

**Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? -
Eine transaktionskostentheoretische Analyse**

von Julia Trampel

Nr. 39 ▪ März 2004



Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Offshoring, die Auslagerung von hochqualifizierten Tätigkeiten in Niedriglohnländer, hat nicht nur einzelwirtschaftliche, sondern auch gesamtwirtschaftliche und politische Dimensionen. Erstere werden derzeit vor allem unter Kostengesichtspunkten von Unternehmen und deren Beratern praktiziert und diskutiert. Dabei sind nun bisher vernachlässigte Kostenkategorien in den Vordergrund gerückt worden. Die kontroverse Einschätzung der gesamtwirtschaftlichen Effekte, ausgedrückt in Arbeitsplätzen, hat gerade Eingang in den Wettbewerb um die amerikanische Präsidentschaft gefunden. Ist Offshoring ein Ausdruck der höchsten Stufe der internationalen Arbeitsteilung?

Julia Trampel konzentriert sich im IfG-Arbeitspapier Nr. 39 auf IT-Dienstleistungen und analysiert die Thematik aus dem transaktionskostentheoretischen Blickwinkel. Dabei differenziert sie zwischen Offshoring und Nearshoring-Strategien und ergänzt die meist übliche isolierte Betrachtung der Lohnstückkosten. Sie konkretisiert die relevanten Motivations- und Koordinationskosten und wägt sie zwischen Offshoring und Nearshoring ab, indem sie Kulturunterschiede als Determinanten von Transaktionskosten in die Analyse einbezieht. Dabei zeigt sich einmal mehr, dass kulturelle Unterschiede nicht nur durch die geografische Dimension bestimmt werden und dass ein effektives Kooperations- bzw. Schnittstellenmanagement geeignet ist, die identifizierten Transaktionskosten zu reduzieren.

Mit diesem Papier werden erste Überlegungen und vorläufige Ergebnisse zur Diskussion gestellt, die weiter vertieft werden. Die Arbeit ist in das IfG-Forschungscluster „Kooperationsmanagement“ einzuordnen. Kommentare sind herzlich willkommen.

Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	3
Tabellenverzeichnis	4
1 Relevanz und Aktualität	5
2 Lohnkosten in Offshore- und Nearshore-Gebieten	9
3 Transaktionskosten bei Offshoring und Nearshoring	11
3.1 Koordinationskosten.....	12
3.2 Motivationskosten	16
4 Kulturunterschiede als Determinanten von Transaktionskosten?	17
4.1 Kulturdimensionen nach HOFSTEDE.....	17
4.2 Schnittstellenrelevante Kulturunterschiede	21
5 Offshoring oder Nearshoring?	25
Literaturverzeichnis	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Treiber des Offshoring.....	6
Abbildung 2: Entwicklung der BPO- und Software-Exporte in Indien, 1998-2002	8
Abbildung 3: Gründe für Offshore- / Nearshore-Zusammenarbeit	10
Abbildung 4: Bruttolohnkosten/Stunde Ingenieure im Ländervergleich, 2001	10
Abbildung 5: Wertschöpfungskette einer Offshore-Programmierung.....	22
Abbildung 6: Optimierungsstrategien Outsourcing / Offshoring für Prozesse.....	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kulturdimensionen nach HOFSTEDE	20
Tabelle 2: Kostenvergleich von Nearshoring- und Offshoring-Strategien	27

