



14. Juni 2005

Nr. 52

economics

Digitale Ökonomie und struktureller Wandel



Offshoring-Report 2005 Ready for Take-off

Die **Arbeitsplatzwirkungen von Prozess-Verlagerungen** ins Ausland **halten sich für Deutschland in Grenzen**. Das ist eine der wichtigsten Erkenntnisse der **Umfrage**, die **BITKOM und DB Research gemeinsam** durchgeführt haben. Zwar wird ein moderater Abbau von Arbeitsplätzen im Inland in der Zukunft erwartet. Saldiert werden aber keine größeren Verwerfungen befürchtet. Fast ein Drittel der befragten Kunden erwartet künftig offshore-bedingt sogar Personalaufbau von 5% oder mehr. Weitere Ergebnisse der Befragung von über 570 Unternehmen im deutschsprachigen Raum sind:

- **Die Umsätze mit Offshoring werden in Zukunft deutlich steigen. Sie starten allerdings von einem niedrigen Niveau aus.** Derzeit gehen noch relativ wenige Projekte und Prozesse aus Deutschland ins Ausland. Aber immerhin schon jeder sechste Anbieter erwirtschaftet mit Offshoring-Dienstleistungen einen jährlichen Umsatz zwischen EUR 1 und 5 Mio.
- **Auch die Gesamtnachfrage nach Offshoring-Dienstleistungen dürfte kräftig zunehmen.** Eine deutliche Mehrheit der Nachfrager erwartet moderates (5-10%) bis starkes (über 20%) Wachstum. In den nächsten 5 Jahren wollen nur sehr wenige der Nachfrager ihre Offshore-Aktivitäten zurückschrauben.
- **Die Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen schätzen das Einsparpotenzial deutlich höher ein als ihre Kunden.** Ein Viertel der Nachfrager hat Einsparungen von mindestens 10% durch Offshoring erzielt. Kosten zu senken ist für beide Seiten das dominierende Motiv der Prozessverlagerung.
- **Auf der Kundenseite ist die Skepsis noch groß, unterstützende Geschäftsprozesse zu verlagern.** Ihre Bereitschaft, Personalverwaltung oder Buchhaltung zu verlagern, ist nicht sehr ausgeprägt. Die Anbieter sind hier deutlich optimistischer. Als besonders geeignet gelten dagegen ITK-Prozesse, allen voran die Anwendungsentwicklung.
- **Indien ist derzeit der wichtigste Offshore-Standort im ITK-Bereich. Osteuropa macht jedoch immer mehr Boden gut.** Speziell die Nachfrager haben stärkeres Interesse an Partnern aus Polen, Tschechien, der Slowakei oder Ungarn, den geographisch nahen östlichen Nachbarn.
- **Als Schlüsselfaktor erweist sich für Anbieter und Nachfrager der Aufbau eines partnerschaftlichen Verhältnisses zum Offshorer.** Für Anbieter stellt die Einhaltung von Qualität, Terminen und Kosten in der praktischen Umsetzung die größte Herausforderung dar. Für Nachfrager spielen die Unterschiede in Kultur und Mentalität eine größere Rolle.
- **Insgesamt sind die Erfahrungen der Kunden zum überwiegenden Teil positiv.** Zwei Drittel der befragten Unternehmen sind mit ihren bisherigen Offshoring-Kooperationen zufrieden bis sehr zufrieden, und über die Hälfte sieht ihre Erwartungen bestätigt bis übertroffen.

Jürgen Schaaf, +49 69 910-46830 (juergen.schaaf@db.com)
Mathias Weber, +49 30 27576-121 (m.weber@bitkom.org)



Editor

Antje Stobbe
+49 69 910-31847
antje.stobbe@db.com

Publikationsassistentz

Sabine Kaiser
+49 69 910-31831
sabine.kaiser@db.com

Deutsche Bank Research
Frankfurt am Main
Deutschland
Internet: www.dbresearch.de
E-Mail: marketing.dbr@db.com
Fax: +49 69 910-31877

DB Research Management
Norbert Walter

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) ist das Sprachrohr der IT-, Telekommunikations- und Neue-Medien-Branche. BITKOM vertritt rund 1300 Unternehmen, davon 700 als Direktmitglieder. Hierzu gehören fast alle großen Anbieter sowie 500 leistungsstarke Mittelständler. Die BITKOM-Mitglieder erwirtschaften im deutschen ITK-Markt rund 120 Milliarden Euro Umsatz. BITKOM repräsentiert damit etwa 90 Prozent des Marktes.

Leistungen

Politikberatung, Pressearbeit, Networking sowie zahlreiche Services für die Mitglieder sind Kern des Leistungsportfolios. BITKOM organisiert einen permanenten Austausch zwischen Fach- und Führungskräften und stellt Kooperationsplattformen für seine Mitglieder bereit. E-Government, E-Health, Bürokratieabbau, Mittelstandspolitik, Jugendschutz, IT-Sicherheit sowie eine neue Rundfunk- und Medienordnung sind Kernthemen auf der BITKOM-Agenda. Zurzeit steht das Thema „Innovation“ an der Spitze der Prioritäten. Gut 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Berlin bringen diese und andere Themen täglich voran.

BITKOM gibt Impulse für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft und versteht sich als Serviceplattform für seine Mitglieder. Er vertritt die Branche exklusiv im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und im europäischen Spitzenverband EICTA. Tochterunternehmen aus der BITKOM-Gruppe unterstützen den Verband: Die Bitkom Servicegesellschaft mbH mit Sitz in Berlin erbringt spezielle Dienstleistungen für ITK-Anbieter. Hierzu zählen Seminare, Messebeteiligungen, der Betrieb von Tagungszentren in Frankfurt/Main und Berlin, Checklisten und Leitfäden sowie Sonderkonditionen bei mehr als 40 Partnern. Über seine Servicegesellschaft ist BITKOM auch am European Information Technology Observatory (EITO) beteiligt. EITO erstellt umfassende Analysen zur Entwicklung der europäischen ITK-Märkte. Ein weiteres Mitglied der BITKOM-Gruppe ist Mcert, die Deutsche Gesellschaft für IT-Sicherheit.

Kompetenzbereich IT-Services

Der Kompetenzbereich IT-Services im BITKOM will dazu beitragen, dass IT-Dienstleistungen als eigenständiges Marktsegment stärker wahrgenommen werden. Unter dem Dach des Kompetenzbereiches ist der Arbeitskreis „IT-Outsourcing“ angesiedelt. Hier engagieren sich die führenden Anbieter auf dem deutschen Markt sowie zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen. Ziel des Outsourcing-Arbeitskreises ist die Schaffung von Rahmenbedingungen, unter denen sich der Markt für IT-Outsourcing und -Offshoring entfalten kann. Praktische Unterstützung liefert potenziellen Anwendern der „BITKOM-Leitfaden Offshoring“. Der Leitfaden soll Entscheidungsträger aller Branchen unterstützen, Offshore-Projekte möglichst erfolgreich zu planen und zu steuern.

Kontakt:

BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.
Albrechtstraße 10
10117 Berlin
Telefon +49 / 30 / 27576-0
Telefax +49 / 30 / 27576-400
E-Mail bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Offshoring-Report 2005 Ready for Take-off

Die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland macht die Menschen besorgt. Dass zunehmend Produktionsprozesse ins Ausland verlagert werden, wird dabei gegenwärtig als einer der wesentlichen Gründe für den Arbeitsplatzabbau angeprangert: In der öffentlichen Wahrnehmung setzt sich der Eindruck fest, dass deutsche Firmen massiv Arbeitsplätze in der Heimat abbauen, um sie in Osteuropa, Indien oder China anzusiedeln. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Informationstechnologie- und Telekommunikationsbranche, denn IT-basierte Prozesse sowie digitalisierbare Dienstleistungen sind prädestiniert dafür, sogar über große Distanzen aus Niedriglohnländern bezogen zu werden. Als Offshore-Outsourcing oder Offshoring wird dieser brisante Trend heftig diskutiert.

Dabei unterscheiden sich öffentliche Wahrnehmung und faktische Bedeutung in der aktuellen Offshoring-Debatte ganz erheblich. Ein sachlicher Umgang mit dem Thema ist daher notwendig. Mit diesem Ziel haben BITKOM und Deutsche Bank Research gemeinsam 572 Firmen befragt, die Offshoring-Dienstleistungen anbieten bzw. nachfragen. Im Einzelnen wurde nach Prozessen gefragt, die gegenwärtig und in Zukunft verlagert werden. Motive und Effekte von Offshoring wurden ebenso erfasst wie die geografischen Dimensionen des Offshorings und die Einschätzung der Arbeitsplatzwirkungen. Die Ergebnisse werden in diesem Report detailliert vorgestellt.

Globalisierung erreicht Dienstleistungen

Dass Produktionsprozesse ins Ausland verlagert werden, ist grundsätzlich nicht neu. In der industriellen Fertigung geschieht das seit langem. Zunehmend werden aber auch Dienstleistungen und besonders IT-basierte Prozesse von der Globalisierungswelle erfasst, denn der technische Fortschritt hat ihre Natur verändert. Vor dem digitalen Zeitalter waren Dienstleistungen zwingend am selben Ort und zeitlich simultan zu erstellen sowie zu verbrauchen. Inzwischen nimmt der Anteil der Dienstleistungen aber immer stärker zu, bei denen der persönliche Kontakt zwischen Produzent und Konsument nicht mehr erforderlich ist. Die moderne IT erlaubt es, informationsintensive Dienstleistungen zu digitalisieren, etwa die Ergebnisse vieler Bürotätigkeiten. So können sie ohne nennenswerten Aufwand als Computerdateien gespeichert und kopiert werden. Außerdem erlaubt das Internet, digitale Güter global zu vertreiben und zu handeln. Selbst zwischen Industrieländern und den Emerging Markets sind die Datenleitungen heute hinreichend stabil dafür. Das ebnet den Weg, die Wertschöpfung auch im Dienstleistungssektor im Raum zu verteilen und Standortvorteile global zu nutzen.

Offshoring erhöht Produktivität und gesamtwirtschaftliche Nachfrage

In der gesamtwirtschaftlichen Perspektive senkt Offshoring die Kosten des heimischen Dienstleistungssektors und ganz besonders die Kosten für ITK-Dienstleistungen. Die Prozessinnovation Offshoring führt dazu, dass die Produktivität der Unternehmen steigt. Die Gewinne der Eigentümer fallen höher aus. Das zieht wiederum neue Anbieter an. Sodann intensiviert sich der Wettbewerb, und die Margen sinken wieder.

Nachfrageseitig wird die Kaufkraft der Kunden dadurch erhöht, dass Dienstleistungen günstiger angeboten werden. Die niedrigeren Kosten der Produktion verringern die Preise der erstellten Güter und

Gemeinsame Umfrage von BITKOM und DB Research

BITKOM und Deutsche Bank Research haben gemeinsam Firmen befragt, die Offshoring-Dienstleistungen anbieten bzw. nachfragen. 572 ausgefüllte Fragebögen konnten in die Analyse einbezogen werden – 267 von Anbietern, 305 von Nachfragern von Offshoring-Dienstleistungen. Die Rücklaufquote betrug rund 10 %. Der Schwerpunkt der Studie liegt in Deutschland. Dank der Unterstützung durch den Partnerverband des Bitkom SwissICT (www.swissict.ch) haben auch 38 Anbieter sowie 65 Nachfrager aus der Schweiz an der Befragung teilgenommen. 17 auf dem deutschen Markt tätige ausländische Anbieter beteiligten sich ebenfalls (1 Österreich, 4 Bulgarien, 1 Tschechische Republik, 2 Litauen, 1 Philippinen, 1 Polen, 1 China, 2 Rumänien, 4 Russland). Von den Nachfragern waren 21,3% aus der Schweiz und 1,3% aus Österreich. Mit 77,4% stammte die Mehrheit der Nachfrager aus Deutschland.

