmenstätigkeit betreffen (primäre Geschäftsprozesse), und sechs eher unterstützende Geschäftsprozesse (sekundäre Geschäftsprozesse) wird dabei zunächst erhoben, ob der entsprechende Geschäftsprozess generell ausgelagert wird und inwiefern sich die Auslagerungsintensität im Vergleich zu jener vor zwei Jahren verändert hat, bzw. wie sie sich in den nächsten zwei Jahren entwickeln wird. Weiterhin wird ermittelt, welcher Anteil der Unternehmen bis heute überhaupt BPO betrieben hat, d.h. unabhängig von der Art des ausgelagerten Prozesses und unabhängig davon, ob die Auslagerungsaktivität inzwischen möglicherweise wieder eingestellt wurde. Erfasst wird zudem, inwiefern für baden-württembergische Unternehmen potenzielle Konsequenzen aus der Auslagerung eine Rolle dabei gespielt haben, bestimmte Geschäftsprozesse nicht auszulagern bzw. gänzlich von BPO abzusehen. Inwiefern baden-württembergische Unternehmen selbst die Erstellung von Geschäftsprozessen für andere Unternehmen anbieten, wird anhand der Umfrage ebenfalls quantifiziert.

Für Unternehmen, die derzeit oder früher BPO praktiziert haben, waren zudem die Motive bei ihrer Auslagerungsentscheidung sowie die Konsequenzen, die sich für sie aus der Auslagerung ergeben haben, Bestandteile der Umfrage. Darüber hinaus wurden die Unternehmen gebeten, den Standort ihres Outsourcing-Partners zu spezifizieren und anhand verschiedener Aussagen die Beziehung zu ihrem Outsourcing-Partner zu charakterisieren.

Die im Rahmen der FAZIT-Unternehmensbefragung speziell betrachteten primären Geschäftsprozesse sind:

- Forschung und Entwicklung,
- Marketing/Werbung,
- Vertrieb und
- Produktion.

Als sekundäre Geschäftsprozesse wurden erfasst:

- IT/EDV,
- Rechnungswesen,
- Personalwesen,
- Kundenbetreuung/Kundenservice,

- Transport/Logistik und
- Einkauf/Beschaffung.

Diese Geschäftsprozesse werden als besonders bedeutsam für ein Unternehmen angesehen, weswegen auf sie der Fokus gelegt wird. Natürlich werden mit dieser Auswahl nicht alle Geschäftsprozesse, die von Unternehmen ausgelagert werden können, erfasst. Weitere Beispiele wären Beratungsleistungen, Immobilienmanagement, Sicherheitsdienste, Reinigungsdienste, Versorgungsdienste oder Umweltschutz (vgl. IHK, 2007). Abbildung 1 zeigt, welcher Anteil der baden-württembergischen Unternehmen der betrachteten Branchen aktuell einen oder mehrere der genannten Geschäftsprozesse auslagert und welcher Anteil der Unternehmen bis heute überhaupt BPO betrieben hat. Der Anteil der Unternehmen, die *bis heute* überhaupt BPO-Aktivitäten vorweisen können, ist sowohl insgesamt als auch in allen Branchen und Größenklassen aus zwei Gründen höher als der Anteil der Unternehmen, die *derzeit* einen oder mehrere derjenigen primären und sekundären Geschäftsprozesse auslagern, für die genauere Angaben erhoben wurden: Zum einen ist, wie erwähnt, die Liste der speziell betrachteten Geschäftsprozesse nicht umfassend.¹ Zum anderen gibt es Unternehmen, die zwar in der Zeit ihres Bestehens bereits mindestens einen der im Rahmen der Umfrage betrachteten Geschäftsprozesse ausgelagert haben, dies aber aktuell nicht mehr tun.

¹ Die relativ geringen Unterschiede in den Zahlen zeigen aber auch, dass in der FAZIT-Unternehmensbefragung die wesentlichen Geschäftsprozesse erfasst sind.

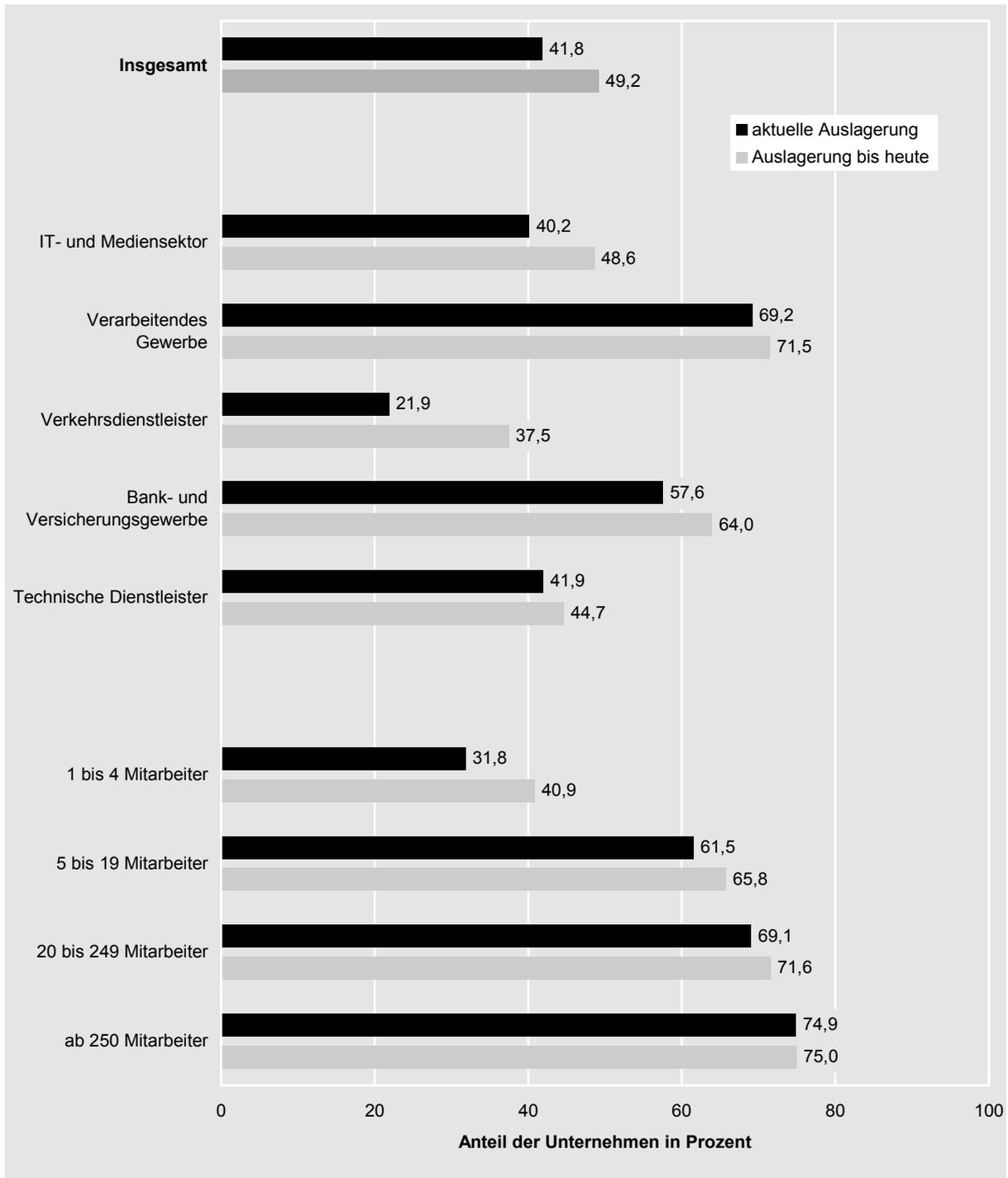
2 Ausgelagerte Geschäftsprozesse

2.1 Nur zwei Fünftel der Unternehmen lagern derzeit aus, aber die Hälfte hat schon Auslagerungserfahrung gesammelt

Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, lagern 42 Prozent der Unternehmen derzeit einen oder mehrere der betrachteten Geschäftsprozesse aus, immerhin knapp die Hälfte (49 Prozent) der Unternehmen hat bis heute überhaupt schon einmal einen beliebigen Geschäftsprozess an einen externen Anbieter vergeben.² Dabei wird BPO in den einzelnen Branchen unterschiedlich häufig praktiziert. Im verarbeitenden Gewerbe werden derzeit mit einem Anteil von 69 Prozent der Unternehmen am häufigsten Geschäftsprozesse nach außen vergeben. Nur wenig mehr haben bis heute überhaupt einen Geschäftsprozess ausgelagert (72 Prozent). Auch die Banken und Versicherungen greifen für ihre Geschäftsprozesse relativ häufig auf externe Anbieter zurück. In dieser Branche lagern aktuell 58 Prozent der Unternehmen Geschäftsprozesse aus und 64 Prozent haben dies seit ihrer Gründung bereits mindestens einmal getan. Relativ selten beteiligen sich die Verkehrsdienstleister an BPO-Aktivitäten. Hier sind es gerade 22 Prozent der Unternehmen, die momentan Geschäftsprozesse nach außen vergeben. Immerhin 38 Prozent haben in dieser Branche aber überhaupt bis heute ausgelagert. Diese Branche weist somit die größten Unterschiede zwischen den Anteilen der derzeitigen und der gesamten Auslagerungsaktivitäten auf. Die Verkehrsdienstleister lagern dementsprechend entweder häufig andere als die in der FAZIT-Unternehmensbefragung erfassten Geschäftsprozesse aus oder sie haben ihre Auslagerungsaktivitäten im Vergleich zur Vergangenheit deutlich eingeschränkt. Die Unternehmen des IT- und Mediensektors sowie die technischen Dienstleister liegen mit ihren derzeitigen Auslagerungsaktivitäten mit 40 bzw. 42 Prozent etwa im Durchschnitt. Der Anteil der Unternehmen dieser Branchen, die überhaupt bis heute Geschäftsprozesse ausgelagert haben, ist jedoch vor allem für die technischen Dienstleister leicht unterdurchschnittlich.

Weniger große Unterschiede als zwischen den Branchen zeigen sich, wenn die Unternehmen nach ihrer Größe betrachtet werden. Der Anteil aktuell auslagernder Unternehmen nimmt zwar mit der Unternehmensgröße zu, aber in fast allen Größenklassen liegt er zwischen 60 und 75 Prozent. Lediglich unter den kleinen Unternehmen mit bis zu vier Mitarbeitern erstellt der überwiegende Teil sämtliche Leistungen für alle Geschäftsprozesse selbst. Weniger als ein Drittel der Unternehmen dieser kleinen Größenklasse betreibt derzeit BPO. Allerdings haben schon über zwei Fünftel (41 Prozent) der kleinen Unternehmen Auslagerungserfahrungen gesammelt.

² In der FAZIT-Unternehmensbefragung wurden die Unternehmen auch gebeten einzuschätzen, inwiefern sich ihre Auslagerungsintensität im Vergleich zu jener vor zwei Jahren verändert hat, bzw. wie sie sich in den nächsten zwei Jahren entwickeln wird. Aufgrund sehr geringer Antwortraten für diese Fragen konnten sie jedoch nicht in die Auswertungen einbezogen werden.

Abbildung 1: Anteil der Unternehmen, die auslagern

Lesehilfe: Insgesamt 41,8 Prozent der Unternehmen lagern derzeit einen oder mehrere der betrachteten Geschäftsprozesse aus. Insgesamt 49,2 Prozent der Unternehmen haben bis heute einen oder mehrere beliebige Geschäftsprozesse ausgelagert.

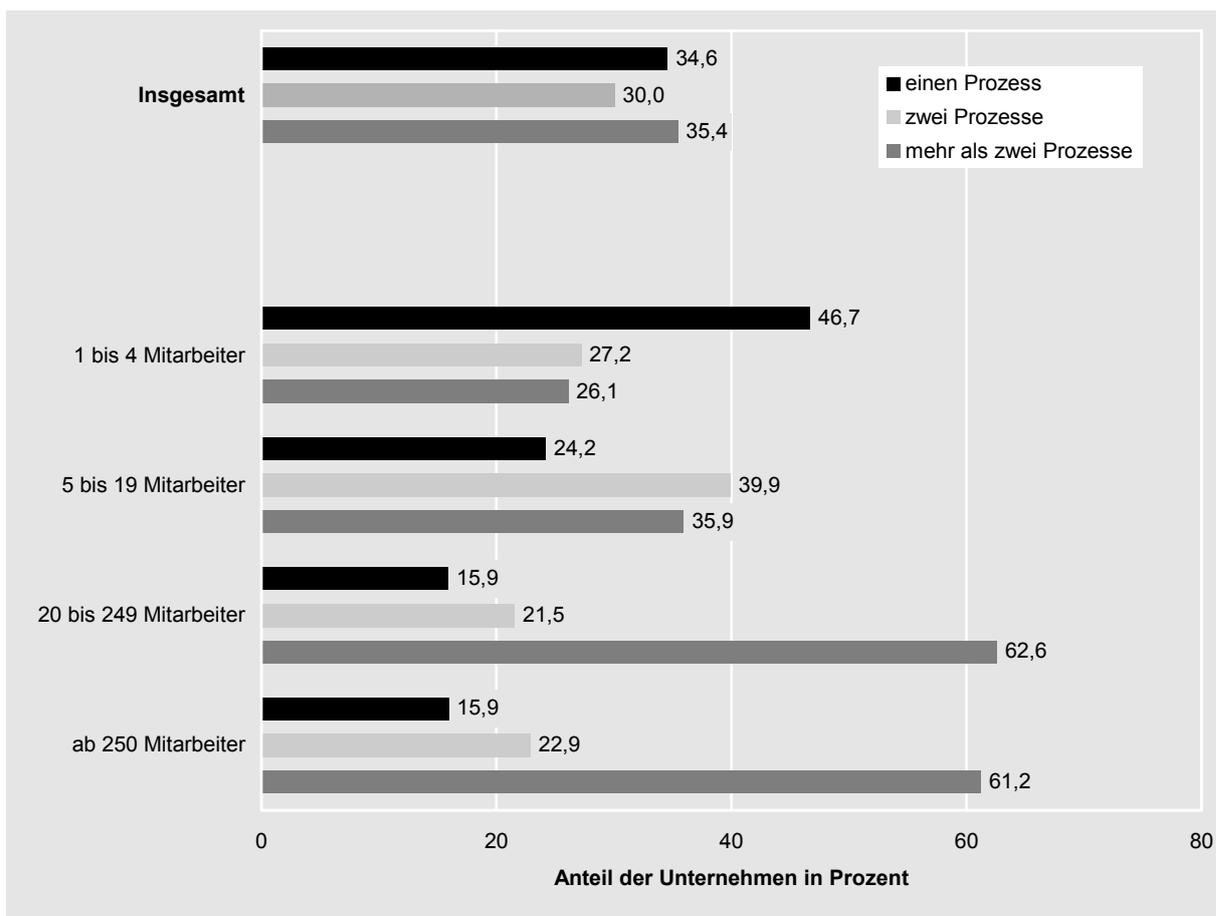
Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

2.2 Größere Unternehmen lagern häufig mehr als zwei Geschäftsprozesse aus

Wie Abbildung 2 zeigt, beauftragen nahezu zwei Drittel der Unternehmen (65 Prozent), die derzeit mindestens einen der im Rahmen der FAZIT-Befragung erfassten Geschäftsprozesse auslagern, für höchstens zwei dieser Prozesse einen externen Anbieter. Dabei sind es mit 47 Prozent insbesondere die kleinen Unternehmen mit bis zu 4 Mitarbeitern, die lediglich einen Geschäftsprozess auslagern. Unter den Unternehmen der beiden oberen Größenklassen sind es indessen nur noch 16 Prozent. Größere Unternehmen lagern dagegen in der Mehrzahl mehr als zwei Geschäftsprozesse aus. Der Anteil in den beiden oberen Größenklassen liegt dafür bei etwa 62 Prozent. Damit beauftragen die großen Unternehmen etwa 2,4-mal so häufig für mehr als zwei Geschäftsprozesse einen externen Anbieter als die kleinen Unternehmen mit bis zu 4 Mitarbeitern. Im Vergleich zu den Unternehmen mit 5 bis 19 Mitarbeitern ist es etwa 1,7-mal so häufig. Genau zwei Geschäftsprozesse werden mit 40 Prozent am häufigsten von den Unternehmen mit 5 bis 19 Mitarbeitern ausgelagert.

Abbildung 2: Anzahl ausgelagerter Geschäftsprozesse nach Unternehmensgröße



Lesehilfe: 46,7 Prozent der Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern, die aktuell einen oder mehrere der betrachteten Geschäftsprozesse auslagern, beauftragen nur für einen Geschäftsprozess einen externen Anbieter.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

Unter den Branchen sind es mit 53 bzw. 52 Prozent insbesondere die Verkehrsdienstleister sowie die Banken und Versicherungen, die mehr als zwei Geschäftsprozesse extern vergeben (nicht dargestellt). Nur einen Geschäftsprozess lagern mit 39 Prozent am häufigsten die Unternehmen des IT- und Mediensektors aus, gefolgt von den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit 36 Prozent.

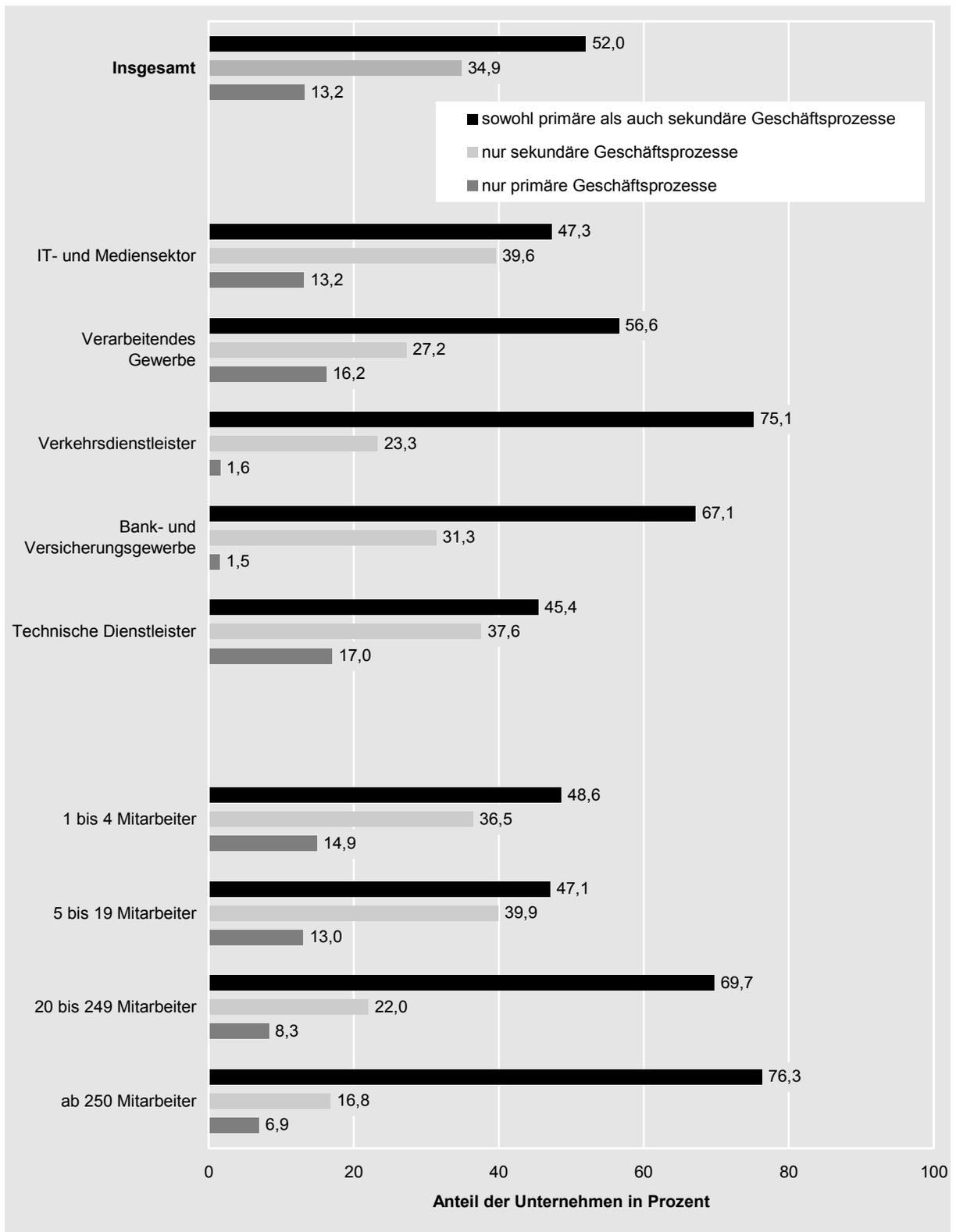
2.3 Sekundäre Geschäftsprozesse werden häufiger ausgelagert als primäre Geschäftsprozesse

Der Auslagerung von Kernprozessen (primären Geschäftsprozessen) ging in den vergangenen Jahren der Trend zur Auslagerung unterstützender (sekundärer) Geschäftsprozesse voraus. Dies zeigt sich auch in den Ergebnissen der FAZIT-Umfrage: Generell werden sekundäre Prozesse häufiger ausgelagert als Prozesse, die den Kern der Unternehmenstätigkeit betreffen. Dieses Muster ist über alle Branchen und Größenklassen hinweg zu beobachten. Insgesamt vergeben 88 Prozent der Unternehmen, die derzeit BPO betreiben, sekundäre Geschäftsprozesse nach außen. Leistungen für primäre Geschäftsprozesse werden in 68 Prozent der auslagernden Unternehmen von externen Dienstleistern bezogen (nicht dargestellt).

Wie Abbildung 3 zeigt, werden in den meisten Fällen sowohl primäre als auch sekundäre Geschäftsprozesse ausgelagert. Dies gilt wiederum für alle Branchen und Größenklassen. Insgesamt 35 Prozent der auslagernden Unternehmen vergeben nur sekundäre Geschäftsprozesse nach außen und 13 Prozent nur primäre Geschäftsprozesse. Zwischen den Branchen gibt es allerdings Unterschiede in der Häufigkeit mit der nur primäre, nur sekundäre sowie sowohl primäre als auch sekundäre Geschäftsprozesse ausgelagert werden. Unter den Verkehrsdienstleistern und im Banken- und Versicherungsgewerbe gibt es kaum Unternehmen, die nur primäre Geschäftsprozesse auslagern. In beiden Branchen sind es unter 2 Prozent. Dafür ist der Anteil an Unternehmen, die sowohl primäre als auch sekundäre Geschäftsprozesse auslagern in diesen Branchen am höchsten (75 bzw. 67 Prozent). Unter den Banken und Versicherungen gibt es allerdings mehr Unternehmen, die nur sekundäre Geschäftsprozesse auslagern als unter den Verkehrsdienstleistern (31 gegenüber 23 Prozent).

Im verarbeitenden Gewerbe ist der Anteil auslagernder Unternehmen, die sowohl primäre als auch sekundäre Geschäftsprozesse nach außen vergeben, im Vergleich zum Anteil der Unternehmen, die nur sekundäre Geschäftsprozesse auslagern, ebenfalls relativ deutlich (57 Prozent gegenüber 27 Prozent). Im IT- und Mediensektor und bei den technischen Dienstleistern beträgt der Unterschied zwischen diesen beiden Kategorien hingegen nur jeweils 8 Prozentpunkte. Dafür ist die Differenz zwischen dem Anteil von Unternehmen, die nur sekundäre Geschäftsprozesse auslagern, und dem Anteil von Unternehmen, die nur primäre Prozesse auslagern, in den beiden letztgenannten Sektoren stärker ausgeprägt (26 Prozentpunkte im IT- und Mediensektor und 21 Prozentpunkte bei den technischen Dienstleistern). Im verarbeitenden Gewerbe beträgt diese Differenz nur 11 Prozentpunkte.

Abbildung 3: Anteil der Unternehmen, die primäre und/oder sekundäre Geschäftsprozesse auslagern



Lesehilfe: 75,1 Prozent der Verkehrsdienstleister, die aktuell einen oder mehrere der betrachteten Geschäftsprozesse auslagern, vergeben sowohl primäre als auch sekundäre Geschäftsprozesse nach außen.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

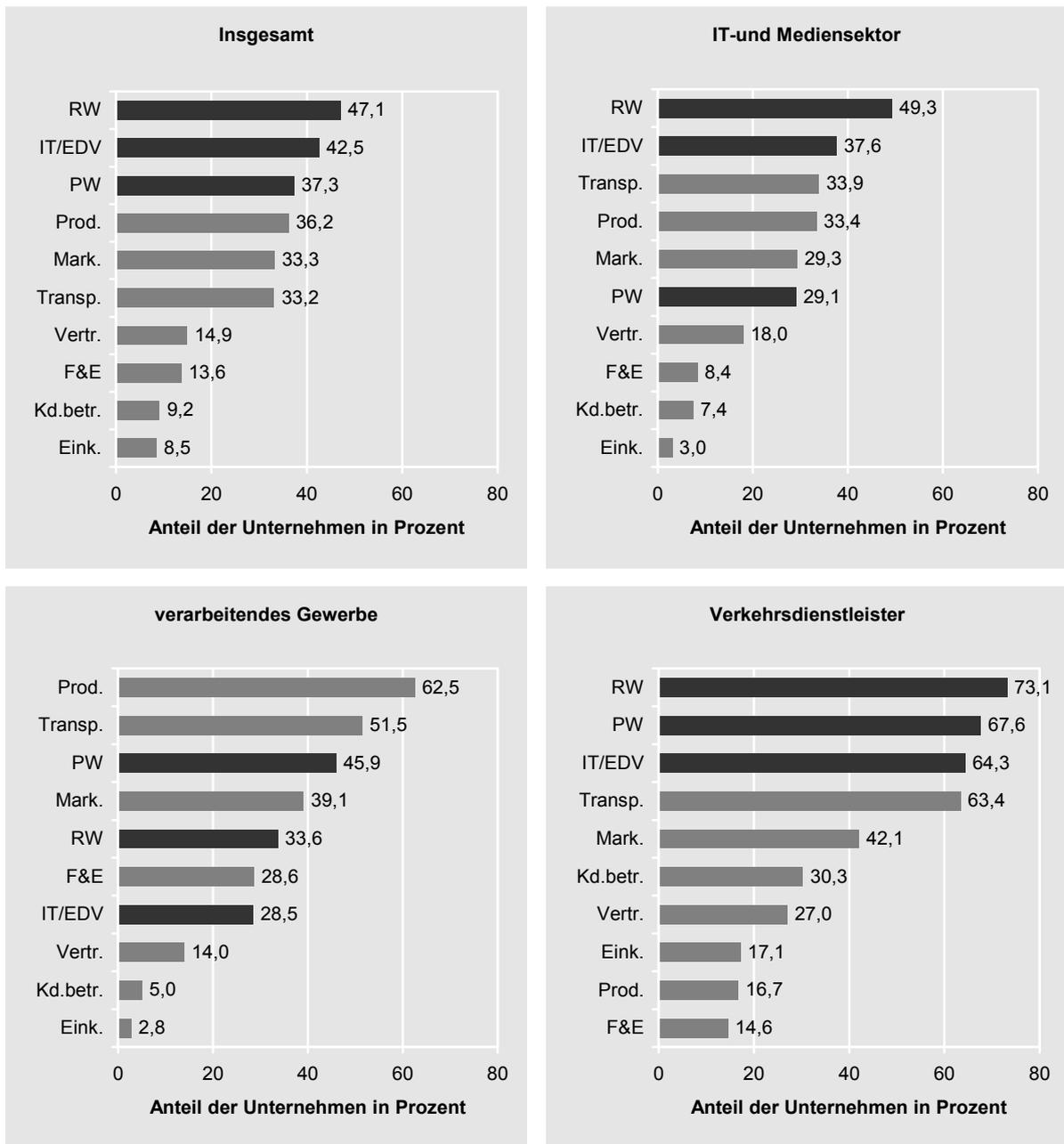
Abbildung 3 weist auch die Unterschiede in den Auslagerungsanteilen im Hinblick auf primäre und sekundäre Prozesse nach Unternehmensgröße aus. Unter den auslagernden Unternehmen mit bis zu 4 Mitarbeitern gibt es den größten Anteil an Unternehmen, die nur primäre Geschäftsprozesse nach außen vergeben. 15 Prozent beauftragen für ihre primären Geschäftsprozesse einen externen Dienstleister. Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt dieser Anteil kontinuierlich ab. Bei den großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern liegt er nur noch bei 7 Prozent. Auch der Anteil auslagernder Unternehmen, die nur sekundäre Geschäftsprozesse auslagern ist unter den Unternehmen der beiden kleinen Größenklassen relativ hoch: 37 Prozent der Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern und 40 Prozent der Unternehmen mit 5 bis 19 Mitarbeitern. In den beiden anderen Größenklassen sind es nur noch 22 Prozent (20 bis 249 Mitarbeiter) bzw. 17 Prozent (ab 250 Mitarbeiter). Dafür nimmt der Anteil auslagernder Unternehmen, die beide Geschäftsprozessarten nach außen vergeben, mit der Unternehmensgröße zu: Er steigt von etwa 48 Prozent bei den Unternehmen mit bis zu 19 Mitarbeitern auf 76 Prozent bei den Unternehmen ab 250 Mitarbeitern.

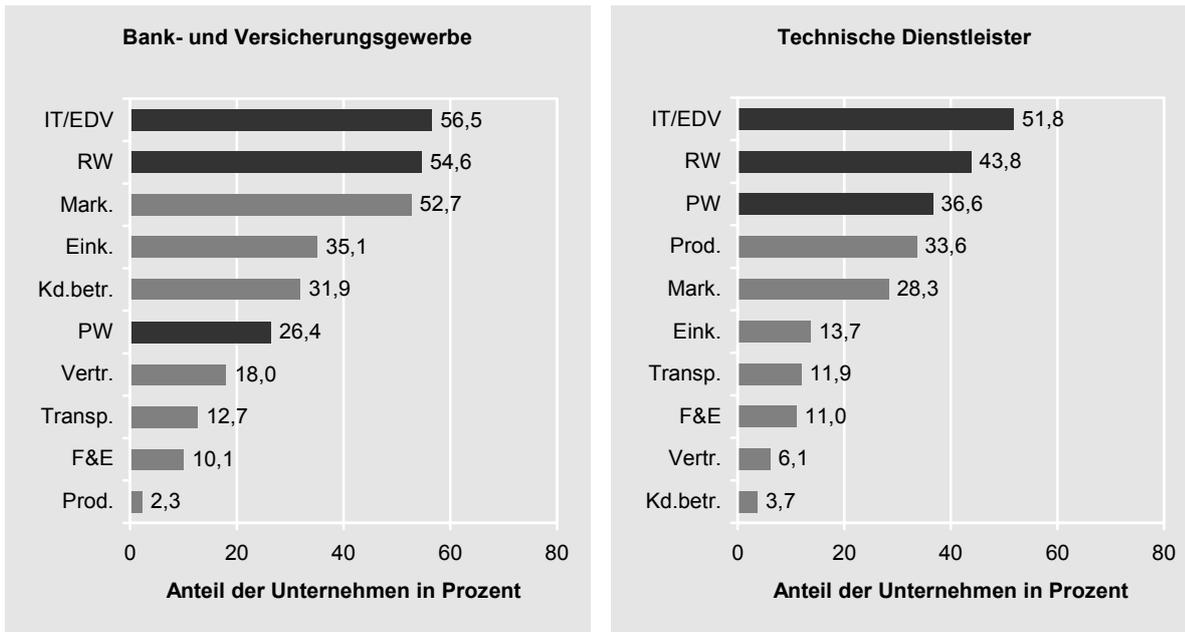
2.4 Rechnungswesen, IT und Personalwesen werden am häufigsten ausgelagert

Rechnungswesen, IT/EDV und Personalwesen sind die am häufigsten ausgelagerten Prozesse (vgl. Abbildung 4). Insgesamt 47 Prozent der Unternehmen, die derzeit BPO betreiben, geben an, dass sie ihr Rechnungswesen ganz oder teilweise nach außen vergeben, 43 Prozent beauftragen für ihre IT oder EDV einen externen Anbieter und 37 Prozent lagern ihr Personalwesen ganz oder teilweise aus. Vergleichsweise häufig werden aber auch die Produktion, das Marketing oder der Transport- und Logistikbereich nach außen vergeben. Mindestens ein Drittel der Unternehmen lagern diese Geschäftsprozesse zumindest teilweise aus. Der Vertrieb, die Forschung und Entwicklung, die Kundenbetreuung und der Einkauf gehören hingegen zu den Geschäftsprozessen, die häufig im Unternehmen behalten werden. Gerade 15 Prozent der Unternehmen beauftragen für ihren Vertrieb einen externen Anbieter. Beim Einkauf sind es sogar nur 9 Prozent.

Die beiden insgesamt am häufigsten ausgelagerten Geschäftsprozesse Rechnungswesen und IT/EDV werden auch innerhalb der Branchen am häufigsten externen Geschäftspartnern anvertraut (vgl. Abbildung 4). Die Ausnahme hiervon ist das verarbeitende Gewerbe. Hier stehen mit 63 bzw. 52 Prozent die Produktion und der Transport- und Logistikbereich an den ersten beiden Stellen. An dritter Stelle kommt das Personalwesen (46 Prozent) und erst an fünfter bzw. siebter Stelle Rechnungswesen sowie IT/EDV. Geschäftsprozesse aus dem IT-/EDV-Bereich werden von weniger als einem Drittel der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes ausgelagert (29 Prozent). Mit einem Anteil von ebenfalls 29 Prozent der Unternehmen werden in diesem Sektor aber weit überdurchschnittlich häufig Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten an externe Anbieter übertragen.

Abbildung 4: Anteil der Unternehmen, die die jeweiligen Geschäftsprozesse auslagern, nach Branche





Lesehilfe: 54,6 Prozent der Banken und Versicherungen, die derzeit einen oder mehrere der betrachteten Geschäftsprozesse extern vergeben, lagern das Rechnungswesen ganz oder teilweise aus.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit. F&E = Forschung und Entwicklung, Mark. = Marketing/Werbung, Vertr. = Vertrieb, Prod. = Produktion, RW = Rechnungswesen, PW = Personalwesen, Kd.betr. = Kundenbetreuung/Kundenservice, Transp. = Transport/Logistik, Eink. = Einkauf/Beschaffung.

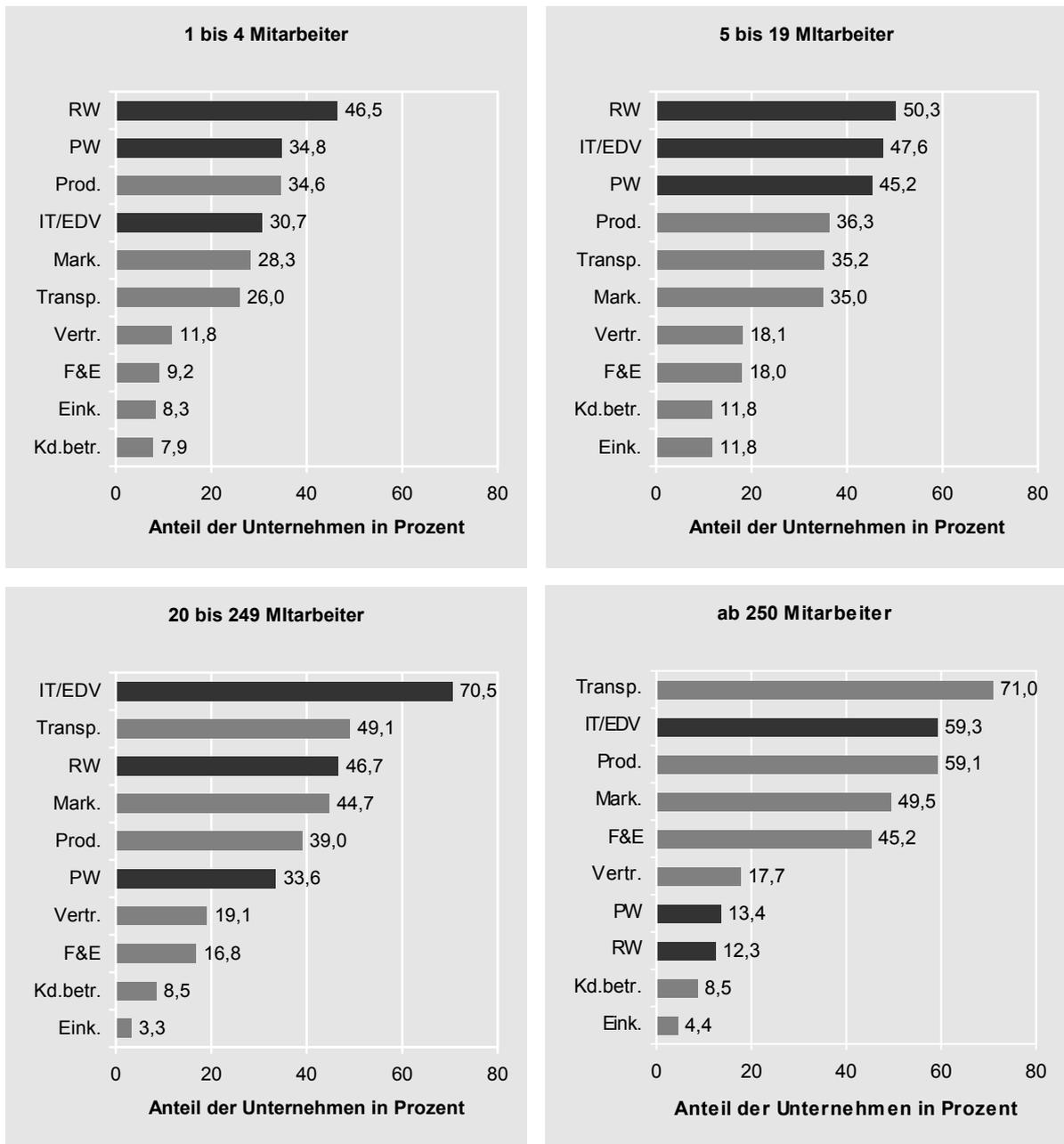
Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

Bei den Verkehrsdienstleistern und den technischen Dienstleistern stehen die drei insgesamt am häufigsten ausgelagerten Geschäftsprozesse ebenfalls an den ersten drei Stellen. Allerdings in unterschiedlicher Reihung. Unter den Verkehrsdienstleistern steht das Rechnungswesen wie auch unter den Unternehmen insgesamt an erster Position. Jedoch wird das Personalwesen mit 68 Prozent etwas häufiger ausgelagert als der IT-/EDV-Bereich (64 Prozent) und steht damit an zweiter Stelle. Die technischen Dienstleister beauftragen mit 52 Prozent am häufigsten einen externen Anbieter für ihre IT/EDV, gefolgt von Rechnungswesen und Personalwesen. Im IT- und Mediensektor sowie im Bank- und Versicherungsgewerbe wird das Personalwesen im Vergleich zu den Auslagerungsaktivitäten insgesamt eher nachrangig ausgelagert. Im IT- und Mediensektor werden Rechnungswesen, IT/EDV, Transport/Logistik, Produktion sowie Marketing/Werbung im Vergleich zum Personalwesen von einem höheren Anteil Unternehmen ausgelagert. Im Bank- und Versicherungsgewerbe liegen IT/EDV, Rechnungswesen, Marketing/Werbung, Einkauf/Beschaffung und die Kundenbetreuung vor dem Personalwesen. Das Bank- und Versicherungsgewerbe gibt aber mit 35 und 32 Prozent weit überdurchschnittlich häufig den Einkauf und die Kundenbetreuung nach außen.

Betrachtet nach Größenklassen nimmt die relative Häufigkeit, mit der Rechnungs- und Personalwesen ausgelagert werden, eindeutig ab (vgl. Abbildung 5). Unter den kleinen Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern sind Rechnungs- und Personalwesen die Geschäftsprozesse, für die am häufigsten ein externer Partner beauftragt wird. Bei den Unternehmen mit 5 bis 19 Mitarbeitern finden sich die beiden Geschäftsprozesse immerhin noch unter den ersten drei am häufigsten ausgelagerten Geschäftsprozessen. In der Größenklasse von 20 bis 249 Mitarbeitern

werden aber schon fünf Geschäftsprozesse häufiger nach außen vergeben als das Personalwesen. Hier ist auch das Rechnungswesen nur noch der am dritthäufigsten ausgelagerte Geschäftsprozess.