1 Relevanz und Aktualität

Das Phänomen Offshoring¹, die Auslagerung von Dienstleistungen in Niedriglohnländer, ist ein zurzeit vieldiskutiertes Thema in der Öffentlichkeit. Fast täglich werden Meldungen bekannt gegeben, in denen von Offshoring berichtet wird. Beispielsweise kündigte GTO, die IT-Organisation der DEUTSCHEN BANK, an, in Zukunft im Zusammenhang mit Offshore-Programmierung 20 bis 30% der Kosten einsparen zu wollen.² Die Konsequenz ist eine massive Auslagerung von hochqualifizierten *White-Collar Jobs* wie beispielsweise Finanzanalysten oder Software-Spezialisten in Niedriglohnländer. Viele Ökonomen befürworten diese Form der internationalen Arbeitsteilung. Ein globaler Wettbewerb verlangt schließlich eine globale Lösung. Schon vor knapp 200 Jahren zeigte RICARDO, dass sich durch Nutzung komparativer Vorteile Produktivitätsgewinne realisieren lassen können.³ Das INTERNATIONAL INSTITUTE OF ECONOMICS errechnete für die Jahre 1995 bis 2002 eine jährliche Produktivitätserhöhung von 0,3% bei amerikanischen Firmen, die auf Outsourcing zurückzuführen ist.⁴ Die Nutzung komparativer Vorteile basiert nicht nur auf Lohnkostendifferenzen, sondern auch auf Qualifikationsunterschieden. Zusätzlich ermöglichen Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie eine effiziente und kostengünstige Lösung, Arbeitsprozesse über Landesgrenzen hinweg zu koordinieren. Durch die Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen lassen sich Fixkosten variabilisieren und somit Gesamtkosten senken, um beispielsweise Ziele wie die Maximierung des *Shareholder-Values* zu erreichen (vgl. Abbildung 1).

¹ Im Gegensatz zum Outsourcing bzw. zur verlängerten Werkbank in Schwellenländer, wie es schon seit längerem im verarbeitenden Gewerbe (z.B. Automobil- oder Textilindustrie) praktiziert wird, handelt es sich beim Offshoring um die Auslagerung hochqualifizierter Tätigkeiten.

² Vgl. o.V. (2003b).

³ Vgl. RICARDO (1817).

⁴ Vgl. o.V. (2004c).

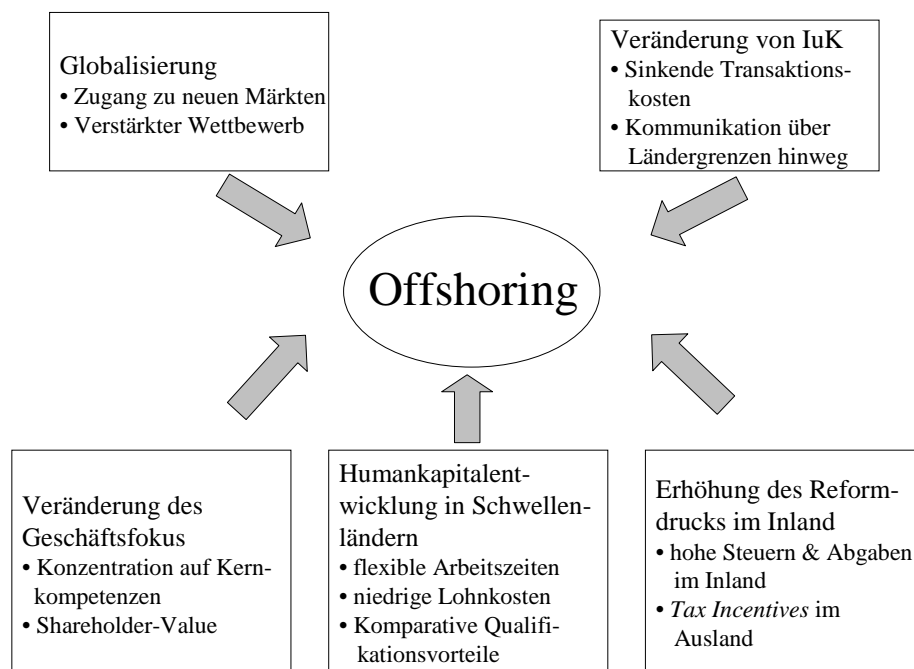


Abbildung 1: Treiber des Offshoring

Quelle: eigene Darstellung

Dennoch wird über die Vorteilhaftigkeit von Offshoring kontrovers diskutiert.⁵ Unter amerikanischen Politikern wird die Befürchtung des so genannten *Jobless Recovery* laut. Es wird argumentiert, dass trotz positiver Impulse für die Wirtschaft keine neuen Arbeitsplätze geschaffen werden.⁶ Damit begründete die amerikanische Regierung auch die Verabschiedung des Gesetzes, in dem verboten wird, öffentliche Verträge in Offshore-Bereiche auszulagern.⁷ Gleichzeitig ist auch ein Insourcing von einst ausgelagerten Dienstleistungen in Offshore-Bereiche bei Unternehmen zu erkennen. Die US-Investmentbank LEHMAN BROTHERS kündigte beispielsweise an, ihren Telefonservice aus Indien in die USA zurückzuverlegen.⁸ Für viele outsourcende Firmen hat sich herausgestellt, dass sich die angekündigten Einsparpotentiale von bis zu 60% nicht immer realisieren lassen.⁹ Immer öfter tauchen deshalb in diesem Zusammenhang die euphemistischen Begriffe Smart-Sourcing oder