Danksagung

Für die Unterstützung der Befragung danken BITKOM und DB Research SwissICT. Weitere Organisationen wie openBC oder CIOFORUM Deutschland e.V. informierten über die Befragung. Ein besonderer Dank gilt dem Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation insbesondere für die Unterstützung bei der Datenerhebung über das Internet sowie Experten aus dem BITKOM-Arbeitskreis IT-Outsourcing für wertvolle Hinweise zur Gestaltung der Fragebögen.

Dienstleistungen für den bestehenden Kundenstamm. Aber auch kleinere Firmen können so als Kunden gewonnen werden. Die gesamtwirtschaftliche Nachfrage wird angeregt, Wachstum wird generiert, und es werden Arbeitsplätze in anderen Unternehmen geschaffen.

Vorreiter USA

Tatsächlich nutzen Unternehmen der ITK-Branche die Kosten und Qualitätsvorteile anderer Standorte, seitdem dies technisch möglich geworden ist. Sie wollen ihre globale Wettbewerbsfähigkeit erhalten oder steigern. Allen voran sind die großen US-amerikanischen ITK-Firmen Mitte der 90er Jahre als Pioniere besonders nach Indien gegangen. Große Finanzkonzerne zogen nach. In der Globalisierung ihrer Wertschöpfungsketten liegt ein Grund für die wirtschaftliche Dynamik der USA in der letzten Dekade. Wissenschaftliche Schätzungen kommen zu dem Ergebnis, dass die USA zwischen 1995 und 2002 um jährlich 0,3 Prozentpunkte geringer gewachsen wären, hätten die Firmen auf IT-Offshore-Outsourcing verzichtet. Inzwischen gehen immer mehr Länder „offshore“, und andere Standorte neben Indien gewinnen an Bedeutung.

Handlungsbedarf für deutsche ITK-Branche

Auch deutsche Firmen der ITK-Branche können sich diesem globalen Trend nicht entziehen. Auch sie müssen ihre Wertschöpfungsketten global restrukturieren und optimieren, wollen sie im internationalen Wettbewerb nicht zurückfallen oder sogar auf dem Heimatmarkt Boden verlieren. Die Qualitäts-, Effizienz- und Kostenvorteile leistungsfähiger Offshoring-Anbieter in das Wertschöpfungsportfolio zu integrieren, ist daher eine notwendige Voraussetzung für eine starke heimische ITK-Branche, die hochwertige Arbeitsplätze sichert und schafft.

Innovationen statt Protektionismus erforderlich

Die Vorteile des Offshoring sollen aber nicht darüber hinweg täuschen, dass der strukturelle Wandel auch einzelne Verlierer hervorbringt. Vereinzelt wurden Rufe nach protektionistischen Eingriffen laut, um die befürchteten Arbeitsplatzverluste zu stoppen. Diesseits wie jenseits des Atlantiks wurde gefordert, nationalen Sand ins globale Getriebe zu streuen. Diese Rechnung wird jedoch nicht aufgehen, denn der Erfolg protektionistischer Maßnahmen ist von kurzer Dauer. Vielmehr gilt es, sich den anstehenden Herausforderungen aktiv zu stellen. Hierfür ist die aktuelle Situation einer genauen Analyse zu unterziehen. An dieser Stelle setzt der vorliegende Report an. Dazu gehört ferner, die Rahmenbedingungen des heimischen Standortes so attraktiv zu gestalten, dass er im internationalen Wettbewerb bestehen kann. Das beinhaltet einen Arbeitsmarkt, der flexibel genug ist, um neue Arbeitsplätze zu schaffen, und ein leistungsfähiges Bildungssystem, das kluge Köpfe und leistungsorientierte Unternehmer in großer Zahl hervorbringt. Nur über ihre Innovationen ist der Kompetenzvorsprung zu halten, der hohe Löhne und Gehälter rechtfertigt und einen hohen Beschäftigungsstand sichert.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick: Risiken überschätzt, Chancen stärker nutzen

Als eine der wichtigsten Erkenntnisse der Umfrage zeigt sich, dass die Arbeitsplatzwirkungen der Prozess-Verlagerungen bei IT-getriebenen Dienstleistungen sich für Deutschland in Grenzen halten. Sowohl die Kunden als auch die Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen erwarten, dass die Auswirkungen auf die Beschäftigung, die durch Offshoring ausgelöst werden, saldiert keine dramatischen Dimensionen erreichen werden. Bei isolierter Betrachtung wird zwar in der Zukunft der Abbau von Arbeitsplätzen im Inland erwartet. Aber immerhin auch fast ein Drittel der befragten Kunden bzw. fast ein Viertel der Anbieter schätzt, dass die Personalbestände sogar um 5% oder mehr in den nächsten 5 Jahren wachsen werden.

Offshoring in Deutschland in den Startlöchern

Das Offshoring-Geschäft insgesamt startet in Deutschland von einem niedrigen Niveau aus. Allerdings wird in den Erwartungen der Befragten auch deutlich, dass die Dynamik in Zukunft zunehmen wird. Entsprechend gehen derzeit noch relativ wenige Projekte und Prozesse aus Deutschland ins Ausland, und die Umsätze sind noch gering. Aber bei den Unternehmen besteht ein breiter Konsens, dass sowohl der Umsatz mit als auch die Gesamtnachfrage nach Offshoring-Dienstleistungen in den nächsten Jahren deutlich steigen werden.

Das Geschäft mit Offshoring ist in Deutschland nur langsam in Fahrt gekommen. Während fast ein Drittel der Anbieter nach eigenen Angaben seit über 10 Jahren Offshoring-Dienstleistungen anbietet, ist das breitere Interesse auf der Nachfrageseite erst in der zweiten Hälfte der 90er Jahre erwacht.

Kosten senken dominierendes Motiv

Ähnlich wie in der Industrie sind es vor allem die Kosten, die westliche Unternehmen dazu bewegen, Prozesse ins Ausland zu verlagern. Das ist keine Überraschung. Aber wie schon in früheren Globalisierungsphasen wirken noch andere Treiber. Wenn etwa die erforderlichen Fachkräfte im Heimatland nicht zu finden sind, kann die Produktion in Länder verlegt werden, die reichlich über die jeweiligen Experten verfügen. Um neue Märkte in bevölkerungsreichen dynamischen Wachstumsregionen zu erschließen, ist lokale Präsenz oftmals erforderlich. Schließlich kann die unterschiedliche Qualität der Standorte (z.B. unternehmensfreundliche Rahmenbedingungen) auf die Entscheidung eines Unternehmens wirken, Dienstleistungen aus dem Ausland zu beziehen.

Die Umfrage ergab, dass vor allem die Steigerung der Flexibilität und die Konzentration auf das Kerngeschäft, aber auch der Zugriff auf besonders spezialisiertes Personal weitere wichtige Faktoren hinter dem Kostenmotiv darstellen. Die Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen schätzen das Einsparpotenzial dabei deutlich höher ein als ihre Kunden. Ohnehin fallen die Urteile zur Machbarkeit und den Erfolgen der Prozessverlagerung auf der Anbieterseite etwas positiver aus. Das mag an ihrer größeren Erfahrung liegen, möglicherweise auch an ihrem spezifischen Geschäftsinteresse.

Klare Unterschiede bei Prozessen

Gleichwohl kommen bislang nur Prozesse für die räumliche Verlagerung in Frage, die bestimmte Merkmale aufweisen. Sie müssen standardisiert, modular und in der Zusammenarbeit einfach zu handhaben sein. Spezifische Prozesse, die zum Kerngeschäft gehören, eignen sich dagegen kaum, um interkontinental umgesiedelt zu werden. Sind regelmäßig Rückfragen oder große Vertrautheit erforderlich bzw. sind die Schnittstellen sehr komplex, bringen unterschiedliche Zeitzonen, sprachliche sowie kulturelle Unterschiede das Geschäftsmodell oftmals zum Scheitern. Zu stark fallen Aufwand und Kosten für Anbahnung, Abstimmung, Monitoring und Korrekturen der Prozesse ins Gewicht.

Prädestiniert für Offshoring sind daher branchenunabhängige, unterstützende Prozesse ohne direkten Bezug zum Endkunden. Es handelt sich dabei vielfach um Backoffice-Aufgaben. Das wird durch unsere Umfrage bestätigt.

Als ganz besonders geeignet gelten Anbietern und Nachfragern von Offshoring-Dienstleistungen ITK-Prozesse, allen voran die Anwendungsentwicklung. Ihr modularer Charakter und die Vielzahl standardisierter Abläufe erleichtern die Kooperation über große Distanzen. Auf der Kundenseite ist die Skepsis gegenüber der Verlagerung insgesamt etwas größer, und um so größer, je näher ihr Bezug zu den Kerngeschäftsfeldern rückt und je weniger IT-lastig sie sind.

Osteuropa wird an Bedeutung gewinnen

Abzusehen ist auch, dass sich bei den bevorzugten Standorten der Verlagerung die Entwicklung in Deutschland zumindest teilweise anders gestalten wird als im angelsächsischen Raum. Zwar wird Indien auch für die kontinental-europäischen Partner nach wie vor eine bedeutende Rolle als Offshoring-Region spielen. Zu groß ist der Pool an etablierten Firmen mit langjähriger Erfahrung und hoch qualifizierten Fachkräften zu günstigen Konditionen. Derzeit decken sie fast 90 Prozent des west-europäischen Offshoring-Handelsvolumens ab. Gleichwohl werden die mittel- und osteuropäischen Staaten einschließlich Russland an Bedeutung gewinnen. Die kulturelle, sprachliche und räumliche Nähe erleichtert die Zusammenarbeit.

Unsere Umfrage ergab konkret, dass Indien derzeit zwar der wichtigste Offshore-Standort im ITK-Bereich ist. Aber Osteuropa macht immer mehr Boden gut. Speziell die Nachfrager haben stärkeres Interesse an Partnern aus Polen, Tschechien, der Slowakei oder Ungarn, den geographisch nahen östlichen Nachbarn. Auch China gewinnt an Gewicht, ist jedoch weit von der Bedeutung entfernt, die es im industriellen Sektor erreicht hat.

Hohe Akzeptanz von Offshoring

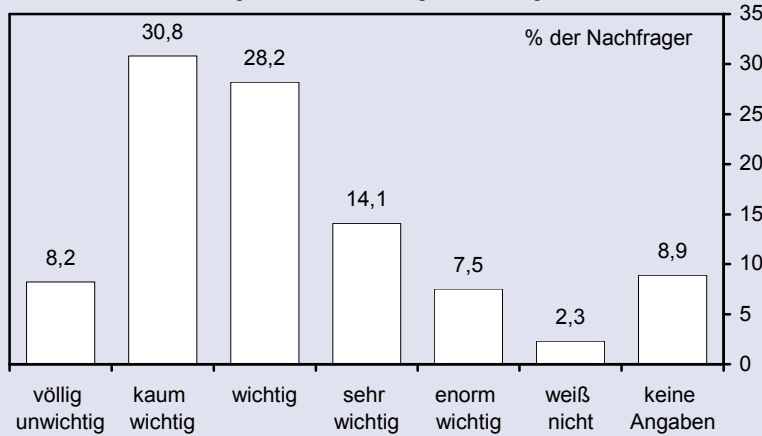
Insgesamt sind die Erfahrungen der Kunden positiv. Zwei Drittel der befragten Unternehmen sind mit ihren bisherigen Offshoring-Kooperationen zufrieden bis sehr zufrieden, und über die Hälfte sieht ihre Erwartungen bestätigt bis übertroffen.