Abbildung 5: Anteil Unternehmen, die die jeweiligen Geschäftsprozesse auslagern, nach Unternehmensgröße



Lesehilfe: 3,3 Prozent der Unternehmen mit 20 bis 249 Mitarbeitern, die derzeit einen oder mehrere der betrachteten Geschäftsprozesse extern vergeben, lagern den Einkauf ganz oder teilweise aus.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit. F&E = Forschung und Entwicklung, Mark. = Marketing/Werbung, Vertr. = Vertrieb, Prod. = Produktion, RW = Rechnungswesen, PW = Personalwesen, Kd.betr. = Kundenbetreuung/Kundenservice, Transp. = Transport/Logistik, Eink. = Einkauf/Beschaffung.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

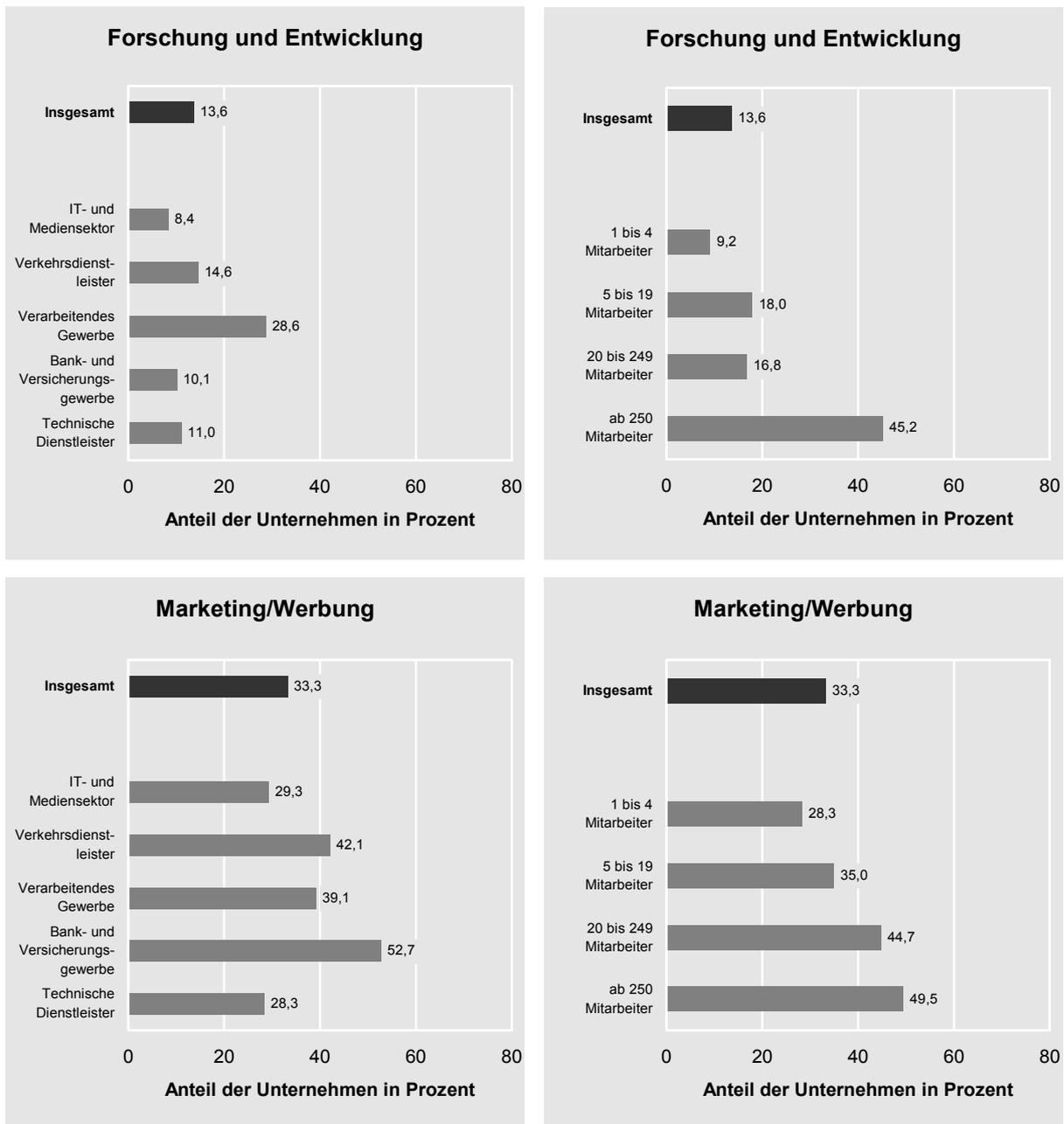
Bei den großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern gehören Rechnungs- und Personalwesen zu den vier am seltensten ausgelagerten Geschäftsprozessen. Für die IT/EDV wird jedoch in fast allen Größenklassen sehr häufig ein externer Anbieter beauftragt. In allen Unternehmensgrößenklassen ab 5 Mitarbeitern findet sich dieser Geschäftsbereich mindestens an zweiter Stelle (bei den Unternehmen mit 20 bis 249 Mitarbeitern sogar an erster Stelle). Nur bei den kleinen Unternehmen mit bis zu 4 Mitarbeitern findet sich IT/EDV nach Rechnungswesen, Personalwesen und Produktion erst an vierter Stelle. Die Geschäftsprozesse, die in fast allen Größenklassen am seltensten ausgelagert werden, sind wie bei der Betrachtung aller Unternehmen insgesamt Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Kundenbetreuung sowie Einkauf. Nur bei den großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern wird der Bereich Forschung und Entwicklung vergleichsweise häufig nach außen vergeben.

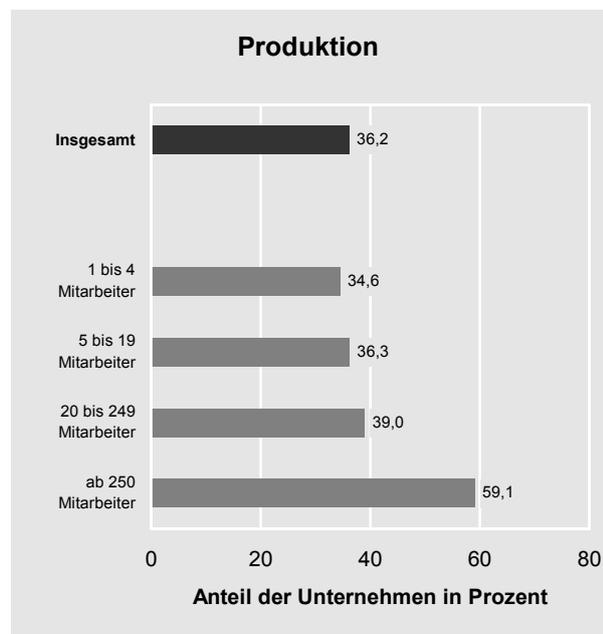
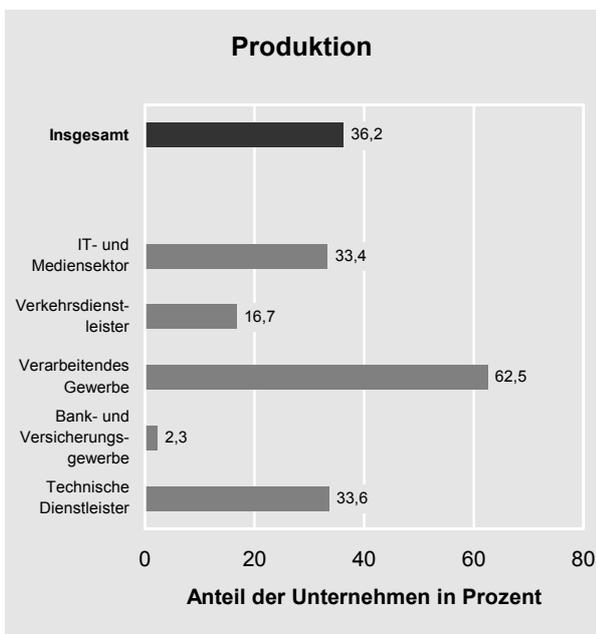
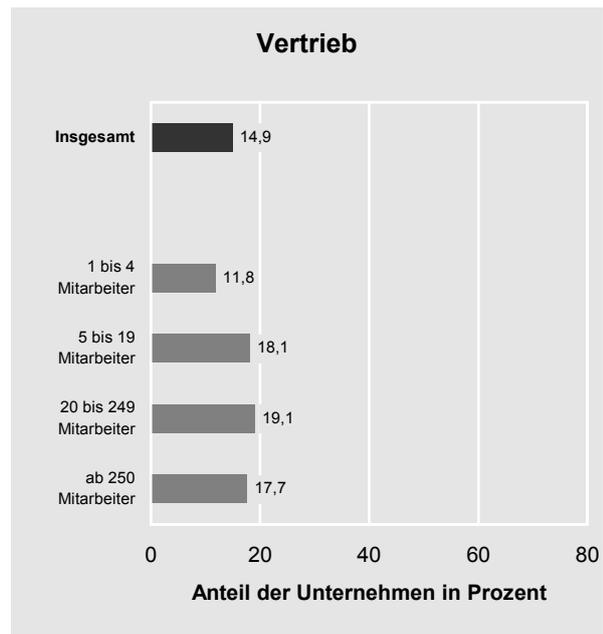
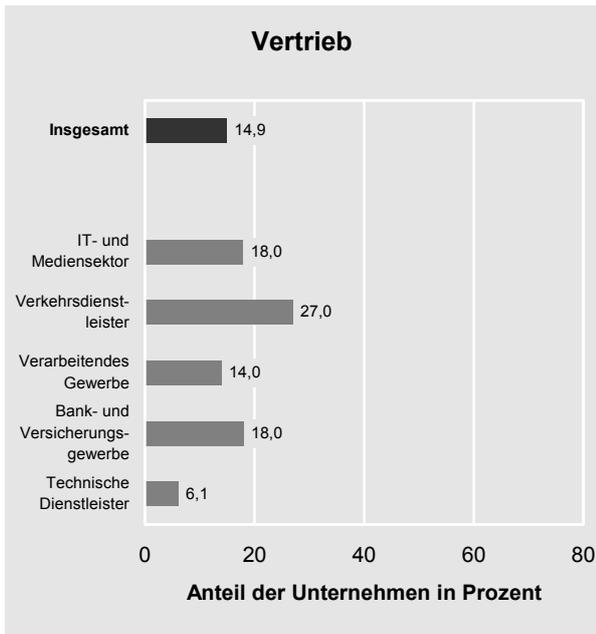
Abbildung 6 gibt einen Überblick darüber, wie häufig die betrachteten Geschäftsprozesse von den einzelnen Branchen und Größenklassen jeweils ausgelagert werden. Forschung und Entwicklung sowie die Produktion werden mit 29 bzw. 63 Prozent am häufigsten vom verarbeitenden Gewerbe nach außen vergeben. Das Marketing, die Kundenbetreuung und der Einkauf werden in erster Linie vom Bank- und Versicherungsgewerbe ausgelagert (53, 32 und 35 Prozent), wobei die Verkehrsdienstleister mit 30 Prozent fast genauso häufig die Kundenbetreuung nach außen vergeben. Für die übrigen Geschäftsprozesse (Vertrieb, IT/EDV, Rechnungswesen, Personalwesen und Transport/Logistik) beauftragen die Verkehrsdienstleister am häufigsten einen externen Anbieter.³

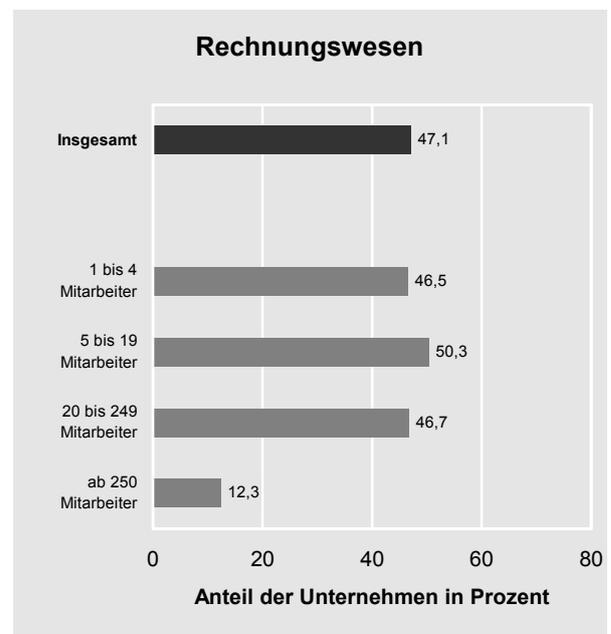
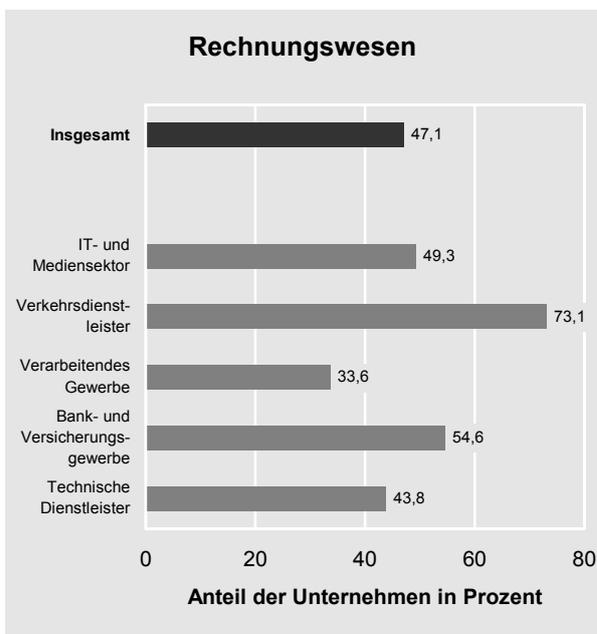
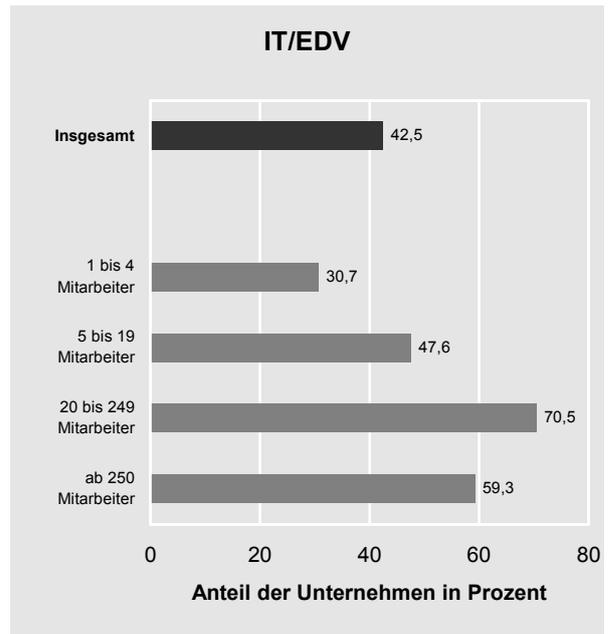
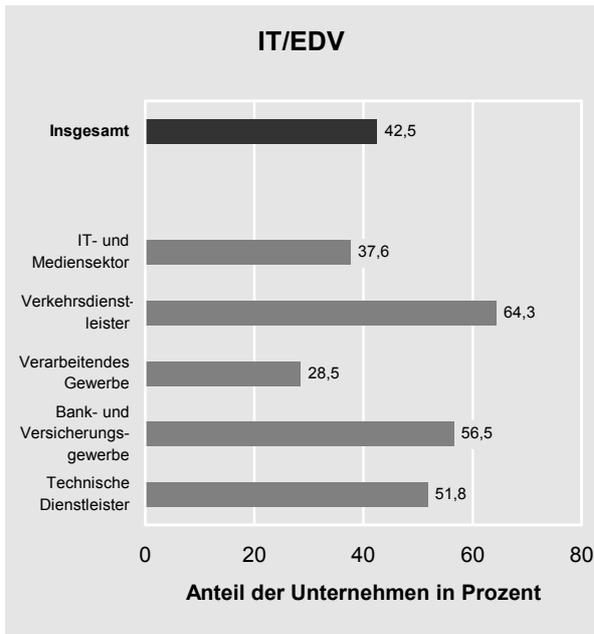
Der insgesamt zu beobachtende Zusammenhang, dass die Auslagerungshäufigkeit mit der Unternehmensgröße zunimmt, gilt für die einzelnen Geschäftsprozesse nur bedingt. Lediglich für Marketing/Werbung, Produktion und Transport/Logistik sowie für Forschung und Entwicklung (bei letzterem jedoch nicht monoton) ist dieser Zusammenhang zu beobachten. Für IT/EDV, Rechnungswesen und Personalwesen ist der Zusammenhang eher umgekehrt U-förmig. Beim Einkauf sind es eher die kleineren Größenklassen, die diesen Geschäftsprozess vollständig oder teilweise auslagern. Beim Vertrieb und der Kundenbetreuung sind keine großen Unterschiede in der Auslagerungshäufigkeit zwischen den Größenklassen zu beobachten.

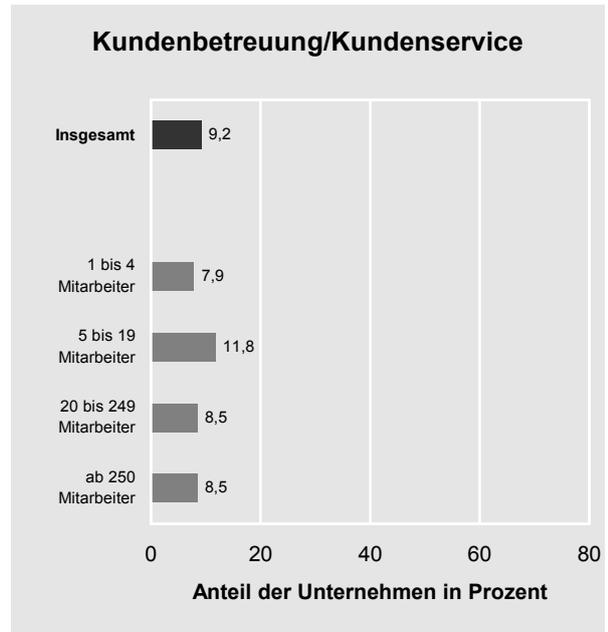
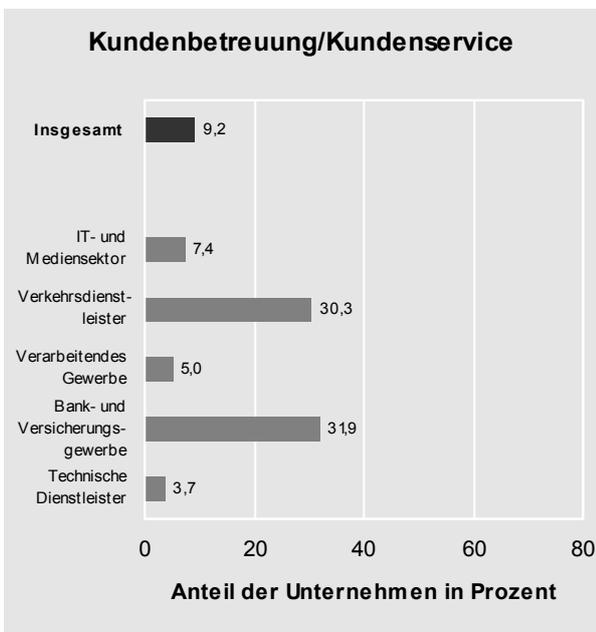
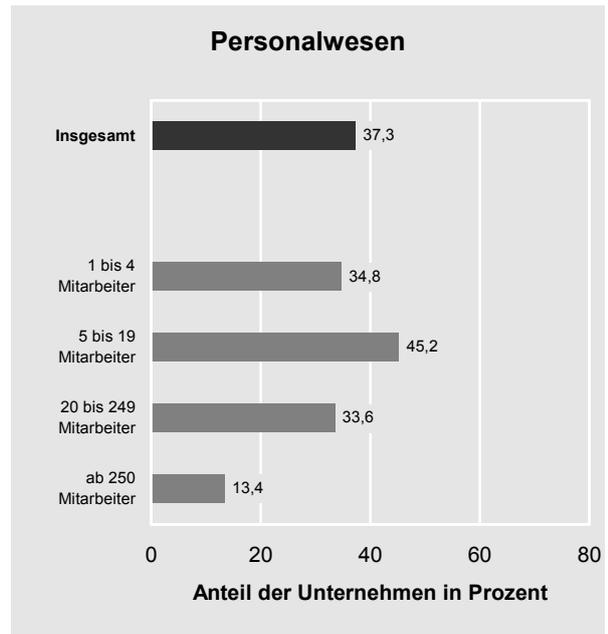
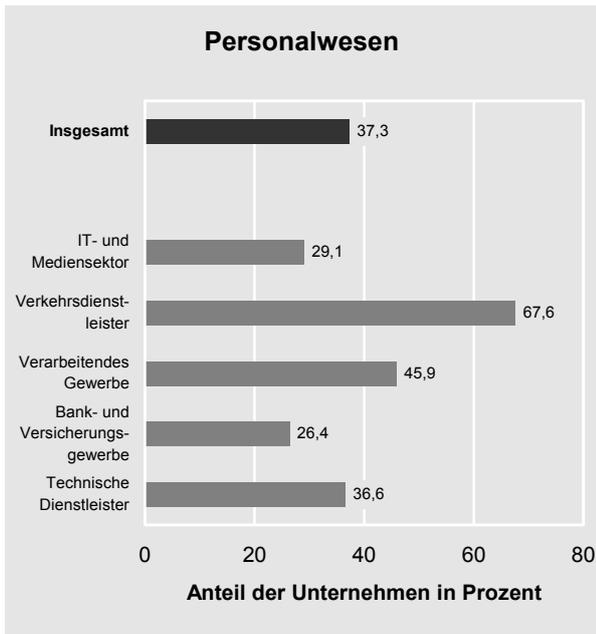
³ Der hohe Anteil Verkehrsdienstleister, die Transport und Logistik-Prozesse auslagern, ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass vielfach Fahrer als selbständige Subunternehmer beschäftigt werden.

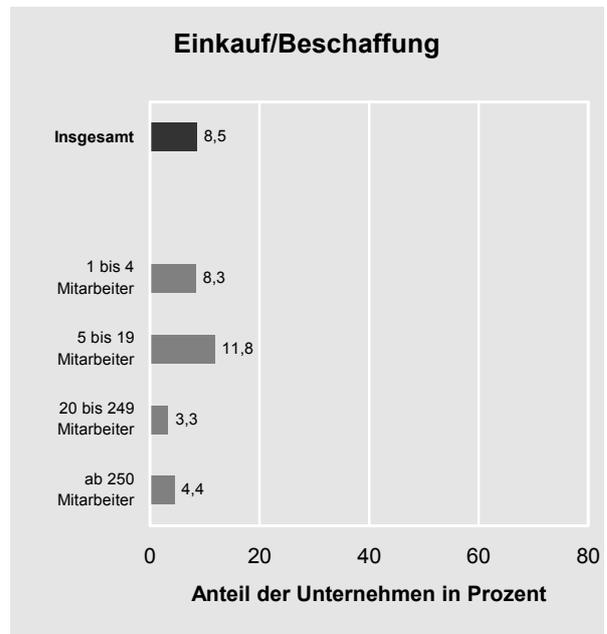
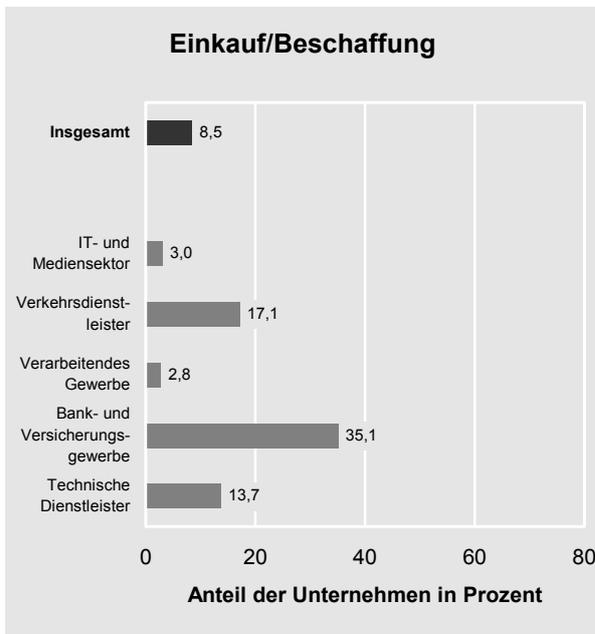
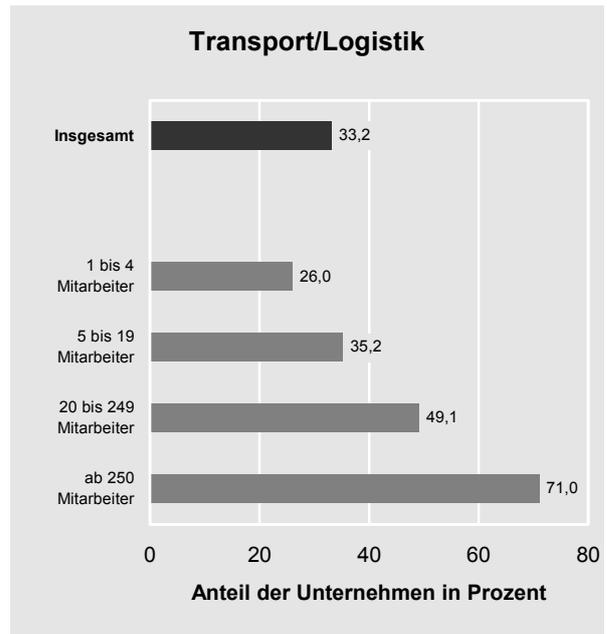
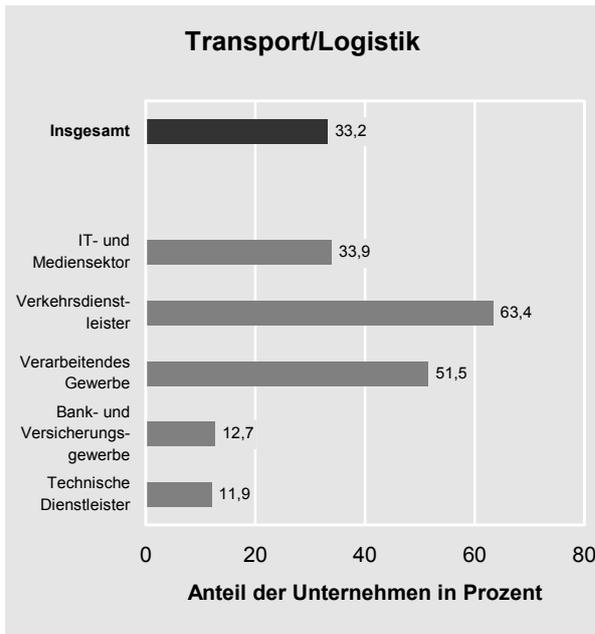
Abbildung 6: Häufigkeit, mit der die betrachteten Geschäftsprozesse von den Unternehmen der jeweiligen Branchen und Größenklassen ausgelagert werden











Lesehilfe: 33,9 Prozent der Unternehmen des IT- und Mediensektors, die derzeit einen oder mehrere der betrachteten Geschäftsprozesse auslagern, haben den Transport ganz oder teilweise extern vergeben.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

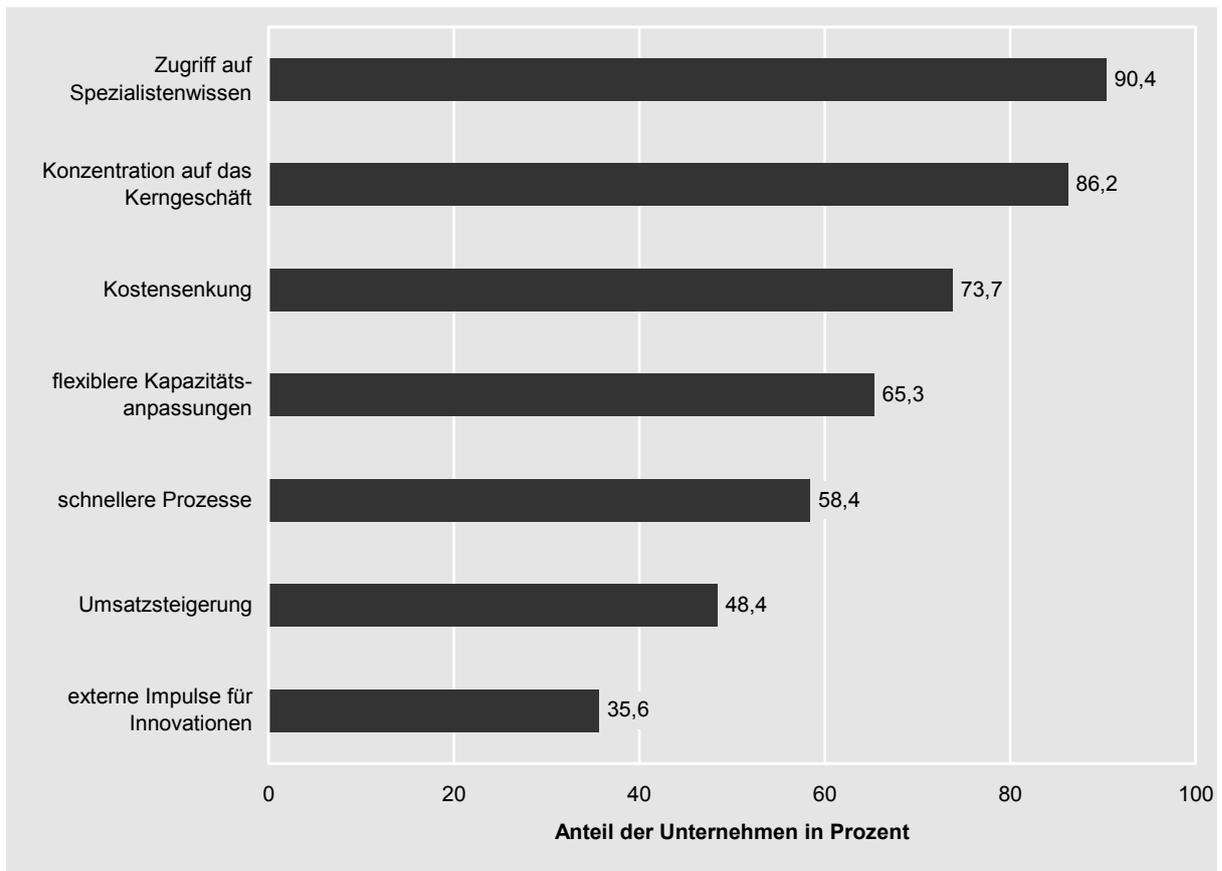
3 Motive für die Auslagerung von Geschäftsprozessen

3.1 Vielzahl von Motiven bestimmt die Auslagerungsentscheidung

Für die Entscheidung von Unternehmen, bestimmte Geschäftsprozesse an externe Anbieter auszulagern, spielen unterschiedliche Motive eine Rolle, wobei es in den meisten Fällen eine Mischung aus verschiedenen Gründen ist, die letztlich zur Auslagerungsentscheidung führt. Für baden-württembergische Unternehmen, die momentan oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, waren der Zugriff auf Spezialistenwissen (90 Prozent) sowie die Konzentration auf das Kerngeschäft (86 Prozent) die weitaus häufigsten Zielsetzungen (vgl. Abbildung 7). Knapp drei Viertel der Unternehmen (74 Prozent) motivieren ihre Auslagerungsentscheidung mit einer angestrebten Kostensenkung. Flexiblere Kapazitätsanpassungen und/oder schnellere Prozesse erhofften sich 65 bzw. 58 Prozent der Unternehmen. Weniger als die Hälfte der Unternehmen (48 Prozent) gibt eine Erhöhung des Umsatzes als Motiv für die Auslagerung von Geschäftsprozessen an. Externe Impulse für Innovationen aufgrund der Auslagerung sind mit einem Anteil von 36 Prozent für die wenigsten Unternehmen ein Auslagerungsmotiv gewesen.

Auch eine IHK-Studie, die das Outsourcing von Dienstleistungen in baden-württembergischen Unternehmen untersucht, kommt zu dem Ergebnis, dass der Zugang zu Spezialistenwissen, die Konzentration auf das Kerngeschäft, Kostenreduktion und erhöhte Flexibilität sehr wichtige Motive für die Auslagerungsentscheidung sind (vgl. IHK, 2007). Somit lassen sich Übereinstimmungen zu den Ergebnissen der FAZIT-Unternehmensbefragung finden, wenn auch die Studien nicht vollständig miteinander vergleichbar sind. Während die FAZIT-Befragung beispielsweise erfasst, ob die entsprechenden Faktoren die Auslagerungsentscheidung der Unternehmen beeinflusst haben oder nicht, werden sie in der IHK-Studie anhand einer Abstufung in hohe, mittlere und geringe Bedeutung beurteilt.⁴

⁴ Dieser Unterschied gilt zusätzlich zu der Tatsache, dass die FAZIT-Befragung den Fokus auf Unternehmen des IT- und Mediensektors sowie der IKT-Anwenderbranchen legt, während in der IHK-Studie Unternehmen aller Branchen kontaktiert wurden. Auch die Auswahl der erfragten Motive stimmt nur zum Teil überein. Die Befragungsergebnisse der IHK-Studie sind zudem keine hochgerechneten Werte, wie es bei der FAZIT-Befragung der Fall ist.

Abbildung 7: Motive für die Auslagerungsentscheidung

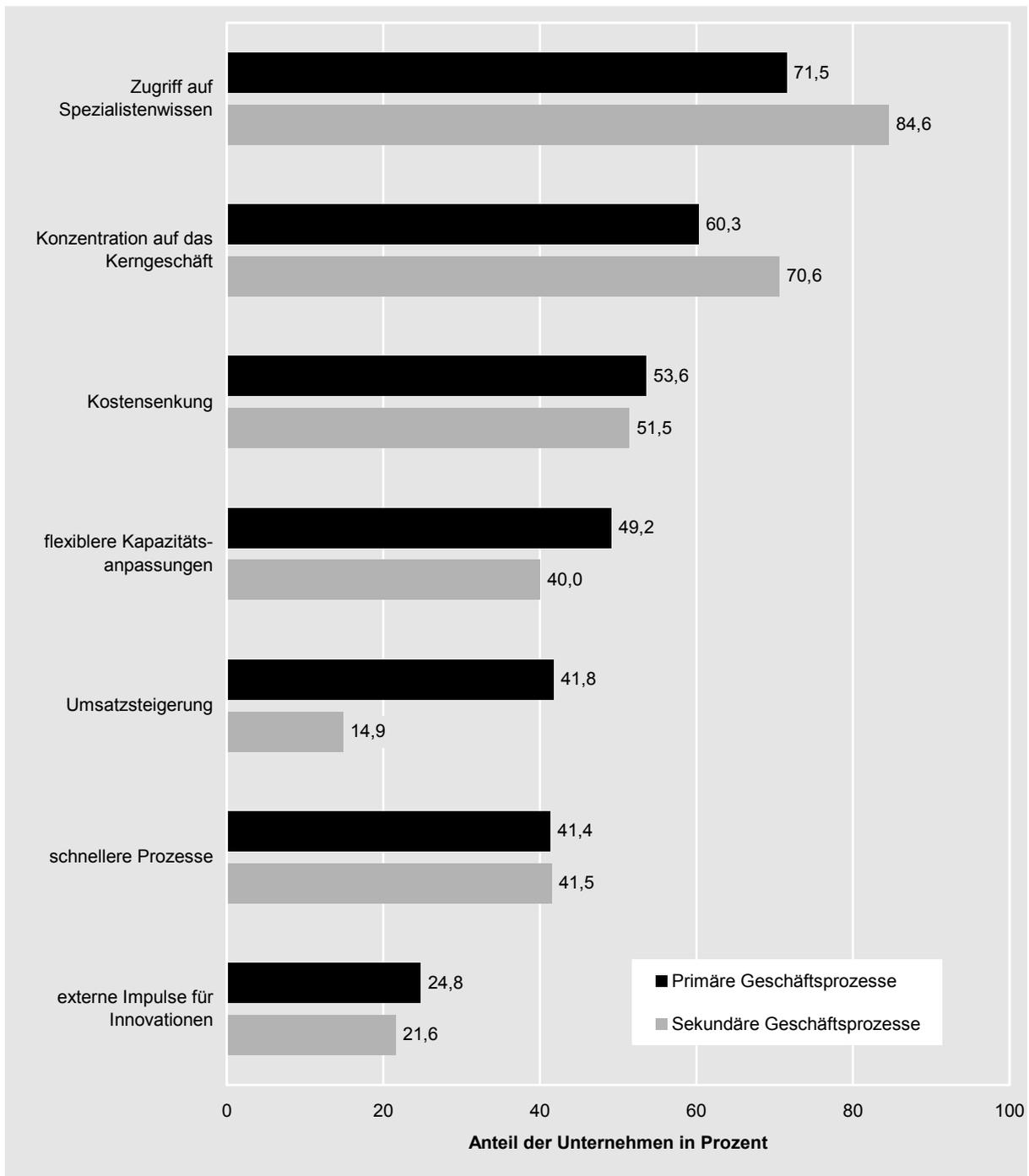
Lesehilfe: Für insgesamt 90,4 Prozent der Unternehmen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, war der Zugriff auf Spezialistenwissen ein Motiv bei der Auslagerungsentscheidung.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit. Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

3.2 Auslagerung primärer und sekundärer Geschäftsprozesse erfolgt mit ähnlichen Zielsetzungen

Sowohl für die Auslagerung von primären als auch für die Auslagerung von sekundären Geschäftsprozessen waren der Zugriff auf Spezialistenwissen, die Konzentration auf das Kerngeschäft sowie die Möglichkeit einer Kostensenkung die wichtigsten Zielsetzungen seitens derjenigen Unternehmen, die die jeweiligen Prozessarten auslagern (vgl. Abbildung 8). Der Vergleich zeigt jedoch auch, dass der Zugriff auf Spezialistenwissen (85 Prozent) und die Konzentration auf das Kerngeschäft (71 Prozent) für die Auslagerung von sekundären Geschäftsprozessen wichtigere Ziele darstellten als für die Auslagerung von primären Geschäftsprozessen (72 bzw. 60 Prozent). Andererseits spielten flexiblere Kapazitätsanpassungen (40 Prozent) und Umsatzsteigerungen (15 Prozent) für die Entscheidung zur Auslagerung sekundärer Geschäftsprozesse eine deutlich geringere Rolle als für die Entscheidung zur Auslagerung primärer Geschäftsprozesse (49 bzw. 42 Prozent). Schnellere Prozesse und externe Impulse für Innovationen waren für beide Geschäftsprozessarten ungefähr gleich bedeutend.

Abbildung 8: Motive für die Auslagerung primärer und sekundärer Geschäftsprozesse

Lesehilfe: Für 41,8 Prozent der Unternehmen, die derzeit primäre Geschäftsprozesse auslagern, war Umsatzsteigerung ein Motiv für die Entscheidung, primäre Geschäftsprozesse auszulagern. Für 14,9 Prozent der Unternehmen, die derzeit sekundäre Geschäftsprozesse auslagern, war Umsatzsteigerung ein Motiv für die Entscheidung, sekundäre Geschäftsprozesse auszulagern.

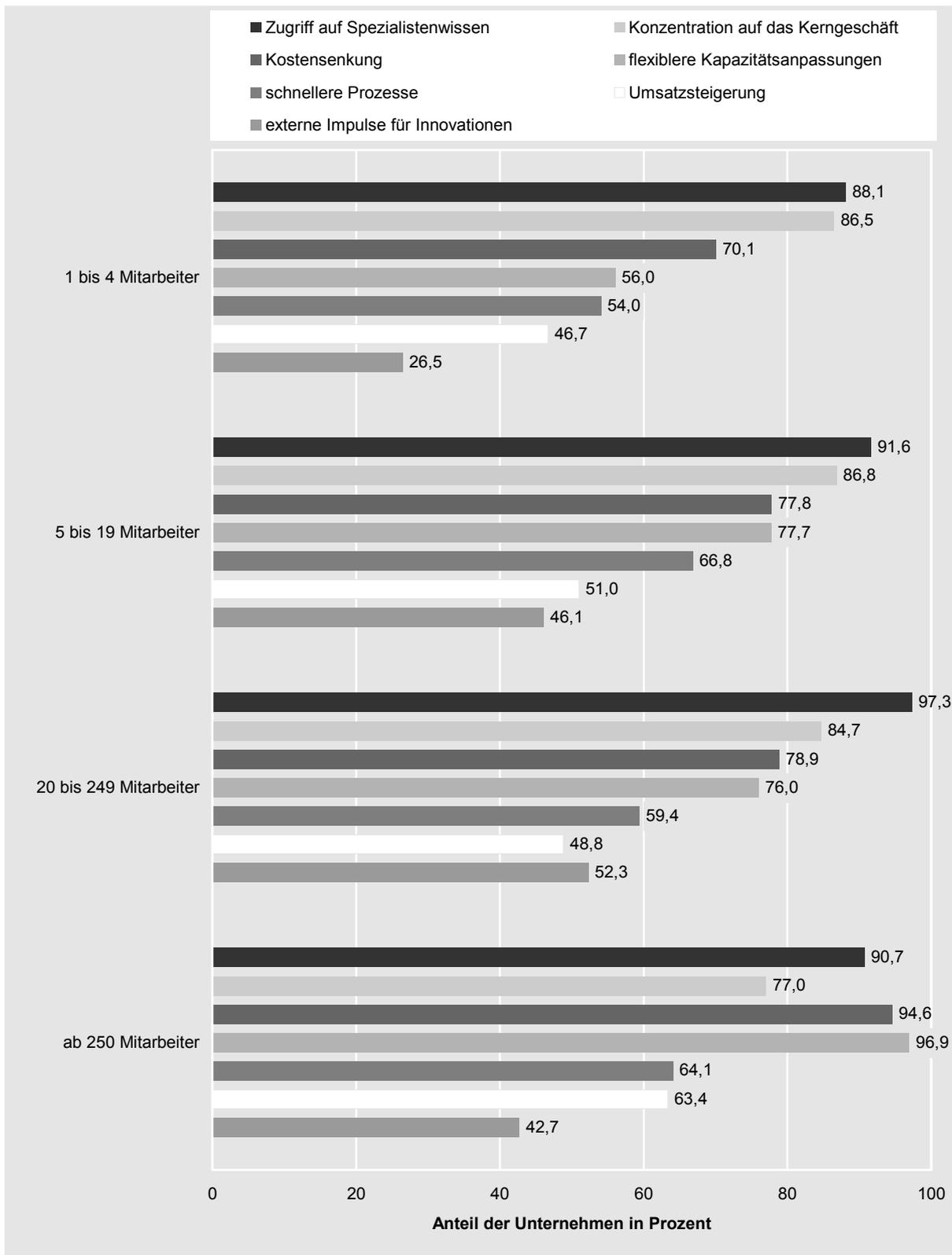
Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit. Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

3.3 Wenig Variation in den wichtigsten Auslagerungsmotiven nach Unternehmensgröße

Nach Unternehmensgröße betrachtet unterscheiden sich die Unternehmen in ihren Motiven für die Auslagerung nur wenig (vgl. Abbildung 9). Vor allem die drei kleineren Größenklassen weisen untereinander ein sehr ähnliches Muster auf. Wie über alle Unternehmen hinweg zu beobachten, waren auch hier der Zugriff auf Spezialistenwissen, die Konzentration auf das Kerngeschäft sowie Kostensenkung die drei häufigsten Zielsetzungen bei der Auslagerungsentscheidung. Die großen Unternehmen ab 250 Beschäftigten weichen von diesem Muster hingegen leicht ab. Sie sehen neben dem Zugriff auf das Spezialistenwissen (90 Prozent) und möglichen Kostensenkungen (95 Prozent) auch flexiblere Kapazitätsanpassungen (97 Prozent) als besonders wichtiges Motiv für die Auslagerungsentscheidung. Mit 77 Prozent war die Konzentration auf das Kerngeschäft für große Unternehmen weniger bedeutsam als für die kleineren (85 bis 87 Prozent).