⁵ Zu den Diskussionen über die Vorteilhaftigkeit von Offshoring bezogen auf die gesamte Volkswirtschaft vgl. o.V. (2004b).

⁶ Das US-Marktforschungsunternehmen IDC schätzt, dass bis 2007 23% der IT-Service-Arbeitsstellen in den USA in Offshore-Ländern angesiedelt sein werden. In 2003 waren es 5%. Vgl. BORCHARDT/OTTOMEIER (2004).

⁷ Vgl. o.V. (2004b) und o.V. (2004c).

⁸ Vgl. o.V. (2004a).

⁹ Vgl. LECIEJEWSKI (2003).

Right-Sourcing auf.¹⁰ Zahlreiche deutsche Unternehmen mussten feststellen, dass eine Auslagerung ihrer Dienstleistungen in das Offshore-Land Indien, wie es von fast 90% der amerikanischen Firmen praktiziert wird¹¹, die Erwartungen nicht erfüllen konnte. Statt der Lösung ihrer Kostenschwierigkeiten zu begegnen, standen sie vor neuen Kostenproblemen, die auf sprachliche und kulturelle Differenzen zu ihren Providern¹² zurückzuführen waren. Daher ziehen immer mehr Firmen aus Deutschland die Nearshore¹³- der Offshore-Lösung vor. AT KEARNY bestätigt in einer Studie zu Offshoring-Strategien europäischer Finanzdienstleister mit Hilfe eines detaillierten Bewertungsmodells die Attraktivität europäischer Nearshore-Standorte gegenüber dem klassischen Offshore-Zielort Indien.¹⁴

Die Tatsache, dass immer mehr Unternehmen ihre Offshoring-Strategien überdenken, wirft die Frage nach der tatsächlichen Vorteilhaftigkeit des Offshoring-Trends auf. Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers ist es daher, die Alternativen Nearshoring und Offshoring gegeneinander abzuwägen. Dies wird unter kostentheoretischen, insbesondere transaktionskostentheoretischen, Gesichtspunkten vorgenommen. Zuerst werden die Lohnkosten typischer Offshore- und Nearshore-Länder verglichen. Dann werden Transaktionskostenunterschiede zwischen beiden Auslagerungsformen in Abhängigkeit von regionaler Distanz analysiert. Des Weiteren wird untersucht, inwiefern die kulturelle Distanz eine Determinante der Transaktionskosten darstellt.

Prinzipiell sind alle Tätigkeiten, die keinen physischen Kontakt benötigen, Offshore-Kandidaten. Typische auslagerungsfähige Leistungen sind IT-Prozesse sowie IT gestützte Geschäftsprozesse (*Business Process Offshoring* bzw. *IT enabled Services / ITeS*).¹⁵ Diese sind personalintensive interne Leistungen, die kaum Schnittstellen zum Kunden aufweisen. Dabei handelt es sich beim Großteil der ausgelagerten Dienstleistungen in Offshore-

¹⁰ Vgl. HERRMANN (2004).

¹¹ Vgl. AT KEARNY (2003).

¹² Mit Providern (Insourcer) werden die Firmen bezeichnet, die die Dienstleistungen der Outsourcer einlagern.

¹³ Als Nearshoring wird aus zentraleuropäischer Sicht die Auslagerung von Dienstleistungen ins (ost-) europäische Ausland bezeichnet. Hier lassen sich zwar nicht wie in Offshore-Gebieten, vorrangig Indien, Vorteile aus großen Lohn Differenzen realisieren, jedoch müssen bei dieser Lösung keine sprachlichen, kulturellen und vor allem regulativen Barrieren überwunden werden. Für eine detaillierte Beschreibung rechtlicher Restriktionen des Outsourcing, insbesondere bankenspezifische Restriktionen, vgl. THEURL (2003), S.31 ff..