Dennoch verläuft beim Offshoring nicht alles reibungslos. Qualität, Termine und Kosten einzuhalten, ist aus Sicht der Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen die größte Schwierigkeit, der sie sich mit Blick auf ihre deutschen Kunden in der praktischen Umsetzung ihrer Projekte stellen müssen. Aus Kundensicht erschweren insbesondere die Unterschiede in Mentalität und Kultur die praktische Umsetzung der Offshoring-Projekte.

Offshoring in Deutschland nimmt also als Geschäftsmodell der ITK-Branche allmählich Fahrt auf. Das ist eine wichtige Botschaft für alle, die vom Strukturwandel in der Branche betroffen sind: Anbieter, Kunden und Mitarbeiter. Das Tempo und die Dimension waren dabei in der Vergangenheit offensichtlich moderater als es die Schreckensszenarien der öffentlichen Wahrnehmung vermuten ließen. Das ist allerdings nur eine bedingt gute Nachricht. Der Rückstand Deutschlands beim Offshoring bedeutet nämlich gleichzeitig, dass die Chancen des Geschäftsmodells im internationalen Wettbewerb noch nicht hinreichend genutzt worden sind. Es besteht Nachholbedarf. Auf dem weiteren Weg ist wichtig, die Stärken der Offshoring-Standorte, die Fallstricke in der Kooperation und die Erwartungen der Kunden zu kennen. Hierbei will der Offshoring-Report 2005 einen Beitrag leisten.

Deutsche Firmen lernen globale Beschaffung schätzen

"Wie bedeutsam ist die globale Beschaffung für Ihre Organisationseinheit?"

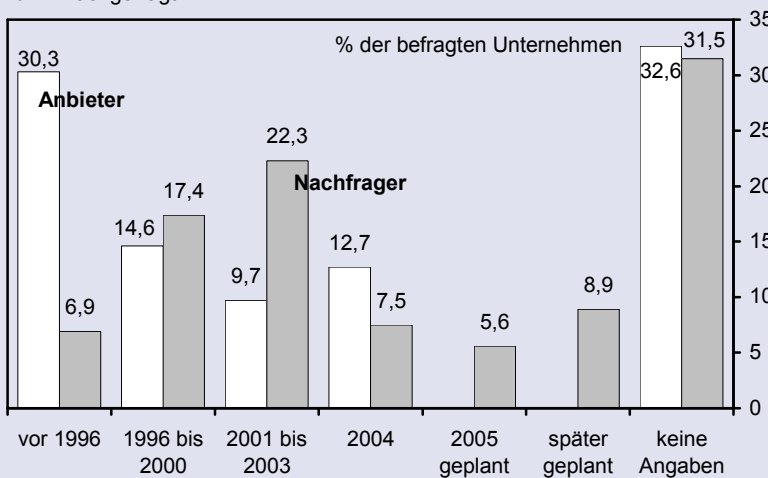


Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

In Deutschland ist die Erkenntnis angekommen, dass das Geschäftsmodell der globalen Beschaffung positive Effekte hat. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen, die Offshoring-Dienstleistungen am Markt nachfragen, halten globale Beschaffung für wichtig bis enorm wichtig. Allerdings halten auch noch fast 40% der Unternehmen die globale Beschaffung für kaum bis nicht wichtig.

Offshoring-Anbieter z.T. mit Tradition, Nachfrager lernen noch

"Wann hat Ihr Unternehmen erstmals Offshoring-Dienstleistungen erbracht bzw. nachgefragt?"

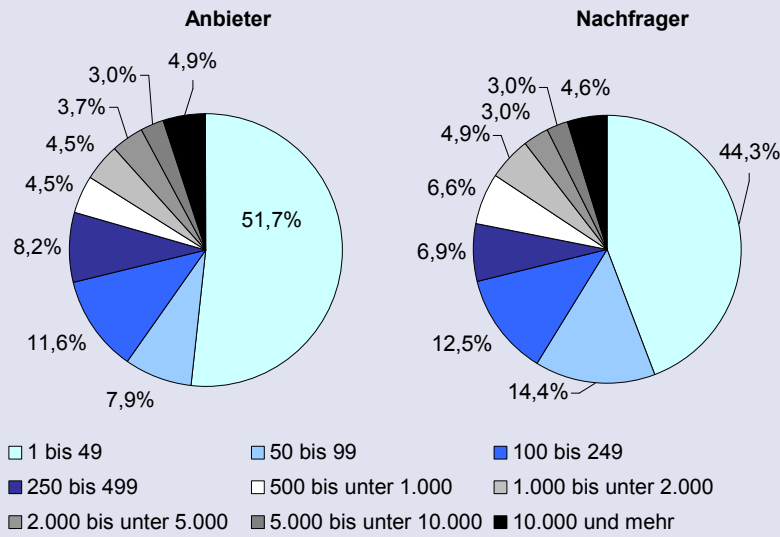


Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Die Nachfrage nach Offshoring-Dienstleistungen hat mit zeitlicher Verzögerung in Deutschland eingesetzt. Während fast ein Drittel der Anbieter nach eigenen Angaben seit über 10 Jahren Offshoring-Dienstleistungen anbieten, ist das breitere Interesse auf der Nachfrageseite erst in der zweiten Hälfte der 90er Jahre erwacht. Über ein Drittel der Nachfrager hat erst zwischen 1996 und 2003 die ersten Erfahrungen mit Offshoring-Dienstleistungen gesammelt.

Offshoring-Engagement mittelständig geprägt

"Wie viele Mitarbeiter arbeiteten in der Organisationseinheit im Durchschnitt im Jahr 2004?"

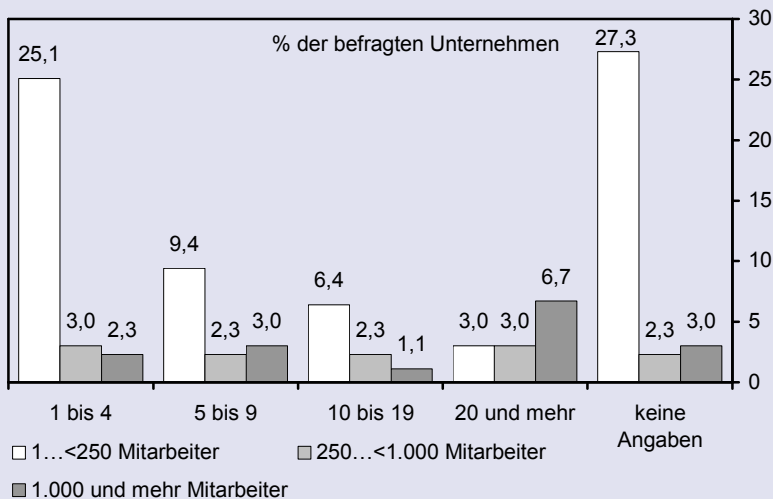


Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Offshoring ist keine Clubveranstaltung der Großunternehmen. Sowohl die Nachfrager als auch die Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen gehören zum großen Teil dem Mittelstand an. Über zwei Drittel der befragten Unternehmen beschäftigen 250 oder weniger Mitarbeiter.

Viele der kleineren Anbieter sind stark auf Offshoring-Projekte spezialisiert

"Wie viele Offshoring-Projekte wurden insgesamt in Ihrer Organisationseinheit im Jahr 2004 bearbeitet?"

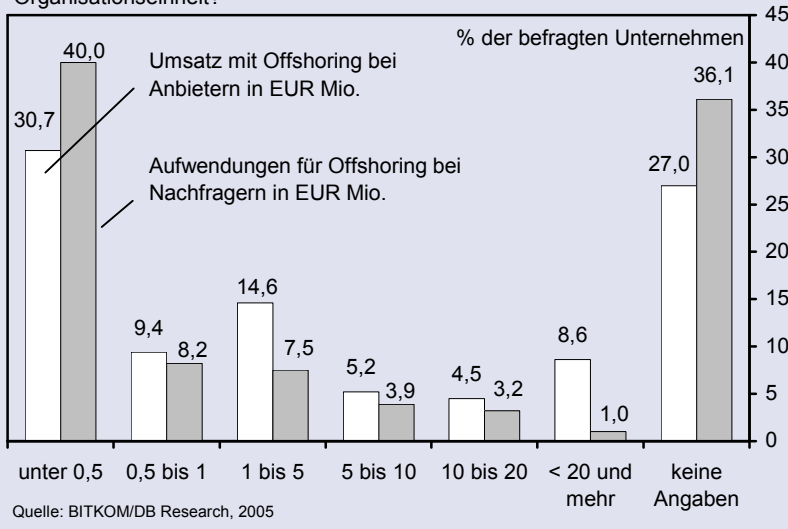


Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Die meisten der Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen konzentrieren sich noch auf wenige Projekte. Es sind dabei vor allem kleinere Anbieter, die sich auf Offshoring-Projekte spezialisiert haben. Lediglich bei mehr als 20 Projekten pro Jahr dominiert das Engagement der Großunternehmen.

Umsätze und Einkaufsvolumina mit Offshoring noch gering

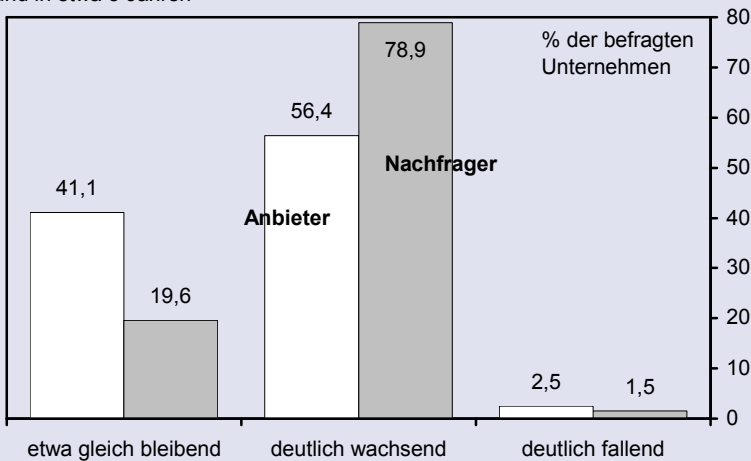
"Wie hoch schätzen Sie den mit Offshoring erzielten Umsatz bei Kunden?" bzw. "Wie hoch schätzen Sie das gesamte Offshoring-Einkaufsvolumen 2004 für Ihre Organisationseinheit?"



Kleinere Offshoring-Projekte überwiegen gegenwärtig noch im deutschsprachigen Raum. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen kauft derzeit Offshoring Dienstleistungen in einem Gesamtwert von unter EUR 1 Mio ein. Auch die Umsätze fallen noch nicht sehr hoch aus. Rund 40% aller Unternehmen, die Offshoring-Dienste anbieten, erzielen damit Umsätze unter EUR 1 Mio. Aber immerhin schon jedes sechste Unternehmen erwirtschaftet mit Offshoring-Dienstleistungen einen Umsatz zwischen EUR 1 und 5 Mio. Bei der Hälfte ihrer Kunden fallen Offshoring-Projekt-Kosten unter EUR 1 Mio. an. Erstaunlich: Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen, die Offshoring-Dienstleistungen nachfragen, machte keine Angaben.