Abbildung 9: Motive für die Auslagerung nach Unternehmensgröße



Lesehilfe: Für 88,1 Prozent der Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, war der Zugriff auf Spezialistenwissen ein Motiv bei der Auslagerungsentscheidung.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit. Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

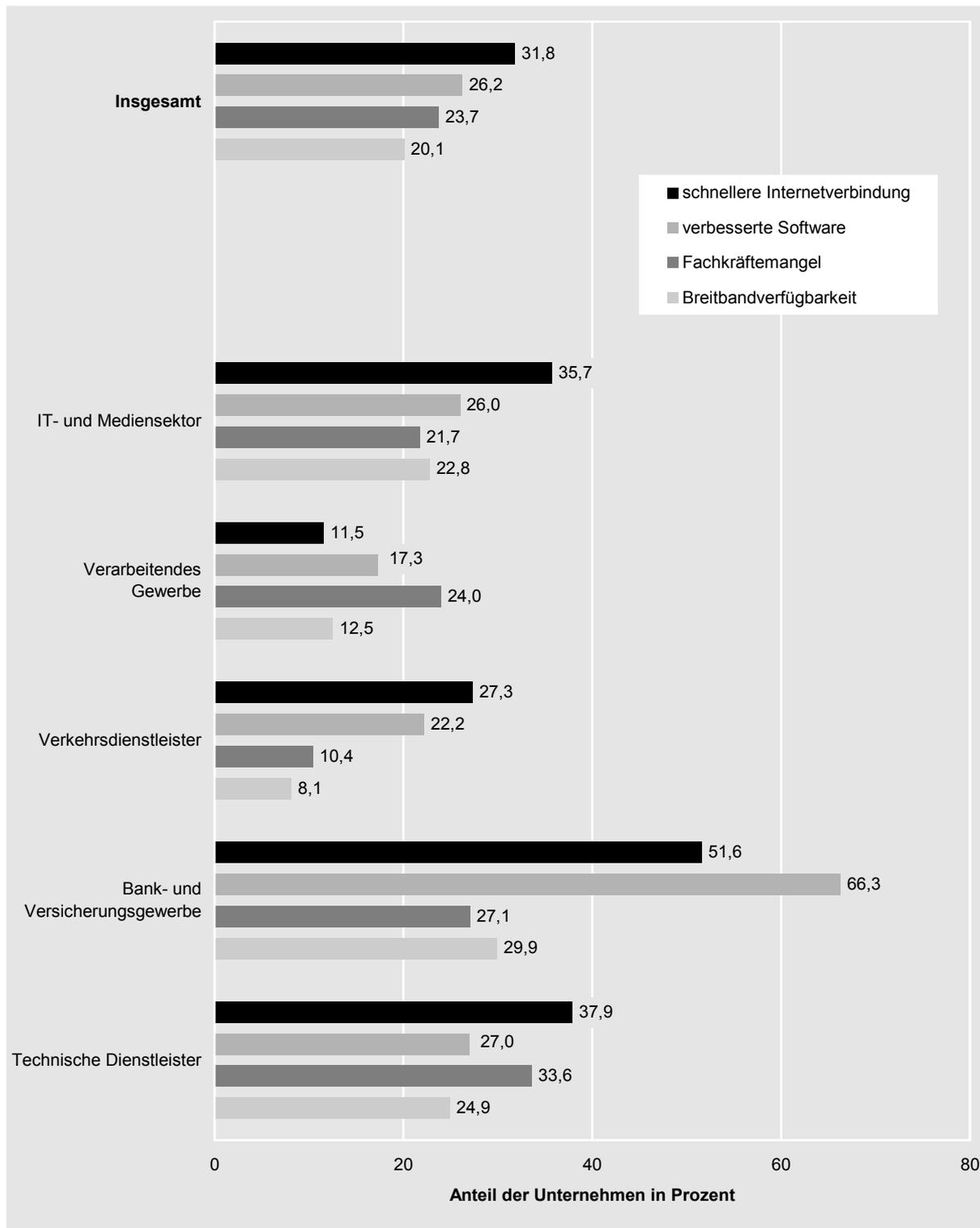
3.4 IKT-Entwicklungen und Fachkräftemangel beeinflussen Auslagerungsentscheidung

Neben den unterschiedlichen unternehmensinternen Motiven für die Auslagerungsentscheidung können auch aktuelle externe Entwicklungen einen besonderen Einfluss auf die Auslagerungsentscheidungen der Unternehmen ausüben. Die FAZIT-Unternehmensbefragung fokussiert hinsichtlich dieser externen Faktoren zum einen auf den Fachkräftemangel, nicht zuletzt hervorgerufen durch die demographische Entwicklung und die verbreitete Frühverrentungspraxis in Deutschland, zum anderen auf drei bedeutende Trends in der Informations- und Kommunikationstechnologie: Breitbandverfügbarkeit, schnellere Internetverbindungen und verbesserte Software.

Die Verfügbarkeit von Breitbandzugängen ist insbesondere für Unternehmen im ländlichen Raum von Relevanz. Ihnen stand diese Technologie mangels Erschließung bisher häufig nicht zur Verfügung. Jedoch wurden in den vergangenen Jahren verstärkt Anstrengungen unternommen, die Lücken in der Versorgung mit Breitbandanschlüssen zu schließen. In städtischen Regionen ist dagegen die Nutzung eines Breitbandzugangs in der Regel bereits flächendeckend möglich. Dementsprechend sind in Städten vor allem schnellere Internetverbindungen mit höheren Datenübertragungsraten von Bedeutung. Generell spielt die Verbesserung der von den Unternehmen verwendeten Softwareapplikationen durch Updates, Bugfixes⁵ und komplette Neuauflagen eine wichtige Rolle. Neben der Verbesserung von Benutzerfreundlichkeit und Funktionalität steht dabei auch die Erweiterung und Verdichtung der Sicherheitsstandards im Vordergrund. Dies gilt insbesondere für Unternehmenssoftware, die mit hochsensiblen Daten arbeitet.

Insgesamt knapp ein Drittel (32 Prozent) der baden-württembergischen Unternehmen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, schreiben dem Zugriff auf schnellere Internetverbindungen eine besondere Bedeutung für ihre Auslagerungsentscheidungen zu (vgl. Abbildung 10). Jeweils rund ein Viertel der Unternehmen sieht die Auslagerungsentscheidungen durch verbesserte Software (26 Prozent) und den herrschenden oder absehbaren Fachkräftemangel (24 Prozent) beeinflusst. Mit einem Anteil von 20 Prozent sehen etwas weniger Unternehmen die gestiegene Verfügbarkeit an Breitbandzugängen als wichtigen Einflussfaktor.

⁵ Als Bugfix bezeichnet man die Behebung von Softwarefehlern, sogenannter „Bugs“, in einer Applikation. Die Fehlerbehebung wird dabei entweder von den Programmierern direkt im Quellcode vorgenommen oder über Patches, die einzelne Programmteile ersetzen, vom Enduser eingespielt (Informationsarchiv, 2008).

Abbildung 10: Externe Entwicklungen mit besonderem Einfluss auf die Auslagerungsentscheidung nach Branchen

Lesehilfe: Insgesamt 23,7 Prozent der Unternehmen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, werden durch den Fachkräftemangel in ihrer Auslagerungsentscheidung besonders beeinflusst.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit. Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

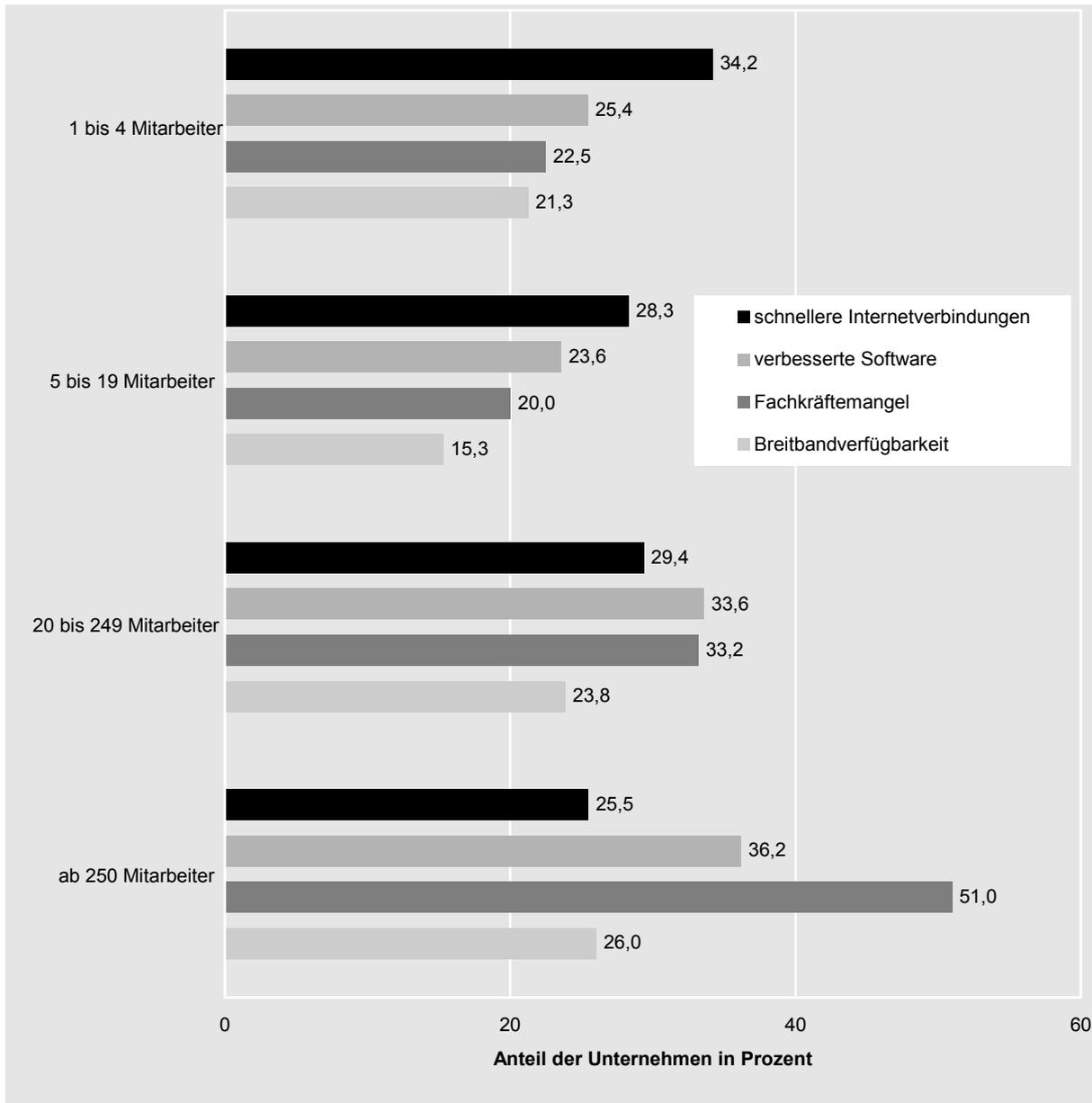
Dieses Gesamtbild wird differenzierter, wenn nach der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen unterschieden wird. So sind schnellere Internetverbindungen für mehr als die Hälfte (52

Prozent) der Unternehmen des Bank- und Versicherungsgewerbes für ihre Auslagerungsentscheidung von besonderer Bedeutung (vgl. Abbildung 10). Mit 38 bzw. 36 Prozent ist dieser Faktor auch für einen großen Teil der technischen Dienstleister und der Unternehmen des IT- und Mediensektors bedeutsam. Gleiches gilt für immerhin 27 Prozent der Verkehrsdienstleister. Für Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sind schnellere Internetverbindungen dagegen bei der Entscheidung, Geschäftsprozesse auszulagern, vergleichsweise wenig relevant (12 Prozent).

Der Verfügbarkeit von Breitbandinternetzugängen messen die Verkehrsdienstleister selten einen besonderen Einfluss auf ihre Outsourcing-Entscheidungen bei (8 Prozent). Nur wenig häufiger schätzen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes diesen Faktor als besonders relevant ein (13 Prozent). Dagegen sehen die Unternehmen des Bank- und Versicherungssektors mit einem Anteil von 30 Prozent die Breitbandverfügbarkeit deutlich häufiger als wichtigen Einflussfaktor. Für Banken und Versicherungen sind darüber hinaus Verbesserungen der Software von sehr großer Bedeutung für ihre BPO-Entscheidung. Zwei Drittel dieser Unternehmen messen der verbesserten Software einen besonderen Einfluss bei. Dies könnte nicht zuletzt auf neue und verbesserte IT-Sicherheitsstandards in der Softwareentwicklung zurückzuführen sein. Für die Unternehmen der übrigen Branchen ist die Entwicklung verbesserter Software mit Anteilen zwischen 17 und 27 Prozent etwas weniger bedeutsam.

Mehr als ein Drittel (34 Prozent) der technischen Dienstleister fühlen sich durch den Fachkräftemangel in ihrer Entscheidung, Geschäftsprozesse auszulagern, deutlich beeinflusst (vgl. Abbildung 10). Der Fachkräftemangel ist in dieser Branche von besonderer Relevanz, da hier vergleichsweise viele (IT-)Fachkräfte benötigt werden. Die Bedeutung des Fachkräftemangels hinsichtlich der Entscheidung, BPO zu betreiben, variiert zudem stark mit der Unternehmensgröße (vgl. Abbildung 11). Während mehr als die Hälfte (51 Prozent) der Unternehmen ab einer Größe von 250 Mitarbeitern durch den Mangel an qualifizierten Fachkräften in ihrer Auslagerungsentscheidung besonders beeinflusst wird, ist dies für Unternehmen der kleineren Größenklassen mit Anteilen zwischen 20 und 33 Prozent weniger häufig der Fall. Der Zugang zu verbesserter Software ist ebenfalls eher für die Auslagerungsentscheidung größerer Unternehmen relevant. So gibt von den Unternehmen mit 20 bis 249 Mitarbeitern bzw. jenen ab 250 Mitarbeitern jeweils mehr als ein Drittel (34 bzw. 36 Prozent) an, dass ihre Auslagerungsentscheidungen in besonderem Maße von verbesserter Software abhängen. Von den kleineren Unternehmen mit bis zu 19 Mitarbeitern stimmt nur jeweils rund ein Viertel (25 bzw. 24 Prozent) dieser Einschätzung zu.

Abbildung 11: Externe Entwicklungen mit besonderem Einfluss auf die Auslagerungsentscheidung nach Unternehmensgröße



Lesehilfe: Insgesamt 22,5 Prozent der Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, werden durch den Fachkräftemangel in ihrer Auslagerungsentscheidung besonders beeinflusst.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit. Mehrfachnennungen möglich.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

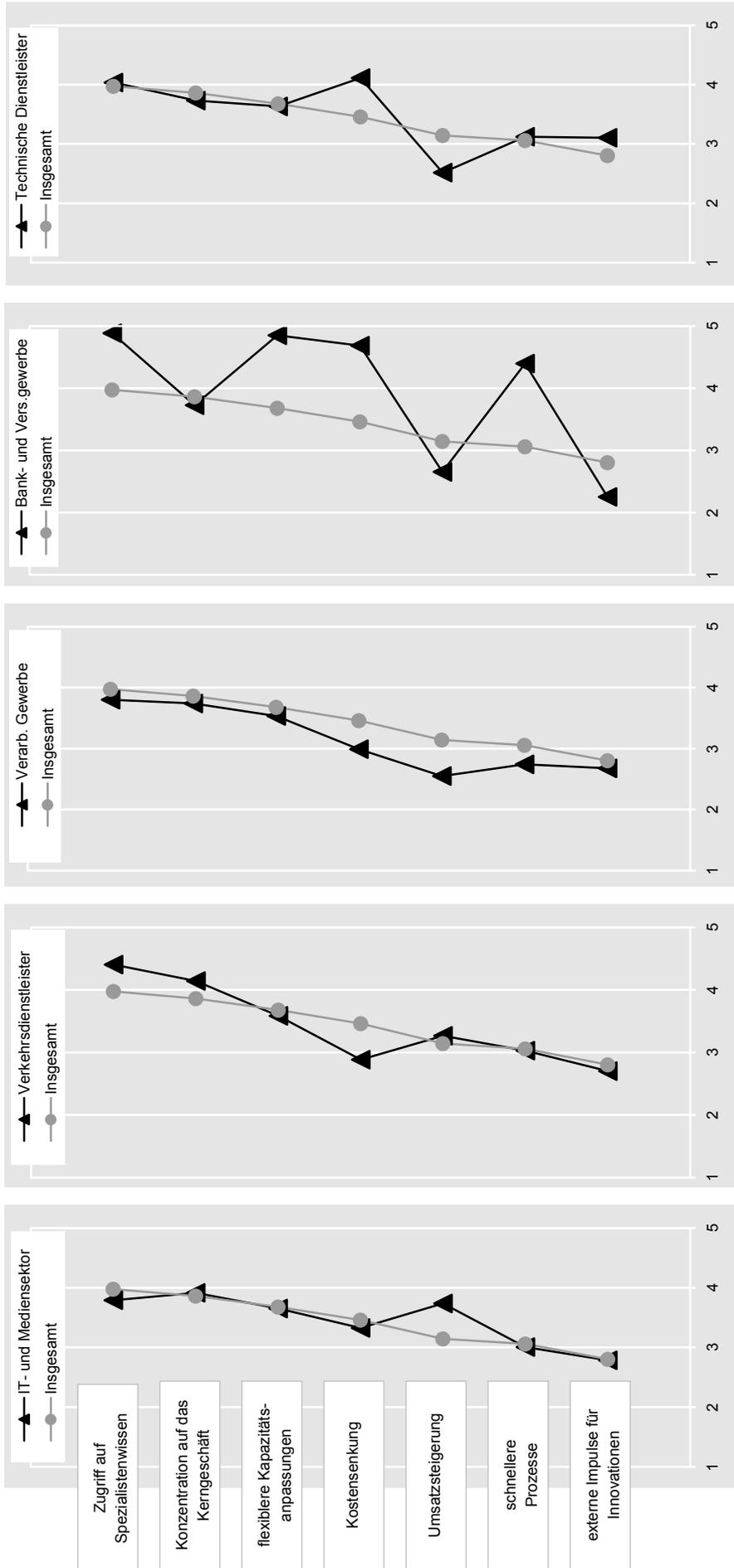
4 Effekte der Auslagerung von Geschäftsprozessen

4.1 Auslagerung ermöglicht vor allem Zugriff auf Spezialistenwissen

Die Auslagerung von Geschäftsprozessen hat für die auslagernden Unternehmen verschiedene Konsequenzen, die für sie in unterschiedlichem Maße spürbar werden. Für die baden-württembergischen Unternehmen der befragten Branchen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, resultiert daraus insbesondere die Möglichkeit, auf Spezialistenwissen zugreifen zu können (vgl. Abbildung 12). Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (deutlich) wird das Eintreten dieser Konsequenz von den Unternehmen mit durchschnittlich 4,0 bewertet. Somit konnte das für die Unternehmen wichtigste Motiv für die Auslagerung (vgl. Abbildung 7) in besonders hohem Maße auch realisiert werden. Dass mit der Auslagerung eine Konzentration auf das Kerngeschäft einhergeht und Kapazitätsanpassungen flexibler gestaltet werden können, beobachten die Unternehmen mit Werten von 3,9 und 3,7 insgesamt ähnlich deutlich. Seltenere gehen mit der Auslagerung externe Impulse für Innovationen (2,8), schnellere Prozesse (3,1) sowie Umsatzsteigerungen (3,1) einher. Auch Kostensenkungen werden nur in einem leicht überdurchschnittlichen Ausmaß realisiert (3,5), obwohl nahezu drei Viertel der Unternehmen dies als Motiv für ihre Auslagerungsentscheidung ansehen (vgl. Abbildung 7). Offenbar überschätzen die Unternehmen die durch die Auslagerung möglichen Kosteneinsparungen.

Einige Unterschiede zeigen sich im Ausmaß der eingetretenen unternehmensinternen Auslagerungseffekte zwischen den Branchen. Vor allem Unternehmen des Bank- und Versicherungsgewerbes profitieren in vielerlei Hinsicht sehr deutlich von BPO. Für diese Unternehmen sind der Zugriff auf Spezialistenwissen (4,9), flexiblere Kapazitätsanpassungen (4,9), Kostensenkung (4,7) und schnellere Prozesse (4,4) überdurchschnittlich wahrnehmbare Folgen ihrer Auslagerung. Hingegen ergeben sich externe Impulse für Innovationen (2,3) sowie steigende Umsätze (2,7) für sie eher selten. Eine Umsatzsteigerung beobachten auch auslagernde Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes sowie technische Dienstleister mit Werten von 2,6 und 2,5 in nur unterdurchschnittlichem Maße. Dagegen liegen die Unternehmen des IT- und Mediensektors im Hinblick auf diese Auslagerungskonsequenz mit einer Einschätzung von 3,7 über dem Durchschnitt von 3,1.

Abbildung 12: Effekte der Auslagerung nach Branchen



Lesehilfe: Bewertet auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (deutlich) beobachten technische Dienstleister, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, mit einem Wert von 2,5 eine Umsatzsteigerung als Konsequenz ihrer Auslagerung.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

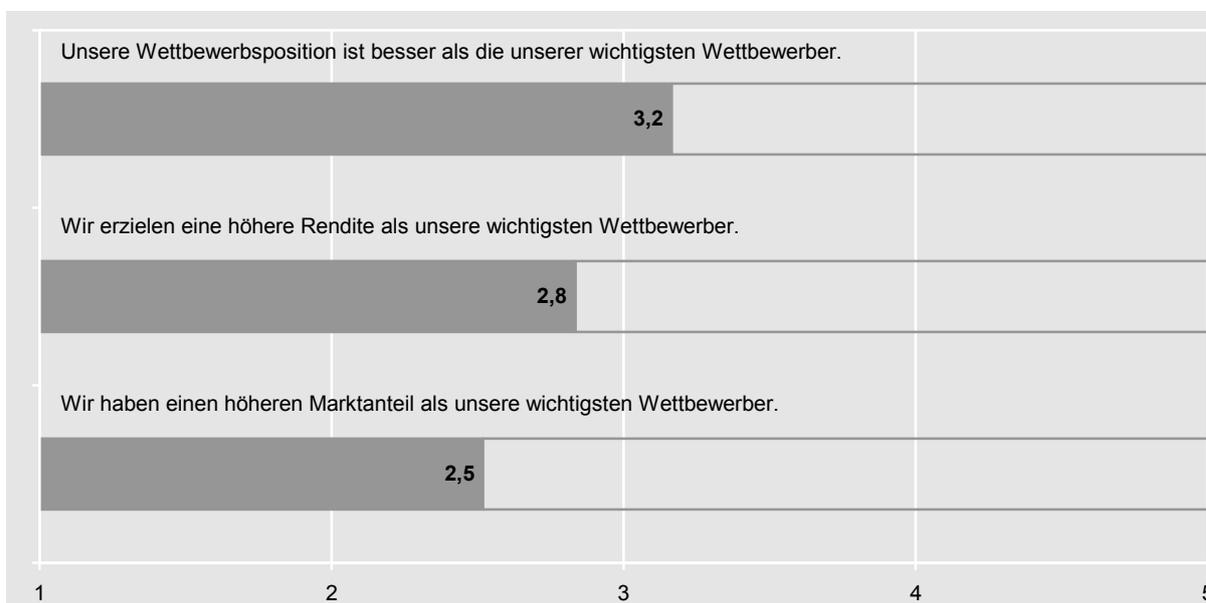
Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

Mit Werten zwischen 3,8 und 4,1 stimmen die Unternehmen der verschiedenen Branchen in sehr einheitlich hohem Maße zu, dass sie sich aufgrund der Auslagerung besser auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Dieses wichtige Ziel der Auslagerung konnte somit über alle Branchen hinweg weitgehend umgesetzt werden. Letzteres lässt sich auch für den Zugriff auf Spezialistenwissen und die Flexibilität der Kapazitätsanpassungen sagen, wobei die Streuung der Einschätzungen mit Werten zwischen 3,8 und 4,9 bzw. zwischen 3,5 und 4,9 hierbei jeweils deutlich größer ausfällt.

4.2 Auslagernde Unternehmen in Baden-Württemberg bewerten Wettbewerbsposition und Rendite durchschnittlich

Die auslagernden baden-württembergischen Unternehmen der befragten Branchen sehen ihre Wettbewerbsposition im Mittel als vergleichbar mit ihren wichtigsten Wettbewerbern an. Auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) bestätigen die Unternehmen mit einem Wert von 3,2 die Aussage, ihre Wettbewerbsposition sei besser als die ihrer wichtigsten Mitbewerber (vgl. Abbildung 13). Relativ neutral beurteilen die Unternehmen auch die Aussage, dass sie im Vergleich zu ihren wichtigsten Wettbewerbern eine höhere Rendite erzielen (2,8). Die Aussage, sie würden einen höheren Marktanteil als ihre wichtigsten Wettbewerber halten, findet bei den auslagernden baden-württembergischen Unternehmen weniger Zustimmung (2,5).

Abbildung 13: Bewertung des Unternehmenserfolgs



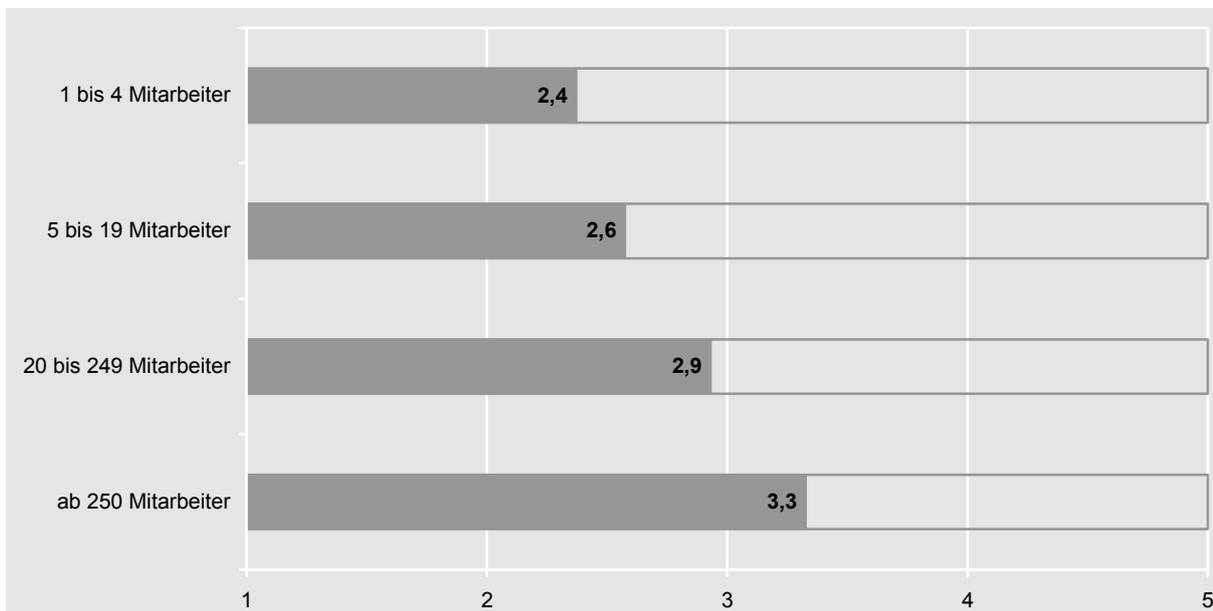
Lesehilfe: Bewertet auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) bestätigen die Unternehmen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, mit einem Wert von 2,5 die Aussage, sie hätten einen höheren Marktanteil als ihre wichtigsten Wettbewerber.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

Zwischen den Unternehmen der verschiedenen Branchen gibt es kaum Unterschiede in der Bewertung ihres Erfolgs. Lediglich die Verkehrsdienstleister fallen etwas aus dem Rahmen und können drei Aussagen hinsichtlich des Erfolgs mit Werten von 2,1 und 2,0 eher nicht zustimmen (nicht dargestellt). Zusätzlich variiert die Beurteilung des eigenen Marktanteils im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern deutlich abhängig von der Unternehmensgröße (vgl. Abbildung 14). Während die kleineren Unternehmen mit bis zu 19 Mitarbeitern die Aussage, ihr Marktanteil sei höher als der ihrer wichtigsten Wettbewerber, mit Werten von 2,4 bzw. 2,6 vergleichsweise negativ bewerten, fällt die Beurteilung dieser Aussage bei den größeren Unternehmen mit 2,9 bzw. 3,3 erwartungsgemäß deutlich positiver aus.

Abbildung 14: Bewertung des eigenen Marktanteils im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern nach Unternehmensgröße



Lesehilfe: Bewertet auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) bestätigen die Unternehmen ab 250 Mitarbeitern, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, mit einem Wert von 3,3 die Aussage, sie hätten einen höheren Marktanteil als ihre wichtigsten Wettbewerber.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

5 Die Beziehung zum Outsourcing-Partner

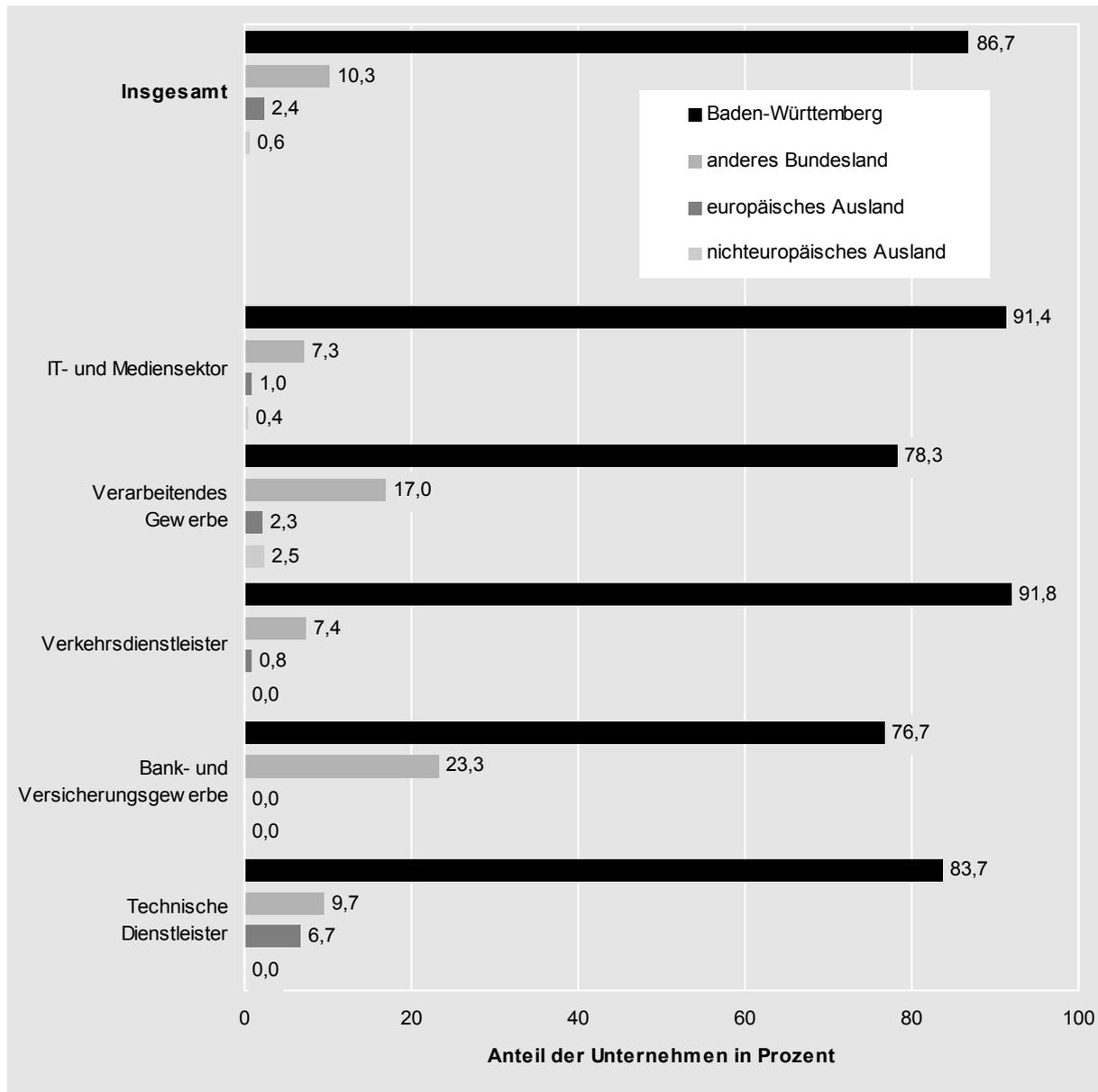
5.1 Auslagerung erfolgt hauptsächlich an Unternehmen innerhalb Baden-Württembergs

Für baden-württembergische Unternehmen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse an externe Unternehmen ausgelagert haben, ist die regionale Nähe des BPO-Anbieters offenbar von großer Bedeutung. Insgesamt 87 Prozent der Unternehmen verlassen sich bei der Erstellung ihrer Geschäftsprozesse hauptsächlich auf Anbieter aus Baden-Württemberg (vgl. Abbildung 15).⁶ An BPO-Anbieter des übrigen Bundesgebietes lagert dagegen nur ein Zehntel der Unternehmen den Großteil ihrer Geschäftsprozesse aus. Noch seltener erbringen Anbieter des europäischen und nichteuropäischen Auslands den Hauptteil der von baden-württembergischen Unternehmen ausgelagerten Geschäftsprozesse (2 bzw. 1 Prozent). Dies schließt jedoch nicht aus, dass baden-württembergische BPO-Anbieter ihrerseits mit Unternehmen aus dem europäischen oder nichteuropäischen Ausland zusammenarbeiten (vgl. Abschnitt 8). Zum anderen kann es durchaus sein, dass baden-württembergische Unternehmen häufig europäische und nichteuropäische BPO-Anbieter in Anspruch nehmen, dass diese jedoch nur relativ selten den *Hauptteil* der ausgelagerten Geschäftsprozesse für baden-württembergische Unternehmen erstellen.

Der Anteil an Unternehmen, die den Hauptteil ihrer Geschäftsprozesse von einem baden-württembergischen BPO-Anbieter erbringen lassen, ist auch über alle betrachteten Branchen mit Abstand am höchsten (vgl. Abbildung 15). Besonders häufig verlassen sich Verkehrsdienstleister (92 Prozent) und Unternehmen des IT- und Mediensektors (91 Prozent) auf regionale Outsourcing-Partner. Aber auch technische Dienstleister schätzen für die Erstellung ihrer Geschäftsprozesse zumeist einen Anbieter in unmittelbarer Nähe (84 Prozent). Im verarbeitenden Gewerbe sowie im Bank- und Versicherungsgewerbe ist der Fokus auf regionale BPO-Anbieter ein wenig schwächer ausgeprägt (78 bzw. 77 Prozent). Dafür setzen diese beiden Branchen für den überwiegenden Teil ihrer ausgelagerten Geschäftsprozesse etwas häufiger auf Outsourcing-Partner aus dem übrigen Bundesgebiet (17 bzw. 23 Prozent).

⁶ Zwischen den Werten in Abbildung 15 bzw. Abbildung 16 und den in der Grafik auf Seite 1 des FAZIT-Kurzberichts 3/2008 dargestellten Werten (vgl. ZEW, 2008) gibt es einige leichte Abweichungen. Diese resultieren aus der unterschiedlichen Bezugsgröße. Während sich die Werte in Abbildung 15 und Abbildung 16 auf all jene baden-württembergischen Unternehmen beziehen, die *derzeit oder früher* Geschäftsprozesse jedwelcher Art ausgelagert haben, liegen der Abbildung im Kurzbericht nur jene baden-württembergischen Unternehmen zugrunde, die *derzeit* mindestens einen der im Rahmen der Umfrage erfassten Geschäftsprozesse auslagern.

Abbildung 15: Standort des Outsourcing-Partners nach Branchen



Lesehilfe: Insgesamt 86,7 Prozent der Unternehmen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, nehmen für den Hauptteil ihrer Geschäftsprozesse einen Dienstleister in Baden-Württemberg in Anspruch.

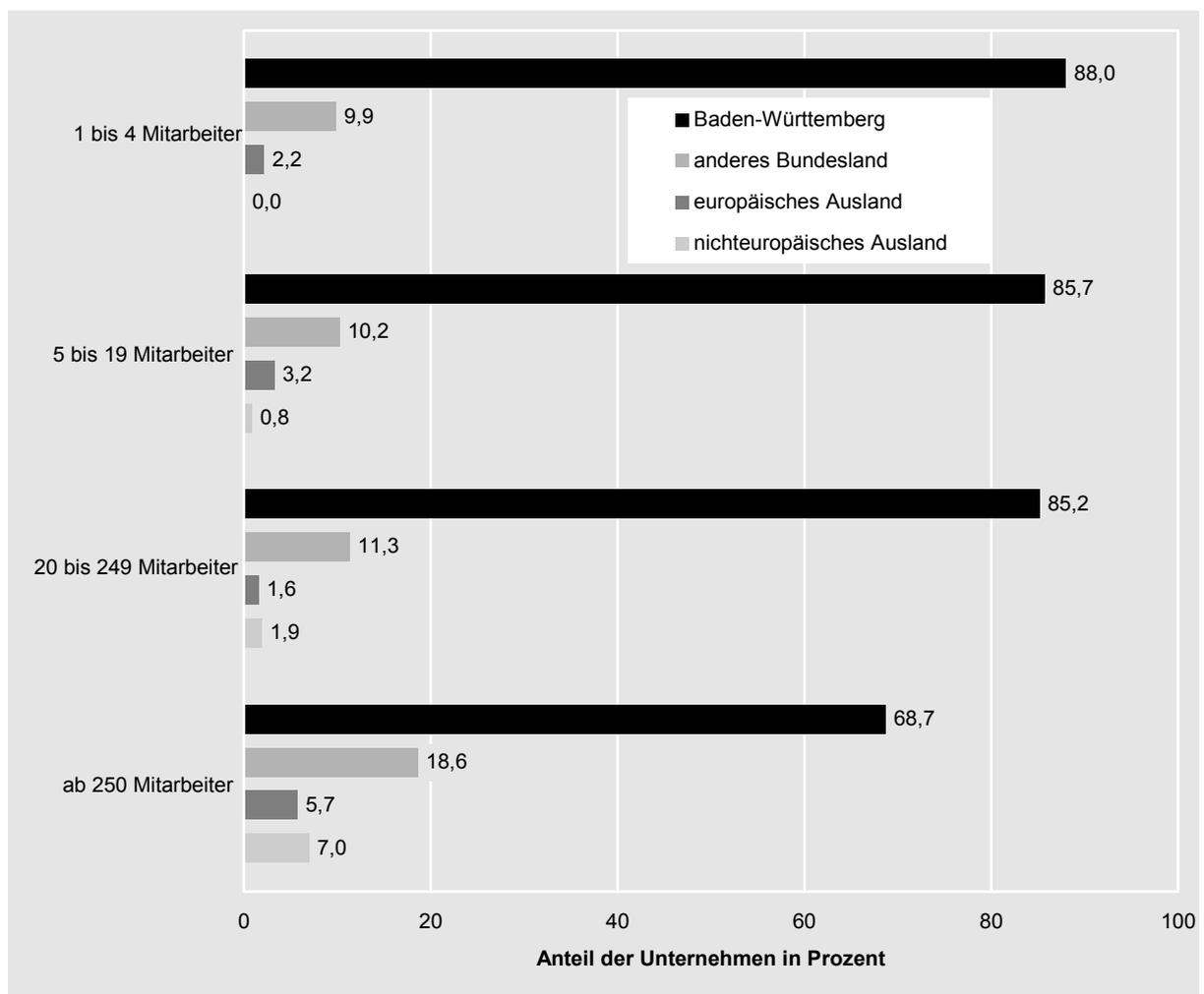
Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

Europäische Anbieter werden von Unternehmen des IT- und Mediensektors, des verarbeitenden Gewerbes, von Verkehrsdienstleistern sowie von Banken und Versicherungen mit Anteilen zwischen 0 und 2 Prozent so gut wie nie als zentraler BPO-Partner herangezogen. Technische Dienstleister setzen dagegen mit 7 Prozent etwas häufiger auch auf europäische Anbieter. Auch die Anteile der Unternehmen, die den Hauptteil ihrer ausgelagerten Geschäftsprozesse im nichteuropäischen Ausland erbringen lassen, ist über alle Branchen hinweg äußerst gering. In drei der betrachteten Branchen liegt er sogar bei 0 Prozent, im IT- und Mediensektor bei lediglich 1 Prozent. Von den Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes geben knapp 3 Prozent an, ihre ausgelagerten Geschäftsprozesse überwiegend ins nichteuropäische Ausland zu vergeben.