Hohe Erwartung an zukünftige Entwicklung von Offshoring

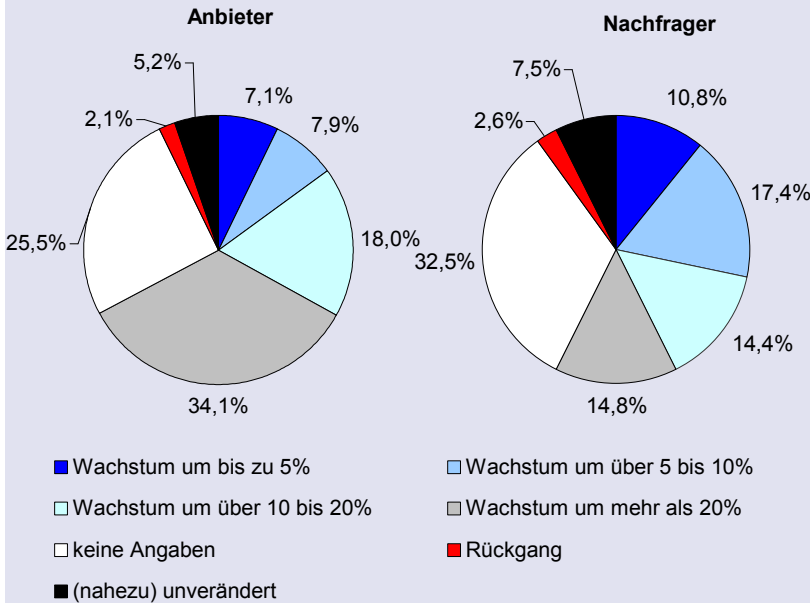
"Vergleich des Wertanteils der offshore erbrachten Dienstleistungen gegenwärtig und in etwa 5 Jahren"



Ein breiter Konsens besteht darin, dass der Wert von Offshoring-Dienstleistungen in den nächsten Jahren deutlich steigen wird. Sowohl die Anbieter als auch ihre Kunden erwarten dies. Besonders die Nachfrager (fast 80%) erwarten einen deutlichen Anstieg des Wertanteils von Offshoring-Dienstleistungen. Einen Rückgang des Wertanteils von Offshoring-Projekten erwartet kaum jemand.

Anbieter erwarten starkes Umsatzwachstum

"Wie werden sich Ihre Offshoring-Umsätze in den nächsten 5 Jahren entwickeln?"

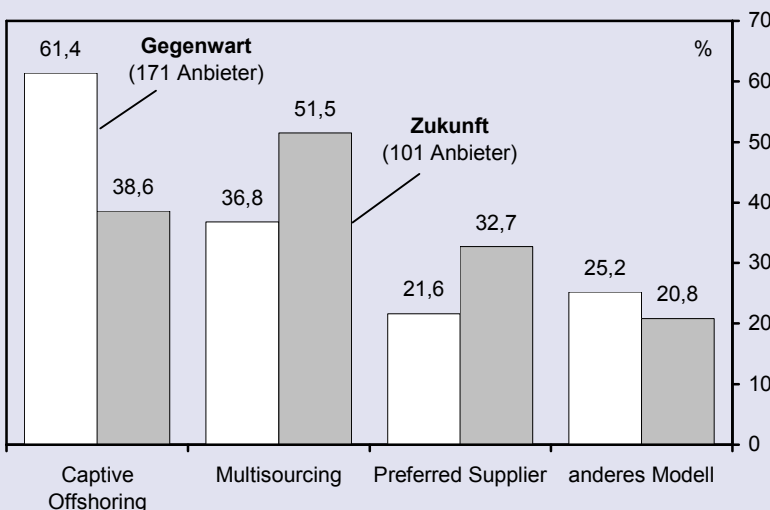


Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Die Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen blicken entsprechend optimistisch in die Zukunft. Ein gutes Drittel von ihnen erwartet, dass die Umsätze in den nächsten 5 Jahren um mehr als 20% steigen werden. Über 50% erwarten ein Wachstum jenseits der 10%-Grenze. Auch die Kunden sind optimistisch, allerdings moderater. Immerhin fast 30% der Kunden erwarten ein Wachstum jenseits der 10%-Grenze.

Anbieter wollen ihre Modellpalette zukünftig stärker variieren

"Über welche Modelle werden in Ihrem Unternehmen Offshoring-Dienstleistungen angeboten?"

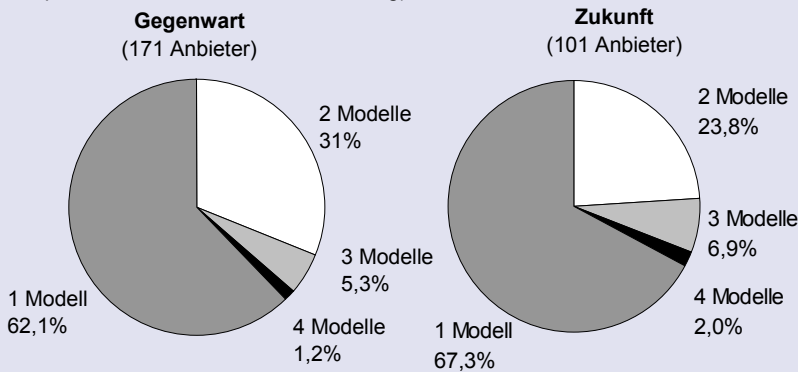


Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Die Geschäftsmodelle der Anbieter – Captive Offshoring, Multisourcing, Preferred Supplier oder andere – sind noch wenig verfestigt. Viele der Anbieter planen zukünftig vom Captive Offshoring zum Multisourcing oder Preferred Supplier Modell überzugehen.

Spezialisierung auf wenige Modelle im Trend

"Wie werden in Ihrem Unternehmen Offshoring-Dienstleistungen angeboten (Zahl der praktizierten Modelle beim Offshoring)?"

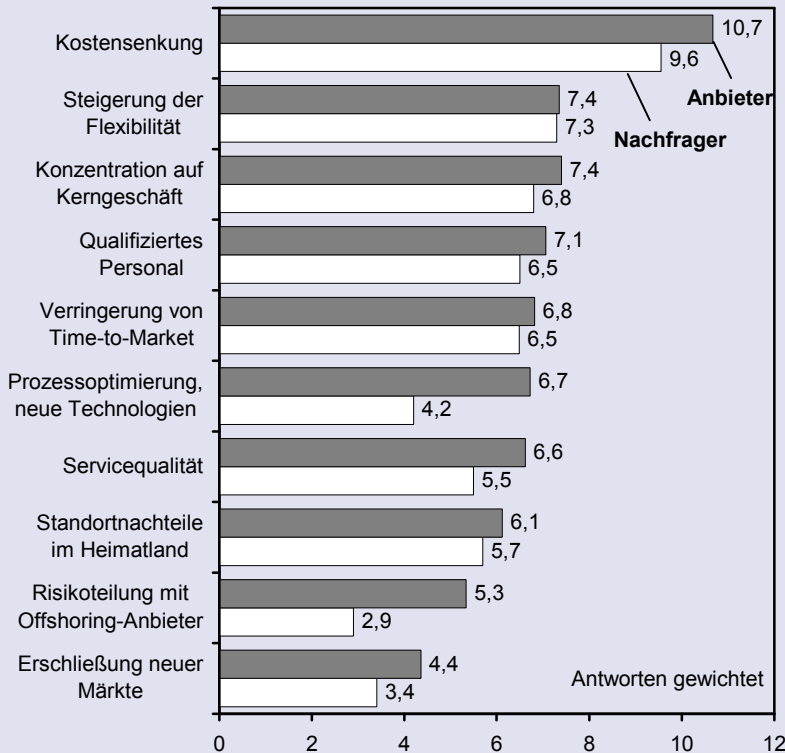


Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Der überwiegende Teil der Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen bietet nur ein einziges oder zwei unterschiedliche Modelle an. Daran soll sich auch in Zukunft nicht viel ändern.

Kosten senken dominierendes Motiv

"Welche Bedeutung haben folgende Faktoren als Motiv für Ihr Unternehmen für Offshoring bzw. für Ihre Kunden?"



Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

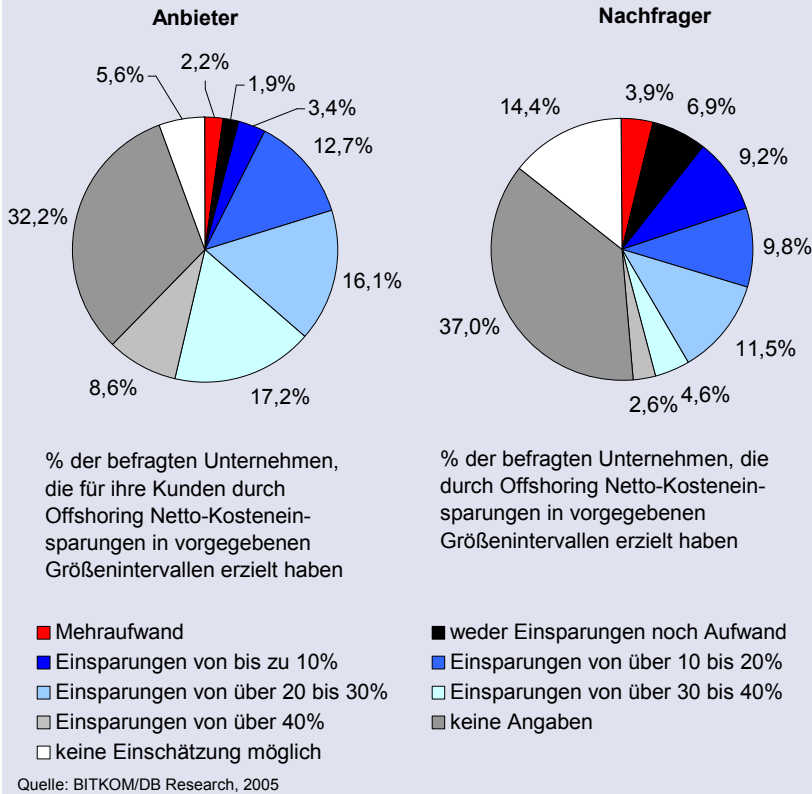
Aus Sicht der Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen wollen ihre Kunden weit vor allen anderen Motiven vor allem Kosten senken. Die Nachfrager selber sehen das ähnlich. Mit einigem Abstand folgen die Steigerung der Flexibilität und die Konzentration auf das Kerngeschäft. Aber auch der Zugriff auf besonders spezialisiertes Personal spielt hier noch eine große Rolle.

Methodischer Hinweis zu „Angaben gewichtet“

Bei mehreren Fragen nach der Bedeutung von Faktoren, Motiven etc. konnten die Befragungsteilnehmer zwischen „keine“, „gering“, „mittel“, „hoch“ oder „sehr hoch“ wählen. Um die grafische Darstellung zu vereinfachen, wurden diesen Bedeutungen die Zahlen 0, 1, 2, 3 und 4 zugeordnet. Damit konnten die Antworten aggregiert werden. Zusätzlich wurde bei der Aggregation die Größe der befragten Unternehmen berücksichtigt. Das geschah über die abgefragte Betriebsgrößenklasse. Das bedeutet: Je höher die in den Grafiken ausgewiesenen Maßzahlen sind, desto mehr große Firmen weisen einem Faktor eine vergleichsweise hohe Bedeutung zu.