Unternehmen aller Größenklassen zeigen großes Vertrauen in baden-württembergische BPO-Anbieter. Für die kleinen und mittleren Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern scheint die regionale Nähe zum BPO-Partner besonders wichtig. So lagern 85 bis 88 Prozent dieser Unternehmen ihre Geschäftsprozesse hauptsächlich an Unternehmen in Baden-Württemberg aus (vgl. Abbildung 16). In den großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern fällt dieser Anteil mit 69 Prozent etwas niedriger aus. Dafür setzen die großen Unternehmen vergleichsweise häufig auf Anbieter aus dem restlichen Bundesgebiet (19 Prozent) und arbeiten auch von allen Unternehmen am häufigsten mit Anbietern aus dem europäischen und nichteuropäischen Ausland zusammen (6 bzw. 7 Prozent). Die kleinen Unternehmen mit bis zu 4 Mitarbeitern wählen als Outsourcing-Partner, der den Hauptteil ihrer ausgelagerten Prozesse erbringt, nur Anbieter aus Deutschland oder Europa. Mit Anteilen von 1 bzw. 2 Prozent übertragen auch die Unternehmen mit 5 bis 19 bzw. mit 20 bis 249 Mitarbeitern den Hauptteil ihrer Geschäftsprozesse so gut wie nie auf Anbieter außerhalb Europas.

Abbildung 16: Standort des Outsourcing-Partners nach Unternehmensgröße



Lesehilfe: 88,0 Prozent der Unternehmen mit weniger als 5 Mitarbeitern, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, lassen den Hauptteil ihrer Geschäftsprozesse von Dienstleistern in Baden-Württemberg erstellen.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

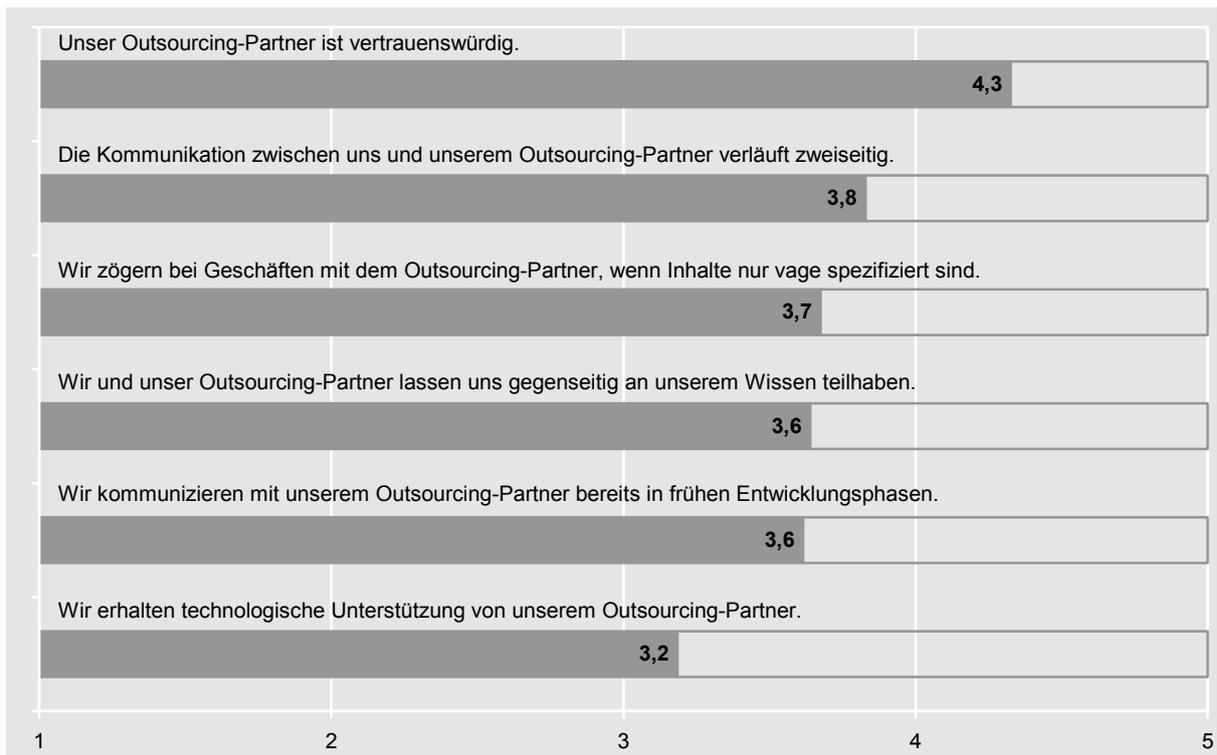
Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

5.2 Baden-württembergische Unternehmen sehen sich vertrauenswürdigen Outsourcing-Partnern gegenüber

Im Rahmen der FAZIT-Unternehmensbefragung wurden die auslagernden Unternehmen auch gebeten, Einschätzungen im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit ihrem Outsourcing-Partner abzugeben. Dabei beurteilen die Unternehmen die Vertrauenswürdigkeit ihres Outsourcing-Partners als sehr gut. Auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) bestätigen die Unternehmen mit einem durchschnittlichen Wert von 4,3 die Aussage, ihr Outsourcing-Partner sei vertrauenswürdig (vgl. Abbildung 17). Im Hinblick auf die Kommunikation zwischen den an der Auslagerung beteiligten Unternehmen beurteilen die auslagernden Unternehmen auch die Aussagen, die Kommunikation zwischen ihnen und ihrem Outsourcing-Partner verlief zweiseitig (3,8), und bei Geschäften mit dem Outsourcing-Partner würden sie zögern, sofern die Inhalte nur vage spezifiziert sind (3,7), eher zustimmend. Mit einem durchschnittlichen Wert von jeweils 3,6 gilt dies auch für die Aussagen, die auslagernden Unternehmen pflegten einen gegenseitigen Wissensaustausch mit ihrem Outsourcing-Partner, und sie würden bereits in frühen Entwicklungsphasen mit ihrem Outsourcing-Partner kommunizieren. Technologische Unterstützung ist dagegen seltener Bestandteil der Auslagerungsbeziehung: Der Aussage, die auslagernden Unternehmen erhielten von ihrem Outsourcing-Partner technologische Unterstützung, wird mit einem eher geringen durchschnittlichen Wert von 3,2 zugestimmt.

In der Beurteilung der Outsourcing-Beziehung zeigt sich bei baden-württembergischen Unternehmen über die Branchen hinweg keine große Variation. Deutliche Unterschiede offenbaren sich lediglich in der Bewertung der gewährten technologischen Unterstützung durch den Outsourcing-Partner sowie in der Beurteilung seiner Vertrauenswürdigkeit. Während die Unternehmen des IT- und Mediensektors und des verarbeitenden Gewerbes überwiegend bestätigen, technologische Unterstützung von ihrem Outsourcing-Partner zu erhalten (3,4 bzw. 3,8), stimmen die Verkehrsdienstleister, die technischen Dienstleister sowie das Bank- und Versicherungsgewerbe dieser Aussage mit durchschnittlichen Bewertungen zwischen 2,6 und 2,9 deutlicher seltener zu (vgl. Abbildung 18).

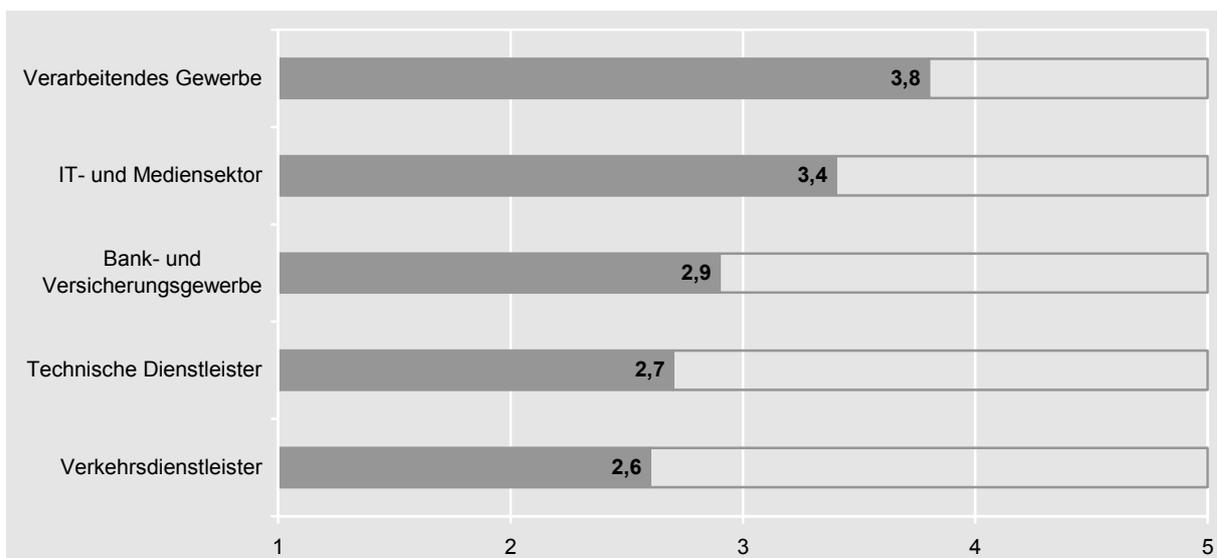
Die Vertrauenswürdigkeit des Outsourcing-Partners wird hingegen von den Unternehmen des IT- und Mediensektors, des verarbeitenden Gewerbes und des Bank- und Versicherungsgewerbes mit durchschnittlichen Werten zwischen 4,5 und 4,7 äußerst positiv bewertet (vgl. Abbildung 19). Dagegen stimmen Verkehrsdienstleister und technische Dienstleister hinsichtlich der Vertrauenswürdigkeit ihres Outsourcing-Partners mit jeweils 3,9 etwas seltener zu. Weiterhin fällt auf, dass bei auslagernden Unternehmen des Bank- und Versicherungsgewerbes die Aussagen, sie und ihr Outsourcing-Partner ließen sich am gegenseitigen Wissen teilhaben und sie würden bereits in frühen Entwicklungsphasen miteinander kommunizieren, mit durchschnittlichen Werten von 2,4 bzw. 2,8 vergleichsweise wenig Zustimmung finden (nicht dargestellt).

Abbildung 17: Beurteilung der Outsourcing-Beziehung

Lesehilfe: Bewertet auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) bestätigen die Unternehmen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, mit einem Wert von 4,3 die Aussage, ihr Outsourcing-Partner sei vertrauenswürdig.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

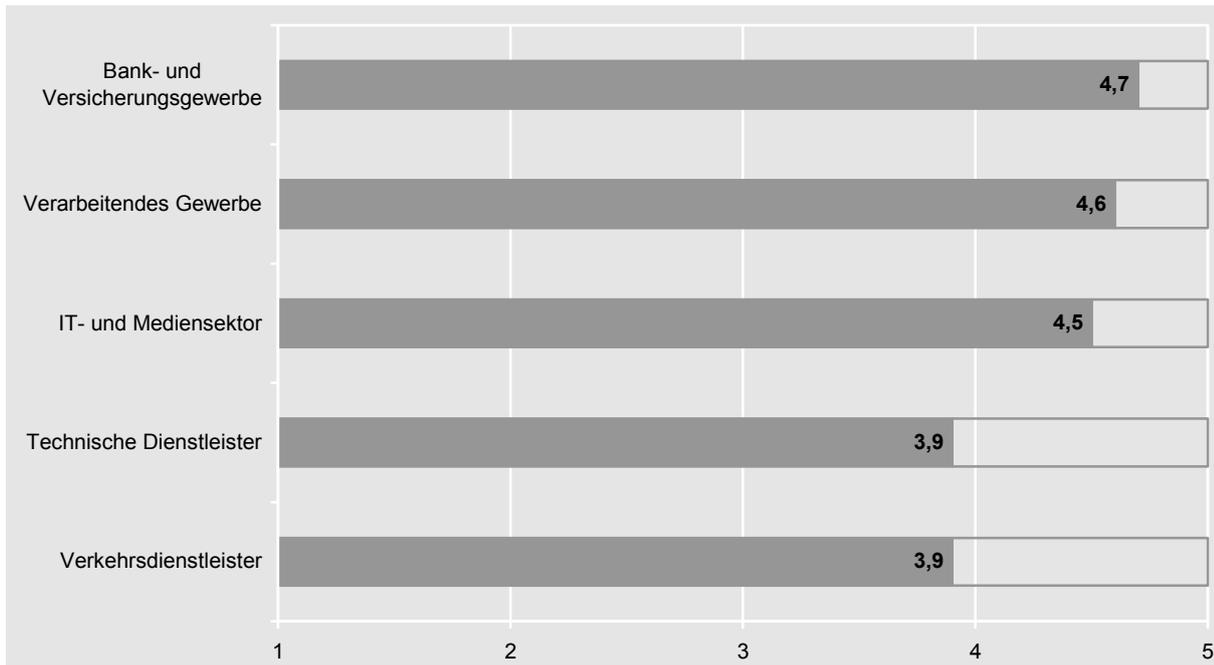
Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

Abbildung 18: Technologische Unterstützung durch den Outsourcing-Partner nach Branchen

Lesehilfe: Bewertet auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) bestätigen die Unternehmen des IT- und Mediensektors, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, mit einem Wert von 3,4 die Aussage, sie würden technologische Unterstützung von ihrem Outsourcing-Partner erhalten.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

Abbildung 19: Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit des Outsourcing-Partners nach Branchen

Lesehilfe: Bewertet auf einer Skala von 1 (stimme gar nicht zu) bis 5 (stimme voll und ganz zu) bestätigen die Unternehmen des Bank- und Versicherungsgewerbes, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, mit einem Wert von 4,7 die Aussage, ihr Outsourcing-Partner sei vertrauenswürdig.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

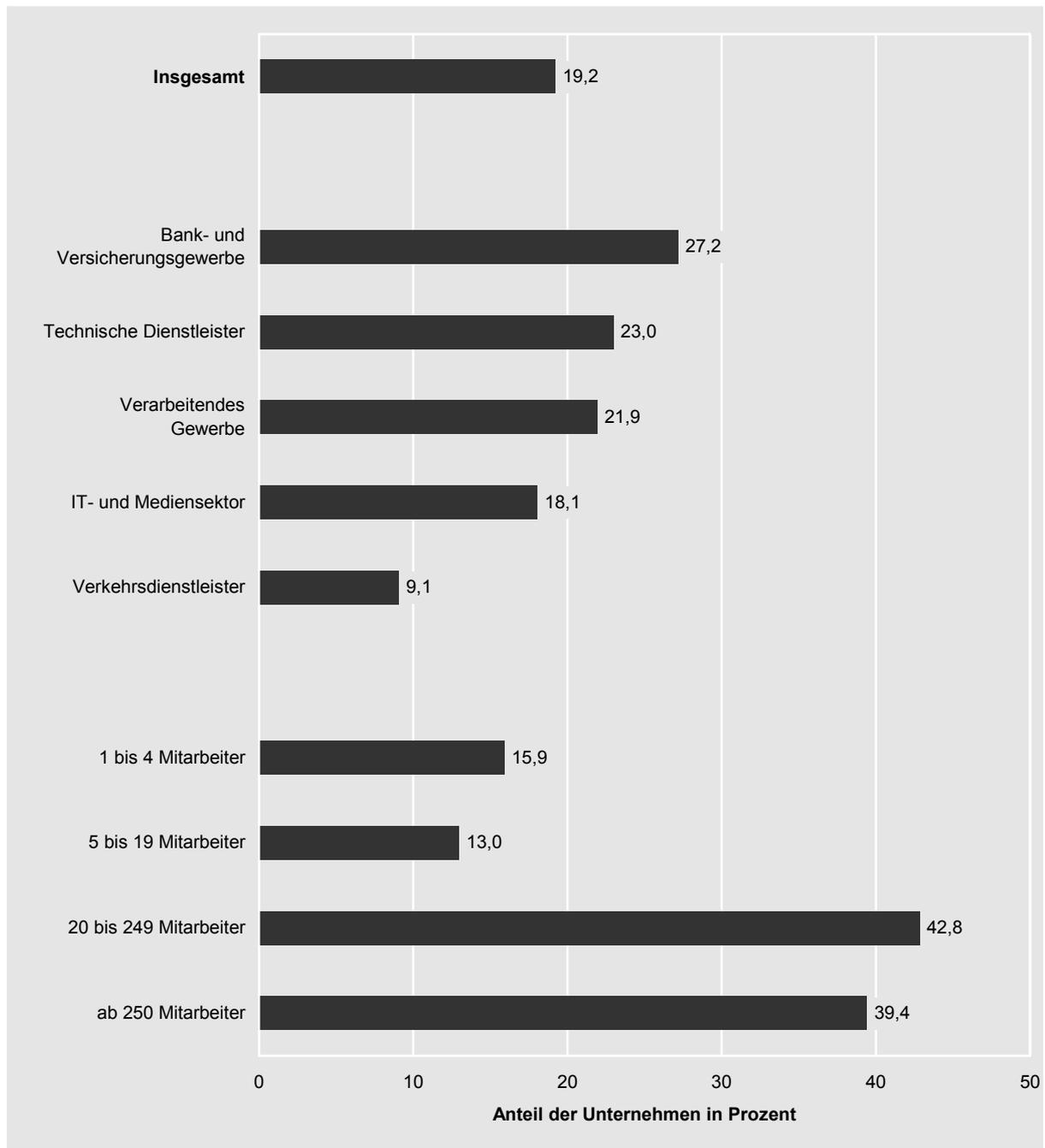
Für alle erfragten Einschätzungen der Beziehung zum Outsourcing-Partner zeigen sich abhängig von der Größe der auslagernden Unternehmen kaum Unterschiede (nicht dargestellt). Lediglich den Erhalt von technologischer Unterstützung durch den Outsourcing-Partner bewerten sie größenabhängig deutlich unterschiedlich. So gleichen sich hinsichtlich dieses Aspekts der Outsourcing-Beziehung bei kleinen Unternehmen mit bis zu 4 Mitarbeitern Zustimmung und Ablehnung aus (3,0). Mit einem Wert von 3,8 äußern sich hingegen Unternehmen der Größenklasse 20 bis 249 Mitarbeitern eher zustimmend. Die Unternehmen der beiden übrigen Größenklassen beurteilen diese Aussage mit jeweils 3,3 vergleichsweise neutral.

6 Anpassungsmaßnahmen im Vorfeld der Auslagerung

Um einen reibungslosen Ablauf des Auslagerungsprozesses zu gewährleisten, kann es für das auslagernde Unternehmen nötig sein, die eigene IT-Infrastruktur anzupassen. Entsprechende Anpassungsmaßnahmen können beispielsweise dann anfallen, wenn die Sicherheitsstandards des Outsourcing-Partners höher ausfallen als die des auslagernden Unternehmens oder wenn der Outsourcing-Partner und das auslagernde Unternehmen auf Basis unterschiedlich komplexer Software kommunizieren.

Insgesamt 19 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen, die derzeit oder früher die Erstellung von Geschäftsprozessen an andere Unternehmen ausgelagert haben, haben im Vorfeld der Auslagerung ihre IT-Infrastruktur angepasst (vgl. Abbildung 20). Besonders häufig bestand die Notwendigkeit zur Anpassung im Bank- und Versicherungsgewerbe (27 Prozent), möglicherweise weil die verwendeten Softwareapplikationen sehr komplex und die Sicherheitsstandards in dieser Branche sehr hoch ausfallen. Überdurchschnittlich oft haben auch die technischen Dienstleister (23 Prozent) sowie die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (22 Prozent) derartige Anpassungsmaßnahmen durchgeführt. Die Verkehrsdienstleister haben dagegen im Vorfeld der Geschäftsprozessauslagerung ihre IT-Infrastruktur nur selten angepasst (9 Prozent).

Der Anteil der Unternehmen, die Anpassungen ihrer IT-Infrastruktur vornehmen, variiert stark mit der Unternehmensgröße. Während die kleinen Unternehmen mit Anteilen von 16 Prozent (weniger als 5 Mitarbeiter) bzw. 13 Prozent (5 bis 19 Mitarbeiter) ihre IT-Infrastruktur vor einer Auslagerung eher selten anpassen, wird eine derartige Anpassung von den mittleren Unternehmen mit 20 bis 249 Mitarbeitern sowie von den großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern weitaus häufiger vorgenommen (43 bzw. 39 Prozent). Dies liegt sicher in der mit der Unternehmensgröße zunehmenden Komplexität der IT-Infrastruktur begründet.

Abbildung 20: Durchführung von Maßnahmen zur Anpassung der IT-Infrastruktur vor der Auslagerung

Lesehilfe: Insgesamt 19,2 Prozent der Unternehmen, die derzeit oder früher Geschäftsprozesse ausgelagert haben, haben ihre IT-Infrastruktur vor der Auslagerung angepasst.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

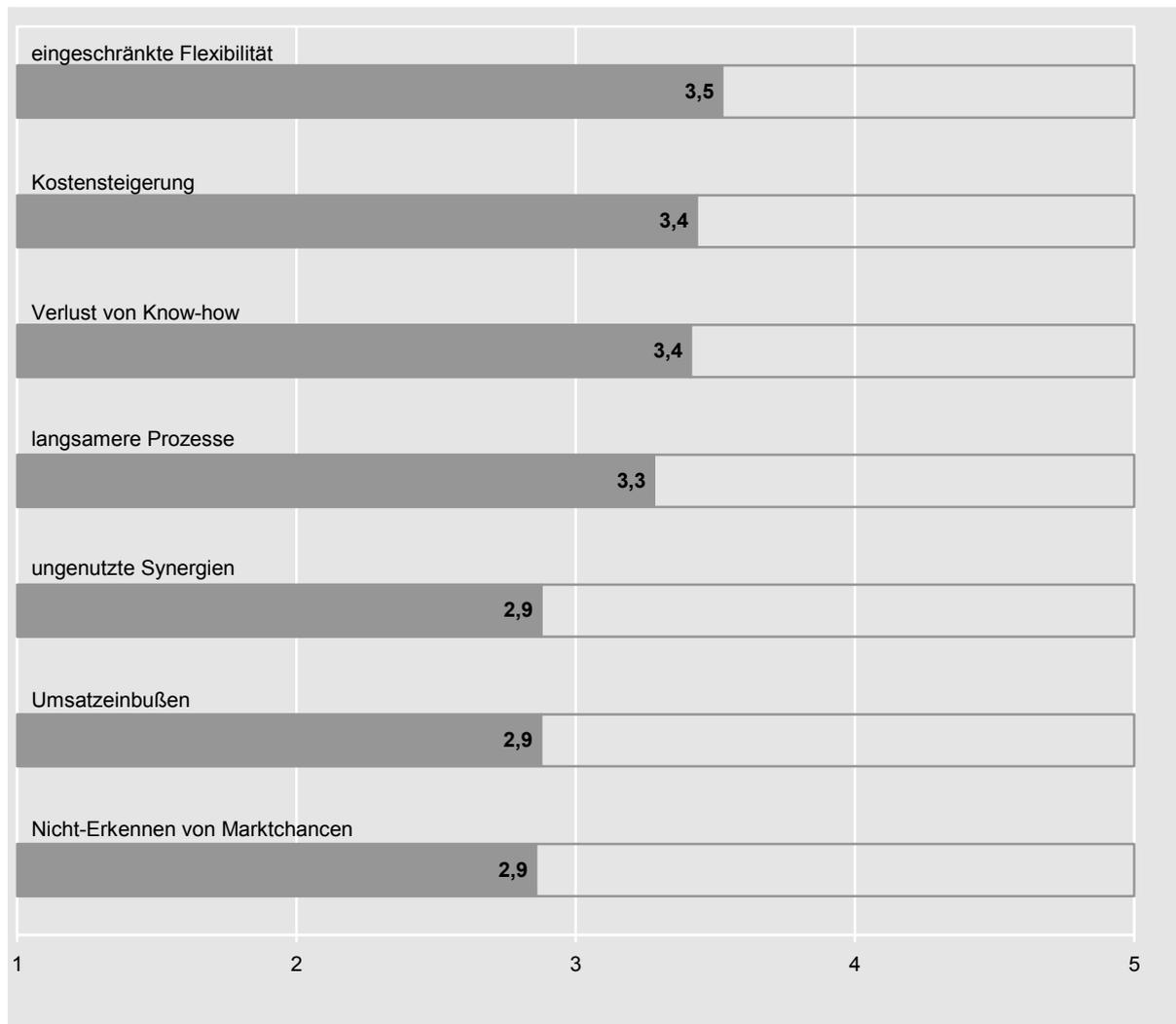
Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

7 Hemmnisse der Auslagerung von Geschäftsprozessen

Neben Vorteilen wie dem Zugriff auf Spezialistenwissen und der Konzentration auf Kernkompetenzen (vgl. Abschnitt 4.1) kann die Auslagerung von Geschäftsprozessen auch zu negativen Konsequenzen, wie einer eingeschränkten Flexibilität oder dem Verlust von Know-how führen. Durch diese möglichen negativen Auswirkungen mag für einige Unternehmen das Risiko einer Auslagerung so hoch sein, dass sie davon absehen. Während dies bei einigen Unternehmen nur die Auslagerung einzelner Geschäftsprozesse betrifft, kann es bei anderen Unternehmen bedeuten, vollkommen auf BPO-Aktivitäten zu verzichten. Im Rahmen der FAZIT-Unternehmensbefragung wurde für verschiedene Faktoren erfasst, in welchem Maße sie die Auslagerungsaktivitäten der Unternehmen beeinträchtigen.

Der wichtigste Hemmnisfaktor für die Auslagerung von Geschäftsprozessen besteht für baden-württembergische Unternehmen in der Einschränkung ihrer Flexibilität. Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (deutlich) spricht diese mögliche Konsequenz mit durchschnittlich 3,5 gegen eine Auslagerung (vgl. Abbildung 21). Kostensteigerung, den Verlust von Know-how und langsamere Prozesse bewerten die Unternehmen mit Werten zwischen 3,3 und 3,4 ebenfalls als eher deutliche Gründe gegen eine Geschäftsprozessauslagerung. Dagegen werden mögliche Umsatzeinbußen, das Nicht-Erkennen von Marktchancen und ungenutzte Synergien mit Werten von jeweils 2,9 als weniger deutliche Hemmnisfaktoren gesehen. Von den Unternehmen, die überhaupt keine Geschäftsprozesse auslagern, werden potenzielle Flexibilitätseinschränkungen und Kostensteigerungen sogar als noch deutlichere Argumente gegen eine Auslagerung bewertet (jeweils 3,8; nicht dargestellt).

Branchen- und größenabhängig weisen die Unternehmen nur geringe Variationen in der Beurteilung der Hemmnisfaktoren auf. Lediglich bei der Bewertung des potenziellen Verlustes von Know-how zeigen sich einige Unterschiede. So sehen insbesondere die großen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern (4,0) und Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (4,1) diesen als deutliches Argument gegen eine positive Outsourcing-Entscheidung (nicht dargestellt). Weiterhin scheint eine mögliche Verlangsamung der Prozesse für die Verkehrsdienstleister eher keinen gravierenden Hinderungsgrund einer Auslagerung darzustellen (2,4).

Abbildung 21: Hemmnisfaktoren bei der Auslagerung von Geschäftsprozessen

Lesehilfe: Bewertet auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (deutlich) sprechen mögliche Umsatzeinbußen für die Unternehmen insgesamt mit einem Wert von durchschnittlich 2,9 gegen eine Auslagerung.

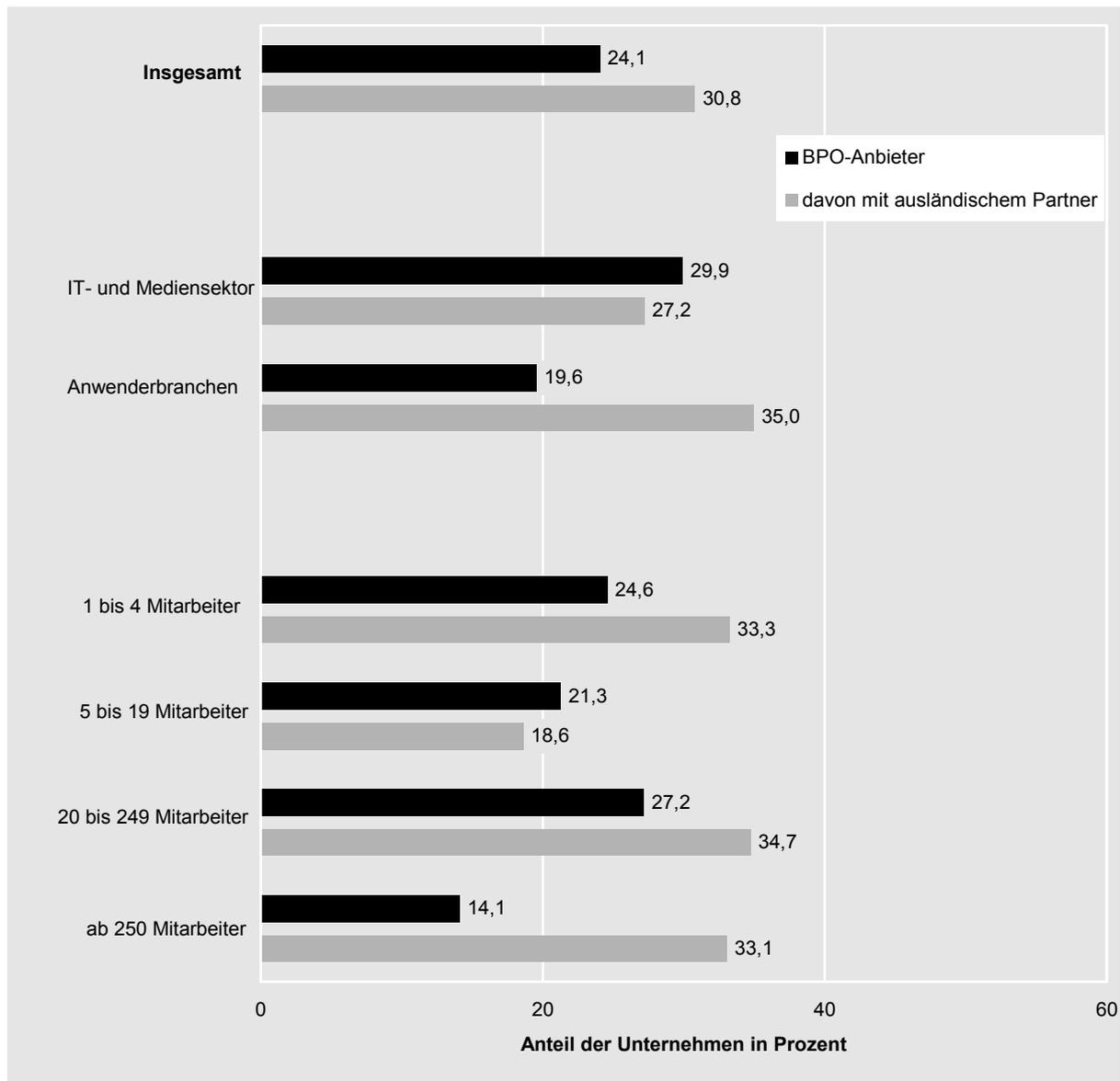
Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

8 Erstellung von Geschäftsprozessen für andere Unternehmen

Zahlreiche baden-württembergische Unternehmen bieten die Erstellung von Geschäftsprozessen für andere Unternehmen an. Für diese BPO-Anbieter ist es gegebenenfalls sinnvoll, bei der Geschäftsprozesserstellung mit einem ausländischen Partner zusammenzuarbeiten. Auf diese Weise lässt sich auf das Wissen des ausländischen Partners zugreifen, die eigene BPO-Angebotspalette erweitern und/oder ein Kostenvorteil durch die niedrigen Löhne im Heimatland des ausländischen Partners realisieren. Unabhängig von einer eigenen Auslagerung bieten insgesamt 24 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen die Erstellung von Geschäftsprozessen für andere Unternehmen an (vgl. Abbildung 22). Knapp ein Drittel dieser BPO-Anbieter setzt dabei auf eine Kooperation mit einem oder mehreren ausländischen Partnern (31 Prozent). Dieser hohe Anteil an Kooperationen mit ausländischen Partnern relativiert ein Stück weit die Ergebnisse in Abschnitt 5.1 hinsichtlich des Standorts desjenigen BPO-Anbieters, der den Hauptteil der ausgelagerten Geschäftsprozesse der jeweiligen baden-württembergischen Unternehmen erstellt. Häufig sind offenbar durchaus auch ausländische Unternehmen in die Aktivitäten baden-württembergischer BPO-Anbieter involviert.

Die baden-württembergischen Unternehmen des IT- und Mediensektors bieten vergleichsweise häufig die Erstellung von Geschäftsprozessen, beispielsweise die Betreuung, Pflege, Wartung und Organisation der IT- und EDV-Anlagen, für andere Unternehmen an (30 Prozent). Eine Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern pflegt dabei gut ein Viertel der BPO-Anbieter dieses Sektors (27 Prozent). Innerhalb der Unternehmen der IKT-Anwenderbranchen sind die BPO-Anbieter dagegen mit einem Anteil von 20 Prozent etwas seltener vertreten. Dafür setzen diese BPO-Anbieter häufiger auf ausländische Partner (35 Prozent). Innerhalb der Anwenderbranchen zeigen die technischen Dienstleister den höchsten Anteil an BPO-Anbietern (33 Prozent, nicht dargestellt). Da sich diese Branche besonders durch die Erstellung hochwissensintensiver Geschäftsprozesse auszeichnet, die in der Regel in das Kerngeschäft der auslagernden Unternehmen fallen, handelt es sich dabei möglicherweise um Anbieter von Knowledge Process Outsourcing (KPO, vgl. Abschnitt 10.2).

Abbildung 22: Anteil der BPO-Anbieter und deren Kooperation mit einem ausländischen Partner

Lesehilfe: Insgesamt 24,1 Prozent der baden-württembergischen Unternehmen bieten die Erstellung von Geschäftsprozessen für andere Unternehmen an. Von ihnen arbeiten 30,8 Prozent mit einem ausländischen Partner zusammen.

Anmerkung: Angaben hochgerechnet auf die der Befragung zugrunde liegende Grundgesamtheit.

Quelle: FAZIT-Unternehmensbefragung, Sommer 2008; Berechnungen des ZEW.

Der Anteil der Unternehmen, die Geschäftsprozesse für andere Unternehmen erstellen, variiert mit der Unternehmensgröße. Während zwischen 21 und 27 Prozent der kleineren und mittleren Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern anderen Unternehmen die Erstellung von Geschäftsprozessen anbieten, tun dies von den Unternehmen mit 250 Mitarbeitern und mehr lediglich 14 Prozent. Knapp ein Fünftel der BPO-Anbieter unter den sehr kleinen Unternehmen mit 5 bis 19 Mitarbeiter setzt auf eine Kooperation mit ausländischen Partnern (19 Prozent). Die BPO-Anbieter der Unternehmen der übrigen Größenklassen arbeiten noch häufiger mit ausländischen Partnern zusammen. Für sie liegen die Anteile zwischen 33 und 35 Prozent.

9 Die FAZIT-Unternehmensbefragung

Im Rahmen des Forschungsprojekts für Aktuelle und Zukunftsorientierte Informations- und MedienTechnologien und deren Nutzung in Baden-Württemberg (FAZIT) werden baden-württembergische Unternehmen zu ihrer Geschäftslage sowie zu weiteren jeweils speziell ausgewählten Themenfeldern vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim befragt. Die FAZIT-Unternehmensbefragung wurde im Sommer 2008 zum sechsten Mal durchgeführt. Das Schwerpunktthema dieser Umfrage war die Auslagerung von Geschäftsprozessen (BPO). Die übrigen Befragungen hatten folgende Themen zum Schwerpunkt: „Open Source-Software und IT-Sicherheit“ (Frühjahr 2005), „IT-Outsourcing, Internationalisierung und flexible Arbeitsorganisation: Strategien im Zeitalter der Globalisierung“ (Herbst 2005), „E-Business in Baden-Württemberg“ (Sommer 2006), „Im Fokus: Intralogistik“ (Winter 2006) und „Unternehmenssoftware und Eingebettete Systeme“ (Herbst/Winter 2007). Informationen zu den bisher durchgeführten Umfragen sind unter www.fazit-forschung.de erhältlich.

9.1 Branchenabgrenzung

Die Unternehmensbefragung im Rahmen des FAZIT-Projekts umfasst sowohl Unternehmen aus Anbieter- als auch aus Anwenderbranchen von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). Die Anbieterseite bildet der IT- und Mediensektor, der als Querschnittssektor sowohl Bereiche des verarbeitenden Gewerbes als auch des Dienstleistungssektors umfasst. Die vom ZEW im Rahmen des FAZIT-Projekts verwendete Branchenabgrenzung für den IT- und Mediensektor orientiert sich an der Definition des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg⁷ und gliedert sich in folgende sieben Branchen:⁸

- Software
- IT- und Medienhardware
- (Tele-) Kommunikation und Datenverarbeitungsdienstleistungen
- Audiovisuelle Medien
- Druck / Verlag
- Werbung / Marktkommunikation
- Inhalte-Dienstleister.

⁷ Vgl. Statistisch Prognostischer Bericht, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 2001, S. 113.

⁸ Eine detaillierte Darstellung der im IT- und Mediensektor zusammengefassten Unternehmen befindet sich in Tabelle 6.

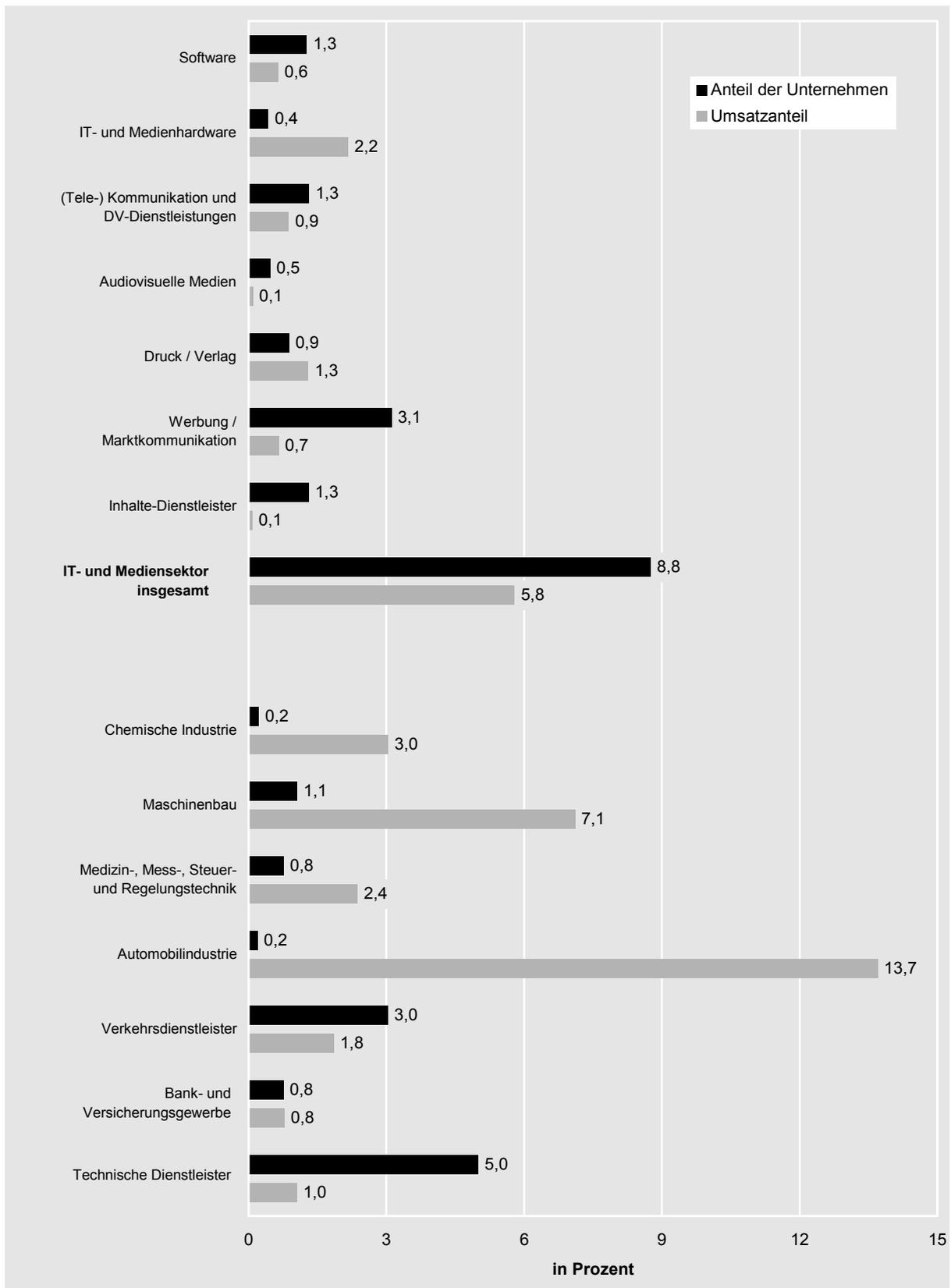
Zum Bereich der Anwender von IT- und Medien-Produkten und -Dienstleistungen werden nach der ZEW-Abgrenzung folgende Branchen (bzw. Teilbereiche der jeweiligen Branche) gezählt:⁹

- Chemische Industrie (Herstellung von chemischen Erzeugnissen)
- Maschinenbau
- Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik
- Automobilindustrie (Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen)
- Verkehrsdienstleister
- Bank- und Versicherungsgewerbe
- Technische Dienstleister (insbesondere Forschung und Entwicklung, Architektur- und Ingenieurbüros, technische, physikalische, chemische Untersuchung).