Deutliche Einsparungen durch Offshoring möglich

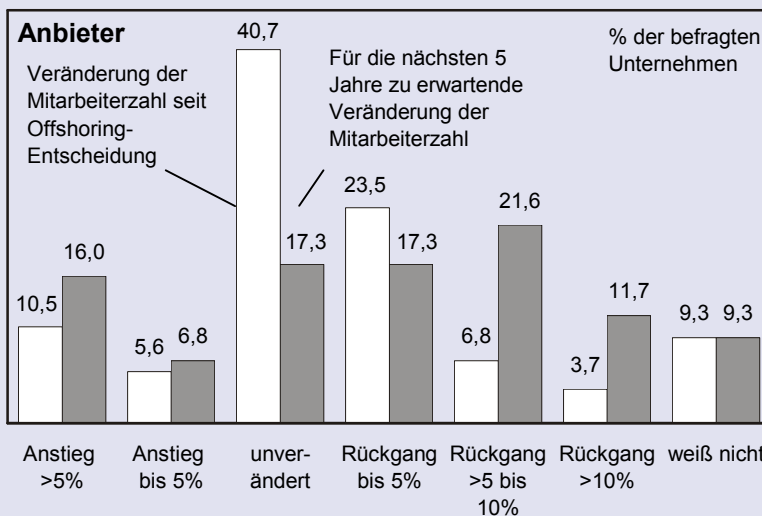
"Welche Einsparungen konnte Ihre Organisation durch Offshoring (1) für einen typischen deutschen Kunden erzielen (Anbieter) (2) erzielen (Nachfrager)?"



Die Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen schätzen das Einsparpotenzial merklich höher ein als ihre Kunden. Die Mehrheit der Anbieter erwartet, dass sie für ihre Kunden Einsparungen von mindestens 10% durch Offshoring erzielt hat. Bei den Nachfragern vertritt ein gutes Viertel diese Sicht. Überraschend: über die Hälfte der Befragten kann das Einsparpotenzial nicht abschätzen.

Balance der Beschäftigungswirkungen

"Wie hoch schätzen Sie die Beschäftigungswirkungen von Offshoring bei einem typischen Kunden Ihres Unternehmens?"

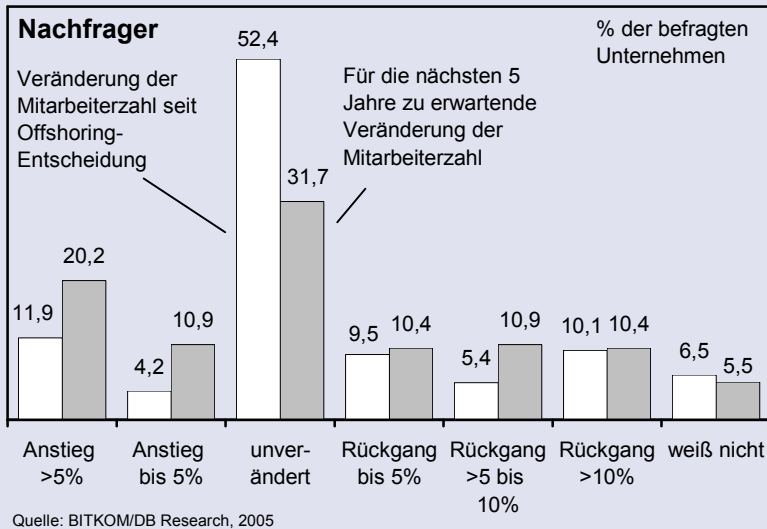


Sowohl die Kunden als auch die Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen erwarten Auswirkungen auf die Beschäftigung. Sowohl Personalabbau als auch -aufbau wird offshoring-bedingt erwartet. Saldiert werden keine größeren Verwerfungen gesehen. Der Abbau von Arbeitsplätzen im Inland wird dabei erst in der Zukunft erwartet. Fast ein Viertel der Anbieter schätzt, dass offshore-bedingt sogar 5% oder mehr Personal in den nächsten 5 Jahren aufgebaut wird.



Balance der Beschäftigungswirkungen

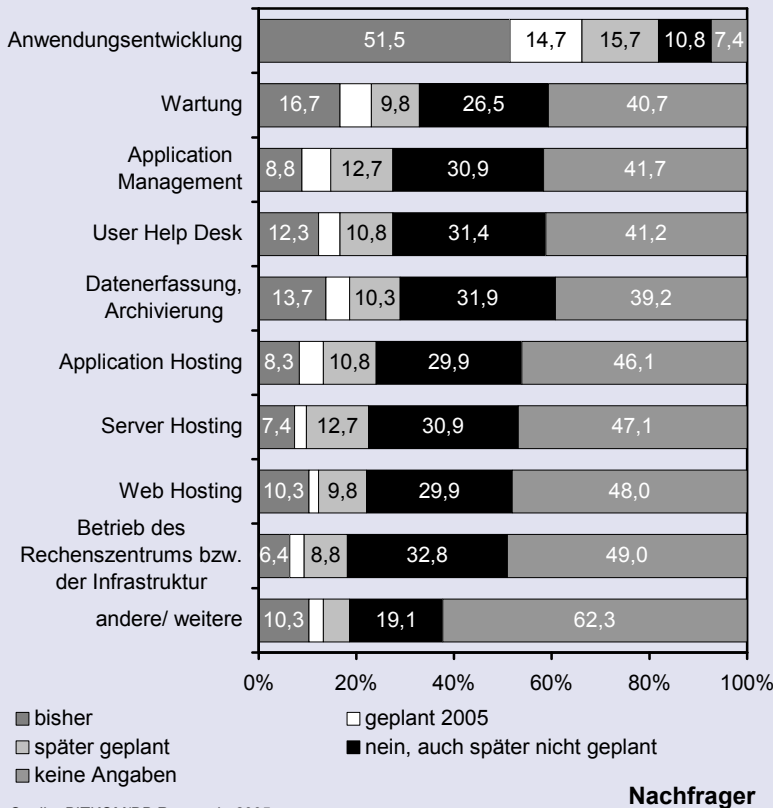
"Wie hoch schätzen Sie die Beschäftigungswirkungen von Offshoring in Ihrer Organisationseinheit ein?"



Die Erwartungen der Nachfrager von Offshoring-Dienstleistungen sind insgesamt etwas moderater, was den offshore-bedingten Personalabbau im Inland betrifft. Und fast ein Drittel der befragten Kunden erwartet offshore-bedingt Personalaufbau von 5% oder mehr in den nächsten 5 Jahren.

Anwendungsentwicklung am ehesten für Verlagerung geeignet

"Welche Geschäftsprozesse aus den Bereichen IT & TK werden von Ihrem Unternehmen zumindest teilweise an Offshore-Partner vergeben?"

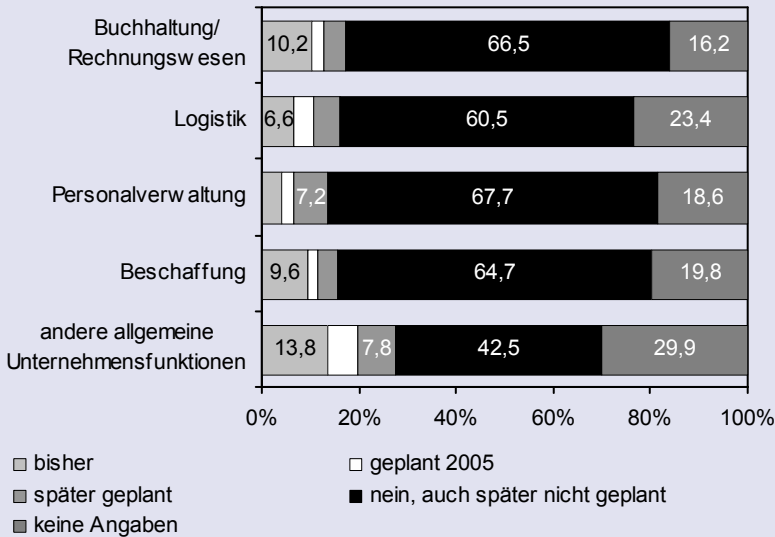


ITK-Prozesse eignen sich am besten für die Verlagerung. Neben Anwendungsentwicklung (über die Hälfte der Nachfrager) sind Applikations-Management, Datenerfassung, Archivierung und User Help Desk die ITK-Prozesse, die am stärksten verlagert werden. Insgesamt wurden in der Umfrage die Prozessgruppen ITK-Prozesse, allgemeine Geschäftsprozesse und Prozesse, die die Kerngeschäftsfelder der Kunden betreffen, erfragt.

Skepsis bei geschäftsunterstützenden Prozessen

"Welche geschäftsunterstützenden Prozesse werden von Ihnen zumindest teilweise an Offshoring-Partner vergeben?"

Nachfrager



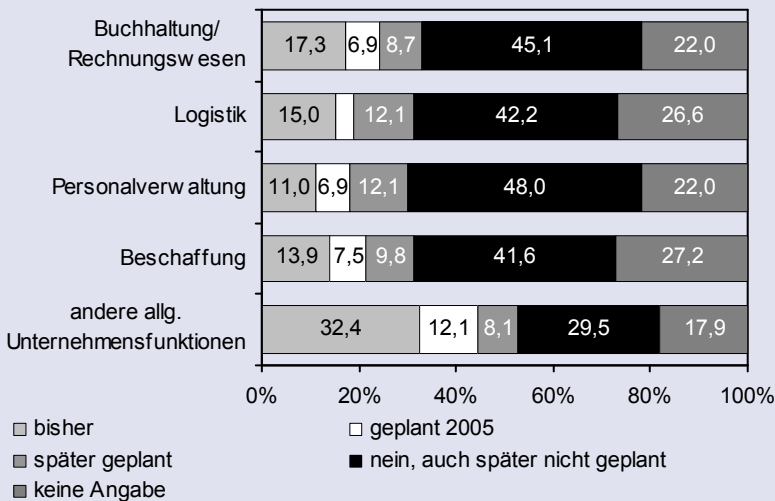
Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Beim Verlagern von allgemeinen Geschäftsprozessen sind die Erfahrungen noch deutlich geringer als bei IT-Prozessen. Entsprechend zurückhaltend sind die Erwartungen, dass allgemeine Geschäftsprozesse in der Zukunft stärker verlagert werden.

Skepsis bei geschäftsunterstützenden Prozessen

"Welche Geschäftsprozesse, die allgemeine Unternehmensfunktionen bei den Kunden betreffen, werden von Ihnen zumindest z.T. offshore realisiert?"

Anbieter

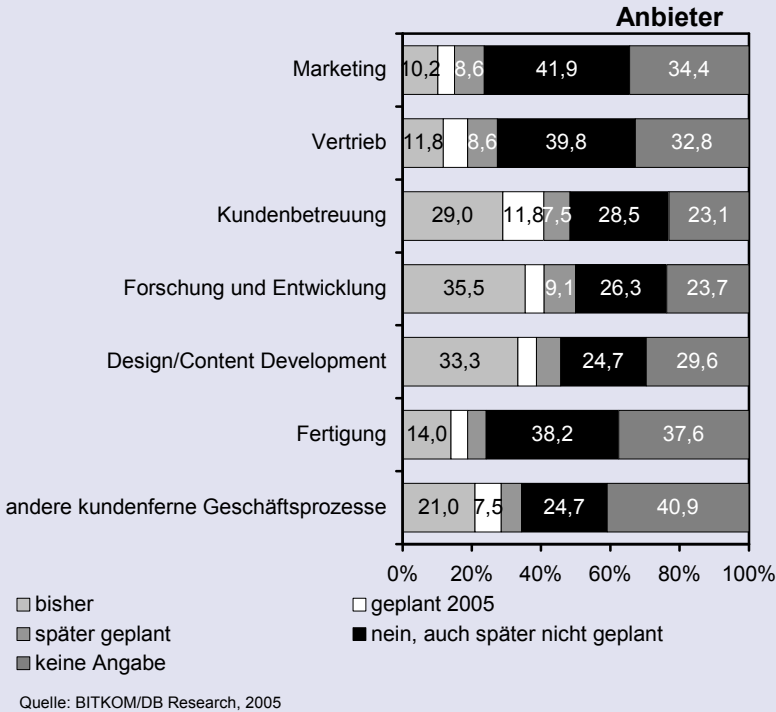


Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Die Anbieter sind dagegen optimistischer. Sie favorisieren besonders IT-basierte Geschäftsprozesse wie Personalverwaltung, Buchhaltung/Rechnungswesen, Logistik und Beschaffung. Eine klare Dominanz eines bestimmten Prozesses zeichnet sich gleichwohl nicht ab.