Abbildung 23 gibt einen Überblick über den Anteil der Unternehmen in den genannten Branchen gemessen an der Gesamtzahl an Unternehmen in Baden-Württemberg. Weiterhin sind die Umsatzanteile der jeweiligen Branchen am Gesamtumsatz in Baden-Württemberg aufgeführt. Die Werte beziehen sich auf die aktuell verfügbare Umsatzsteuerstatistik aus dem Jahr 2006. Insgesamt lassen sich 8,8 Prozent der Unternehmen dem IT- und Mediensektor zurechnen. In diesem Bereich werden 5,8 Prozent des Umsatzes aller baden-württembergischen Unternehmen erwirtschaftet.

Der IT- und Mediensektor umfasst prozentual besonders viele Unternehmen, die im Bereich Werbung und Marktkommunikation tätig sind. Diese Unternehmen stellen einen Anteil von 3,1 Prozent aller Unternehmen in Baden-Württemberg. Den größten Umsatzanteil erwirtschaften jedoch die Unternehmen der Branche IT- und Medienhardware mit einem Anteil von insgesamt 2,2 Prozent. Wenig überraschend zeigt sich innerhalb der Anwenderbranchen die Dominanz der Automobilindustrie gemessen am Umsatzanteil (13,7 Prozent). Aufgrund von relativ geringen Antwortquoten in einzelnen Branchen oder Größenklassen werden bei der Auswertung der Befragungsergebnisse einzelne Branchen zusammengefasst hochgerechnet und ausgewertet (vgl. Abschnitt 9.5).

⁹ Eine detaillierte Darstellung der in den Anwenderbranchen zusammengefassten Unternehmen findet sich ebenfalls in Tabelle 6.

Abbildung 23: Anteil der jeweiligen Branche an allen Unternehmen in Baden-Württemberg im Jahr 2006

Lesehilfe: 8,8 Prozent aller Unternehmen in Baden-Württemberg sind dem IT- und Mediensektor zuzurechnen. Diese erwirtschaften 5,8 Prozent des Umsatzes aller baden-württembergischen Unternehmen.

Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Umsatzsteuerstatistik für das Jahr 2006, Stuttgart.

9.2 Fragebogendesign

Die Umfrage ist als schriftliche Befragung konzipiert, wobei auch die Möglichkeit besteht, den Fragebogen online auszufüllen. Die Ansprechpartner in den Unternehmen erhalten ein Anschreiben zusammen mit einem zweiseitigen Fragebogen per Post zugesandt. Sie können wählen, ob sie den Fragebogen per Fax oder Brief zurückschicken oder ob sie von der Möglichkeit Gebrauch machen, ihre Antworten über ein Internetbefragungstool abzugeben. Da es die Unternehmen in der Regel bevorzugen, den Fragebogen per Fax zurückzusenden (vgl. Tabelle 4), wird der Fragebogen auf zwei separate Blätter gedruckt. Dadurch können Fehler, wie z.B. das zweimalige Zusenden derselben Seite, eingeschränkt werden. Das Ausfüllen des Fragebogens im Internet wird durch ein vom ZEW entwickeltes Internettool ermöglicht. Dieses Internettool wird regelmäßig auch für andere Umfragen eingesetzt und wurde speziell auf die FAZIT-Befragung angepasst. Um mehrmaliges und unaufgefordertes Ausfüllen des Fragebogens zu verhindern, erhält jedes Unternehmen ein persönliches Kenn- und Passwort. Nach dem vollständigen Ausfüllen des Fragebogens wird der Online-Zugriff deaktiviert. Die eingegebenen Daten werden auf einem gesicherten Server des ZEW abgespeichert.

Der angeschriebene Ansprechpartner in den Unternehmen ist in der Regel der Geschäftsführer. Dieser sollte gerade in kleineren und mittleren Unternehmen in der Lage sein, den Fragebogen ausfüllen zu können, insbesondere was die allgemeinen Fragen zu Beschäftigtenzahlen und zur Einschätzung der Geschäftslage betrifft. Bei größeren Unternehmen kann es erforderlich sein, dass die Fragenblöcke von unterschiedlichen Personen ausgefüllt werden, z.B. vom Geschäftsführer und vom IT-Verantwortlichen. Aus anderen Umfragen, u.a. auch solchen mit IT-Fokus, resultiert die Erfahrung, dass Fragebögen durchaus innerhalb von Unternehmen weitergereicht und thematisch unterschiedliche Fragen auch von unterschiedlichen Personen mit der jeweiligen Fachkompetenz beantwortet werden.

9.3 Stichprobenziehung

Als Grundlage für die Stichprobenziehung dient der sehr umfangreiche Adressbestand des Verbands der Vereine Creditreform (VVC), der dem ZEW im Rahmen eines Kooperationsvertrags zur Verfügung steht. Dieser Adressbestand wird auch für andere ZEW-Umfragen genutzt. Um die Repräsentativität der Stichprobe zu gewährleisten, werden die Unternehmen bei der Ziehung nach Branche und Größe geschichtet. Die Branchenschichtung wird dabei nach der in Abschnitt 9.1 dargestellten Abgrenzung vorgenommen. Die Größenklasse eines Unternehmens wird anhand der Mitarbeiterzahl bestimmt. Bei der Stichprobenziehung werden folgende Klassen berücksichtigt: 1-4, 5-9, 10-19, 20-49, 50-249, 250-999 und mehr als 1.000 Beschäftigte. Die Größenklasseneinteilung wurde sehr fein gewählt, da gerade im IT- und Mediensektor sehr viele kleine Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern zu finden sind. Bei der Hochrechnung der Daten werden einzelne Größenklassen wieder zusammengefasst (vgl. Abschnitt 9.5). Für die Bruttostichprobe der sechsten FAZIT-Unternehmensbefragung wurden fast 9.000 Unternehmen anhand der festgelegten Kriterien ausgewählt.

9.4 Feldverlauf

Von den 8.928 angeschriebenen Unternehmen in der Bruttostichprobe der sechsten Befragungswelle haben insgesamt 1.022 Unternehmen einen ausgefüllten Fragebogen zurückgesandt. Damit wurde vor Eliminierung stichprobenneutraler Ausfälle eine Responsequote von 11,4 Prozent erzielt. Gegenüber der fünften Befragungswelle (13,4 Prozent) bedeutet dies eine Verschlechterung um 2 Prozentpunkte (vgl. Tabelle 1).

Unter stichprobenneutralen Ausfällen werden Adressen zusammengefasst, unter denen entweder kein Unternehmen zu erreichen ist (z.B. wegen Insolvenz oder Schließung) oder die von Unternehmen stammen, die nicht zur Zielgruppe (IT- und Mediensektor bzw. Anwenderbranchen) gehören. Insgesamt waren in der sechsten Welle 580 stichprobenneutrale Ausfälle zu verzeichnen (dies entspricht einem Anteil von 6,5 Prozent an der Bruttostichprobe). Aus der resultierenden Nettostichprobe in Höhe von 8.348 Unternehmen flossen 1.022 auswertbare Fragebögen in die Analyse ein. Die Nettoresponsequote beträgt damit 12,2 Prozent.

Tabelle 1: Stichprobenumfang, Brutto- und Nettoresponsequote insgesamt

	Bruttostichprobe	Bruttoresponsequote	Nettostichprobe	Nettoresponsequote
6. Welle	8.928	11,4%	8.348	12,2%
5. Welle	8.914	13,4%	7.023	17,0%
4. Welle	8.824	9,2%	8.389	9,7%
3. Welle	9.241	7,8%	8.694	8,3%
2. Welle	9.825	12,0%	9.097	12,9%
1. Welle	9.074	6,9%	7.541	8,0%

Tabelle 2 zeigt die Nettoresponsequote nach Größenklassen. In der sechsten Befragungswelle ist die Nettoresponsequote in allen vier Unternehmensgrößenklassen gegenüber der fünften Welle gesunken.

Tabelle 2: Responsequote nach Größenklassen (Anzahl Mitarbeiter)

Größenklasse (Mitarbeiter)	1-4	5-19	20-249	> 249
Quote (6. Welle)¹	10,2 %	13,8 %	13,8 %	10,0 %
Quote (5. Welle)²	17,2 %	18,1 %	17,1 %	13,3 %
Quote (4. Welle)³	7,3 %	10,4 %	11,7 %	10,3 %
Quote (3. Welle)⁴	5,5 %	8,8 %	10,8 %	9,9 %
Quote (2. Welle)⁵	9,7 %	14,4 %	16,1 %	11,7 %
Quote (1. Welle)⁶	6,8 %	8,0 %	10,9 %	7,7 %

¹ Die Werte beziehen sich auf 8.348 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 1.022 auswertbare Fragebögen.

² Die Werte beziehen sich auf 7.023 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 1.191 auswertbare Fragebögen.

³ Die Werte beziehen sich auf 8.389 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 816 auswertbare Fragebögen.

⁴ Die Werte beziehen sich auf 8.694 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 724 auswertbare Fragebögen.

⁵ Die Werte beziehen sich auf 9.098 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 1.176 auswertbare Fragebögen.

⁶ Die Werte beziehen sich auf 7.541 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 603 auswertbare Fragebögen.

Betrachtet man die Responsequote nach Wirtschaftszweigen, so zeigt sich ein ähnliches Bild wie in den vorherigen Wellen (vgl. Tabelle 3). Allerdings sind die Responsequoten in jedem Sektor mit Ausnahme der Inhalte-Dienstleister niedriger als in der fünften Welle. Die Softwarebranche und die technischen Dienstleister weisen mit jeweils 16,1 Prozent die höchste Antwortbereitschaft auf. Der Bereich IT- und Medienhardware bildet mit einer Responsequote von 6,5 Prozent das Schlusslicht. Der Rücklauf im IT- und Mediensektor insgesamt war mit 11,7 Prozent nur geringfügig schlechter als in den Anwenderbranchen mit 12,7 Prozent. Ein ähnliches Verhältnis zeigte sich bereits in den vorangegangenen drei Wellen.

Tabelle 3: Responsequote nach Wirtschaftszweigen

Branche	Quote (6. Welle)¹	Quote (5. Welle)²	Quote (4. Welle)³	Quote (3. Welle)⁴	Quote (2. Welle)⁵
Software	16,1	23,6	13,5	13,6	18,8
IT- und Medien-Hardware	6,5	10,3	5,3	3,4	7,6
(Tele-) Kommunikation und DV-Dienstleistungen	10,6	12,9	6,1	4,8	10,6
Audiovisuelle Medien	11,9	16,5	7,9	8,1	10,6
Druck / Verlag	12,7	17,2	10,0	8,8	14,9
Werbung / Marktkommunikation	12,1	19,5	10,3	9,2	12,0
Inhalte-Dienstleister	9,6	8,3	5,8	5,7	9,4
IT- und Mediensektor	11,7	16,3	8,8	7,9	12,5
Chemische Industrie	8,4	9,0	7,9	6,7	11,5
Maschinenbau	12,1	16,6	10,7	9,8	12,4
Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	14,4	19,9	13,5	11,7	17,6
Automobilindustrie	7,4	12,6	8,5	5,8	10,5
Verkehrsdienstleister	14,2	21,0	10,3	7,9	13,6
Bank- und Versicherungsgewerbe	12,1	17,3	10,8	8,1	13,0
Technische Dienstleister	16,1	20,8	10,4	9,3	13,7
Anwenderbranchen	12,7	17,4	10,4	8,6	13,3

¹Die Werte beziehen sich auf 8.348 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 1.022 auswertbare Fragebögen.

²Die Werte beziehen sich auf 7.023 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 1.191 auswertbare Fragebögen.

³Die Werte beziehen sich auf 8.389 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 816 auswertbare Fragebögen.

⁴Die Werte beziehen sich auf 8.694 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 724 auswertbare Fragebögen.

⁵Die Werte beziehen sich auf 9.098 Unternehmen aus der Nettostichprobe und 1.176 auswertbare Fragebögen.

Hinsichtlich der Verteilung der Antworten auf die Alternativen Fax, Brief und Internet änderte sich gegenüber den vorherigen Wellen nur wenig (vgl. Tabelle 4). Erneut wählte der größte Teil der 1.022 Umfrageteilnehmer (42,5 Prozent) das Fax zur Rücksendung des Fragebogens. Gegenüber der fünften Welle sank der Anteil dabei um 2,1 Prozentpunkte. 22,5 Prozent der Teilnehmer schickten den ausgefüllten Fragebogen auf dem Postweg zurück. Auch hier ist somit ein leichter Rückgang zu verzeichnen. Etwas mehr Unternehmen (35 Prozent) machten dagegen im Vergleich zur fünften Welle von der Möglichkeit Gebrauch, den Fragebogen im Internet auszufüllen.

Tabelle 4: Verteilung der Antworten auf Fax, Brief und Internet

Antwortmöglichkeit	Fax	Brief	Internet
Quote (6. Welle)¹	42,5 %	22,5 %	35,0 %
Quote (5. Welle)²	44,6 %	26,5 %	28,9 %
Quote (4. Welle)³	46,1 %	30,5 %	23,4 %
Quote (3. Welle)⁴	44,1 %	28,0 %	27,9 %
Quote (2. Welle)⁵	47,8 %	29,5 %	22,7 %
Quote (1. Welle)⁶	47,6 %	27,2 %	25,2 %

¹ Basis sind 1.022 auswertbare Fragebögen.

² Basis sind 1.191 auswertbare Fragebögen.

³ Basis sind 816 auswertbare Fragebögen.

⁴ Basis sind 724 auswertbare Fragebögen.

⁵ Basis sind 1.176 auswertbare Fragebögen.

⁶ Basis sind 603 auswertbare Fragebögen.

Der Rücklauf der Fragebögen verlief in zwei Phasen. Alle Unternehmen, die nach dem ersten Anschreiben bis zu einem bestimmten Termin nicht geantwortet hatten, wurden in einer Nachfassaktion ein zweites Mal angeschrieben und gebeten, den nochmals beiliegenden Fragebogen auszufüllen. Die Rückläufe der sechsten Welle haben sich mit Anteilen von 38,1 und 61,9 Prozent auf den Zeitraum vor und nach dem Versand des ersten Erinnerungsschreibens verteilt. Gegenüber der fünften Welle ist eine deutliche Zunahme des Rücklaufs *vor* dem Versand des ersten Erinnerungsschreibens zu beobachten (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Antwort vor oder nach Erinnerungsschreiben

Zeitpunkt	vor Erinnerungsschreiben	nach Erinnerungsschreiben
Quote (6. Welle)¹	38,1 %	61,9 %
Quote (5. Welle)²	27,8 %	72,2 % ³
Quote (4. Welle)⁴	49,0 %	51,0 %
Quote (3. Welle)⁵	40,6 %	59,4 %
Quote (2. Welle)⁶	37,0 %	63,0 %
Quote (1. Welle)⁷	34,5 %	65,5 %

¹ Basis sind 1.022 auswertbare Fragebögen.

² Basis sind 1.191 auswertbare Fragebögen.

³ 58,3 Prozent dieser Fragebögen gingen vor dem zweiten Erinnerungsschreiben ein.

⁴ Basis sind 816 auswertbare Fragebögen.

⁵ Basis sind 724 auswertbare Fragebögen.

⁶ Basis sind 1.176 auswertbare Fragebögen.

⁷ Basis sind 603 auswertbare Fragebögen

9.5 Hochrechnung

Die aus der Umfrage generierten Daten werden geschichtet auf die Gesamtheit aller baden-württembergischen Unternehmen der betrachteten Branchen¹⁰ und Größenklassen hochgerechnet. Hierbei werden teilweise mehrere Zellen zusammengefasst, um eine adäquate Grundlage für die Hochrechnung in der jeweiligen Zelle zu schaffen. Schlussendlich werden für beide Schichtungsmerkmale, also sowohl für die Branchenzugehörigkeit als auch für die Größenklasse der Unternehmen, gröbere Einteilungen gewählt als bei der Stichprobenziehung.

So werden die Branchen Software, IT-/Medienhardware, (Tele-) Kommunikation/DV-Dienstleistungen, Audiovisuelle Medien, Druck/Verlag, Werbung/Marktkommunikation und Inhalte-Dienstleister zum IT- und Mediensektor zusammengefasst. Bei den Anwenderbranchen werden die Branchen chemische Industrie, Maschinenbau, Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik sowie Automobilindustrie zum verarbeitenden Gewerbe zusammengezogen. Die Verkehrsdienstleister, das Bank- und Versicherungsgewerbe sowie die technischen Dienstleister werden weiterhin separat behandelt und hochgerechnet. Bei den Größenklassen werden die sieben Größenklassen aus der Stichprobenziehung zu vier Ausprägungen zusammengefasst: 1 bis 4 Mitarbeiter, 5 bis 19 Mitarbeiter, 20 bis 249 Mitarbeiter und mehr als 249 Mitarbeiter. Insgesamt stehen nach dieser Einteilung 20 Zellen zur Hochrechnung zur Verfügung.

Alle hochgerechneten Variablen werden auf Basis der Zahl der Unternehmen in den jeweiligen Branchen hochgerechnet. Die Angaben für die Grundgesamtheit beruhen dabei auf der baden-württembergischen Umsatzsteuerstatistik für das Jahr 2006. Aufgrund der relativ großen Anzahl von kleinen und mittleren Unternehmen werden die Befragungsergebnisse von diesen dominiert.

¹⁰ Tabelle 6 liefert einen detaillierten Überblick über die in der Umfrage betrachteten Branchen und ihren zugehörigen WZ-Code.

Tabelle 6: Branchenabgrenzung**IT- und Mediensektor**

WZ 2003	Bezeichnung
Druck / Verlag	
22.11	Verlegen von Büchern
22.12	Verlegen von Zeitungen
22.13	Verlegen von Zeitschriften
22.15	Sonstiges Verlagsgewerbe
22.21	Drucken von Zeitungen
22.22	Drucken anderer Druckerzeugnisse
22.23	Druckweiterverarbeitung
22.24	Druck- und Mediovorstufe
22.25	Erbringung von sonstigen druckbezogenen Dienstleistungen
Audiovisuelle Medien	
22.14	Verlegen von bespielten Tonträgern und Musikalien
22.31	Vervielfältigung von bespielten Tonträgern
22.32	Vervielfältigung von bespielten Bildträgern
22.33	Vervielfältigung von bespielten Datenträgern
24.65	Herstellung von unbespielten Ton-, Bild- und Datenträgern
74.81	Fotografisches Gewerbe und fotografische Laboratorien
92.11	Film- und Videofilmherstellung
92.13	Kinos
92.2	Rundfunkveranstalter, Herstellung von Hörfunk- und Fernsehprogrammen
92.32.5	Technische Hilfsdienste für kulturelle und unterhaltende Leistungen
(Tele-) Kommunikation / DV-Dienstleistungen	
64.12	Private Post- und Kurierdienste
64.3	Fernmeldedienste
72.1	Hardwareberatung
72.3	Datenverarbeitungsdienste
72.4	Datenbanken
72.5	Instandhaltung und Reparatur von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen
72.6	Sonstige mit der Datenverarbeitung verbundene Tätigkeiten

Software

72.21 Verlegen von Software

72.22 Softwareberatung und -entwicklung

Werbung / Marktkommunikation

74.13 Markt- und Meinungsforschung

74.14 Unternehmens- und Public-Relations-Beratung

74.4 Werbung

74.87.1 Ausstellungs-, Messe- und Warenmarkteinrichtungen

IT- und Medien-Hardware

30.01 Herstellung von Büromaschinen

30.02 Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen

32.1 Herstellung von elektronischen Bauelementen

32.2 Herstellung von Geräten und Einrichtungen der Telekommunikationstechnik

32.3 Herstellung von Rundfunkgeräten sowie phono- und videotechnischen Geräten

33.40.3 Herstellung von Foto-, Projektions- und Kinogeräten

71.33 Vermietung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen

Inhalte-Dienstleister

71.40.3 Leihbüchereien und Lesezirkel

71.40.4 Videotheken

74.85 Sekretariats-, Schreib- und Übersetzungsdienste; Copy-Shops

74.87.5 Auskunftendienste

92.12 Filmverleih und Videoprogrammanbieter

92.31.6 Selbstständige Schriftstellerinnen und Schriftsteller

92.31.7 Selbstständige Bühnen-, Film-, Hörfunk- und Fernsehkünstlerinnen und -künstler

92.40.1 Korrespondenz- und Nachrichtenbüros

92.40.2 Selbstständige Journalistinnen, Journalisten, Pressefotografinnen und Pressefotografen

92.51 Bibliotheken und Archive

Anwenderbranchen

Maschinenbau	
29.11	Herstellung von Verbrennungsmotoren und Turbinen (ohne Motoren für Luft- und Straßenfahrzeuge)
29.12	Herstellung von Pumpen und Kompressoren
29.13	Herstellung von Armaturen
29.14	Herstellung von Lagern, Getrieben, Zahnrädern und Antriebselementen
29.21	Herstellung von Öfen und Brennern
29.22	Herstellung von Hebezeugen und Fördermitteln
29.23	Herstellung von kälte- und lufttechnischen Erzeugnissen, nicht für den Haushalt
29.24	Herstellung von sonstigen nicht wirtschaftszweigspezifischen Maschinen, anderweitig nicht genannt
29.31	Herstellung von land- und forstwirtschaftlichen Zugmaschinen
29.32	Herstellung von sonstigen land- und forstwirtschaftlichen Maschinen
29.41	Herstellung von handgeführten kraftbetriebenen Werkzeugen
29.42	Herstellung von Werkzeugmaschinen für die Metallbearbeitung
29.43	Herstellung von Werkzeugmaschinen, anderweitig nicht genannt
29.51	Herstellung von Maschinen für die Metallerzeugung, von Walzwerkseinrichtungen und Gießmaschinen
29.52	Herstellung von Bergwerks-, Bau- und Baustoffmaschinen
29.53	Herstellung von Maschinen für das Ernährungsgewerbe und die Tabakverarbeitung
29.54	Herstellung von Maschinen für das Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe
29.55	Herstellung von Maschinen für das Papiergewerbe
29.56	Herstellung von Maschinen für bestimmte Wirtschaftszweige, anderweitig nicht genannt
29.6	Herstellung von Waffen und Munition
29.71	Herstellung von elektrischen Haushaltsgeräten
29.72	Herstellung von nicht elektrischen Heiz-, Koch-, Heißwasser- und Heißluftgeräten, anderweitig nicht genannt
Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik, Uhren	
33.1	Herstellung von medizinischen Geräten und orthopädischen Erzeugnissen
33.2	Herstellung von Mess-, Kontroll-, Navigations- u.ä. Instrumenten und Vorrichtungen
33.3	Herstellung von industriellen Prozesssteuerungseinrichtungen
33.4	Herstellung von optischen und fotografischen Geräten (ohne 33.40.3 Herstellung von Foto-, Projektions- und Kinogeräten)
33.5	Herstellung von Uhren

Automobilindustrie (Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen)

- | | |
|------|-------------------------------------------------------------------------|
| 34.1 | Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenmotoren |
| 34.2 | Herstellung von Karosserien, Aufbauten und Anhängern |
| 34.3 | Herstellung von Teilen und Zubehör für Kraftwagen und Kraftwagenmotoren |
-

Verkehrsdienstleister

- | | |
|-------|----------------------------------------------------------|
| 60.21 | Personenbeförderung im Linienverkehr zu Land |
| 60.22 | Betrieb von Taxis und Mietwagen mit Fahrer |
| 60.24 | Güterbeförderung im Straßenverkehr |
| 63.12 | Lagerei |
| 63.21 | Sonstige Hilfs- und Nebentätigkeiten für den Landverkehr |
| 63.3 | Reisebüros und Reiseveranstalter |
| 63.4 | Spedition, sonstige Verkehrsvermittlung |
-

Bank- und Versicherungsgewerbe

- | | |
|-------|---------------------------------------------------------------|
| 65.11 | Zentralbanken |
| 65.12 | Kreditinstitute (ohne Spezialkreditinstitute) |
| 65.21 | Institutionen für Finanzierungsleasing |
| 65.22 | Spezialkreditinstitute |
| 65.23 | Finanzierungsinstitutionen, anderweitig nicht genannt |
| 66.01 | Lebensversicherungen |
| 66.02 | Pensions- und Sterbekassen |
| 66.03 | Sonstiges Versicherungsgewerbe |
| 67.11 | Effekten- und Warenbörsen |
| 67.12 | Effektenvermittlung und -verwaltung (ohne Effektenverwahrung) |
| 67.13 | Sonstige mit dem Kreditgewerbe verbundene Tätigkeiten |
| 67.2 | Mit dem Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten |
-

Technische Dienstleister

- | | |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 73.1 | Forschung und Entwicklung im Bereich Natur-, Ingenieur-, Agrarwissenschaften und Medizin |
| 73.2 | Forschung und Entwicklung im Bereich Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie im Bereich Sprach-, Kultur- und Kunstwissenschaften |
| 74.2 | Architektur- und Ingenieurbüros |
| 74.3 | Technische, physikalische und chemische Untersuchung |
-
-

Abbildung 24: Fragebogen der sechsten FAZIT-Unternehmensbefragung

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis Dienstag, den 22. Juli 2008 an Fax-Nr. 0621/1235-4300 (oder per Post, Gebühr zahlt Empfänger) zurück an das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)

Rücksendung erbeten bis Dienstag, den 22. Juli 2008 an Fax-Nr. 0621/1235-4300

<p>FAZIT – Forschung: Unternehmensbefragung in Baden-Württemberg</p> <p>ZEW</p> <p>FAZIT – Unternehmensbefragung</p> <p>Postfach 10 34 43</p> <p>68034 Mannheim</p>

Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen für Ihr Hauptgeschäftsfeld und den im Adressfeld angegebenen Betriebsstandort.

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1) Die Geschäftslage in Ihrem Unternehmen beurteilen Sie zur Zeit als...</p> <p><input type="checkbox"/> schlecht <input type="checkbox"/> zufrieden stellend (normal) <input type="checkbox"/> gut</p> <hr/> <p>2) Die Geschäftslage in Ihrem Unternehmen wird sich in den nächsten 6 Monaten...</p> <p><input type="checkbox"/> verschlechtern <input type="checkbox"/> nicht verändern <input type="checkbox"/> verbessern</p> <hr/> <p>3) Wie viele Beschäftigte (inkl. Geschäftsführung und Auszubildende) hatte Ihr Unternehmen durchschnittlich im 2. Halbjahr 2007?</p> <p>Gesamtzahl der Beschäftigten: _____</p> <p>davon Teilzeitbeschäftigte: _____</p> <hr/> <p>4) Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in Ihrem Unternehmen wird in den nächsten 12 Monaten...</p> <p><input type="checkbox"/> sinken <input type="checkbox"/> gleich bleiben <input type="checkbox"/> steigen</p> | <p>5) Wie viel Prozent der Beschäftigten (inkl. Teilzeitbeschäftigte und Auszubildende) gehören in Ihrem Unternehmen zu einer der folgenden vier Qualifikationsgruppen? (Es geht dabei jeweils um den höchsten Bildungsabschluss.)</p> <p>Universitäts- oder Fachhochschulabschluss, Berufsakademie _____%</p> <p>Auszubildende _____%</p> <p>abgeschlossene Lehre, betriebl. Ausbildung oder Fachschulabschluss, einschl. Meister und Techniker _____%</p> <p>ohne Berufsabschluss _____%</p> <hr/> <p>6) Wie hoch ist der Anteil der Beschäftigten Ihres Unternehmens, die den überwiegenden Teil ihrer Arbeit am Computer verrichten?</p> <p>_____ %</p> <hr/> <p>7) Hat in den vergangenen 5 Jahren ein Wechsel in der Geschäftsführung Ihres Unternehmens stattgefunden?</p> <p><input type="checkbox"/> ja, und zwar im Jahr _____ <input type="checkbox"/> nein</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Im Folgenden stellen wir Ihnen einige Fragen zum Thema Business Process Outsourcing (BPO). Unter BPO verstehen wir die Auslagerung von Geschäftsprozessen an einen externen Dienstleister, wobei nicht zwingend eine Eigenerstellung dieser Prozesse vorausgegangen sein muss.

8) In welchem Umfang sind in Ihrem Unternehmen folgende Geschäftsprozesse ausgelagert? Bitte geben Sie Schätzungen für den heutigen Zeitpunkt an und setzen Sie diese Angaben in Beziehung zur Situation vor 2 Jahren und der voraussichtlichen Situation in 2 Jahren. (Beziehen sie die Prozentangaben bitte auf das Gesamtbudget des jeweiligen Bereiches.)

	Auslagerung heute			vor 2 Jahren			Prognose in 2 Jahren		
	ja	% am Budget (0-100%)	nein	weniger	gleich	mehr	weniger	gleich	mehr
Primäre Prozesse									
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>						
Marketing/Werbung	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>						
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>						
Produktion	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>						
Sekundäre Prozesse									
IT/EDV	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>						
Rechnungswesen	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>						
Personalwesen	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>						
Kundenbetreuung/Kundenservice	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>						
Transport/Logistik	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>						
Einkauf/Beschaffung	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>						

FAZIT – Forschung: Unternehmensbefragung in Baden-Württemberg

9) Waren folgende Konsequenzen ein Motiv bei Ihrer BPO-Entscheidung? Inwieweit sind diese Konsequenzen bis heute eingetreten? Machen Sie bitte eine getrennte Angabe für Primäre Prozesse und Sekundäre Prozesse.

Wir haben bis heute keine Geschäftsprozesse ausgelagert. → Bitte weiter mit Frage 14

	Primäre Prozesse (F&E, Marketing, Vertrieb, Produktion)					Sekundäre Prozesse (EDV, Rechnungs- u. Personalw., Kundenservice, Logistik, Einkauf)				
	Motiv bei Entscheidung		bis heute eingetretener Effekt			Motiv bei Entscheidung		bis heute eingetretener Effekt		
	ja	nein	gar nicht	deutlich		ja	nein	gar nicht	deutlich	
Schnellere Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①	② ③ ④ ⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		① ② ③ ④ ⑤		
Kostensenkung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①	② ③ ④ ⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		① ② ③ ④ ⑤		
Umsatzsteigerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①	② ③ ④ ⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		① ② ③ ④ ⑤		
Flexiblere Kapazitätsanpassungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①	② ③ ④ ⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		① ② ③ ④ ⑤		
Externe Impulse für Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①	② ③ ④ ⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		① ② ③ ④ ⑤		
Konzentration auf das Kerngeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①	② ③ ④ ⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		① ② ③ ④ ⑤		
Zugriff auf Spezialistenwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	①	② ③ ④ ⑤	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		① ② ③ ④ ⑤		

10) Haben folgende Entwicklungen der letzten Jahre die BPO-Entscheidungen in Ihrem Unternehmen besonders beeinflusst?

	ja	nein
Breitbandverfügbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schnellere Internetverbindungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verbesserte Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachkräftemangel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11) Wurden in Ihrem Unternehmen vor der Auslagerung Maßnahmen zur Anpassung der IT-Infrastruktur durchgeführt?

ja nein

12) Wo ist das Unternehmen angesiedelt, das den Hauptteil Ihrer ausgelagerten Dienstleistungen erbringt?

- Baden-Württemberg anderes deutsches Bundesland
 europäisches Ausland nichteuropäisches Ausland

13) Bewerten Sie bitte folgende Aussagen für ihr Unternehmen.

	stimme überhaupt nicht zu			stimme voll und ganz zu	
	①	②	③	④	⑤
Unser Outsourcing-Partner ist vertrauenswürdig.	①	②	③	④	⑤
Wir zögern bei Geschäften mit dem Outsourcing-Partner, wenn Inhalte nur vage spezifiziert sind.	①	②	③	④	⑤
Wir erhalten technologische Unterstützung von unserem Outsourcing-Partner.	①	②	③	④	⑤
Wir und unser Outsourcing-Partner lassen uns gegenseitig an unserem jeweiligen Wissen teilhaben.	①	②	③	④	⑤
Die Kommunikation zwischen uns und unserem Outsourcing-Partner verläuft zweiseitig.	①	②	③	④	⑤
Wir kommunizieren mit unserem Outsourcing-Partner bereits in frühen Entwicklungsphasen.	①	②	③	④	⑤
Unsere Wettbewerbsposition ist besser als die unserer wichtigsten Wettbewerber.	①	②	③	④	⑤
Wir haben einen höheren Marktanteil als unsere wichtigsten Wettbewerber.	①	②	③	④	⑤
Wir erzielen eine höhere Rendite als unsere wichtigsten Wettbewerber.	①	②	③	④	⑤

14) In welchem Maße sprechen folgende Konsequenzen gegen die Auslagerung von Geschäftsprozessen in Ihrem Unternehmen?

	gar nicht			deutlich	
	①	②	③	④	⑤
Langsamere Prozesse	①	②	③	④	⑤
Kostensteigerung	①	②	③	④	⑤
Umsatzeinbußen	①	②	③	④	⑤
Eingeschränkte Flexibilität	①	②	③	④	⑤
Nicht-Erkennen von Marktchancen	①	②	③	④	⑤
Nicht-Nutzung von Synergien	①	②	③	④	⑤
Verlust von Know-How	①	②	③	④	⑤

15) Ist Ihr Unternehmen selbst Anbieter von BPO?

ja nein
 → Bitte weiter mit Frage 16 → Bitte weiter mit Frage 17

16) Arbeiten Sie bei der Erstellung Ihrer Dienstleistungen mit ausländischen Partnern zusammen?

ja nein

17) Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens (inkl. Exporte) im Jahr 2007?

(im Fall einer Bank: bitte Zins- und Provisionserträge;
im Fall einer Versicherung: bitte Beitragseinnahmen angeben)

Umsatz (ohne MwSt.): _____ Euro

Ordnen Sie bitte Ihr Unternehmen gemäß der hauptsächlich ausgeübten wirtschaftlichen Tätigkeit einem Wirtschaftszweig entsprechend der beigefügten Liste (siehe Rückseite Fragebogen Blatt 1) zu.

Übertragen Sie bitte hierfür die in der Liste angegebene Nummer:

ODER

Falls es Ihnen anhand der Liste nicht gelungen ist, den wirtschaftlichen Schwerpunkt Ihres Unternehmens zu bestimmen, nennen Sie uns bitte Ihr umsatzstärkstes Produkt/Ihre umsatzstärkste Dienstleistung:

Rücksendung erbeten bis Dienstag, den 22. Juli 2008 an Fax-Nr. 0621/1235-4300

II. Sekundäranalysen

10 Definition von BPO¹¹

10.1 Business Process Outsourcing

Der Begriff „Outsourcing“ setzt sich aus den Worten Outside und Resourcing bzw. Outside, Resource und Using zusammen (Riedl und Kepler, 2003). Unter „Business Process Outsourcing“ (BPO) versteht man im Allgemeinen die vollständige oder teilweise Auslagerung von Geschäftsprozessen an externe Dienstleister. Dabei werden vornehmlich nicht zum Kernbereich des Unternehmens gehörende Prozesse, sogenannte sekundäre Prozesse wie Rechnungswesen, Personalwesen, Kundenbetreuung und Transport/Logistik, ausgelagert. Aber auch für die sogenannten primären Prozesse wie Produktion oder Dienstleistungserstellung, Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb werden zum Teil externe Anbieter in Anspruch genommen. Werden mehrere Geschäftsprozesse an einen Dienstleister ausgelagert, spricht man von Multi-Prozess-BPO (TPI, 2008d).

Bei näherer Betrachtung unterscheiden sich jedoch die von verschiedenen Autoren und Institutionen verwendeten BPO-Definitionen. So beinhalten einige BPO-Definitionen nur jene ausgelagerten Prozesse, die vorher im Unternehmen selbst erstellt wurden. Andere erfassen unter BPO lediglich die Auslagerung IT-intensiver Prozesse und verstehen BPO somit als eine Form des „IT-Outsourcing“ (ITO). Diese Unterschiede führen zu Interpretationsspielraum und erschweren die Verwertbarkeit und den Austausch wissenschaftlicher Erkenntnisse zu dieser Thematik (Riedl und Kepler, 2003). Im Folgenden werden einige Definitionen zu BPO präsentiert und voneinander abgegrenzt. Im Anschluss wird die für die FAZIT-Studie relevante BPO-Definition eingeführt. Ergänzt wird dieser Abschnitt durch Erläuterungen zum sogenannten „Knowledge Process Outsourcing“ (KPO).

Das Marktforschungsinstitut International Data Corporation (IDC) liefert eine weitreichende Definition und versteht BPO als den Transfer von Managementprozessen und die Übertragung einzelner oder mehrerer Geschäftsprozesse oder ganzer Geschäftsbereiche an einen externen Dienstleister. Der BPO-Anbieter ist dabei auch an Entscheidungen, die den ausgelagerten Geschäftsprozess oder -bereich betreffen, beteiligt. (Friend et al., 2002).

Basierend auf dieser IDC-Definition grenzen Riedl und Kepler (2003) BPO genauer ab. Demnach gilt eine Auslagerung nur dann als BPO, wenn sich der Dienstleistungsnehmer an strategischen Zielen wie der Verbesserung des Servicegrads oder der Erhöhung des Unternehmenswertes orientiert. Zudem ist BPO durch die Individualität der Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleistungsnehmer und -geber gekennzeichnet. „Diese Individualität drückt sich durch die Anpassung des angebotenen Services an das unternehmensindividuelle Umfeld des Leistungs-

¹¹ Wir danken Fabienne Rasel für ihre Unterstützung bei den Sekundäranalysen.

nehmers aus“ (Riedl und Kepler, 2003, S. 8). In diesem Zusammenhang wird häufig auch von „Customization“ oder „one-to-one-approach“ gesprochen. Die Auslagerung automatisierter Geschäftsprozesse mit hohem Standardisierungsgrad, sogenannter „Processing Services“ wie Lohn- und Gehaltsabrechnungen oder Mahnwesen, wird innerhalb dieser Definition nicht als BPO verstanden, da diesem „one-to-many-approach“ die Individualität der Geschäftsbeziehung fehlt (Riedl und Kepler, 2003). Dienstleistungen wie das „Application Service Providing“ (ASP) oder das Outsourcing von Informations- und Kommunikationstechnologien und Infrastruktur zählen Riedl und Kepler (2003) ebenfalls nicht zu BPO.

Der IT-Branchenverband BITKOM versteht unter BPO dagegen die Vergabe kompletter Geschäftsprozesse eines Unternehmens, die nicht zu dessen Kernaufgaben zählen, an einen Spezialisten: „Was für das auslagernde Unternehmen Nebensache ist, stellt die besondere Kompetenz des Dienstleisters dar“ (BITKOM, 2005, S. 9). Während dabei die Gesamtprozessstrategie, im Gegensatz zur Definition bei Riedl und Kepler (2003), beim auslagernden Unternehmen verbleibt, liegt die Kontrolle über die Steuerung der ausgelagerten Prozesse beim Dienstleister. Ebenso wie Riedl und Kepler (2003) grenzt der BITKOM BPO deutlich von der Auslagerung von „Processing Services“ bzw. „Selektivem Outsourcing“ (SO) und weiteren Outsourcing-Arten wie ASP oder „Business Application Outsourcing“ (BAO) ab. Am Beispiel eines Handelsunternehmens veranschaulicht Tabelle 7, welche Geschäftsprozesse in BITKOM (2005) zu den einzelnen Outsourcing-Arten gezählt werden. Dabei differenziert der BITKOM zwischen Teil-, Haupt- und Managementprozessen.¹²

Zusätzlich definiert der BITKOM das sogenannte „Business Transformation Outsourcing“ (BTO). BTO umfasst BPO, allerdings versucht der beauftragte Dienstleister zusätzlich, kontinuierlich Innovationen für das auslagernde Unternehmen zu generieren und Geschäftsprozesse zu optimieren bzw. durch die Einführung neuer Geschäftsmodelle grundlegend zu transformieren. Durch diese Einflussnahme auf das auslagernde Unternehmen wird Outsourcing zum strategischen Element der Unternehmenstransformation. Dies lässt sich in der Regel nur über eine langfristige Partnerschaft der beteiligten Parteien realisieren (BITKOM, 2005).

¹² Welcher Prozessart einzelne Prozesse zuzuordnen sind, ist vom Geschäftsmodell des Kunden abhängig. Für eine Definition der Prozessstypen siehe BITKOM (2005).

Tabelle 7: Outsourcing-Prozesse am Beispiel des Handels

	Teilprozesse	Hauptprozesse	Managementprozesse
SO	<ul style="list-style-type: none"> • Reisekosten-Management • Logistik • Auftragsbearbeitung • Personaladministration • Rechnungsstellung • Zahlungsabwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Call Center • Produktion • Marketing und Sales Reporting • Kundensupport • Beschwerde-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklung • Interne Revision • Marketing und Sales Controlling
BAO	<ul style="list-style-type: none"> • ERP-Abwicklung • ERP-Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • IT-Betrieb • IT-Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • IT-Strategie
BPO	<ul style="list-style-type: none"> • Gehaltsabrechnung • Hauptbuch • Einkaufsvorgang 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalwesen • Buchhaltung • Beschaffung • Vertrieb • Marketing • Kundenservice 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplette Produktionsverantwortung (Entwicklung und Produktion)
BTO	<ul style="list-style-type: none"> • BPO verbunden mit kontinuierlichen Innovationen oder mit Unterstützung bei Transformationen 		

Anmerkung: BAO = Business Application Outsourcing, BPO = Business Process Outsourcing, BTO = Business Transformation Outsourcing, ERP = Enterprise Resource Planning, SO = Selektives Outsourcing

Quelle: BITKOM (2005).

Die IHK Baden-Württemberg (2007) nutzt im Rahmen ihrer Unternehmensbefragung zum Outsourcing von Dienstleistungen eine sehr weite BPO-Definition. Sie beinhaltet die externe Inanspruchnahme einer Dienstleistung, ohne dass die Erstellung der Dienstleistung im eigenen Unternehmen vorausgegangen sein muss. Auf eine nähere Spezifizierung des Dienstleistungsbegriffs wird seitens der IHK Baden-Württemberg verzichtet, da die Kammer von einem allgemein gültigen Verständnis dieses Begriffs ausgeht. Eine Abgrenzung des BPO zu anderen Outsourcing-Arten wie der BITKOM (2005) unternimmt die IHK nicht.

Einige BPO-Definitionen umfassen ausschließlich die Auslagerung IT-intensiver Prozesse. So fasst PAC (2006) unter BPO die Auslagerung von Geschäftsprozessen an einen externen IT-Dienstleister, der im Rahmen eines langfristigen Vertrags die komplette Verantwortung für den ausgelagerten Prozess oder Teilprozess übernimmt. Dabei werden Infrastruktur, Applikationen und Prozessmanagement ausgelagert.

Harmon (2003) unterscheidet grundlegend zwischen dem von Unternehmen schon länger praktizierten ITO und dem noch relativ neuen und seit einigen Jahren an Bedeutung zunehmenden BPO. Ein Weg, zwischen diesen beiden Formen zu differenzieren, liegt gemäß Harmon (2003) in den unterschiedlichen Zielen. Während ITO dazu dient, die IT-Kosten zu kontrollieren und zu reduzieren, kommt BPO zum Einsatz, um Geschäftsprozesse zu verbessern und ihren effizienten Ablauf zu gewährleisten. Harmon (2003) erläutert, dass zwar viele Unternehmen an

einer Kombination aus Prozessveränderung und Kostenreduktion interessiert sind, hält die Zielunterscheidung jedoch trotzdem für eindeutig.

In seinen Ausführungen greift Harmon (2003) auf die BPO-Definitionen der Sourcing Interests Group und des Accenture Institute for Strategic Change zurück. Die Sourcing Interests Group fasst BPO dabei sehr weitläufig als die „Übertragung von Eigentum, Verwaltung und Durchführung eines Geschäftsprozesses an Dritte“ (Harmon, 2003, S. 2, eigene Übersetzung). Das Accenture Institute beschränkt BPO ebenfalls nicht nur auf die Auslagerung von technologischer Infrastruktur oder IT-Anwendungen, sondern versteht unter BPO zusätzlich die Übertragung der Hauptverantwortung für den gesamten Geschäftsprozess an den externen Dienstleister. Der Dienstleister muss gewährleisten, „dass der entsprechende Geschäftsprozess funktioniert, er sich nahtlos in andere Bereiche des auslagernden Unternehmens eingliedert und die gewünschten Ergebnisse erzielt werden“ (Harmon, 2003, S. 2, eigene Übersetzung).

Im Rahmen von FAZIT wird in Anlehnung an IHK (2007) eine eher weit gefasste Definition von BPO verwendet:

Definition Business Process Outsourcing (BPO): BPO beschreibt die komplette oder teilweise Auslagerung von Geschäftsprozessen an externe Dienstleister, wobei nicht zwingend eine Eigenerstellung dieser Prozesse vorausgegangen sein muss.

Dies schließt die Auslagerung primärer wie sekundärer Prozesse ein und setzt im Gegensatz zur Definition von Riedl und Kepler (2003) nicht die Individualität der Geschäftsbeziehung voraus. Außerdem wird die Auslagerung von Geschäftsprozessen im IT- oder EDV-Bereich durch diese Definition ebenfalls unter BPO gefasst.

10.2 Knowledge Process Outsourcing (KPO)

KPO ist eine noch sehr junge Form des Outsourcings und bezeichnet die Auslagerung von wissens- und technologieintensiven Geschäftsprozessen an externe Dienstleister. Neu an dieser Form des Outsourcings ist, dass der Schwerpunkt von KPO insbesondere auf jenen Prozessen liegt, die traditionell zu den Kernaktivitäten der Unternehmen gezählt werden (CIO, 2008). Die ausgelagerten Prozesse verlangen dabei sehr spezifisches Fachwissen und das Durchführen von Tätigkeiten, die neben fortgeschrittenen analytischen und technischen Fähigkeiten auch entscheidendes Urteilsvermögen vom KPO-Anbieter erfordern. Mitunter verschwimmen die Grenzen zwischen KPO und BPO allerdings, da sich die Auslagerung auch im Rahmen von BPO in den vergangenen Jahren bereits in Richtung Kernprozessauslagerung entwickelt hat. Tabelle 8 zeigt die wichtigsten Unterschiede zwischen KPO und BPO und verdeutlicht die Abgrenzung zwischen den beiden Outsourcing-Arten. Die drei Analystenhäuser ASSOCHAM, Evalueserve und KPMG schätzen, dass das Marktvolumen für KPO im Jahr 2007 3 Mrd. USD betragen hat und zwischen 5 bis 17 Mrd. USD im Jahr 2010 liegen wird (ASSOCHAM, 2007; Evalueserve, 2005; KPMG, 2008).

Tabelle 8: Unterschiede zwischen KPO und BPO

Parameter	KPO	BPO
Primäre Ziele	Generierung von zusätzlichem Umsatz	Prozessverbesserungen, Ausnutzen von Economies of Scale auf Seiten des Dienstleistungsanbieters
Prozesskomplexität	Hohe Komplexität, wissensintensive Prozesse	Überwiegend standardisierte Basisprozesse
Fähigkeitsprofil der Mitarbeiter	Hoch qualifizierte Fachkräfte	Kaufmännisch ausgebildete Fachkräfte
Beispiel-Aktivitäten	Analysen und Bewertungsmodelle im Finanzwesen, Aufgaben im medizinisch/ pharmazeutischen Bereich, Übersetzungsaufgaben	Bilanzierung, Personalmanagement, Kundenservice

Quelle: KPMG (2008), eigene Ergänzungen.

In der FAZIT-Unternehmensbefragung wird der Begriff des KPO nicht explizit verwendet. Allerdings lassen sich einige der ausgelagerten Geschäftsprozesse in Abhängigkeit von Branche und Geschäftsfeld des jeweiligen Unternehmens durchaus als wissensintensiv und zum Kerngeschäft gehörend einordnen.

11 Der Markt für BPO

11.1 Globaler Markt für BPO

Das Marktforschungsinstitut Gartner (2008) schätzte den weltweiten Markt für BPO im Jahr 2007 auf ein Volumen von 160,7 Mrd. USD. Für das Jahr 2011 prognostizieren die Analysten ein Marktvolumen von 235,2 Mrd. USD. Beim auf BPO spezialisierten Marktanalyseunternehmen NelsonHall (2008) fiel die Schätzung für 2007 mit 290 Mrd. USD dagegen deutlich höher aus. Für 2012 erwartet NelsonHall bei einer jährlichen Wachstumsrate von 9,2 Prozent sogar ein weltweites Marktvolumen von 450 Mrd. USD. Wodurch sich die recht deutlichen Unterschiede in den Schätzungen begründen lassen, ist leider nur schwer nachvollziehbar. Jedoch liegen vermutlich unterschiedliche Definitionen für BPO vor und die Prognosen setzen möglicherweise sehr unterschiedliche Annahmen über die der zukünftigen Marktentwicklung zugrunde liegenden Faktoren voraus.

Aufgrund der starken Fragmentierung des BPO-Marktes in unterschiedliche Geschäftsprozesse ist es schwierig, marktführende Unternehmen auszumachen. Das Beratungsunternehmen TPI hat jedoch zwei Gruppen von führenden Outsourcing-Unternehmen definiert, deren Vertragsabschlüssen und Geschäften es mit monatlichen Berichten besonders Rechnung trägt (TPI, 2008b). Die so genannten „Big Six“, ansässig in Nordamerika, sind Accenture, Affiliated Computer Services, Computer Sciences Corporation, EDS, Hewlett-Packard (HP) und IBM. In der Region Europa, mittlerer Osten und Afrika (EMEA) dominieren die „Big Five“ bestehend aus Atos Origin, BT, Capgemini, Siemens Business Services und T-Systems den Markt. Betrachtet werden von TPI bei dieser Klassifizierung allerdings nur Outsourcing-Verträge im Wert von mehr als 50 Mio. USD. Im Juli 2008 beliefen sich die weltweiten Marktanteile auf 13 Prozent für die „Big Six“ und 2 Prozent für die „Big Five“. 8 Prozent teilen sich indische BPO-Dienstleister, die verbleibenden 77 Prozent entfallen auf kleinere BPO-Anbieter (TPI, 2008b). Auch der deutsche BPO-Markt ist stark fragmentiert. So verfügen die Top 20 BPO-Anbieter in Deutschland, darunter Firmen wie HP, TDS, Xerox oder First Data, zusammengenommen über einen Marktanteil von weniger als 30 Prozent (NelsonHall, 2008). Außerdem beteiligen sich neben IT-Dienstleistern auch viele hochspezialisierte Anbieter am Marktgeschehen.

11.2 Der BPO-Markt nach Wirtschaftssektoren

Der weltweit größte Nutzer von BPO im Jahr 2007 war der öffentliche Sektor: 66 Prozent des gesamten Vertragsvolumens entfielen auf Verträge in diesem Sektor (vgl. Tabelle 9). An zweiter Stelle liegt der Finanzsektor, in dem Verträge im Wert von 17 Prozent des gesamten Vertragsvolumens abgeschlossen wurden. Auf die übrigen Branchen entfielen dagegen mit 1 bis 7 Prozent nur geringe Anteile des gesamten Vertragsvolumens.

Tabelle 9: Aufteilung des Vertragsvolumens der 2007 weltweit geschlossenen BPO-Verträge auf Wirtschaftssektoren

Wirtschaftssektor	Anteil in Prozent
Öffentlicher Sektor	66
Finanzsektor	17
Verarbeitendes Gewerbe	7
Telekommunikation und Medien	4
Einzelhandel	3
Energie- und Versorgungsunternehmen	2
Transport	1
Gesundheitswesen	1

Quelle: Nelson Hall (2008).

11.3 Der BPO-Markt nach geografischen Regionen

TPI (2008a) analysiert den weltweiten Markt für BPO-Verträge mit einem Gesamtvertragswert von mehr als 20 Mio. Euro. Im Jahr 2006 war der amerikanische Kontinent mit 9,61 Mrd. Euro noch die Region mit dem größten Volumen in diesem Segment (vgl. Tabelle 10). 2007 überholte jedoch die Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA) den amerikanischen Kontinent: In der EMEA stieg das Vertragsvolumen zwischen 2006 und 2007 von 8,06 auf 10 Mrd. Euro, während im gleichen Zeitraum das Volumen auf dem amerikanischen Kontinent von 9,61 Mrd. Euro auf 6,89 Mrd. Euro gesunken ist. Im Asien-Pazifik-Raum verdoppelte sich das Vertragsvolumen von 0,83 Mrd. Euro auf 1,67 Mrd. Euro. Der EMEA-Raum scheint auch 2008 führend zu bleiben. So berichtet TPI (2008c), dass der EMEA-Raum im ersten Quartal 2008 70 Prozent des weltweiten Marktes für Outsourcing ausmacht.

Tabelle 10: BPO-Verträge mit einem Gesamtvertragswert von mehr als 20 Mio. Euro nach Region (industriübergreifend, in Mrd. Euro)

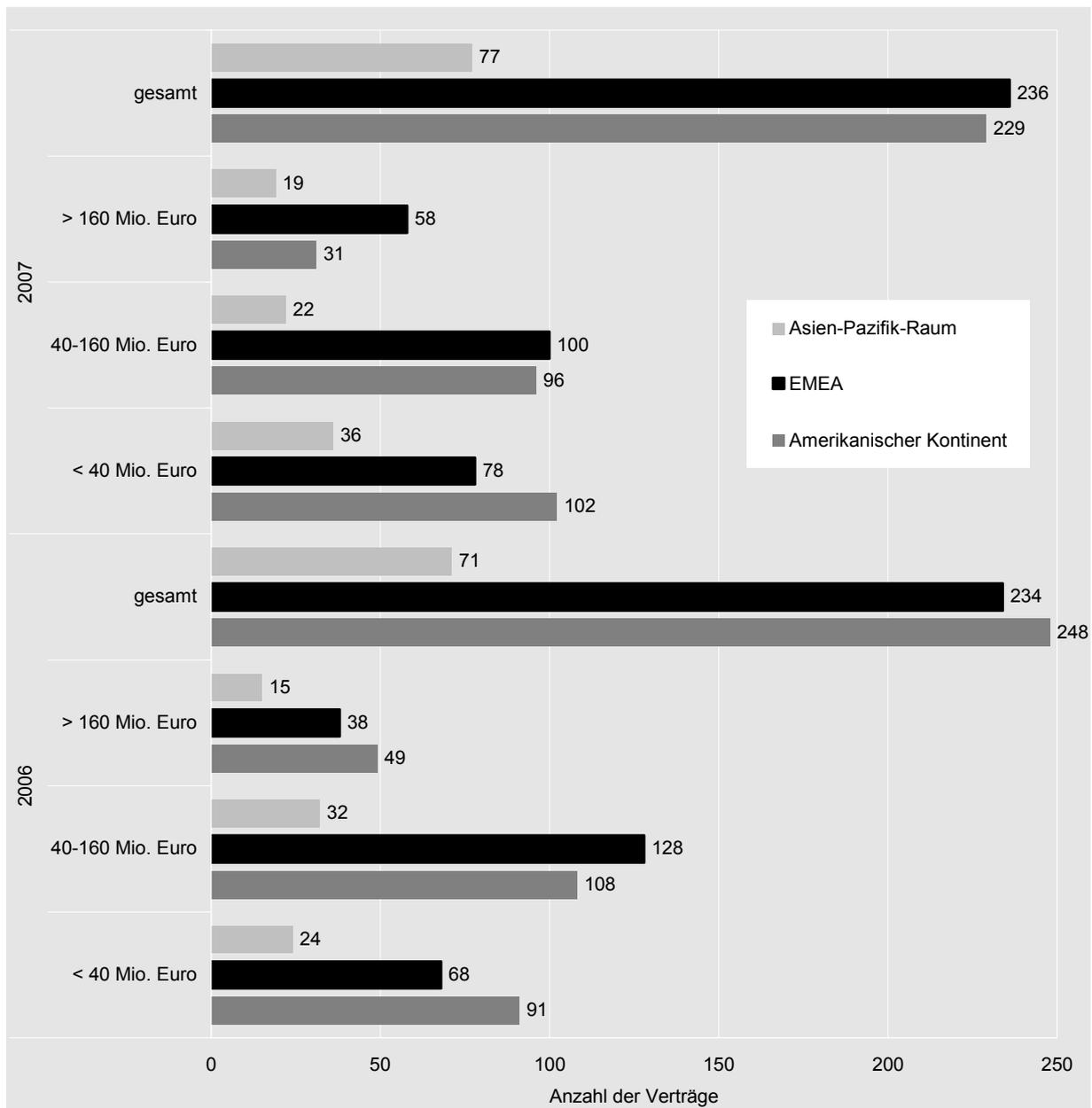
Region	2006	2007
Amerikanischer Kontinent	9,61	6,89
EMEA	8,06	10,00
Asien-Pazifik-Raum	0,83	1,67

Quelle: TPI (2008a).

Im Jahr 2006 wurden weltweit 553 BPO-Verträge mit einem jeweiligen Gesamtwert von mehr als 20 Mio. Euro abgeschlossen, im Jahr 2007 waren es 542 Verträge. Von diesen Verträgen weisen viele einen Gesamtumfang von weniger als 40 Mio. Euro auf. Im Jahr 2006 waren dies 183 Verträge, 218 im Jahr 2007. Ebenfalls groß ist die Anzahl der Verträge mit einem Vertragsvolumen zwischen 40 und 160 Mio. Euro, mit 268 Verträgen im Jahr 2006 und 218 im Jahr 2007. Große Verträge, deren Gesamtvertragssumme 160 Mio. Euro übersteigt, werden seltener abgeschlossen. Im Jahr 2006 wurden 102 Verträge dieser Größenordnung vergeben, 2007 waren es 108. Der amerikanische Kontinent zeichnete sich im Jahr 2006 insgesamt für 248 Verträge mit einem jeweiligen Gesamtwert von mehr als 20 Mio. Euro verantwortlich (vgl. Abbildung 25). Im Jahr 2007 zeigte sich ein Rückgang auf 229 Verträge. In der Region EMEA wurden im Jahr 2006 234 und im Jahr 2007 236 derartiger BPO-Vertragsabschlüsse getätigt. Der Asien-Pazifik-Raum steht in der Anzahl der Abschlüsse von BPO-Verträgen mit mehr als 20 Mio. Euro Vertragswert deutlich hinter den anderen beiden Regionen zurück. Insgesamt wurden im Asien-Pazifik-Raum 71 solcher BPO-Verträge im Jahr 2006 und 71 Verträge im Jahr 2007 vergeben.

Weiterhin zeigt sich, dass im EMEA-Raum im Jahr 2007 besonders die Anzahl der BPO-Verträge mit einem Vertragswert von mehr als 160 Mio. Euro im Vergleich zu 2006 deutlich zugenommen hat. Im Jahr 2006 wurden die meisten BPO-Verträge dieser Größenordnung noch auf dem amerikanischen Kontinent abgeschlossen (49). Im Jahr 2007 waren es aber mit 58 gegenüber 31 Verträgen deutlich mehr in der EMEA-Region. Verträge mit einem Umfang von 40 bis 160 Mio. Euro wurden sowohl im Jahr 2006 als auch im Jahr 2007 am häufigsten im EMEA-Raum abgeschlossen, allerdings ist von 2006 zum Jahr 2007 ein Rückgang der Abschlüsse dieser Größenordnung im EMEA-Raum zu verzeichnen (von 128 auf 100). Die Vertragsabschlüsse für BPO-Verträge mit einem Umfang von weniger als 40 Mio. Euro kamen dagegen im betrachteten Zeitraum am häufigsten auf dem amerikanischen Kontinent zustande, wobei die Anzahl der Abschlüsse im Jahr 2007 im Vergleich zu 2006 leicht gestiegen ist (von 91 auf 102).

Abbildung 25: Anzahl der BPO-Verträge mit einem Gesamtvertragswert von mehr als 20 Mio. Euro nach Region und Vertragsumfang



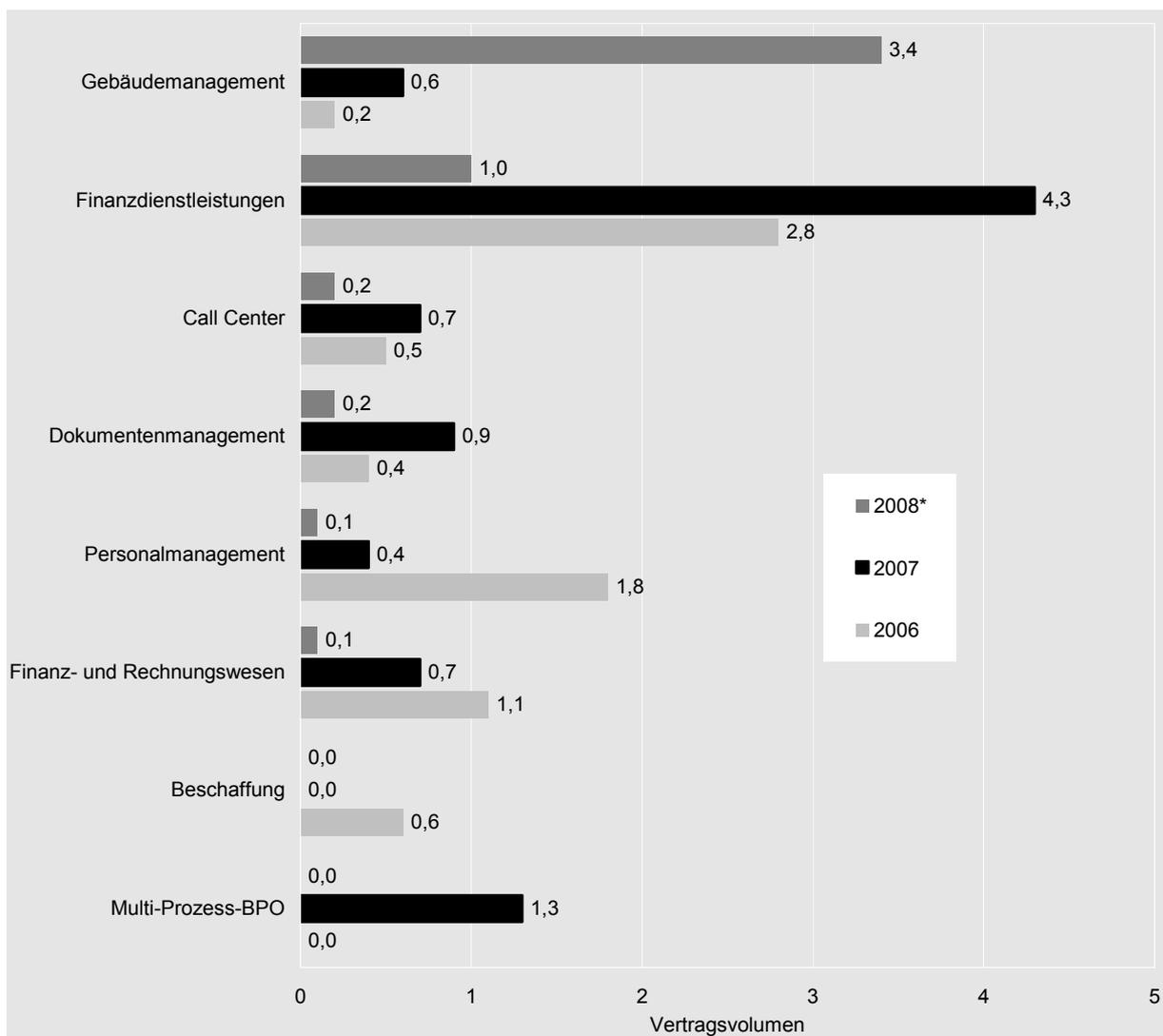
Quelle: TPI (2008d), eigene Berechnungen.

11.4 Der BPO-Markt nach Geschäftsbereichen

Abbildung 26 zeigt, wie sich das Volumen der BPO-Verträge mit einem Vertragswert ab 20 Mio. Euro in der Region EMEA in den Jahren 2006, 2007 und im ersten Halbjahr 2008 auf einzelne Geschäftsbereiche aufgeteilt hat. In den Jahren 2006 und 2007 waren die Finanzdienstleistungen mit 2,8 bzw. 4,3 Mrd. Euro der Bereich mit dem jeweils höchsten Marktvolumina. Für das Jahr 2008 deutet sich jedoch an, dass der Wert der BPO-Leistungen im Bereich Finanzdienstleistungen hinter den entsprechenden Wert im Bereich Gebäudemanagement zurückfallen wird: Während im ersten Halbjahr 2008 Finanzdienstleistungen im Wert von nur einer Mrd. Euro ausgelagert wurden, waren es bei den Leistungen für das Gebäudemanagement

3,4 Mrd. Euro. Die Marktvolumina der anderen Geschäftsbereiche sind wesentlich geringer. Einen Umfang von mehr als einer Mrd. Euro erreichen sie selten. Im Jahr 2006 wiesen lediglich die Bereiche Personalmanagement und Finanz- und Rechnungswesen ein Volumen von mehr als einer Mrd. Euro auf (1,8 bzw. 1,1 Mrd. Euro), im Jahr 2007 auch das Multi-Prozess-BPO (1,3 Mrd. Euro). Im folgenden Jahr verloren sie jedoch jeweils deutlich an Umfang. Die Volumina in den drei übrigen Bereichen Call Center, Dokumentenmanagement und Beschaffung betragen im betrachteten Zeitraum stets weniger als eine Mrd. Euro.

Abbildung 26: BPO-Verträge mit einem Gesamtvertragswert von mehr als 20 Mio. Euro nach Geschäftsbereich in der Region EMEA (in Mrd. Euro)



Quelle: TPI (2008d), * Werte beziehen sich auf die erste Hälfte des Jahres 2008.

11.5 Der BPO-Markt in Deutschland

Die im Vorfeld der FAZIT-Unternehmensbefragung konsultierten BPO-Experten bescheinigen dem deutschen BPO-Markt eine geringe Marktreife. Diese Einschätzung bestätigt auch das Marktforschungsinstitut IDC, nach dessen Analysen sich der deutsche BPO-Markt 2005 auf

jenem Stand befand, den angelsächsische Länder bereits fünf Jahre früher erreicht hatten (IDC Deutschland, 2005). Im Jahr 2004 hatte der deutsche BPO-Markt nach Schätzung des IDC ein Marktvolumen von 2 Mrd. USD. Die Prognosen für das Jahr 2009 belaufen sich auf 4,4 Mrd. USD. Ähnliche Zahlen für das BPO-Marktvolumen in Deutschland liefert auch die Beratungsgesellschaft PAC. Sie geht für das Jahr 2004 von einem Volumen in Höhe von 1,5 Mrd. Euro aus und rechnet bis 2009 mit einem Anstieg auf über 3 Mrd. Euro (PAC, 2006). Die Wachstumsrate des Marktes bis 2009 sehen PAC wie auch IDC bei etwa 17 Prozent jährlich. NelsonHall (2008) lieferte für das Volumen des deutschen BPO-Marktes mit 13,2 Mrd. USD im Jahr 2007 dagegen eine deutlich höhere Schätzung. Bis 2012 erwarten die Analysten von NelsonHall einen Anstieg auf 20,1 Mrd. USD. Auch in diesem Fall sind die deutlichen Unterschiede in den Angaben der Analystenhäuser vermutlich auf variierende BPO-Definitionen und Prognosemodelle zurückzuführen.

Im europäischen Vergleich ist der deutsche BPO-Markt gemäß NelsonHall (2008) weitaus kleiner als der britische, der im Jahr 2007 ein Umsatzvolumen von 30,3 Mrd. USD aufwies und voraussichtlich 48,1 Mrd. USD im Jahr 2012 betragen wird (vgl. Tabelle 11). Der französische Markt für BPO weist im Vergleich zum deutschen Markt eine ähnliche Größe auf (12,5 bzw. 19,3 Mrd. USD). Dagegen ist der italienische Markt mit Volumina von 5,2 bzw. 7,7 Mrd. USD gegenüber dem deutschen BPO-Markt deutlich kleiner.

Tabelle 11: Marktvolumen nach Ländern am Europäischen BPO-Markt in Mrd. USD

Land	2007	2012
Großbritannien	30,3	48,1
Deutschland	13,2	20,1
Frankreich	12,5	19,3
Italien	5,2	7,7
Restliches Europa	33,4	50,5

Quelle: Nelson Hall (2008).

Tabelle 12 zeigt, wie sich im deutschen BPO-Markt im Jahr 2007 das Gesamtmarktvolumen auf die einzelnen Geschäftsprozesse verteilte. Mit 35 Prozent entfiel der größte Marktanteil auf bankenspezifische BPO-Dienste. Ebenfalls hoch war der Marktanteil für BPO-Dienste im Bereich des Kunden- und Dokumentenmanagements (25 bzw. 21 Prozent). Die BPO-Dienste übriger Geschäftsbereiche spielten dagegen mit Marktanteilen zwischen 2 und 7 Prozent eine untergeordnete Rolle.

Tabelle 12: Marktanteil nach Geschäftsprozess am deutschen BPO-Markt 2007

Geschäftsprozess	Anteil in Prozent
Bankenprozesse	35
Kundenmanagement	25
Dokumentenmanagement	21
Finanz- und Rechnungswesen	7
Personalmanagement	7
Versicherungsprozesse	3
andere branchenspezifische Prozesse	2

Quelle: Nelson Hall (2008).

11.6 BPO-Aktivitäten nach Outsourcing-Zielen

Auslagernde Unternehmen müssen entscheiden, ob sie ihre Leistungen von Dienstleistern erbringen lassen, die ihren Sitz in entfernt gelegenen Regionen haben, oder BPO-Anbieter in ihrer Nähe beauftragen. Der Markt für das Auslagern in geografisch weit entfernte Regionen, das sogenannte Off- bzw. Farshoring¹³, erreichte nach Schätzungen von Booz Allen Hamilton im Jahr 2006 ein Volumen von 10 bis 15 Mrd. USD (Computerwoche, 2006). Bis zum Jahr 2020 erwarten die Analysten sogar einen Anstieg auf 150 bis 225 Mrd. USD.

Das Beratungsunternehmen A.T. Kearney hat ein Ranking der attraktivsten Standorte für Farshoring erstellt (vgl. Tabelle 13). Die Bewertungskriterien umfassen dabei 40 gewichtete Maße aus den drei Kategorien „verfügbare Fachkräfte“, „wirtschaftliche Rahmenbedingungen“ und „Finanzstruktur“ (A.T. Kearney, 2005). Die Kategorie Finanzstruktur beleuchtet die Themenbereiche Infrastrukturkosten, Steuern und regulatorische Kosten sowie Kompensationskosten, unter denen A.T. Kearney auch Durchschnittslöhne erfasst. In der Rubrik wirtschaftliche Rahmenbedingungen analysiert A.T. Kearney neben Infrastruktur und Staatshaushalt auch Sicherheitsrisiken und den Schutz geistigen Eigentums. Im Bereich verfügbare Fachkräfte bewertet der Index die Ausbildung und Fähigkeiten des derzeitigen Fachkräftepools sowie die Entwicklung der Arbeitskräfte im IT- und BPO-Sektor.

¹³ Für eine Definition siehe Abschnitt 13.

Tabelle 13: A.T. Kearney Global Services Location Index

Platz	Land	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	Verfügbare Arbeitskräfte	Finanzstruktur	Gesamt
1	Indien	1,26	2,14	3,47	6,87
2	China	1,17	1,76	3,21	6,14
3	Malaysia	2,00	1,12	2,95	6,07
4	Philippinen	1,05	1,16	3,58	5,79
5	Singapur	2,67	1,44	1,62	5,73
6	Thailand	1,51	0,94	3,27	5,72
7	Tschechische Republik	1,90	1,12	2,57	5,58
8	Chile	1,87	0,97	2,73	5,58
9	Kanada	2,40	2,03	1,10	5,52
10	Brasilien	1,23	1,36	2,91	5,50

Anmerkung: Ein höherer Gesamtwert indiziert eine bessere Note. Für das Berechnungsschema des Index siehe A.T. Kearney (2005), S. 21 ff.

Quelle: A.T. Kearney (2005).

Die führende Position Indiens, die auch von den im Vorfeld der FAZIT-Befragung konsultierten BPO-Experten bestätigt wurde, liegt besonders in den niedrigen Kosten, beispielsweise durch niedrige Steuern, und in den gut ausgebildeten, häufig englischsprachigen Fachkräften mit niedrigen Löhnen begründet. Im Jahr 2005, als das A.T. Kearney Ranking erstellt wurde, arbeiteten gemäß Schaaf (2005) in Indien bereits ca. 700.000 Fachkräfte in den Bereichen IT-gestützte Dienstleistungen und BPO. 2007 waren es sogar 1,55 Millionen (Schaaf, 2005).

Ebenfalls attraktive Ziele für Offshoring sind Malaysia und die Philippinen¹⁴. In beiden Ländern fördern die Regierungen die Entwicklung des BPO-Sektors, z.B. durch hohe Investitionen in die Infrastruktur oder vielseitige steuerliche Vergünstigungen (Cio, 2006). Zusätzlich bestehen Programme zum Ausbau des Fachkräfteangebots.

¹⁴ Weitere Informationen über die BPO-Entwicklung auf den Philippinen liefert Bfai (2007).

12 Studien zu BPO

Neben zahlreichen Marktanalysen verschiedener Beratungsunternehmen wie sie im vorangehenden Abschnitt vorgestellt wurden, existieren auch viele Studien, die das Thema BPO auf der Grundlage von Unternehmensbefragungen untersuchen. Aufgrund der rasanten Entwicklung im Themenfeld des BPO sind die Aussagen und Zahlen früherer Studien allerdings schnell veraltet. Deshalb werden im Folgenden nur solche Untersuchungen dargestellt, die im Jahr 2003 oder später entstanden sind.

Insgesamt zeigen die Studien in vielerlei Hinsicht ein einheitliches Bild. Besonders bei den Gründen für die Durchführung von BPO und den Anforderungen an die BPO-Anbieter stimmen die Studien weitgehend überein. So werden Geschäftsprozesse in der Regel mit dem Ziel ausgelagert, die Wettbewerbsposition zu verbessern. Dabei stehen eine mögliche Kostenreduktion, erhöhte Flexibilität, die Konzentration auf das Kerngeschäft und der Zugang zu neuen Ressourcen und zu Know-how für die Unternehmen im Vordergrund.¹⁵ Bei der Anbieterauswahl sind für die befragten Unternehmen häufig Qualität, Fachkompetenz und Erfahrung des externen Dienstleisters von großer Bedeutung. Des Weiteren spielen Kriterien wie Flexibilität und gegenseitiges kulturelles Verständnis eine Rolle. Die am häufigsten ausgelagerten Geschäftsprozesse sind Logistik sowie IT- und Beratungsleistungen wie Unternehmens-, Rechts- oder Personalberatung.

Auch bei den Beweggründen gegen eine mögliche Auslagerung zeigen die befragten Unternehmen der verschiedenen Studien deutliche Übereinstimmungen. In der Regel nennen sie mögliche unvorhersehbare Kostensteigerungen, Qualitätsprobleme, unverhältnismäßigen organisatorischen Aufwand sowie einen Kontrollverlust als zentrale Argumente gegen die Durchführung von BPO.¹⁶ Einige Studien verweisen auch auf strategische Bedenken der Unternehmen, da diese in ihren bestehenden Fachbereichen auch ihre Kernkompetenzen sehen. Deloitte Consulting (2008) beleuchtet zusätzlich die Ursachen für das Scheitern oder die schlechte Bewertung der Outsourcing-Aktivitäten. So liegen die Gründe für ein Insourcing oder die Neuvergabe des Outsourcing-Vertrags häufig im falsch eingeschätzten Handlungsspielraum, den höher als erwartet ausfallenden Kosten und der schlechten Qualität in der Kommunikation und Berichterstattung des externen Dienstleisters.

Die unterstützende Rolle und den Beitrag von IT auf die Auslagerungsentscheidung betrachtet EquaTerra (2006, 2007, 2008). Der Fokus liegt dabei insbesondere auf dem Einfluss von Unternehmenssoftware auf die BPO-Entscheidung. Die Analysen zeigen, dass die Unternehmen berücksichtigen müssen, ob die vorhandene IT-Infrastruktur und die verwendete Unterneh-

¹⁵ Vgl. Adecco (2008), IHK Baden-Württemberg (2007), BearingPoint Inc. und HPI (2007), PAC (2006) und EquaTerra (2006, 2007).

¹⁶ Vgl. Adecco (2008), IHK Baden-Württemberg (2007), PAC (2006).

menssoftware, z.B. ein Enterprise Resource Planning System, in der Lage sind, ihre aktuelle Performance im Falle einer Auslagerung zu erhalten. So sind eventuell Software-Updates oder -Verbesserungen nötig, um eine reibungslose Kommunikation mit der IT-Infrastruktur des externen Dienstleisters zu gewährleisten. Durch derartige Updates könnte eine Auslagerung aufgrund gestiegener Kosten und erhöhtem Aufwand allerdings unwirtschaftlich werden.

Zwei Studien sind auf sehr spezielle Bereiche des BPOs fokussiert. Zum einen betrachtet der ZEW Finanzmarkttest (2008) durch die Befragung von Finanzexperten ausschließlich das Outsourcing im Bankensektor, zum anderen analysiert der Sonderforschungsbereich 580 der Universitäten Jena und Halle (2006) das Outsourcing von Personaldienstleistungen und befragt ausschließlich Personalverantwortliche. Für den Bankensektor erwarten die Experten die größte Effizienzsteigerung durch ein Outsourcing im Zahlungsverkehr (ZEW Finanzmarkttest, 2008). Die Vorteile des Outsourcing im Privat- und Firmenkundengeschäft schätzen sie dagegen gering ein. Im Personalsektor umfassen die ausgelagerten Dienstleistungen in der Regel Training, Weiterbildung und Beratungsleistungen (Sonderforschungsbereich 580 der Universitäten Jena und Halle, 2006). Neben den klassischen Gründen, wie beispielsweise der Konzentration auf das Kerngeschäft, sprechen im Personalbereich zusätzlich ein veränderter Personalbedarf im Unternehmen oder die Einführung einer neuen Personalpolitik für eine Auslagerung.

Informationen über das Zurückholen bereits ausgelagerter Geschäftsprozesse, sogenanntes Insourcing, gibt die Auswertung der Produktionsinnovationserhebung des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung für das Jahr 2001.¹⁷ Die Studie betrachtet dabei ausschließlich die Auslagerungsaktivitäten in den drei Bereichen Fertigung, Entwicklung und EDV. Von 41 Prozent der 1.630 befragten Betriebe des verarbeitenden Gewerbes, die zwischen 1999 bis 2001 Teile der Fertigung ins Ausland verlagert hatten, holten im gleichen Zeitraum 12 Prozent der Unternehmen Produktionsteile wieder ins eigene Unternehmen zurück (Fraunhofer ISI, 2003). Ähnlich große Insourcing-Quoten zeigen die beobachteten Unternehmen auch in den Bereichen Entwicklung (13 Prozent) und EDV (11 Prozent). Für diese beiden Bereiche fiel die Outsourcing-Quote mit 26 bzw. 28 Prozent allerdings deutlich geringer aus als in der Fertigung. Gründe für das Insourcing waren für die Unternehmen in erster Linie die unzureichende Qualität der extern erbrachten Leistungen, mangelnde Flexibilität des Partners sowie die Einschätzung, höhere Kompetenzen bei der Leistungserstellung zu besitzen als der bisherige Partner.

In der Frühjahrsbefragung für das Mittelstandspanel des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) des Jahres 2008 wird eine Insourcing-Quote von 10 Prozent für das verarbeitende Gewerbe in Deutschland bezogen auf die vergangenen zwei Jahre ausgewiesen. Allerdings wird Insourcing vom BDI nicht nur als die Reintegration bereits ausgelagerter Geschäftspro-

¹⁷ Neben den hier aufgeführten Studien liefern Bertschek et al. (2006) eine Analyse der IT-Insourcingaktivitäten ITO betreibender baden-württembergischer Unternehmen. Die ausgewiesene IT-Insourcingquote liegt hochgerechnet für Baden-Württemberg insgesamt bei 12,2 Prozent

zesse verstanden, sondern auch als die Übernahme von Funktionen und Prozessen von Drittunternehmen durch den eigenen Betrieb.

Mit dem Auslagern von Geschäftsprozessen in unterschiedliche Zielregionen beschäftigen sich einige Weißbücher¹⁸ und praxisorientierte Studien. Im Zentrum der Analyse liegen dabei die vielschichtigen Vorteile und Risiken der jeweiligen Zielregionen. Offshore-Outsourcing beispielsweise kann, in erster Linie wegen des relativ niedrigen Lohnniveaus im Zielland, zu einer hohen Kostenersparnis für das auslagernde Unternehmen führen (neoIT, 2006). Auf der anderen Seite zeigen sich aber auch Risiken, wie ein möglicherweise mangelndes gegenseitiges Verständnis der Partner aufgrund verschiedener kultureller Hintergründe oder unterschiedlicher Zeitzonen. Dies kann die Kommunikation erschweren und dadurch zu verpassten Terminen oder Projektverzögerungen führen (Softtek, 2006). Durch die Auslagerung in angrenzende Länder bzw. im eigenen Land, sogenanntes Nearshore- bzw. Onshore-Outsourcing¹⁹ lassen sich im Vergleich zum Offshore-Outsourcing Vorteile im Projektmanagement realisieren. Außerdem bergen Near- und Onshoring aufgrund kultureller Ähnlichkeit, gleicher Zeitzone und geografischer Nähe der Partner im Hinblick auf eine reibungslose Kommunikation weniger Risiken als das Offshore-Outsourcing (Muruzábal, 2008). Allerdings liegt das Lohnniveau im Inland in der Regel deutlich höher als im Heimatland des Nearshore- oder Offshore-Partners. Entsprechend lassen sich durch Near- bzw. Offshore-Outsourcing häufig Kostenvorteile gegenüber der Onshore-Auslagerung erzielen.

Aufgrund der verschiedenen Risiken des On-, Near- und Offshore-Outsourcings, schlägt Softtek (2006) eine Risikodiversifikation vor. Ähnlich einem Hedge-Fonds sollten die auslagernden Unternehmen versuchen, mögliche Risiken durch eine Kombination aus On-, Near- und Offshore-Anbietern so gering wie möglich zu halten. In diesem mehrschichtigen Outsourcing-Ansatz werden jeder Anbieterkategorie nur bestimmte Aufgaben zugeordnet. Zusätzlich bietet jede Kategorie die in Tabelle 14 zusammengefassten Vorteile.

Tabelle 14: Abgrenzung der Aktivitäten und Vorteile der Anbieter bei einem mehrschichtigen Outsourcing-Ansatz

Anbieter	Aktivitäten	Vorteile
Onshore	Entwicklung, ständiger und multilingualer Support	enge Beziehung, Exportkontrolle
Nearshore	Projektmanagement, interaktive Entwicklung, Support bei kritischen Anwendungen	Erleichterung interaktiver Aufgaben, Exportkontrolle, niedrigere Löhne als im Inland
Offshore	Kundenbetreuung, Projektmanagement, Geschäftsfeldanalyse, Beziehungsmanagement	weltweiter Talent-Pool, niedrige Löhne, weltweites Tätigkeitsfeld

Quelle: Softtek (2006).