Zweifel an der Verlagerungsfähigkeit bei Kerngeschäftsfeldern am größten

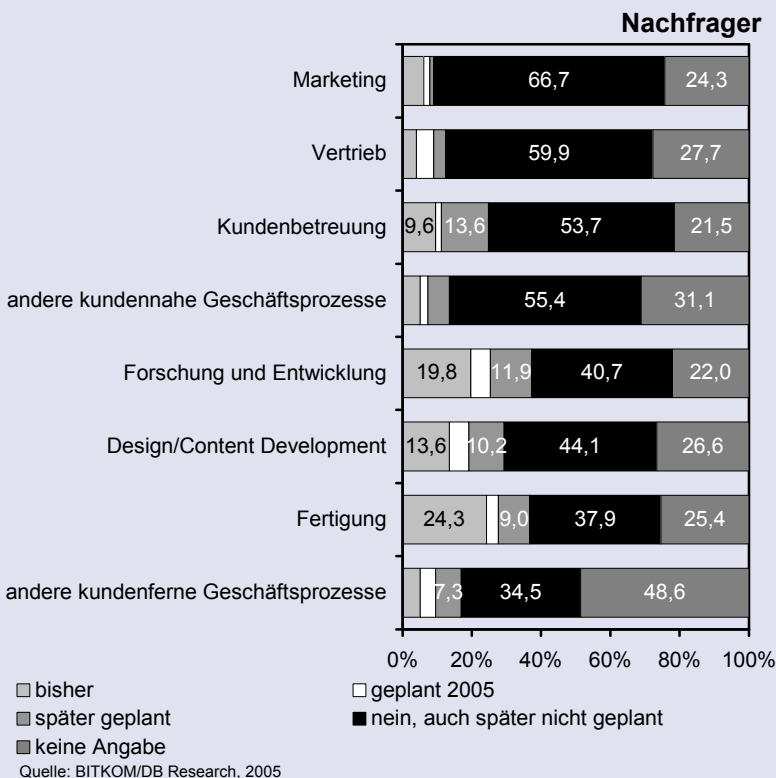
"Welche Kerngeschäftsprozesse der Kunden werden von Ihrem Unternehmen zumindest teilweise über Offshoring realisiert?"



Bei den Kerngeschäftsfeldern ist die Skepsis am größten. Die Anbieter bieten aber dennoch Prozesse aus den Kerngeschäftsprozessen Forschung & Entwicklung, Design/Content Development und Kundenbetreuung an. Besonders kritisch sehen sie gleichwohl gegenwärtig wie zukünftig die Verlagerung von Marketing und Vertrieb.

Aus Kundensicht kommen Kerngeschäftsprozesse kaum in Frage

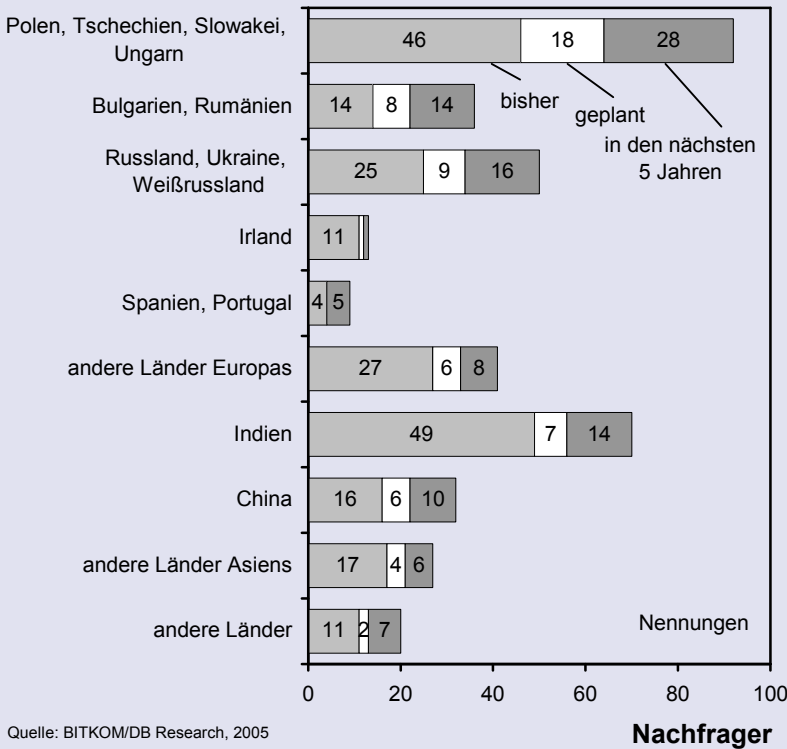
"Welche Geschäftsprozesse aus dem Kerngeschäft werden von Ihrem Unternehmen zumindest teilweise an Offshoring-Partner vergeben?"



Die Zweifel an der Verlagerungsfähigkeit von Kerngeschäftsprozessen sind auf der Nachfrageseite z.T. noch größer. Fertigung, Forschung & Entwicklung, Design/Content Development und Kundenbetreuung werden jedoch zumindest von einem Teil der Befragten ausgelagert bzw. für künftig verlagerungsfähig gehalten.

Osteuropa stark im Kommen

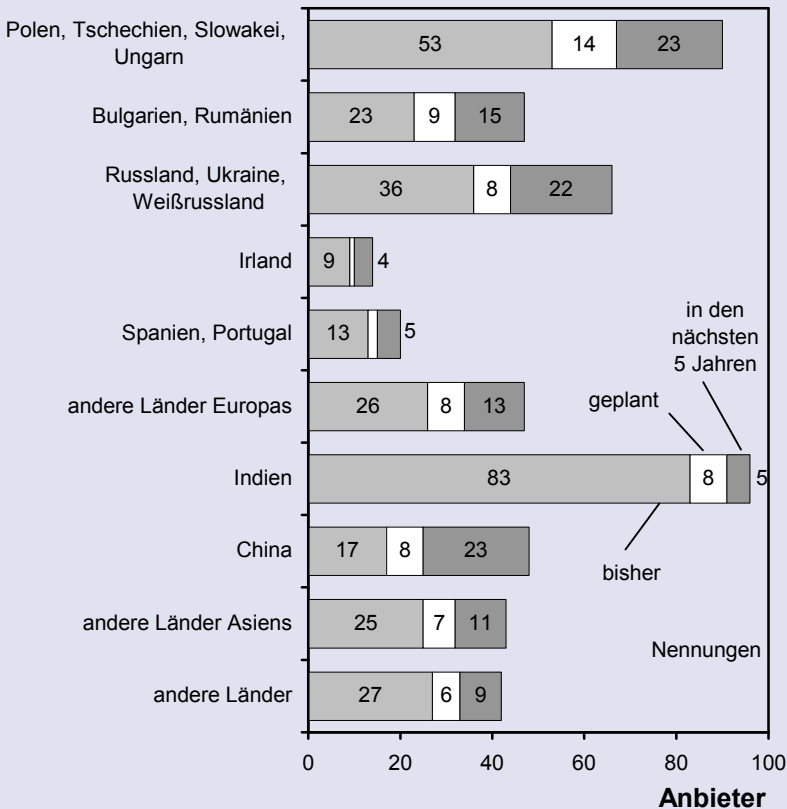
"In welche Länder verlagert Ihr Unternehmen Geschäftsprozesse?"



Indien ist gegenwärtig der wichtigste Offshore-Standort. Osteuropa macht jedoch immer mehr Boden gut. Speziell die Kunden der deutschen und schweizerischen Dienstleister haben stärkeres Interesse an den so genannten Nearshore-Partnern aus der östlichen Nachbarschaft, also Polen, Tschechien, der Slowakei oder Ungarn. Für sie werden künftig die stärksten Zuwächse erwartet.

Indien ist wichtigster Offshore-Standort, Osten holt auf

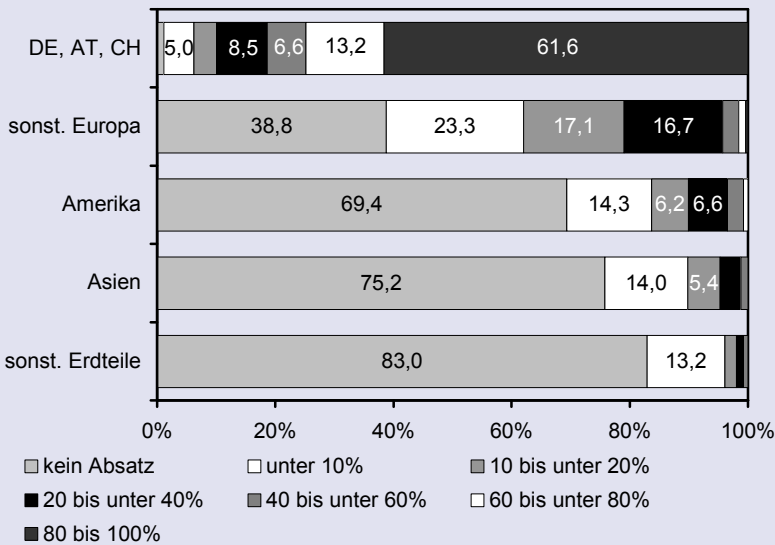
"Wo befinden sich die Offshoring-Kapazitäten, die Ihr Unternehmen für deutsche Kunden einbindet?"



Die Anbieter selbst setzen auch weiterhin auf den Standort Indien. Aber auch aus ihrer Sicht liegt die stärkste Dynamik in den nächsten 5 Jahren in der mittelbaren und unmittelbaren osteuropäischen Nachbarschaft. Aber auch China erscheint zunehmend attraktiv. Das Interesse an den westeuropäischen Staaten mit relativ niedrigem Lohnniveau (Irland, Spanien, Portugal) ist vergleichsweise moderat.

Absatzmarkt Heimat dominiert

"Wie war die Umsatzverteilung Ihres Unternehmens 2004?"

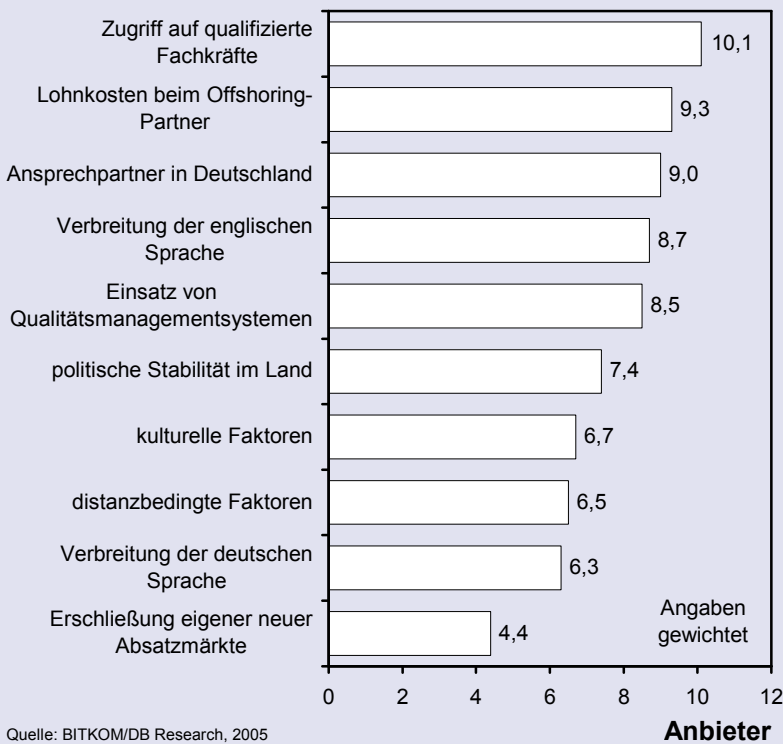


Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen erzielt den Großteil seines Umsatzes in Deutschland, Österreich oder der Schweiz. Das restliche Europa und Amerika kommen danach, fallen aber deutlich ab. Konkret verzeichneten 2004 von den 258 antwortenden Nachfragern 179 keinen Umsatz in Amerika. Auch wenn die Prozesse zunehmend global bezogen werden, behalten die lokalen Absatzmärkte ihren hohen Stellenwert.

Qualität der Fachkräfte entscheidend

"Welche Bedeutung haben aus der Sicht eines typischen Kunden Ihres Unternehmens folgende Faktoren bei der Auswahl eines Offshoring-Partners?"

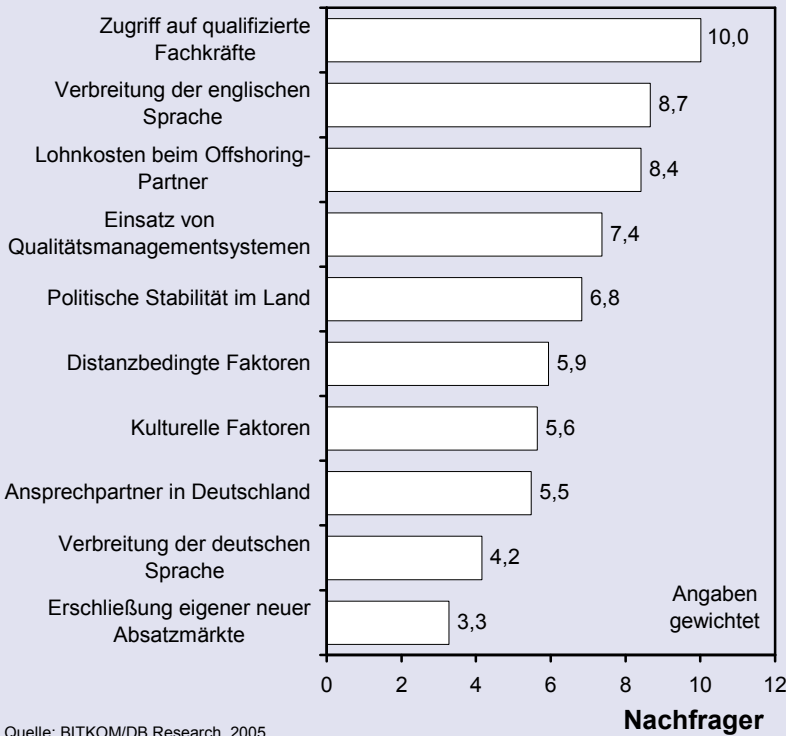


Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Wichtigstes Kriterium deutscher Anbieter und Nachfrager, die Offshoring-Dienstleistungen suchen, ist übereinstimmend der Zugriff auf qualifizierte Fachkräfte im Ausland. Erst danach werden bei den Anbietern die Lohnkosten der Offshoring-Regionen vor der Verfügbarkeit lokaler Ansprechpartner und englischen Sprachkenntnissen genannt. Neue Absatzmärkte zu erschließen, spielt eine sehr kleine Rolle bei der Partnerwahl.

Zugriff auf qualifizierte Fachkräfte für Kunden entscheidend

"Welche Bedeutung haben folgende Faktoren bei der Auswahl eines Offshoring-Partners?"



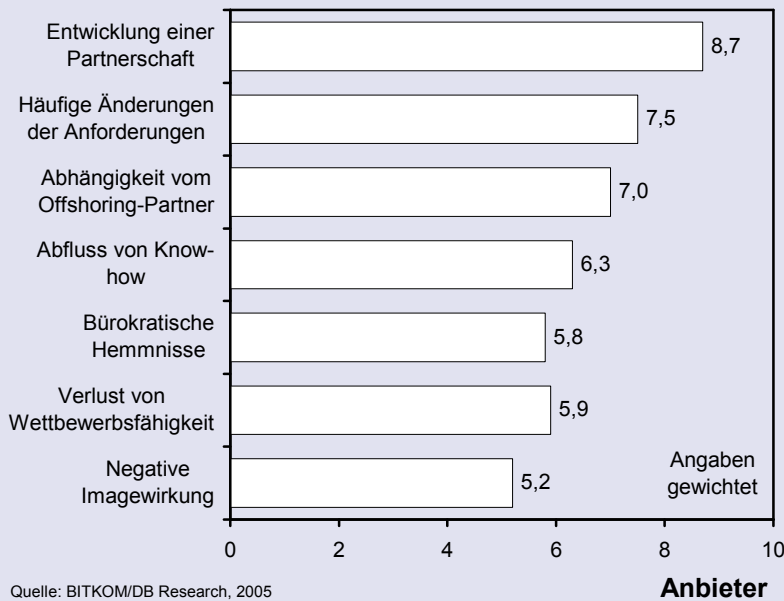
Bei den Nachfragern folgen Verbreitung der englischen Sprache, die Lohnkosten beim Offshoring-Partner und der Einsatz von Qualitäts-Management-Systemen als wichtige Einflussfaktoren. Dem Erschließen neuer Absatzmärkte wird erstaunlich wenig Bedeutung zugemessen.

In der Befragung wurde zwischen den Problemgruppen Umsetzungsprobleme beim Auftraggeber selbst, Probleme beim Auftragnehmer und Umsetzungsprobleme im Land des Offshore-Partners unterschieden.

Aufbau einer Partnerschaft als zentrale Herausforderung

"Welche Bedeutung messen Sie den Herausforderungen bei:

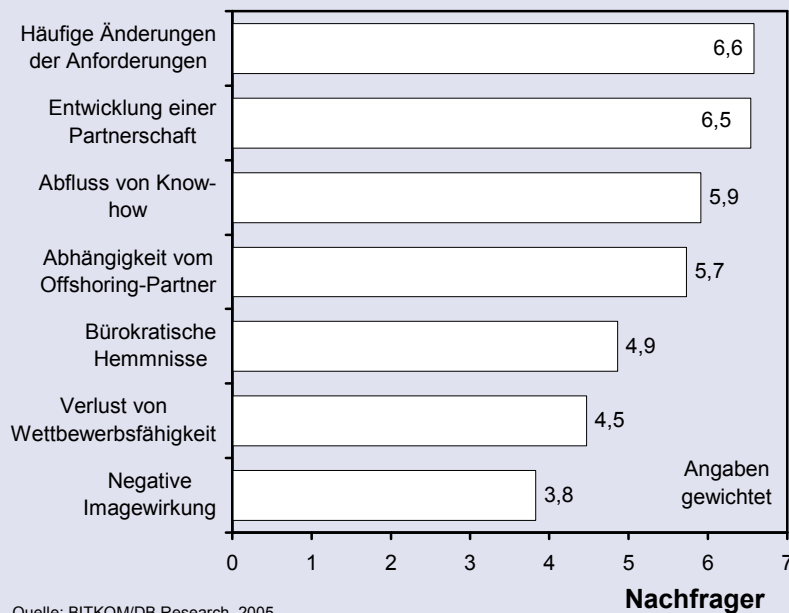
- a) denen sich der Auftraggeber stellen muss,
- b) durch die Rahmenbedingungen in Deutschland?"



Der Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung ist den Kunden deutscher Offshoring-Dienstleister sehr wichtig. Hier sehen die Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen auch die größte Herausforderung, der sich ihre Auftraggeber stellen müssen bzw. die sich durch die Rahmenbedingungen in Deutschland ergibt. Weitere mögliche Stolpersteine sind potenziell häufige Änderungen der Anforderungen sowie die Abhängigkeit vom Offshoring-Partner.

Häufige Änderungen der Anforderungen als Problem

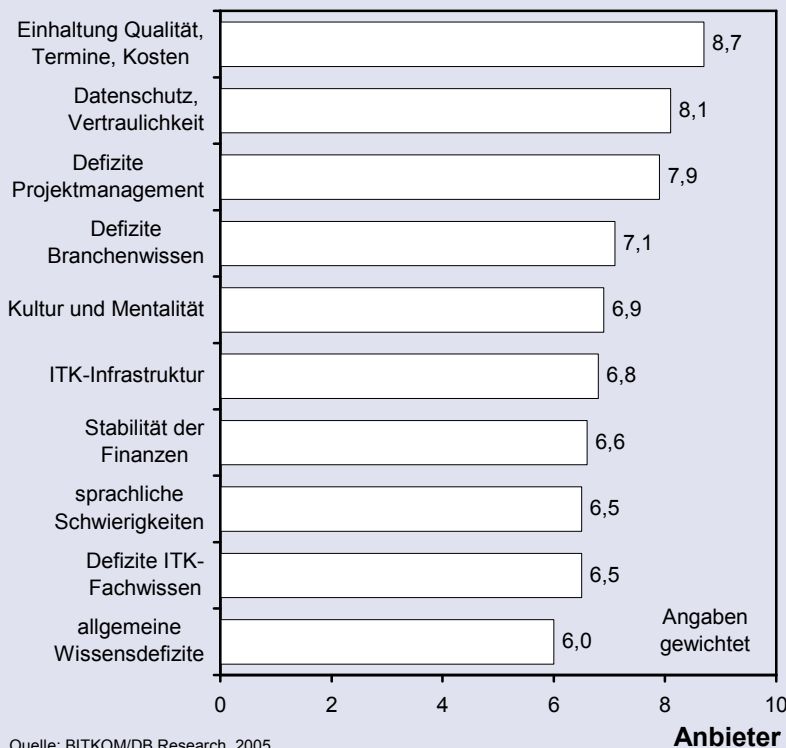
"Welche Bedeutung messen Sie den Umsetzungsproblemen bei, die beim Auftraggeber oder den Rahmenbedingungen in Deutschland liegen?"



Auch die Nachfrager von Offshoring-Dienstleistungen sehen den Aufbau einer partnerschaftlichen Beziehung als sehr wichtige Herausforderung an, die in ihrer Bedeutung nur noch von häufigen Änderungen der Anforderungen leicht übertroffen wird. Der Abfluss von Know-how und die Gefahr der Abhängigkeit vom Offshoring-Partner folgen mit einigem Abstand. Den negativen Imagewirkungen des Offshoring wird in diesem Zusammenhang die geringste Bedeutung zugemessen.