¹⁸ Als Weißbuch oder White Paper werden in der Regel Überblicke von Leistungen, Standards und Techniken zu IT-Themen bezeichnet. Hierzu zählen auch Anwenderbeschreibungen, Fallstudien und Marktforschungsergebnisse.

¹⁹ Für eine Definition siehe Abschnitt 13.

13 BPO in der wissenschaftlichen Literatur

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die wissenschaftliche Literatur zum Thema BPO und dem angrenzenden Themengebiet der Auslagerung von Dienstleistungen. Dabei soll jedoch in keiner Weise ein Anspruch auf Vollständigkeit der inzwischen recht zahlreichen Literatur zum Thema Auslagerung erhoben werden. Für den interessierten Leser werden hierfür einige weiterführende Literaturhinweise im Literaturverzeichnis (siehe Abschnitt 14.2.2) aufgeführt.

Die Praxis der Auslagerung von (Material-) Vorleistungen im verarbeitenden Gewerbe ist nicht neu und schon seit Jahrzehnten fester Bestandteil der Produktionsorganisation. Ein neueres Phänomen ist hingegen die Auslagerung von Dienstleistungen und in diesem Zusammenhang die Auslagerung kompletter Geschäftsprozesse. Dabei lagern Unternehmen nicht nur an Zulieferer im eigenen Land aus, sondern zunehmend auch an Anbieter aus dem Ausland und hier insbesondere an Anbieter in Niedriglohnregionen (wie z.B. Osteuropa, Indien, China). Dieser Trend wird durch die rasante technologische Entwicklung, insbesondere auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), begünstigt.

Outsourcing ist ein Übereinkommen über die Erbringung einer Dienstleistung durch ein Unternehmen für ein anderes Unternehmen, die normalerweise auch selbst im eigenen Unternehmen (inhouse, vertikal integriert) erbracht werden kann. Der Begriff Outsourcing bezieht sich in erster Linie auf die organisatorische Gestaltung von Geschäftsbeziehungen. Hier wird unterschieden, ob eine Leistung (Vorprodukt oder Dienstleistung) selbst im Unternehmen erbracht wird (eventuell auch durch eine Tochtergesellschaft) oder von einem externen Unternehmen bezogen wird. Im Gegensatz dazu bezieht sich Offshoring auf die geographische Herkunft der Leistung. Werden Leistungen von einem Unternehmen bezogen, das in rechtlicher Abhängigkeit zum Auftraggeber steht, aber im Ausland angesiedelt ist, spricht man von „internem Offshoring“. Besteht diese Abhängigkeitsbeziehung nicht, verwendet man für den Leistungsbezug den Begriff „Offshore Outsourcing“ oder einfach nur „Offshoring“. Alle vier möglichen Kombinationen von Outsourcing und Offshoring sind in Abbildung 27 dargestellt. Der regionale Aspekt des Outsourcing lässt sich noch weiter untergliedern. Bei Auslagerungen ins nähere Ausland (im Fall von Deutschland z.B. nach Osteuropa) spricht man von „Nearshoring“. Offshoring in weiter entfernte Regionen bezeichnet man oft auch als „Farshoring“.

Abbildung 27: Klassifikation von Outsourcing/Offshoring

Unternehmen	innerhalb	interne Inlandsproduktion	(Onshore) Outsourcing
	außerhalb	internes Offshoring / FDI	Offshore Outsourcing
		innerhalb	außerhalb
Land			

Bei der Geschäftsprozessauslagerung wird ein ganzer Unternehmensprozess, z.B. der Einkauf, an einen Drittanbieter übertragen. Im Fall der Auslagerung des Einkaufs verhandelt der Outsourcinganbieter mit Zulieferern und besorgt die benötigten Dienstleistungen und Waren für das auslagernde Unternehmen. Mit BPO ist oft auch die Verlagerung von Arbeitsplätzen verbunden. In einigen Fällen werden komplette Abteilungen des auslagernden Unternehmens vom Outsourcinganbieter übernommen. Die Vertragslaufzeit beträgt bei Outsourcingverträgen gewöhnlich zwischen 2 und 10 Jahren, danach wird neu verhandelt und entweder werden die Verträge verlängert oder ein anderer Anbieter tritt an die Stelle des bisherigen Partners. Möglich ist auch, dass das auslagernde Unternehmen den bisher ausgelagerten Bereich wieder ins eigene Unternehmen integriert (insourcing).

Bei der Geschäftsprozessauslagerung handelt es sich um ein relativ neues Phänomen, zu dem speziell noch wenige theoretische und empirische Arbeiten vorliegen.²⁰ Deshalb wird im Folgenden verstärkt auf die verwandte Thematik der Dienstleistungsauslagerung, sowohl an Unternehmen im eigenen Land (Outsourcing von Dienstleistungen) als auch an Anbieter aus anderen Ländern (Offshoring von Dienstleistungen) eingegangen. Weiterhin wird auch auf theoretische Konzepte der Auslagerung von Materialvorleistungen zurückgegriffen.²¹ In einem ersten Schritt werden einige relevante theoretische Arbeiten zu dieser Thematik vorgestellt, bevor dann später sowohl empirische Ergebnisse als auch Fallstudien zu BPO präsentiert werden.

²⁰ Dagegen gibt es eine Fülle von Fallstudien die sich mit Business Process Outsourcing beschäftigen (siehe Abschnitt 13.3).

²¹ In vielen Fällen treffen die Autoren keine explizite Unterscheidung über die Art der Vorleistung, sondern sprechen einfach nur von einer Inputkomponente, die dann sowohl Material- als auch Dienstleistung sein kann. Einen umfassenden Überblicksartikel über verschiedene theoretische Arbeiten liefert zudem Spencer (2005).

13.1 Theoretische Literatur

Die (internationale) Auslagerung von Dienstleistungen und speziell von Geschäftsprozessen nimmt stetig an Bedeutung zu. Über den (theoretischen) Umgang mit dieser neuen Form der Auslagerung gibt es hingegen Uneinigkeit unter den Ökonomen. N. Gregory Mankiw, der ehemalige Vorsitzende des Council of Economic Advisers (CEA) des US-Präsidenten, sieht z.B. in der Auslagerung von Dienstleistungen keinen wesentlichen Unterschied zum internationalen Handel mit Gütern:

I think outsourcing is a growing phenomenon, but it's something that we should realize is probably a plus for the economy in the long run. We're very used to goods being produced abroad and being shipped here on ships or planes. What we are not used to is services being produced abroad and being sent here over the Internet or telephone wires. But does it matter from an economic standpoint whether values of items produced abroad come on planes and ships or over fiber-optic cables? Well, no, the economics is basically the same.

Zitat von Gregory Mankiw
(aus Bhagwati, Panagariya und Srinivasan, 2004)

Bhagwati, Panagariya und Srinivasan (2004) beschäftigen sich in ihrer Arbeit mit internationalem Outsourcing und sehen sich dabei mit zwei fundamentalen Problemen konfrontiert. Das erste Problem bezieht sich auf eine in der öffentlichen Diskussion uneinheitliche Definition von (internationalem) Outsourcing. Sie plädieren dafür, hier die von der Welthandelsorganisation vorgeschlagene Kategorisierung des internationalen Handels zu verwenden und mit Outsourcing nur Dienstleistungen, die extern, also von einem rechtlich unabhängigen Partnerunternehmen, erbracht werden, zu bezeichnen.²² In Anlehnung an Mankiw treten sie dafür ein, das internationale Outsourcing von Dienstleistungen als ein „Handelsphänomen“ zu betrachten. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass Outsourcing zu Handelsgewinnen und zu einem Anstieg des Volkseinkommens führt. In ihren einfachen Modellanalysen finden die Autoren jeweils einen positiven Beitrag von Outsourcing zur Wohlfahrt auslagernder Volkswirtschaften. Allerdings sind die Kanäle, durch welche dieser positive Beitrag erzielt wird, höchst unterschiedlich und reichen von einer höheren Kapitalrendite, aber niedrigeren Löhnen, über unterschiedliche Entlohnungsszenarien für verschiedene Qualifikationsgruppen. Allerdings zeigt sich auch, dass Outsourcing in den auslagernden Ländern höher qualifizierter Arbeitsplätze ermöglicht.

Antràs (2003, 2005) sowie Antràs und Helpman (2004) beschäftigen sich in ihren Arbeiten mit Eigentumsrechten und Offshoring. In ihren Modellen hat ein Endprodukthersteller die Kontrolle über die Wahl der organisatorischen Form des Unternehmens und stellt gleichzeitig einen Input im Produktionsprozess bereit (Kapital bei Antràs, 2003; Headquarter Dienstleistungen

²² Im WTO Kontext wird hier von „Mode 1“ Dienstleistungen gesprochen.

bei Antràs und Helpman, 2004; Hi-Tech Input bei Antràs, 2005). Für die Herstellung von Gütern wird aber jeweils auch ein zweites Vorprodukt benötigt, welches entweder im eigenen Unternehmen (vertikale integriert) oder von einem unabhängigen Zulieferer hergestellt (outsourced) werden kann. Da die vollen Produktionskosten des Vorprodukts annahmegemäß nicht vertraglich festlegbar sind, bestimmt der (interne oder externe) Produzent des Zwischenprodukts die Menge des Zwischenprodukts, die zur Verfügung gestellt wird. Die Menge an Output ergibt sich dann abhängig von der Spezifikation der Produktionsfunktion gemeinsam durch die Inputmenge beider Parteien. Diese Form der Modellierung ist eine einfache und elegante Art die Zusammenarbeit der Partner darzustellen (Spencer, 2005). Da allerdings beide Partner in dieser Modellbeziehung gemeinsam die Menge an Output bestimmen und prozentual am Gewinn beteiligt werden, beschreiben diese Modelle eher die Organisationsform eines Joint-Ventures als eine klassische Outsourcingbeziehung mit einem externen und unabhängigen Outsourcingpartner.²³

Grossman und Helpman (2004) formulieren einen Ansatz, bei dem ein Anreizsystem geschaffen wird, um den Zielkonflikt zwischen vertikaler Integration (Herstellung innerhalb des eigenen Unternehmens) und internationalem Outsourcing (Offshoring) zu untersuchen. Ein Auftraggeber kann eine bestimmte Menge eines Endprodukts herstellen, sofern er in der Lage ist, die dafür benötigten Zwischenprodukte in ausreichender Menge von einem Partner zu erhalten, der entweder Mitglied des eigenen Unternehmens ist oder extern agiert. Die Wahrscheinlichkeit der Lieferung des Zwischenprodukts durch den Partner hängt direkt von dessen Anstrengung ab. Ist der Agent Mitglied des eigenen Unternehmens, kann dessen Anstrengung direkt beobachtet werden. Handelt es sich um einen externen Vertragspartner ist dies nicht möglich. Ein externer Partner (und nur der) muss die Kosten der Produktion des Vorprodukts selbst tragen und geht leer aus, falls die Herstellung nicht vertragsgemäß erfolgt. Damit besteht ein Trade-off zwischen besserer Kontrolle (bei vertikaler Integration) und stärkerem Leistungsanreiz (bei Outsourcing). Das Modell geht von zwei Regionen aus, dem „Norden“ und dem „Süden“. Endprodukte werden nur im Norden produziert, aber das Zwischenprodukt kann in beiden Regionen hergestellt werden. Der Auftraggeber kann die Anstrengungen im Fall der vertikalen Integration im Norden besser beobachten, als im Falle von Direktinvestitionen. Dafür sind die Herstellungskosten im Süden niedriger. Zudem variiert die Produktivität der Hersteller von Endprodukten und produktivere Firmen erzielen höhere Gewinne. Aus dem Modell heraus lassen sich, je nach Produktivitätsniveau des Endproduzenten, verschiedene Organisationsformen ableiten. Unternehmen mit hoher Produktivität entscheiden sich für die Auslagerung in den Süden. Mit abnehmendem Produktivitätsniveau der Unternehmen folgt die vertikale Integration (im Norden), dann die Direktinvestitionsvariante im Süden und zum Schluss wieder die Offshoringvariante. Interessanterweise ist es niemals vorteilhaft sich für den externen Bezug der Leistungen im Norden (Outsourcing) zu entscheiden.

²³ In einer klassischen Outsourcingbeziehung kann der Auftraggeber meist selbst die Menge des zu liefernden Vorprodukts festlegen (Spencer, 2005).

Grossman und Helpman (2005) untersuchen die Wahl zwischen heimischer und internationaler Auslagerung in einem allgemeinen Gleichgewichtsmodell mit unvollständigen Verträgen, monopolistischem Wettbewerb und Handel. Unterschiedliche Endprodukte werden im Norden produziert, aber die Hersteller dort müssen einen unabhängigen Zulieferer aus dem Norden oder Süden finden, der eine notwendige Komponente für das Endprodukt zuliefert. In diesem Modellansatz wird eine eventuelle vertikale Integration nicht berücksichtigt. Der einzige Produktionsfaktor ist Arbeit und der Süden zeichnet sich durch ein niedriges Lohnniveau aus. Das Modell geht davon aus, dass Zulieferer beziehungspezifische Investitionen vornehmen müssen, wobei die Kosten dafür von der Expertise des Zulieferers und den Bedürfnissen des Auftraggebers abhängen. Die Zulieferer werden am späteren Gesamtgewinn beteiligt, womit ein entsprechendes Anstrengungsniveau bezüglich der Qualität der zu liefernden Vorleistung gewährleistet wird. Die Endhersteller müssen einen festen Betrag für die Suche nach einem passenden Zulieferer aufbringen. Die Kosten für den Markteintritt und die spezifischen Investitionen sind allerdings für den Zulieferer höher als die Suchkosten des Herstellers. Dies führt zu einer höheren Zahl an Endabnehmern als an Zulieferern, sowohl im Norden als auch im Süden. Jeder Zulieferer kann für mehrere Endabnehmer produzieren und die Marktdichte wird durch die Anzahl der Anbieter definiert. Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass Volkswirtschaften mit einem größeren Angebot an Arbeitskräften eine höhere Marktdichte aufweisen. Dies führt tendenziell zu mehr Auslagerung in diese Märkte. Eine allgemeine Verbesserung der Technologieinvestitionen (z.B. Computer) in beiden Regionen führt weder zu mehr Outsourcing noch wird die regionale Zusammensetzung von Endproduzent und Zulieferer geändert. Eine Verbesserung der Investitionen im Süden hingegen führt zu einer Verlagerung von Outsourcingleistungen aus dem Norden in den Süden. Außerdem bewirkt eine Verbesserung des Rechtssystems eines Landes (wodurch vermehrt Investitionen auch vertraglich festgehalten werden können) zu einem erhöhten Anteil an Outsourcingleistungen eines Landes. Trotz allem wird aufgrund der Ergebnisse des allgemeinen Gleichgewichtsmodells die Auslagerung im Norden favorisiert.

Antràs, Garicano und Rossi-Hansberg (2006) beschäftigen sich mit der Bildung grenzüberschreitender Teams von „Arbeitern“ und „Managern“ um ein Endprodukt herzustellen. Die Zuordnung zu einer der beiden Gruppen (Arbeiter oder Manager) ist dabei endogen und hängt vom Qualifikationsniveau ab. Die weniger qualifizierten Arbeiter kümmern sich um die Produktion. Während dem Produktionsprozess treten Probleme auf, die für die Erstellung eines positiven Outputs gelöst werden müssen. Kann ein Problem von den Arbeitern nicht selbst gelöst werden, können sie sich an einen Manager wenden, der ihnen sofort eine Lösung kommuniziert, sofern er sie weiß. Die Analyse unterstellt wieder ein Zwei-Länder Modell (Nord und Süd), wobei der Norden eine relativ höher qualifizierte Bevölkerung aufweist. Alle anderen Aspekte sind ansonsten in beiden Ländern identisch. Es können sich nun länderspezifische Teams (von mehreren Arbeitern und einem Manager), als auch grenzüberschreitende Teams bilden. Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von Globalisierung. Ein zentraler Parameter in diesem Modell sind die Kosten für den Wissenstransfer innerhalb eines Teams (die wiederum vom Stand der Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflusst wer-

den). Hiervon hängt es im Wesentlichen ab, in welchem Ausmaß Manager ihr Wissen innerhalb größerer Teams kommunizieren können. Die Autoren zeigen, dass je niedriger die Kommunikationskosten sind, desto höher der Anteil von Offshoring. Allerdings nimmt auch die Qualität der Leistungen, die in der Offshoringbeziehung erbracht werden, dadurch ab. Ferner führt die Globalisierung dazu, dass alle südlichen Arbeiter sich in besseren Teams wiederfinden, im Gegensatz dazu sich aber nur die besten nördlichen Arbeiter verbessern. Die Globalisierung führt zudem zu Lohnunterschieden unter den Arbeitern im Süden, aber nicht notwendigerweise unter denen im Norden.

Robert-Nicoud (2006) betrachtet die Auswirkungen der internationalen Auslagerung von Dienstleistungen für global agierende Unternehmen. Er argumentiert, dass durch die Auslagerung von Routinetätigkeiten in Niedriglohnländer, Arbeitsplätze in Industrieländern gesichert und sogar aufgebaut werden, da durch die Auslagerung die Kernkompetenzen der Standorte in den Industrieländern gestärkt werden. Falls für global operierende Unternehmen die Hürden der Auslagerung von Arbeitsplätzen Geringqualifizierter zu hoch gesetzt werden, könnte dies dazu führen, dass diese Unternehmen ihre Standorte komplett in Niedriglohnregionen verlegen.

13.2 Empirische Literatur

Beim Business Process Outsourcing handelt es sich, wie bereits erwähnt, um ein relativ neues Phänomen, zu dem noch recht wenige empirische wissenschaftliche Untersuchungen existieren. Dies mag zum einen an fehlenden Daten zu diesem Aspekt des Outsourcing liegen, zum anderen aber auch daran, dass sich bisherige Untersuchungen hauptsächlich mit der Unterscheidung zwischen der Auslagerung von (materiellen) Vorprodukten auf der einen und der (allgemeinen) Auslagerung von Dienstleistungen auf der anderen Seite beschäftigt haben. Dieser Abschnitt konzentriert sich deshalb auf die zahlreiche empirische Literatur, die aus verschiedenen Blickwinkeln die Auslagerung von Dienstleistungen beleuchtet.²⁴

13.2.1 Outsourcing von Dienstleistungen

In diesem ersten Unterabschnitt werden einige Arbeiten vorgestellt, die sich sowohl auf sektoraler als auch auf Unternehmensebene mit der Auslagerung von Dienstleistungen beschäftigen. Hier wird explizit keine Unterscheidung zwischen nationaler und internationaler Auslagerung von Dienstleistungen getroffen.

²⁴ Unter 14.2.2 werden auch Arbeiten aufgeführt die sich speziell mit der Auslagerung von Materialvorleistungen beschäftigen.

Bereits Anfang der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts untersuchten Siegel und Griliches (1992) den Zusammenhang zwischen dem Produktivitätsanstieg im produzierenden Gewerbe der USA und der Auslagerung von Dienstleistungen an externe Anbieter. Die beiden Autoren (wie auch andere Ökonomen) äußern dabei Zweifel an der methodischen Vorgehensweise der Produktivitätsberechnung im produzierenden Gewerbe nach 1979 und dem daraus resultierenden Produktivitätswachstum. Sie gehen davon aus, dass organisatorische Veränderungen im Produktionsprozess zu einer Verzerrung der üblichen Schätzmethodik und damit zu einer Überschätzung des Produktivitätswachstums geführt haben. Zu diesen Veränderungen zählt auch die verstärkte Auslagerung von Dienstleistungen aus dem verarbeitenden Gewerbe in den Dienstleistungssektor durch verstärkte Inanspruchnahme von externen Dienstleistungsanbietern.²⁵ Die von den Autoren präsentierten Ergebnisse weisen allerdings nicht darauf hin, dass der Produktivitätsanstieg im verarbeitenden Gewerbe auf die zunehmende Inanspruchnahme externer Dienstleistungsanbieter zurückzuführen ist.²⁶ Allerdings wird auch auf den beschränkten Untersuchungszeitraum (1977 bis 1982), wodurch danach stattfindende Veränderungen (bezüglich Outsourcing) nicht mehr berücksichtigt werden konnten, hingewiesen.

Die Autoren ten Raa und Wolff (2001) legen ihrer Arbeit ebenfalls die Hypothese zugrunde, dass die in den achtziger und neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts zu beobachtende Erholung des Produktivitätswachstums im verarbeitenden Gewerbe der USA (zumindest teilweise) auf die vermehrte Auslagerung von Dienstleistungen aus dem verarbeitenden Gewerbe heraus in die Dienstleistungsbranchen zurückzuführen ist. Zur Begründung führen die Autoren an, dass Dienstleistungen in der Regel geringere Produktivitätswachstumsraten aufweisen als die Güterproduktion. Eine verstärkte Auslagerung von Dienstleistungen im verarbeitenden Gewerbe führt dann konsequenterweise zu einem zunehmenden Produktivitätswachstum im verarbeitenden Gewerbe. Diese These kann anhand der zur Verfügung stehenden Daten für die USA auch bestätigt werden.

Eine der ersten Arbeiten, die sich auf Unternehmensebene mit dem Phänomen der Auslagerung von Dienstleistungen beschäftigt, ist die Untersuchung von Abraham und Taylor (1996) für die USA. Sie analysieren dabei die Determinanten der Auslagerungsentscheidung für verschiedene Dienstleistungsbereiche im Unternehmen.²⁷ Dabei gehen sie von folgenden drei Hypothesen aus: 1. Die Auslagerung ist für Unternehmen, die tarifvertraglich gebunden hohe Löhne zahlen müssen, ein Weg zur Personalkosteneinsparung. Tätigkeiten, die weniger qualifiziertes Personal benötigen, das aufgrund der Tarifbindung aber relative hohe Löhne bezieht, werden an Dienstleistungsunternehmen ausgelagert, die niedrigere Löhne zahlen. 2. Um Nachfrageschwankungen auszugleichen, greifen Unternehmen bei einem Konjunkturaufschwung auf die

²⁵ Weitere Gründe, die zu einem verzerrten Ergebnis bezüglich des Produktivitätswachstums geführt haben könnten, sind die internationale Auslagerung von Vorleistungserzeugnissen und die zunehmenden Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologien.

²⁶ Ebenso wenig konnte die internationale Auslagerung von Materialvorleistungen und die schlechte Qualität der zur Verfügung stehenden Daten als Einflussfaktoren identifiziert werden. Allein die Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologien weisen eine positive Korrelation mit dem Produktivitätswachstum auf.

²⁷ Zu den betrachteten Dienstleistungen zählen: Hausmeistertätigkeiten, Maschineninstandhaltung, Ingenieur-tätigkeiten, Buchhaltung und Computerdienstleistungen.

Unterstützung externer Dienstleister zurück. Dadurch können reguläre Beschäftigte in dieser Phase entlastet werden. Im Abschwung werden diese Kontrakte wieder aufgelöst und die ausgelagerten Tätigkeiten zurück auf die Mitarbeiter im Unternehmen übertragen. 3. Ein weiterer Aspekt für eine positive Auslagerungsentscheidung sind die von externen Dienstleistern erzielten Skaleneffekte, die in Form niedriger Kosten und/oder besserer Qualität wiederum dem auslagernden Unternehmen zugute kommen. Abraham und Taylor finden für die USA heraus, dass das beobachtete Auslagerungsverhalten der Unternehmen eine Mischung aus allen drei erwähnten Hypothesen ist. Der jeweilige Einfluss hängt stark von der Art der auszulagernden Tätigkeit ab. So werden z.B. Buchhaltungstätigkeiten vor allem von Unternehmen ausgelagert, die stärker konjunkturellen Schwankungen ausgesetzt sind. Die Auslagerung von Hausmeister-tätigkeiten wird dagegen stark durch Lohnkosteneinsparung beeinflusst. Externe Buchhaltungstätigkeiten sowie Computerdienstleistungen werden verstärkt von kleinen Unternehmen in Anspruch genommen und von Unternehmen, die in urbanen Regionen ihren Firmenstandort haben. Hier spielt offensichtlich auch die Nähe zwischen Anbieter von und Nachfrager nach einer Leistung eine Rolle.

Fixler und Siegel (1999) konzentrieren sich in ihrer Untersuchung in erster Linie auf den Dienstleistungssektor und interessieren sich für die Auswirkungen der zunehmenden Auslagerung von Dienstleistungen durch Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes auf das Produktivitätswachstum im Dienstleistungssektor. Diese Arbeit steht damit im Gegensatz zu den zahlreichen Untersuchungen, die die Auswirkungen der Auslagerung für die auslagernden Branchen oder Unternehmen analysieren. Sie stellen dabei fest, dass sich durch die zunehmende Dienstleistungsauslagerung die Produktivität im Dienstleistungssektor kurzfristig verringert hat. Auf lange Sicht allerdings prognostizieren die Autoren ein steigendes Produktivitätswachstum in diesem Sektor, nämlich sobald sich die Nachfrage des produzierenden Gewerbes nach Outsourcingleistungen des Dienstleistungssektors wieder stabilisiert hat, d.h. nicht weiter steigt.

Auch Sako (2006) analysiert in ihrer Arbeit den Dienstleistungssektor. Ausgangspunkt ist das enorme Wachstum des Wirtschaftszweigs unternehmensnahe Dienstleistungen in Großbritannien in den vergangenen Jahren. Heute umfasst der Sektor unternehmensnahe Dienstleistungen in Großbritannien etwa 11 Prozent des BIP und beschäftigt ca. 4 Millionen Menschen. Im Zeitraum 1998 bis 2004 ist die Produktivität in diesem Sektor, trotz einer Beschäftigungszunahme von 20,2 Prozent, um 23,6 Prozent gestiegen.²⁸ Für die Beschäftigungszunahme wird zum einen die insgesamt gestiegene Nachfrage nach Unternehmensdienstleistungen verantwortlich gemacht, aber auch zahlreiche Outsourcingvereinbarungen, bei denen Mitarbeiter auf den Dienstleistungserbringer transferiert wurden. Für den Produktivitätsanstieg identifiziert die Studie unter anderem die zunehmende Auslagerungsintensität, sowohl national als auch international, des Wirtschaftszweigs unternehmensnahe Dienstleister, welche zu einer höheren Spezialisierung der einzelnen Unternehmen führt.

²⁸ Im Vergleich dazu ist im selben Zeitraum die Produktivität im verarbeitenden Gewerbe um 28,8 Prozent gestiegen, während die Beschäftigung dort um 22,8 Prozent abnahm.

Einen weiteren Beitrag zur Auslagerung von Dienstleistungen liefern Kotabe und Murray (2001). Sie unterstreichen dabei die Relevanz von technologischem Fortschritt, vor allem auf dem Gebiet der Telekommunikationstechnik, die zur positiven Auslagerungsentwicklung maßgeblich beigetragen hat. Sie stellen in ihrer (nun schon einige Jahre zurückliegenden) Studie fest, dass viele Dienstleistungsanbieter immer noch der Meinung sind, dass alle Dienstleistungen im Unternehmen selbst erstellt werden müssen. Im Zeitalter des Internet ist diese Denkweise aus ihrer Sicht überholt. Dienstleistungsunternehmen müssen darauf achten, ständig wettbewerbsfähige und innovative Dienstleistungspakete im Angebot zu haben, um sich im Markt zu positionieren. Dazu trägt die Auslagerung von Dienstleistungsbestandteilen bei, die nicht zum Kerngeschäft zählen. Bei der Auslagerung ist darauf zu achten eine strategische Partnerschaft mit dem Anbieter einzugehen, damit für beide Seiten eine „win-win“ Situation entsteht.

Merino und Rodríguez (2007) beziehen sich in ihrer Untersuchung explizit auf Geschäftsprozesse. Sie verwenden spanische Unternehmensdaten aus dem verarbeitenden Gewerbe des Jahres 1998, um die Determinanten der Auslagerung zu bestimmen. Die Heterogenität von Dienstleistungen bzw. Geschäftsprozessen wird von den Autoren besonders hervorgehoben und führt dazu, dass in der Analyse nach unterschiedlichen Arten von Dienstleistungen unterschieden wird.²⁹ Die Ergebnisse zeigen, dass Tariflohnaufschläge für gering qualifizierte Mitarbeiter dazu führen, dass die von diesen Mitarbeitern erbrachten Dienstleistungen ausgelagert werden. Die Unternehmensgröße spielt für die Auslagerungsentscheidung von Beratungsleistungen eine positive Rolle. Bei Reinigungs-, Personalbeschaffungs- und Weiterbildungsdienstleistungen ist sie negativ mit der Auslagerungsentscheidung korreliert. Ferner zeigen die Autoren, dass die Auslagerung von Dienstleistungen weitere Auslagerungen nach sich zieht. Die Autoren schließen daraus auf etwaige Lernprozesse aus den Auslagerungsbeziehungen eines Unternehmens.

Ono (2001) schlägt ein theoretisches Modell vor, das zeigt, dass eine regional größere Nachfrage nach einer Vorleistung dazu führt, dass sich zusätzliche Anbieter dieser Leistung in einer Region niederlassen. Infolge dessen fallen die Preise für solche Vorleistungen und mehr Firmen kaufen diese Vorleistung extern ein. Letztlich sinken die Produktionskosten des Endzeugers. Das theoretische Modell wird auf Grundlage von Unternehmensdaten des produzierenden Gewerbes der USA aus dem Jahr 1992 empirisch untersucht. Es zeigt sich, dass ein exogener Nachfragschub nach Dienstleistungen dazu führt, dass mehr Anbieter sich in einer Region niederlassen und dass dies die Auslagerungswahrscheinlichkeit von Unternehmen erhöht. Ferner üben die Unternehmensgröße und die Zugehörigkeit einer Firma zu einem Unternehmensverbund bzw. Konzern einen signifikant positiven Effekt auf die Auslagerungsentscheidung von Dienstleistungen aus.

²⁹ Als Beispiele führen sie hier Beratungsdienstleistungen und juristische Dienstleistungen an, welche von hochqualifizierten Mitarbeitern erbracht werden, und bei denen die regionale Distanz keine allzu große Rolle spielt. Im Vergleich dazu werden Reinigungsdienstleistungen von eher unqualifiziertem Personal erbracht, wobei hier die Nähe zwischen Anbieter und Nachfrager durchaus wichtig ist.

Antonietti und Cainelli (2007) untersuchen die Haupteinflussfaktoren für die Auslagerung von wissensintensiven Geschäftsprozessen im italienischen verarbeitenden Gewerbe für den Zeitraum 1998 bis 2003. Im Gegensatz zu anderen Untersuchungen konzentrieren sich die Autoren auf räumliche Konzentration und Technologie als wichtige Faktoren. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Unternehmensgröße sowie Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologien einen positiven Einfluss auf die Auslagerungsentscheidung haben. Die Kapitalintensität hat dagegen einen negativen Einfluss. Die Anzahl der wissensintensiven Prozesse, die ausgelagert werden, hängt positiv von den Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie vom Standort des Unternehmens in einer dichten und technologisch entwickelten Industrieregion ab. Lokale Nähe von Nachfragern und Anbietern wissensintensiver Dienstleistungen scheint hier ein wichtiger Faktor für die Auslagerungsentscheidung zu sein. Im Übrigen wird die Wahrscheinlichkeit auszulagern nicht von Lohnkosteneinsparungen getrieben.

Juma'h und Wood (2003) untersuchen die Marktreaktionen auf die Ankündigung, zukünftig Geschäftsprozesse auszulagern. Dabei ziehen sie die Auslagerungsentscheidungen von gelisteten britischen Aktiengesellschaften heran. Für den Zeitraum 1991 bis 1997 stellen sie fest, dass die erste Ankündigung einer solchen Transaktion signifikant positive Reaktionen (gemessen anhand der Überschussrendite zwischen dem Zeitraum vor und nach der Ankündigung) hervorgerufen hat. Bei größeren Unternehmen konnte ein stärkerer Effekt beobachtet werden als bei kleineren Unternehmen. Interessant ist, dass dieses Marktverhalten beobachtet werden kann, obwohl keine näheren Details zu den Auslagerungsvereinbarungen zu dem Zeitpunkt bekannt waren. Die Autoren erklären dies damit, dass der Markt eher auf Signale als auf harte Fakten reagiert. Durch die Ankündigung einer Auslagerung assoziieren die Marktteilnehmer eine stärkere Fokussierung auf die Kernkompetenzen des Unternehmens und eine gewisse Innovationsbereitschaft. Dies beurteilen die Marktteilnehmer positiv für künftige Unternehmensentwicklungen.

An dieser Stelle sei noch auf die Überblicksartikel zum Thema Produktivitätseffekte von Outsourcing und Offshoring von Heshmati (2003) und Olsen (2006) sowie auf den Beitrag von Lafontaine und Slade (2007) zu vertikaler Integration hingewiesen.

13.2.2 Offshoring von Dienstleistungen

Die Auslagerung von Dienstleistungen ins Ausland hat in den letzten Jahren starke Beachtung in den Medien und der öffentlichen Diskussion gefunden. Hauptgrund dafür ist die mit der internationalen Auslagerung (Offshoring) assoziierte Arbeitsplatzverlagerung von entwickelten Volkswirtschaften hin zu Schwellenländern und den damit einhergehenden Arbeitsplatzverlusten in den Industrienationen. Der folgende Unterabschnitt beschäftigt sich mit empirischen Untersuchungen zum Offshoring von Dienstleistungen auf Unternehmens- sowie auf Branchenebene.

Die Untersuchung von Amiti und Wei (2005) zeigt, dass der internationale externe Bezug von Materialvorleistungen gegenüber dem internationalen Bezug von Dienstleistungen wesentlich

bedeutender ist. Das gilt sowohl für die Vereinigten Staaten als auch für Großbritannien. In Großbritannien ist der Outsourcinganteil von Dienstleistungen im Zeitraum 1992 bis 2001 von 1,2 Prozent auf 2,6 Prozent gestiegen. Im Gegensatz dazu liegt der Outsourcinganteil von Materialvorleistung im Jahr 2001 bei ungefähr 27 Prozent, also um ein Vielfaches höher als der Dienstleistungsanteil. Allerdings ist die Wachstumsrate des Outsourcinganteils von Dienstleistungen sehr hoch, im Vergleich zu einer Stagnation beim Materialoutsourcing. Ferner zeigen die Autoren, dass Industrienationen nicht generell eine höhere Auslagerungsintensität bezüglich Dienstleistungen aufweisen als Entwicklungsländer. In vielen Fällen, speziell bei unternehmensnahen Dienstleistungen und IT-Dienstleistungen, sind sie sogar Nettoexporteure, d.h. die restliche Welt lagert mehr zu ihnen aus als umgekehrt.³⁰ Im Hinblick auf Auswirkung von Dienstleistungsoutsourcing auf das Beschäftigungswachstum, konnte auf Branchenebene für Großbritannien kein negativer Effekt festgestellt werden.³¹

In einer weiteren Arbeit schätzen Amiti und Wei (2006) den Einfluss des Offshoring von Geschäftsprozessen (Dienstleistungsvorleistungen) auf die Produktivität im US-amerikanischen verarbeitenden Gewerbe für den Zeitraum 1992 bis 2000. Nach eigenem Bekunden ist dies die erste Arbeit, die für alle Branchen des verarbeitenden Gewerbes den Zusammenhang zwischen Dienstleistungs-offshoring und Produktivitätswachstum untersucht. Sie stellen dabei fest, dass das Offshoring von Dienstleistungen einen signifikant positiven Einfluss auf die Produktivität dieses Sektors hat und mit einem Beitrag von 11 Prozent zum Produktivitätswachstum im untersuchten Zeitraum beisteuert. Das Offshoring von Materialvorleistungen hat zwar ebenfalls einen positiven Effekt auf das Produktivitätswachstum, trägt aber einen weitaus geringeren Teil bei (ca. 5 Prozent).

Görg, Hanley and Strobl (2008) untersuchen mit Firmendaten aus dem verarbeitenden Gewerbe Irlands den Effekt der internationalen Auslagerung auf die Unternehmensproduktivität. In ihrer Studie unterscheiden sie explizit zwischen (dem internationalen externen Bezug von) Vorprodukten und Dienstleistungen. Zudem beziehen sie in ihre Untersuchung mit ein, inwiefern sich die internationale Verflechtung eines Unternehmens (Exportaktivität, Firma ist Teil eines multinationalen Unternehmens) auf etwaige Produktivitätsunterschiede auswirken. Für exportorientierte Unternehmen konnten die Autoren einen positiven Effekt der Auslagerung von Dienstleistungsvorleistungen feststellen. Im Gegensatz dazu finden sie keinen signifikanten Effekt der internationalen Auslagerung von Dienstleistungen auf die Unternehmensproduktivität von Firmen, die keine internationale Verflechtung aufweisen. Eine mögliche Erklärung dieses Phänomens, könnte der Wissensvorsprung von international agierenden Unternehmen bezüglich der Auswahl eines internationalen Anbieters sein, der sich in niedrigeren Auslagerungskosten widerspiegelt.

³⁰ Die USA und Großbritannien haben in den letzten Jahren den größten und zweitgrößten Überschuss im Dienstleistungshandel erzielt.

³¹ Für die USA verweisen die Autoren auf weitere Analysen die zeigen, dass bei einer disaggregierten Branchenanalyse durchaus ein Effekt der Auslagerung vorhanden ist, dieser aber bei einer stärkeren Aggregation verschwindet. D.h. das Arbeitsplatzverluste in einer Branche durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze in anderen Branchen kompensiert wird.

Daveri und Jona-Lasinio (2008) untersuchen den Zusammenhang zwischen Offshoring von Materialvorleistungen und Dienstleistungen und Produktivitätswachstum im italienischen verarbeitenden Gewerbe. Die von den Autoren ermittelten Ergebnisse sind zum Teil widersprüchlich. Für Materialvorleistungen können positive Effekte für das Produktivitätswachstum identifiziert werden, für die internationale Auslagerung von Dienstleistungen dagegen nicht. Allerdings hängen die Ergebnisse sehr stark von der für die Messung der Offshoringleistungen verwendeten Messmethode ab.

13.2.3 Outsourcing, Beschäftigung und Löhne

Geishecker und Görg (2008) präsentieren in einer neuen Untersuchung, die auf britischen Haushaltsdaten basiert, die Auswirkungen des Offshoring von Dienstleistungen auf die Löhne verschiedener Qualifikationsgruppen. Sie zeigen, dass durch die internationale Auslagerung die realen Löhne von mittel und gering qualifizierten Arbeitnehmern negativ beeinflusst werden, die Löhne Hochqualifizierter dagegen von der Auslagerung profitieren. Offshoring trägt also zur Lohnspreizung zwischen den Qualifikationsgruppen bei. Allerdings stellen die Autoren auch fest, dass das Ausmaß des Effekts relativ gering ist, aber nicht so gering, dass er vernachlässigt werden kann. Die Autoren leiten aus der Studie die Forderung nach zusätzlichen Qualifikationsmaßnahmen ab, um gering qualifizierten Arbeitnehmern die Chance zu geben, in hochqualifizierte Jobs zu wechseln und damit eine bessere Bezahlung zu erreichen.

Liu und Trebler (2008) untersuchen den Einfluss der Auslagerung von Dienstleistungen nach China und Indien auf den US-amerikanischen Arbeitsmarkt. Dabei betrachten sie gleichzeitig die von den USA für die beiden Länder erbrachten Dienstleistungen. Nur so kann die wahre Auswirkung des Auslagerungsgeschehens und dessen Einfluss auf Arbeitsplatzaufbau bzw. -abbau genau spezifiziert werden. Bezüglich der Beschäftigung erhalten die Autoren einen signifikanten positiven Effekt des Inshoring (also der für die Länder Indien und China erstellten Dienstleistungen innerhalb der USA) und einen geringen negativen Effekt durch das Offshoring von Dienstleistungen in diese Länder. Der Nettoeffekt für den US-amerikanischen Arbeitsmarkt ist damit positiv. Allerdings ist das Ausmaß der einzelnen Effekte sowie des Gesamteffekts fast verschwindend gering.

Falk und Koebel (2002) untersuchen anhand deutscher Input-Output-Daten der Jahre 1978 bis 1990 den Einfluss von Dienstleistungsauslagerungen und den Import von Vorleistungen auf die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften. Dabei stellen sie fest, dass das Outputwachstum sowie die Höhe des Kapitalstocks weitaus entscheidender für die Nachfrage nach qualifizierter Arbeit sind als eventuelle Substitutionseffekte durch die verstärkte Inanspruchnahme von externen Dienstleistungen oder importierten Vorleistungen.

13.2.4 Outsourcing und IKT

Die zunehmende Durchdringung der Unternehmen mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der kontinuierliche Ausbau der Breitbandinfrastruktur haben dafür

gesorgt, dass die Auslagerung von vielen Dienstleistungen heute überhaupt erst möglich ist (Barnes, 2005).

Abramovsky und Griffith (2006) untersuchen anhand britischer Daten für den Zeitraum 2001 und 2002, welchen Einfluss Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Entscheidung haben, Dienstleistungen im Unternehmen selbst zu erstellen, oder sie von einem externen Anbieter erbringen zu lassen. IKT verringert die Transaktions- und Anpassungskosten der Auslagerung von Dienstleistungen und macht es deshalb auch möglich, die Auslagerung über sehr lange Distanzen (Offshoring) zu vertretbaren Kosten durchzuführen. Die Autoren stellen fest, dass IKT-intensive Unternehmen einen größeren Anteil an Dienstleistungen auf dem Markt einkaufen. Zudem ist es wahrscheinlicher, dass IKT-intensive Unternehmen sich diese Dienstleistungen international zukaufen (Offshoring).

In einer weiteren Arbeit zeigen Abramovsky und Griffith (2007), dass IKT auch dadurch zum Produktivitätswachstum beigetragen hat, indem es zur Restrukturierung von Unternehmensprozessen in Form von Outsourcing von Geschäftsprozessen geführt hat. Durch den drastischen Verfall der Preise von Informations- und Kommunikationstechnologien wird es Unternehmen zunehmend ermöglicht, Geschäftsprozesse an externe Anbieter auszulagern. Die dadurch stattfindende Fokussierung auf die Kernprozesse des Unternehmens geht mit einer allgemeinen Produktivitätssteigerung des Produktionsprozesses einher. Die Autoren weisen allerdings in Ihrer Untersuchung ausdrücklich darauf hin, dass ihre Ergebnisse (noch) nicht kausal interpretierbar sind.

Bartel, Lach und Sicherman (2006) entwickeln ein Modell, welches den Zusammenhang zwischen der Auslagerung von Dienstleistungen und dem technischen Fortschritt erklärt. Sie formulieren die Hypothese, dass die Anpassungskosten umso geringer sind, je IT-intensiver die Unternehmen operieren. Dadurch steigt auch die Wahrscheinlichkeit auszulagern mit der IT-Intensität der Unternehmen. Als Begründung führen die Autoren an, dass die Verwendung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien eine Reihe allgemeiner Fähigkeiten voraussetzt, die auch in andere Firmen und Branchen transferiert werden können. Hiermit wird die entscheidende (technologische) Schnittstelle zwischen dem auslagernden Unternehmen und dessen Dienstleister geschaffen. Zudem prognostiziert das Modell, dass der Anteil von Leistungen, die ausgelagert werden, mit der Geschwindigkeit des technologischen Wandels zunimmt.

Yan (2006) untersucht für Kanada den Zusammenhang zwischen der zunehmenden Einkommensungleichheit zwischen hoch und niedrig qualifizierten Beschäftigten, den ebenfalls zunehmenden Ausgaben in IKT und dem in den letzten Jahren steigenden Anteil von extern im Ausland bezogenen Vorleistungen. Beruhend auf Branchendaten für den Zeitraum 1981 bis 1996 stellt er fest, dass sowohl die internationale Auslagerung als auch die IKT-Nutzung zu einem Anstieg des Anteils hochqualifizierter Beschäftigter im verarbeitenden Gewerbe geführt hat.

Freund und Weinhold (2002) stellen fest, dass die Weiterentwicklung der Internetinfrastruktur im Ausland einen signifikanten Effekt auf den Export von Dienstleistung aus diesen Ländern in die USA hat. Das Internet erhöht damit nicht nur direkt die Produktivität von Unternehmen, sondern fördert auch den freien Handel und trägt zu einer besseren Allokation von Ressourcen bei.

13.2.5 Business Process Outsourcing

Eine Studie, die sich speziell mit BPO im Bankensektor beschäftigt, präsentieren Fritsch, Hackethal, Wahrenburg und Wüllenweber (2007). Sie untersuchen 137 Business Process Outsourcing Verträge in 254 deutschen Banken im Zeitraum 1994 bis 2005.³² Als Ergebnis können die Autoren feststellen, dass auslagernde Banken in Bezug auf Rentabilität und Kosteneffizienz besser aufgestellt sind als Vergleichsunternehmen, die keine Geschäftsprozesse ausgelagert haben. Zudem kommt diese Studie zu dem Resultat, das für die bessere Unternehmensperformance von auslagernden Banken nicht der Rückgang in den Beschäftigtenzahlen verantwortlich ist, sondern die gesteigerte Produktivität der Mitarbeiter.

Shi (2007) beschäftigt sich in einem Artikel mit dem langfristigen Risiko, das mit der Auslagerung von Geschäftsprozessen für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens einhergeht. Er ist der Auffassung, dass dieses Risiko in vielen Fällen zugunsten der kurzfristigen Profitoptimierung übersehen wird. Daraus resultieren die Empfehlungen, bei BPO-Verträgen allgemein, und bei der Auswahl eines geeigneten Outsourcingpartners im Speziellen, stärker auf die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens zu achten. Ansonsten könnte sich die Auslagerung langfristig als kontraproduktiv für die Unternehmensentwicklung erweisen.

13.2.6 Knowledge Process Outsourcing

Unter Knowledge Process Outsourcing (KPO) versteht man die Auslagerung von wissensintensiven Prozessen, die spezifisches Know-how erfordern um diese erfolgreich erledigen zu können. Diese Art der Auslagerung gewinnt zunehmend an Bedeutung (Schaaf, 2005). Beim KPO werden die Arbeitsergebnisse überwiegend IT-basiert verarbeitet und übermittelt, bauen aber stark auf das jeweilige Expertenwissen der Anbieter solcher Prozessauslagerungen auf. Auch wissensintensive Prozesse eignen sich zur internationalen Auslagerung, auch wenn diese Prozesse weniger standardisiert und eher ergebnisoffen sind (Schaaf, 2005). Vor allem indische Unternehmen versuchen sich als Anbieter von KPO für amerikanische und europäische Firmen zu etablieren. Konkrete Beispiele Für KPO sind die detaillierte Analyse von Röntgenbildern durch externe Radiologen für Krankenhäuser, das Zusammenfassen von Gerichtsurteilen durch (z.B. indische) Juristen für einen amerikanischen Anbieter von Wirtschaftsdaten, die redaktionelle Auswahl von Beiträgen für eine internationale Nachrichtenagentur, Risikomanagement, Internetrecherche und Aktienanalyse für Finanzdienstleister.

³² Die Autoren identifizieren die Prozesse „Settlement of Securities“ und „Domestic Payment“ als für eine Auslagerung in der Bankenbranche geeignete Prozesse.

Sen und Shiel (2006) befassen sich mit dem Übergang von BPO zu KPO. Besonders die erhöhte Flexibilität und Kosteneinsparung sprechen aus Sicht des auslagernden Unternehmens in einer zunehmend wettbewerbsintensiveren Umwelt für KPO. Höhere Margen und ein wachsender Einfluss auf strategische Entscheidungen des auslagernden Unternehmens machen KPO für Anbieterfirmen attraktiv. In der Studie kann weiterhin gezeigt werden, dass Unternehmen die bereits einen wissensintensiven Prozess in einer eigenständigen organisatorischen Einheit gebündelt haben, solche Prozesse effektiver auslagern können. Die Trennung von Nicht-Kern- und Kernprozessen im Vorfeld der Auslagerung verbessert zusätzlich die Auslagerungsergebnisse. Von den Autoren werden zwei Arten der Auslagerung von wissensintensiven Prozessen beobachtet. Im ersten Fall werden einfache wissensintensive Prozesse, die entweder Nicht-Kern- oder aber auch Kernprozesse für das auslagernde Unternehmen sein können, ausgelagert. Die Ergebnisse der Auslagerung werden später in den entsprechenden, übergeordneten Unternehmensprozess integriert. Im zweiten Fall werden komplexe, aber nicht zum Kerngeschäft gehörende Prozesse ausgelagert. Das Ergebnis wird dann zusammen mit anderen Kern- und Nicht-Kernprozessen zu einem Gesamtergebnis innerhalb des auslagernden Unternehmens zusammengeführt. Während im ersten Fall der Anbieter keine Kontrolle über die operationale Durchführung hat, wird ihm dieses Entscheidungsrecht im zweiten Fall eingeräumt. Allerdings bleiben strategische Entscheidungen weiterhin unter Kontrolle des auslagernden Unternehmens.

13.3 Fallstudien

Eine ganze Fülle von Untersuchungen, die sich mit Business Process Outsourcing beschäftigen, stützt sich auf Fallstudien mit einem oder auch mehreren Unternehmen als Untersuchungsgegenstand. Dieser Abschnitt stellt die Ergebnisse einiger Arbeiten aus diesem Bereich vor.

Mehta, Armenakis, Mehta und Irani (2006) interviewen 28 Führungskräfte aus dem unteren, mittleren und oberen Management von BPO-anbietenden Firmen in Indien.³³ Auf Basis der halbstrukturierten Interviews erarbeiten die Autoren einige Empfehlungen an Unternehmen, die Geschäftsprozessauslagerung anbieten. Diese Empfehlungen lassen sich grob in zwei Kategorien einteilen: Empfehlungen für die Gestaltung der Partnerschaft in einer Outsourcingbeziehung und Empfehlungen an BPO-Anbieter bezüglich der Mitarbeitermotivation. Im Folgenden ein paar Ergebnisse der Studie bezüglich der Gestaltung von Outsourcingbeziehungen: Für eine erfolgreiche Outsourcingbeziehung ist es in erster Linie wichtig, dass sich Anbieter von Geschäftsprozessen ihrer Stärken bewusst sind. Da die Zukunft von BPO-Anbietern wesentlich an höherwertige Dienstleistungsangebote geknüpft sein wird, müssen sie unverwechselbare Kompetenzen aufbauen, um dadurch in längerfristige Geschäftsbeziehungen mit ihren Kunden tre-

³³ Die interviewten Führungskräfte gehören Firmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern an, die verschiedenen Geschäftsprozesse wie technische Unterstützung, Kundenbetreuung Personalmanagement, Versicherungs- und Bankdienstleistungen sowie Softwareleistungen anbieten. Die meisten Kunden dieser Firmen kommen aus den USA.

ten zu können. Dies ist besonders im Hinblick auf den zunehmenden Wettbewerb unter den BPO-Anbietern von Relevanz. Ein weiterer wichtiger Punkt in einer Auslagerungsbeziehung ist das Verständnis der gegenseitigen Anforderungen an eine solche Geschäftsbeziehung. Erst durch eine klare Formulierung dieser Punkte lässt sich eine für beide Seiten erfolgreiche Partnerschaft eingehen. Weiterhin stellen die Autoren fest, dass ein umfangreiches Verständnis des BPO-Wirtschaftszweiges unerlässlich für ein erfolgreiches Agieren am Markt ist. Durch ein strukturiertes Informationssystem können z.B. technologische Entwicklungen, gesetzliche Änderungen und sich abzeichnende Kundenpräferenzen besser antizipiert und die eigene Position am Markt gestärkt werden.

Daityari, Saini und Gupta (2008) identifizieren drei weltweite Trends, die in den nächsten Jahren die Wirtschaftswelt dominieren werden: Globalisierung, technologischer Fortschritt und Deregulierung. Konsequenterweise gehen die Autoren davon aus, dass Business Process Outsourcing als neuester Trend in der Outsourcingentwicklung auch zukünftig eine wichtige Rolle spielen wird, vor allem im globalen Ressourcenwettbewerb um Informationen und Expertenwissen. In ihrer Arbeit konzentrieren sich die Autoren auf die Kontrollfunktion(en) in Outsourcingbeziehungen als kritischer Erfolgsgröße für das Ergebnis einer BPO-Vereinbarung. Durch BPO geht ein Teil der Kontrollfunktion der Führungskräfte auf den Anbieter über. Die Ausgestaltung der Prozesskontrolle ist auf Grund der unterschiedlichen Arten von BPO (besonders im Bezug auf Offshoring) komplex und muss den jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden. Als wichtig erachten die Autoren, dass gleich zu Beginn einer Auslagerungsbeziehung ein rigoroses Kontrollsystem aufgebaut wird, das flexibel genug für Lernprozesse während der Partnerschaft ist. Ferner ist die Vertragsausgestaltung als das wichtigste Element einer Partnerschaft anzusehen. Hier müssen präzise die Prozessabläufe, die Leistungserbringung, aber auch mitarbeiterrelevante Aspekte spezifiziert werden. Ferner muss ein Monitoringsystem eingerichtet werden, das die Vertragsbeziehung überwacht. Bei der Preisgestaltung ist darauf zu achten, dass sowohl die Risiken als auch die Vorteile der Outsourcingbeziehung zwischen den Partner aufgeteilt werden.

Georgius und Heinzl (2005) analysieren die Strategien und Erfolgsfaktoren von zehn führenden Anbietern von IT und BPO in Deutschland. Dabei stellen sie fest, dass die Rahmenbedingungen für ein weiteres Marktwachstum sprechen, getrieben von den technologischen und gesamtwirtschaftlichen Bedingungen. Allerdings ist die Wettbewerbsintensität unter den Anbietern von BPO aufgrund der hohen Anzahl an Wettbewerbern, den gestiegenen Ansprüchen der Kunden und deren stärkerer Verhandlungsmacht recht hoch. Zusätzlich haben viele Auslagerungsbereiche einen zunehmend universellen Charakter, was ebenfalls zu dem Preisverfall beiträgt. Die Autoren identifizieren aufgrund der Unternehmensgröße und deren Dienstleistungsangeboten fünf strategische Gruppen von Anbietern. Sie gehen aber davon aus, dass die Entwicklung in Zukunft in Richtung kleiner spezialisierter Anbieter und großer Universalanbieter gehen wird.

Ellram, Tate und Billington (2008) untersuchen die internationale Auslagerung von Dienstleistungen anhand einer Fallstudie, die auf 10 Interviews mit hochrangigen Supply Chain Managern in acht Unternehmen basiert. Um ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie Unternehmen die Kosten und Risiken der internationalen Auslagerung von Geschäftsprozessen bewältigen, wenden die Autoren einen Transaktionskostenansatz an. Die Ergebnisse zeigen, dass die Fixkosten des Aufbaus einer Outsourcingbeziehung, die späteren variablen Kosten der alltäglichen Interaktion zwischen Nachfrager und Anbieter dominieren. Ferner werden keine Prozesse ins Ausland ausgelagert, bei denen nichtkontrollierbare Risiken zu erwarten sind. Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist zudem, dass keine Prozesse ins Ausland ausgelagert werden sollen, wenn man sich nicht der Kosten dieser Auslagerung bewusst ist. Deshalb ist ein zentraler Punkt der Auslagerungsbeziehung die Erarbeitung einer genauen Spezifikation des auszulagernden Prozesses. Ferner sollte schon im Entscheidungsprozess bezüglich der Auslagerungsbeziehung der Aspekt der späteren Leistungskontrolle berücksichtigt werden. Die Kosten und Anstrengungen, die damit verbunden sind, werden oft unterschätzt, da diese erst nach dem tatsächlichen Start einer Auslagerungsbeziehung zum Tragen kommen. Ohne ein gutes Monitoringsystem besteht ein hohes Risiko des Kontrollverlusts.

14 Literatur und weiterführende Informationen

14.1 Literatur

Abraham, K. G. und Taylor, S. K. (1996)

Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence, *Journal of Labor Economics* 14(3), S. 394-424.

Abramovsky, L. und Griffith, R. (2006)

Outsourcing and Offshoring of Business Services: How Important is ICT?, *Journal of the European Economic Association* 4(2-3), S. 594-601.

Abramovsky, L. und Griffith, R. (2007)

ICT, Corporate Restructuring and Productivity, unveröffentlicht.

Adecco (2008)

Outsourcing – das ungenutzte Potential.

http://www.adecco.de/Channels/adeccoNewVI_de/clients/services/outsourcing/outsourcing_studie20081.asp, zugegriffen am 05.08.2008.

Addison, J. T., Bellmann, L., Pahnke, A. und Teixeira, P. (2008)

A Note on the Determinants and Consequences of Outsourcing Using German Data, Discussion Paper 3608, IZA, Bonn.

Amiti, M. und Wei, S.-J. (2005)

Fear of Service Outsourcing: Is it Justified?, *Economic Policy* 20(42), S. 307-347.

Amiti, M. und Wei, S.-J. (2006)

Service Offshoring and Productivity: Evidence from the United States, Working Paper 11926, NBER, Cambridge, MA.

Antonietti, R. und Cainelli G. (2007)

Spatial Agglomeration, Technology and Outsourcing of Knowledge Intensive Business Services: Empirical Insights from Italy, Discussion Paper 79.2007, Fondazione Eni Enrico Mattei, Milan.

Antràs, P. (2003)

Firms, Contracts, and Trade Structure, *Quarterly Journal of Economics* 118(4), S. 1375-1418.

Antràs, P. (2005)

Incomplete Contracts and the Product Cycle, *American Economic Review* 95(4), S. 1054-1073.

Antràs, P., Garicano, L. und Rossi-Hansberg, E. (2006)

Offshoring in a Knowledge Economy, *Quarterly Journal of Economics* 121(1), S. 31-77.

Antràs, P. und Helpman, E. (2004)

Global Sourcing, *Journal of Political Economy* 112(3), S. 552-580.

ASSOCHAM Business Barometer (2007)

A study on job opportunities in emerging sectors, Juni.

<http://www.assochem.org/arb/aep/job-oppurtunities-in-emerging-sectors.doc>, zugegriffen am 13.08.2008.

A.T. Kearney (2005)

Building the Optimal Global Footprint.

Barnes, P. C. (2005)

Outsourcing: A Review of Trends and some Management Issues, *Management Services*, Winter, S. 42-44.

Bartel, A., Lach, S. und Sicherman, N. (2006)

Outsourcing and Technological Change, Working Paper, Columbia University, Hebrew University, NBER, CEPR.

Bearing Point Inc. und HPI GmbH (2007)

Trends und Perspektiven von Business Process Outsourcing (BPO) im Einkauf.

Zusammenfassung unter <http://www.itnewsbyte.com/de/news/nws144025,,.htm>, zugegriffen am 07.07.2008.

Bertschek, I.; Müller, B.; Ohnemus, J.; Schleife, K. (2006)

IT-Outsourcing, Internationalisierung und flexible Arbeitsorganisation: Strategien im Zeitalter der Globalisierung, Unternehmensbefragung Herbst 2005 in Baden-Württemberg, FAZIT-Schriftenreihe Band 2, Stuttgart/ Mannheim: MFG Stiftung/ ZEW.

Bfai (Bundesagentur für Außenwirtschaft, 2007)

Business Process Outsourcing auf die Philippinen attraktiv.

https://www.bfai.de/DE/Content/___SharedDocs/Links-Einzeldokumente-Datenbanken/fachdokument,templateId=renderSE.html?fIdent=MKT200706208001&source=Google&sourcetype=SE, zugegriffen am 03.07.2008.

Bhagwati, J., Panagariya, A. und Srinivasan, T. N. (2004)

The Muddles over Outsourcing, *Journal of Economic Perspectives* 18 (4), S. 93-114.

BITKOM (2005)

Business Process Outsourcing. Leitfaden. BPO als Chance für den Standort Deutschland, Stand 20. September 2005, Version 10.1.

Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (2008)

BDI-Mittelstandspanel.

http://www.bdi-online.de/Dokumente/Mittelstandspolitik/Mittelstandspanel_Fj2008.pdf, zugegriffen am 28.07.2008.

CIO (2006)

Global Outsourcing Guide.

http://www.cio.com/archive/071506/2006_global_outsourcing_guide.pdf, zugegriffen am 13.08.2008.

CIO (2008)

KPO identified as the next wave of outsourcing.

<http://www.cio.de/index.cfm?webcode=850363>, zugegriffen am 04.08.2008.

Computerwoche (2006)

Studie: Der Offshoring-Markt wächst rasant.

http://www.computerwoche.de/knowledge_center/it_services/579877/, zugegriffen am 03.07.2008.

Daityari, A., Saini, A. K. und Gupta, R. (2008)

Control of Business Process Outsourcing Relationships, *Journal of Management Research* 8(1), S. 29-44.

Daveri, F. und Jona-Lasinio, C. (2008)

Off-Shoring and Productivity Growth in the Italian Manufacturing Industries, Working Paper 2288, CESifo, München.

Deloitte Consulting (2008)

Why Settle For Less? – Deloitte Consulting 2008 Outsourcing Report.

http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_oaspovwhysettle_141207%281%29.pdf, zugegriffen am 03.07.2008.

Ellram, L. M., Tate, W. L. und Billington, C. (2008)

Offshore Outsourcing of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective, *Journal of Operations Management* 26, S. 148-163.

EquaTerra (2006)

Assessing the Role of Enterprise Software Applications in BPO.

http://www.equaterra.com/KR/research/assessing_the_role_of_IT_and_ES_in_BPO-all.aspx, zugegriffen am 07.07.2007.

EquaTerra (2007)

Assessing the Role of Information Technology (IT) & Enterprise Software in BPO.

http://www.equaterra.com/KR/research/assessing_the_role_of_IT_and_ES_in_BPO-all.aspx, zugegriffen am 07.07.2007.

EquaTerra (2008)

The Issue: Assessing the Role of IT in BPO Success. 2008 Market Study Update.

<http://whitepapers.zdnet.com/abstract.aspx?docid=357481>, zugegriffen am 07.07.2007.

Evalueserve (2005)

A 'win-win' situation.

Falk, M. und Koebel, B. M. (2002)

Outsourcing, Imports and Labour Demand, *Scandinavian Journal of Economics* 104(4), S. 567-586.

Fixler, D. J. und Siegel, D. (1999)

Outsourcing and Productivity Growth in Services, *Structural Change and Economic Dynamics* 10, S. 177-194.

Fraunhofer ISI (Institut - Systemtechnik und Innovationsforschung, 2003)

Fertigungstiefe – Ballast oder Kapital? In: *Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung*, Nummer 30, August.

Freund, C. und Weinhold, D. (2002)

The Internet and International Trade in Services, *American Economic Review* 92(2), S. 236-240.

Friend, M.; Lukacs, M.; Snowdon, J. (2002)

European Business Process Outsourcing (BPO) Forecast and Analysis, 2001-2006, Studie der International Data Corporation (IDC), Document #: BPO1J, Juli.

Fritsch, M., Hackethal, A., Wahrenburg, M. und Wüllenweber, K. (2007)

The Impact of Business Process Outsourcing on Firm Performance and the Influence of Governance - A Long Term Study in the German Banking Industry, Discussion Paper, Johann Wolfgang Goethe-University & E-Finance Lab, Frankfurt am Main.

Gartner (2008)

Worldwide Outsourcing Market to Grow 8,1% in '08.

<http://www.sharedxpertise.com/file/1648/bpo-services-may-bring-in-18-bn-gartner-study.html>, zugegriffen am 03.07.2008.

Geishecker I. und Görg, H. (2008)

Services Offshoring and Wages: Evidence from Micro Data, Discussion paper 3593, IZA, Bonn.

Georgius, A. and Heinzl, A. (2005)

Strategien und Erfolgsfaktoren von Anbietern im IT und Business Process Outsourcing in Deutschland, in: Ferstl, O. K., Sinz, E. J., Eckert, S. und Isselhorst, T. (Hrsg.), Wirtschaftsinformatik 2005 - eEconomy, eGovernment, eSociety, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 409-428.

Görg, H., Hanley, A. und Strobl, E. (2008)

Productivity Effects of International Outsourcing: Evidence from Plant-Level Data, Canadian Journal of Economics 41(2), S. 670-688.

Grossman, G. M. und Helpman, E. (2004)

Managerial Incentives and the International Organization of Production, Journal of International Economics 63, S. 237-262.

Grossman, G. M. und Helpman, E. (2005)

Outsourcing in a Global Economy, Review of Economic Studies 72(250), S. 135-159.

Harmon, P. (2003)

An Overview of Business Process Outsourcing, Business Process Trends, Newsletter, Volume 1, Nr. 9, Oktober.

Heshmati, A. (2003)

Productivity Growth, Efficiency and Outsourcing in Manufacturing and Service Industries, *Journal of Economic Surveys* 17(1), S. 79-112.

IDC Deutschland (2005)

Deutsche Unternehmen setzen Business Process Outsourcing nur zögerlich ein, evaluiert IDC in aktueller Studie, Pressemitteilung.

http://www.idc.com/germany/about/presse_bpo.jsp, zugegriffen am 02.06.2008.

IHK Baden-Württemberg (Hrsg., 2007)

Outsourcing von Dienstleistungen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg. Betriebswirtschaftliches Institut am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Strategisches Management; Universität Stuttgart.

Informationsarchiv – Computer und Technik Portal (2008)

<http://www.informationsarchiv.net>, zugegriffen am 28.10.2008.

Juma'h, A. H. und Wood, D. (2003)

The Price Sensitivity of Business Service Outsourcing Announcements by UK Companies, *International Journal of Information Technology & Decision Making* 2(1), S. 161-180.

Kotabe, M. und Murray, J. Y. (2001)

Outsourcing Service Activities, *Marketing Management* 10(1), S. 40-45.

KPMG (2008)

Knowledge Process Outsourcing. Unlocking top-line growth by outsourcing “the core”. http://www.kpmg.com.au/Portals/0/ita_KnowProOutsourcing2008.pdf, zugegriffen am 03.07.2008.

Lafontaine, F. und Slade, M. (2007)

Vertical Integration and Firm Boundaries: The Evidence, *Journal of Economic Literature* 45(2), S. 629-685.

Liu, R. und Trefler, D. (2008)

Much Ado about Nothing: American Jobs and the Rise of Service Outsourcing to China and India, Working Paper 14061, NBER, Cambridge, MA.

Mehta, A., Armenakis, A., Mehta, N. und Irani, F. (2008)

Challenges and Opportunities of Business Process Outsourcing in India, *Journal of Labor Research* 27(3), S. 323-338.

Merino, F. und Rodríguez D. R. (2007)

Business Service Outsourcing by Manufacturing Firms, *Industrial and Corporate Change* 16(6), S. 1147-1173.

Muruzábal, C (2008)

Nearshoring – The New IT Services Frontier

[http://www.neoris.com/Upload/docWhite/Nearshoring%20The%20New%20IT%20Service
s%20Frontier.pdf](http://www.neoris.com/Upload/docWhite/Nearshoring%20The%20New%20IT%20Services%20Frontier.pdf), zugegriffen am 14.08.2008.

Nelson Hall (2008)

BPO: Marktübersicht und Chancen, Vortrag auf do it.konferenz, Oktober 2008, Stuttgart.

neoIT (2006)

Offshore Insights – Market Report Series

[http://costkiller.net/tribune/Tribu-PDF/OIv4i04_0506_ITO_and_BPO_Salary_Report
_2006.pdf](http://costkiller.net/tribune/Tribu-PDF/OIv4i04_0506_ITO_and_BPO_Salary_Report_2006.pdf), zugegriffen am 14.08.2008.

Olsen, K. B. (2006)

Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review, OECD Science, Technology and Industry Working Paper 2006/1, OECD, Paris.

Ono, Y. (2001)

Outsourcing Business Service and the Scope of Local Markets, Working Paper, Federal Reserve Bank of Chicago, Chicago, IL.

PAC (Pierre Audoin Consultants, 2005)

Klein aber oho – der deutsche BPO-Markt, Pressemitteilung.

<https://www.pac-online.com/pictures/Germany/Press%20Releases/2005/BPO.pdf>, zugegriffen am 12.08.2008.

PAC (2006)

Business Process Outsourcing (BPO) in Deutschland.

https://www.pac-online.com/pictures/Germany/Brochures/EDS_Trendpaper_BPO_dt.pdf, zugegriffen am 12.08.2008.

Riedl, R. und Kepler, J. (2003)

Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing, *Information Management & Consulting* 18(3).

Robert-Nicoud, F. (2006)

Off-Shoring of business Services and Deindustrialization: Threat or opportunity – and for Whom?, Discussion Paper 5617, Centre for Economic Policy Research, London.

Sako, M. (2006)

Outsourcing and Offshoring: Implications for Productivity of Business Services, Oxford Review of Economic Policy 22(4), S. 499-512.

Schaaf, J. (2005)

Outsourcing nach Indien: der Tiger auf dem Sprung, DB Research Aktuelle Themen 335, Deutsche Bank, Frankfurt am Main.

http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000191727.pdf, zugegriffen am 03.07.2008.

Sen, F. und Shiel, M. (2006)

From Business Process Outsourcing (BPO) to Knowledge Process Outsourcing (KPO): Some Issues, Human Systems Management 25, S. 145-155.

Shi, Y. (2007)

Today's Solution and Tomorrow's Problem: The Business Process Outsourcing Risk Management Puzzle, California Management Review 49(3), S. 27-44.

Siegel, D. und Griliches, Z. (1992)

Purchased Services, Outsourcing, Computers, and Productivity in Manufacturing, in: Griliches, Z. (Hrsg.), Output Measurement in the Service Sectors, University of Chicago Press, Chicago, IL, S. 429-460.

Softtek (2006)

Mind the Offshore Gap – Finding a Balance for Outsourcing Strategies.

http://www.cio.com/documents/whitepapers/SoftTek_WhitePaper%20Final%20060508%20v2.pdf, zugegriffen am 14.08.2008.

Sonderforschungsbereich 580 der Universitäten Jena und Halle (2006)

Die Nachfrage nach Personaldienstleistungen. Ergebnisbroschüre der Unternehmensbefragung 2006.

<http://www.wiwi.uni-jena.de/Personal/BroschuereExpertenbefragung.pdf>, zugegriffen am 23.04.2008.

Sourcing Interests Group (2002)

The Fast-Developing World of Business Process Outsourcing. Sourcing Interests Group Research Report, August 2002.

<http://www.sourcinginterests.org>, zugegriffen am 29.10.2008.

Spencer, B. J. (2005)

International Outsourcing and Incomplete Contracts, *Canadian Journal of Economics* 38(4), S. 1107-1135.

ten Raa, T. und Wolff, E. N. (2001)

Outsourcing of Services and the Productivity Recovery in U.S. Manufacturing in the 1980s and 1990s, *Journal of Productivity Analysis* 16, S. 149-165.

TPI (Technology Partners International Inc., 2008a)

The TPI Index – An informed View of the State of the Commercial Outsourcing Market 2007 and 4Q07.

http://www.tpi.net/pdf/index/4Q07_TPI_Index_Europe.pdf, zugegriffen am 03.07.2008.

TPI (2008b)

Gradient. TPI's Summary of Global Sourcing News. Juli.

http://www.tpi.net/pdf/gradient/Gradient_200807.pdf, zugegriffen am 13.08.2008.

TPI (2008c)

Der Globale Outsourcing-Markt. Im 1. Quartal 2008: Guter Start trotz Kreditkrise und anderen wirtschaftlichen Herausforderungen.

<http://www.tpi.net/newsevents/news/releases/080417b-GR.html>, zugegriffen am 12.08.2008.

TPI (2008d)

The TPI-Index – An Informed View of the State of the European Commercial Outsourcing Market Second Quarter and First Half of 2008.

http://www.tpi.net/pdf/index/2Q08_TPI_Index_Europe.pdf, zugegriffen am 13.08.2008.

Yan, B. (2006)

Demand for Skills in Canada: The Role of Foreign Outsourcing and Information-Communication Technology, *Canadian Journal of Economics* 39(1), S. 53-67.

ZEW (2008)

FAZIT-Kurzbericht 3/2008. FAZIT-Unternehmensbefragung Sommer 2008. Geschäftsprozessauslagerung: Hauptsächlich an Unternehmen in Baden-Württemberg.

http://www.fazit-forschung.de/fileadmin/_fazit-forschung/downloads/Fazit_Kurzbericht_3_2008.pdf, zugegriffen am 07.07.2008.

ZEW (2008)

ZEW Finanzmarktreport. April.

<ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/frep/042008.pdf>, zugegriffen am 07.07.2008.

14.2 Weiterführende Literatur und Informationen

14.2.1 Marktübersicht und Studien zu BPO

Capgemini (2004)

Standortanalyse, Standortbedingungen für die Auslagerung von Geschäftsprozessen in Zentral-, Süd- und Osteuropa.

<http://www.at.capgemini.com/m/at/tl/Standortanalyse.pdf>, zugegriffen am 03.07.2008.

Carmel, E.; Abott, P. (2007)

Why Nearshore Means that Distance Matters, in: Communications of the ACM, October, S. 40-46.

CIO (2005)

Deutsche Unternehmen entdecken BPO.

<http://www.cio.de/news/808139/index.html>, zugegriffen am 03.07.2008.

OECD (Organisation of Economic Cooperation and Development, 2005)

Information Technology Outlook 2004, Paris.

14.2.2 BPO in der Wissenschaft

Abramovsky, L., Griffith, R. und Sako, M. (2004)

Offshoring of Business Services and its Impact on the UK Economy, Studie, Advanced Institute of Management Research.

Amiti, M. und Wie, S.-J. (2006)

Service Offshoring, Productivity and Employment: Evidence from the US, Discussion Paper 5475, CEPR, London.

Bardhan, A. D. und Kroll, C. (2003)

The New Wave of Outsourcing, Fisher Center Research Report 1103, University of California, Berkeley, CA.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. und Schaefer, S. (2004)

The Vertical Boundaries of the Firm, in: Economics of Strategy, Kapitel 3, 3. Auflage, Wiley, Hoboken, NJ, S. 105-139.

Brainard, L. und Litan, R. E. (2004)

Service Offshoring: Bane or Boon and What to Do?, CESifo Forum 2/2004, S. 3-7.

Cronin, B., Catchpole, L. und Hall, D. (2004)

Outsourcing and Offshoring, CESifo Forum 2/2004, S. 17-21.

Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R. und Jayatilake, B. (2004)

Information System Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature, The DATA BASE for Advances in Information Systems 35(4), S. 6-98.

Feeny, D., Willcocks, L. und Lacity, M. (2003)

Business Process Outsourcing: The Promise of the 'Enterprise Partnership' Model, Templeton Executive Briefing, Templeton College, University of Oxford.

Feenstra, R. C. und Hanson, G. H. (1996)

Globalization, Outsourcing, and Wage Inequality, American Economic Review 86(2), S. 240-245.

Feenstra, R. C. und Hanson, G. H. (2005)

Ownership and Control in Outsourcing to China: Estimating the Property-Rights Theory of the Firm, Quarterly Journal of Economics 120(2), S. 729-761.

Fröschl, F. (1999)

Vom IuK-Outsourcing zum Business Process Outsourcing, Wirtschaftsinformatik 41(5), S. 458-460.

Geishecker, I. und Görg, H. (2008)

Winners and Losers: A Micro-Level Analysis of International Outsourcing and Wages, Canadian Journal of Economics 41(1), S. 243-270.

- Grossman, G. M. und Helpman, E. (2002)
Integration versus Outsourcing in Industry Equilibrium, *Quarterly Journal Economics* 117(1), S 85-120.
- Grossman, G. M. und Helpman, E. (2003)
Outsourcing versus FDI in Industry Equilibrium, *Journal of the European Economic Association* 1(2-3), S 317-327.
- Grossman, G. M., Helpman, E. und Szeidl, A. (2005)
Complementarities Between Outsourcing and Foreign Sourcing, *American Economic Review* 95(2), S. 19-24.
- Grossman, G. M. und Rossi-Hansberg, E. (2008a)
Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring, Princeton University, mimeo, Princeton, NJ.
- Grossman, G. M. und Rossi-Hansberg, E. (2008b)
Task Trade between Similar Countries, Princeton University, mimeo, Princeton, NJ.
- Hijzen, A. (2007)
International Outsourcing, Technological Change, and Wage Inequality, *Review of International Economics* 15 (1), S. 188-205.
- Hijzen, A., Görg H. und Hine, R. C. (2005)
International Outsourcing and the Skill Structure of Labour Demand in the United Kingdom, *Economic Journal* 115(October), S. 860-878.
- Jiang, B. und Qureshi, A. (2006)
Research on Outsourcing Results: Current Literature and Future Opportunities, *Management Decision* 44(1), S. 44-55.
- Kirkegaard, J. F. (2004)
Offshore Outsourcing - Much Ado about What?, *CESifo Forum* 2/2004, S. 22-29.
- Köhler, W. (2008)
Offshoring: Why do Stories Differ?, Working Paper 2231, CESifo, Munich.
- Mann, C. L. (2003)
Globalization of IT Services and White Collar Jobs: The Next Wave of Productivity Growth, Policy Brief PB03-11, Peterson Institute for International Economics, Washington, DC.

Marin, D. (2006)

A New International Division of Labor in Europe: Outsourcing and Offshoring to Eastern Europe, *Journal of the European Economic Association* 4(2-3), S. 612-622.

Marin, D. und Verdier, T. (2004)

Globalization and the Empowerment of Talent, Discussion Paper 1, Sonderforschungsbereich/Transregio 15, Mannheim.

Marin, D. und Verdier, T. (2008)

Power Inside the Firm and the Market: A General Equilibrium Approach, *Journal of the European Economic Association* 6(4), S. 752-788.

Markusen, J. R. (2006)

Modeling the Offshoring of White-Collar Services: From Comparative Advantage to the New Theories of Trade and Foreign Direct Investment, in: Brainard, L. und Collins, S. M. (Hrsg.), *Brookings Trade Forum: 2005 - Offshoring White-Collar Work*, Brookings Institution Press, Washington, DC, S. 1-34.

McIvor, R. (2008)

What is the Right Outsourcing Strategy for your Process?, *European Management Journal* 26, S. 24-34.

Miozzo, M. und Grimshaw, D. (2005)

Modularity and Innovation in Knowledge-Intensive Business Services: IT Outsourcing in Germany and the UK, *Research Policy* 34, S. 1419-1439.

Ramachandran, K. und Voleti, S. (2004)

Business Process Outsourcing (BPO): Emerging Scenario and Strategic Options for IT-enabled Services, *Vikalpa* 29(1), S. 49-62.

Schöller, D. (2006)

Service Offshoring: A Challenge for Employment? Evidence from Germany, Discussion Paper 23/2006, Evangelisches Studienwerk e.V. Villigst, Stuttgart-Hohenheim.

Schöller, D. (2007a)

Service Offshoring and the Demand for Less-Skilled Labor: Evidence from Germany, *Hohenheimer Diskussionsbeiträge* 287/2007, Universität Hohenheim, Stuttgart.

Schöller, D. (2007b)

Service Offshoring and its Impact on Productivity and Labor Demand in Germany: Evidence from Revised Input-Output Data, *Job Market Paper*, University of Hohenheim, Stuttgart.

Seshasai, S. und Gupta, A. (2004)

Global Outsourcing of Professional Services, Working Paper 4456-04, MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA.

United Nations Conference on Trade and Development (2003)

Business Process Outsourcing Services for Economic Development, in: E-Commerce and Development Report 2003, Kapitel 5, United Nations, New York and Geneva, S. 135-152.

White, L. J. (2005)

International Trade in Services: More Than Meets the Eye, in: Choi, E. K. und Hartigan, J. C. (Hrsg.), Handbook of International Trade, Volume 2, Blackwell Publishing, Malden, MA.

Willcocks, L., Hindle, J., Feeny, D. und Lacity, M. (2004)

IT and Business Process Outsourcing: The Knowledge Potential, Information Systems Management 21(3), S. 7-15.

Projekt- und Partnerinformation

Über FAZIT Forschung

FAZIT (Forschungsprojekt für aktuelle und zukunftsorientierte Informations- und Medientechnologien und deren Nutzung in Baden-Württemberg) identifiziert seit 2005 neue Märkte für innovative Informations- und Kommunikationstechnologien und erforscht bis Anfang 2009 Perspektiven zukünftiger IT- und Medienentwicklung von regionaler Bedeutung.

Am Beispiel Baden-Württemberg beschreitet FAZIT neue Wege und kombiniert qualitative Forschung mit statistischen Erhebungen. Das Forschungsspektrum reicht von Marktanalysen und Unternehmensbefragungen über Fallstudien und wissenschaftliche Workshops bis hin zu Delphi-Studien, Szenarioprozessen und Roadmapping. FAZIT hat 15 relevante Schwerpunktthemen erkannt und präsentiert dazu kontinuierlich Forschungsergebnisse, die durch eine ausgeprägte Transferkomponente Impulse für weitere Forschung und Entwicklung geben.

Projektträger von FAZIT ist die MFG Stiftung Baden-Württemberg in Stuttgart. Partner sind das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim und das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (Fraunhofer ISI) in Karlsruhe.

Mehr Informationen im Internet unter www.fazit-forschung.de

Über die Partnerinstitutionen

MFG Stiftung Baden-Württemberg

Die MFG Stiftung wurde 2003 ins Leben gerufen. Ziel ist Aus- und Weiterbildung sowie Förderung von Kunst, Kreativität und Kultur. Schwerpunkte sind Forschung und Entwicklung in den Bereichen Medien, IT und Film im Rahmen eigener Projekte. Die MFG Stiftung fördert innovative Projekte und Forschungsaktivitäten durch Studien, Stipendienprogramme sowie Wettbewerbe. Darüber hinaus bietet sie neue Fort- und Weiterbildungsangebote an und vernetzt Akteure im Bildungs- und Forschungsbereich. Internet: www.mfg.de/stiftung

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI), untersucht Entstehungsbedingungen und Märkte innovativer technischer Entwicklungen und deren Auswirkungen auf Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. Die Forschungsgruppen konzentrieren sich auf neue Technologien, Industrie- und Serviceinnovationen, Energiepolitik und nachhaltiges Wirtschaften sowie auf Dynamik regionaler Märkte und Innovationspolitik. Internet: www.isi.fraunhofer.de

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Das ZEW arbeitet auf dem Gebiet der anwendungsbezogenen empirischen Wirtschaftsforschung. Methodisch sind die Arbeiten primär mikroökonomisch und mikroökonomisch ausgerichtet. Die Forschungsgruppe Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) am ZEW befasst sich mit den Entwicklungen und den Auswirkungen der zunehmenden Verbreitung von IKT, wobei der Fokus insbesondere auf industrie- und arbeitsmarktökonomischen Fragestellungen liegt. Hierzu gehören beispielsweise die Auswirkungen der IKT-Nutzung auf Produktivität, Innovation, Unternehmensorganisation und Unternehmenswachstum sowie auf die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten. Internet: www.zew.de

PROJEKTTRÄGER



PARTNER