Einhalten von Vereinbarungen für heimische Kunden wichtig

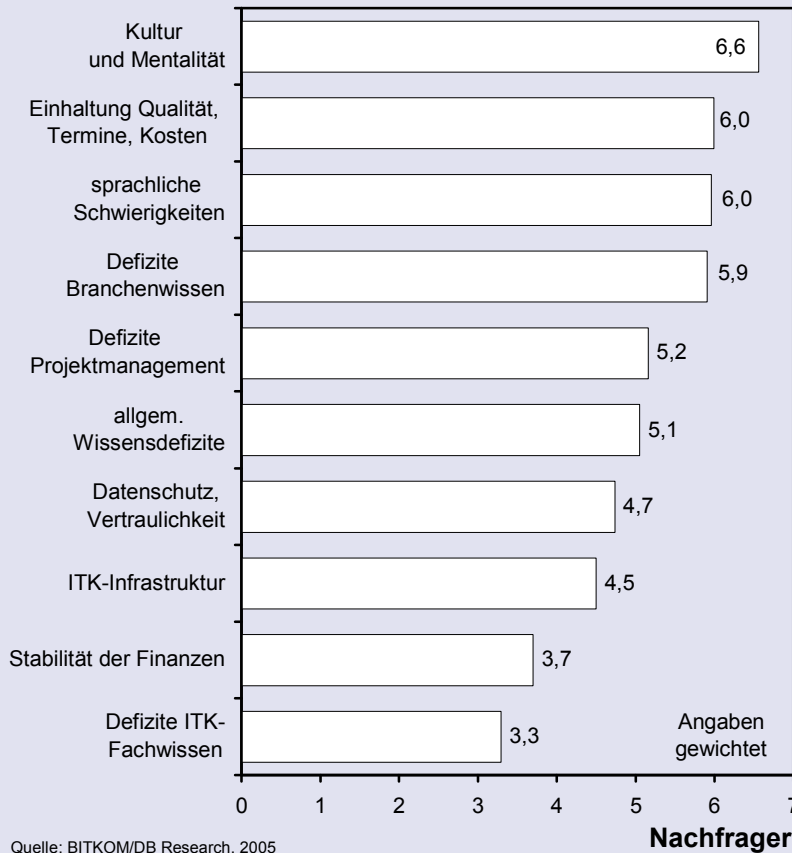
"Welche Bedeutung messen Sie den Herausforderungen bei, die Sie bei der praktischen Abwicklung als Anbieter von Offshoring-Projekten für deutsche Kunden bislang kennengelernt haben?"



Qualität, Termine und Kosten einzuhalten ist aus Sicht der Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen die größte Schwierigkeit, der sie sich mit Blick auf ihre deutschen Kunden in der praktischen Umsetzung ihrer Projekte stellen müssen. Aber auch Datenschutz- und Sicherheitsaspekte und die Anforderungen an das Projektmanagement spielen eine wichtige Rolle.

Unterschiede in Kultur und Mentalität spielen eine Rolle

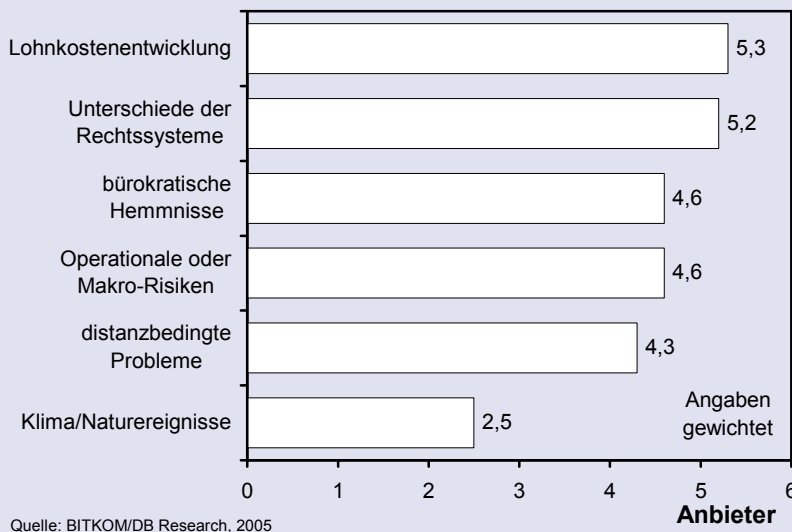
"Welche Bedeutung messen Sie Umsetzungsproblemen bei, die beim Offshore-Anbieter liegen?"



Aus Kundensicht erschweren insbesondere die Unterschiede in Mentalität und Kultur die praktische Umsetzung der Offshoring-Projekte. Aber auch das Einhalten von Qualität, Terminen und Kosten sowie sprachliche Schwierigkeiten und Defizite im branchenspezifischen Wissen sind aus Kundensicht relevante Faktoren.

Löhne und Rechtssystem wichtige Parameter für Anbieter

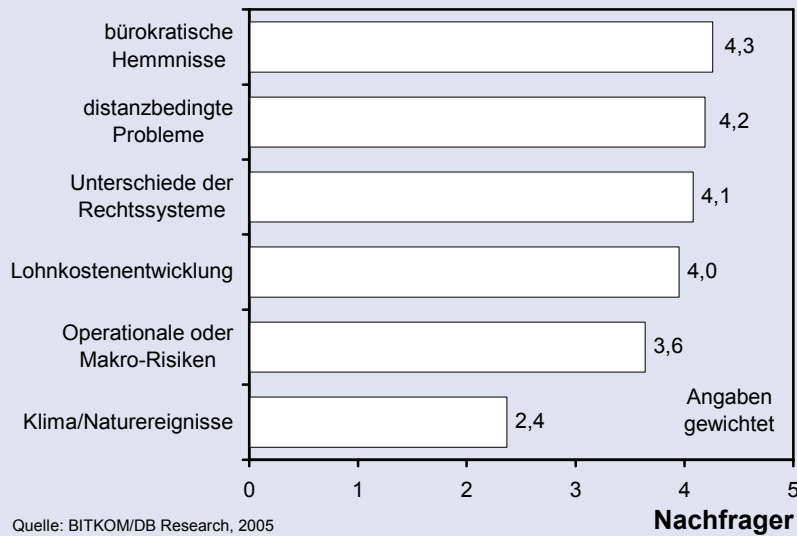
"Welche Bedeutung hatten bislang die Herausforderungen, die aus den Rahmenbedingungen im Land des Offshore-Partners resultierten?"



Für die Anbieter von Offshoring-Dienstleistungen stellen die Lohnentwicklung und die Unterschiede im Rechtssystem des Ziellandes im Vergleich zum Heimatland die größten Herausforderungen dar, die sich aus den Rahmenbedingungen im Land des Offshore-Partners selbst ergeben. Etwas weniger wichtig sind für sie die bürokratischen Hemmnisse, die spezifischen Risiken im Zielland und distanzbedingte Probleme. Das klimatische Umfeld spielt die geringste Rolle.

Bürokratiehemmnisse und Distanz erschweren aus Kundensicht Zusammenarbeit

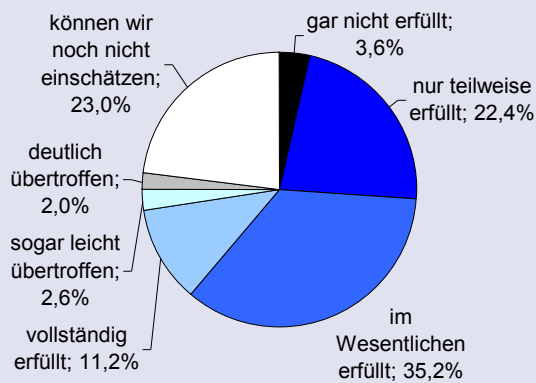
"Welche Bedeutung hatten bislang die Herausforderungen, die aus den Rahmenbedingungen im Land des Offshore-Partners resultierten?"



Die Kunden dagegen bewerten vor allem die bürokratischen Hemmnisse im Zielland und distanzbedingte Probleme als kritische Faktoren. Danach folgen – fast gleich gewichtet – die Unterschiede im Rechtssystem und die Entwicklung der Löhne.

Erwartungen der Kunden meistens erfüllt

"Entsprechen die bisherigen Ergebnisse Ihren Erwartungen im Vorfeld?"



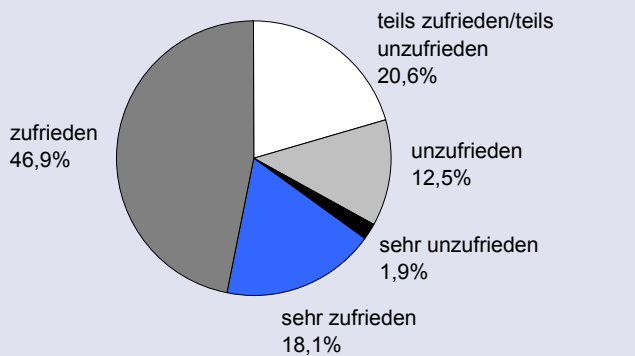
Angaben von 196 Nachfragern

Quelle: BITKOM/DB Research, 2005

Die Kunden sehen ihre Erwartungen an Offshore-Lösungen weitgehend erfüllt. Gut die Hälfte der Befragten sieht ihre Erwartungen, die sie im Vorfeld hatten, im Wesentlichen erfüllt bis sogar leicht übertroffen. Allerdings gibt auch ein gutes Viertel an, von den Ergebnissen enttäuscht zu sein.

Hohe Zufriedenheit bei Kunden mit Offshoring-Erfahrung

"Wie zufrieden sind Sie mit den bisherigen Offshoring-Kooperationen?"



Quellen: BITKOM/DB Research, 2005

Angaben von 160 Nachfragern

Die Nachfrager nach Offshoring-Dienstleistungen sind weitgehend zufrieden. Gut zwei Drittel der befragten Unternehmen sind mit den bisherigen länderübergreifenden Kooperationen zufrieden bis sehr zufrieden. Lediglich knapp 15% sind unzufrieden bis sehr unzufrieden.

Jürgen Schaaf, +49 69 910-46830 (juergen.schaaf@db.com)
Mathias Weber, +49 30 27576-121 (m.weber@bitkom.org)

Offshoring-Report 2005 - Ready for Take-off	14. Juni 2005
E-Government in Deutschland: viel erreicht - noch viel zu tun!	22. April 2005
Software Häuser: Wandel vom Produkthersteller zum Solution-Provider	17. März 2005
Private Equity in Europa: Buy-outs stützen Wachstum, Gründungsfinanzierung abgestürzt	26. Januar 2005
Customer sharing Wie vernetzte Kundendatenbanken den Wettbewerb im E-Commerce prägen werden	10. Januar 2005
Alternative Handelssysteme: Katalysator im Umbruch des Wertpapierhandels	1. Dezember 2004
Wegweisende Innovationen der Informations-	19. Oktober 2004

Unsere Publikationen finden Sie kostenfrei auf unserer Internetseite www.dbresearch.de
Dort können Sie sich auch als regelmäßiger Empfänger unserer Publikationen per E-Mail eintragen.

Für die Print-Version wenden Sie sich bitte an:

Deutsche Bank Research
Marketing
60262 Frankfurt am Main
Fax: +49 69 910-31877
E-Mail: marketing.dbr@db.com

© 2005. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Bundesrepublik Deutschland (Selbstverlag). Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen beruhen auf öffentlich zugänglichen Quellen, die wir für zuverlässig halten. Eine Garantie für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben können wir nicht übernehmen, und keine Aussage in diesem Bericht ist als solche Garantie zu verstehen. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers/der Verfasser wieder und stellen nicht notwendigerweise die Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen dar. Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Meinungen können sich ohne vorherige Ankündigung ändern. Weder die Deutsche Bank AG noch ihre assoziierten Unternehmen übernehmen irgendeine Art von Haftung für die Verwendung dieser Publikation oder deren Inhalt. Die Deutsche Banc Alex Brown Inc. hat unter Anwendung der gültigen Vorschriften die Verantwortung für die Verteilung dieses Berichts in den Vereinigten Staaten übernommen. Die Deutsche Bank AG London, die mit ihren Handelsaktivitäten im Vereinigten Königreich der Aufsicht durch die Securities and Futures Authority untersteht, hat unter Anwendung der gültigen Vorschriften die Verantwortung für die Verteilung dieses Berichts im Vereinigten Königreich übernommen. Die Deutsche Bank AG, Filiale Sydney, hat unter Anwendung der gültigen Vorschriften die Verantwortung für die Verteilung dieses Berichts in Australien übernommen. Druck: HST Offsetdruck Schadt & Tetzlaff GbR, Dieburg.

Print: ISSN 1619-3229 / Internet: ISSN 1619-3237 / E-Mail: ISSN 1619-4748