¹⁴ Vgl. AT KEARNY (2003).

¹⁵ Zu den typischen ausgelagerten ITeS zählen beispielsweise die Personalverwaltung, Buchhaltung oder Transaktionsabwicklung im Bankgeschäft. Der Fokus bei IT-Offshoring liegt dahingegen auf der Software-Entwicklung und -wartung sowie Help-Desk-Tätigkeiten. Vgl. auch hierzu AT KEARNY (2003).

Standorte um IT-Dienstleistungen.¹⁶ Die Entwicklung der indischen Software-Exporte im Gegensatz zu BPO-Exporten hebt die Rolle von IT-Dienstleistungen zu anderen Offshore-Aktivitäten besonders hervor (vgl. Abbildung 2).

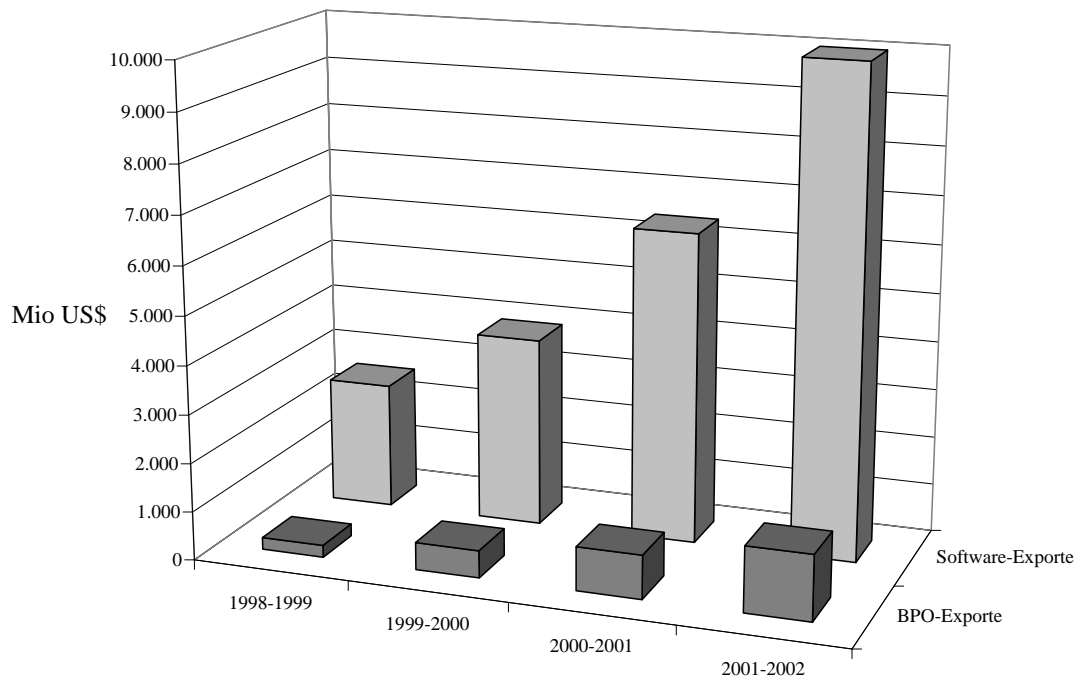


Abbildung 2: Entwicklung der BPO- und Software-Exporte in Indien, 1998-2002

Quelle: DELOITTE & TOUCHE (2003) und UNIWARE (2003)

Aus diesen Gründen wird die Analyse beispielhaft am Fall von IT-Dienstleistungen vorgenommen. Die Resultate der Analyse lassen sich jedoch auch auf den Fall von Business Process Offshoring übertragen, da diese ebenfalls IT-gestützt sind und somit folgende kostentheoretische Überlegungen auch für jene Sachverhalte gültig sind.

Offshoring kann dabei in verschiedensten Formen institutionalisiert sein. Von der eigenen Offshore-Niederlassung (*Captive Operation*) über eine Kooperation in Form eines *Joint Ventures* bis hin zu einer rein marktlichen Lösung (*Third Party Offshore Provider*), sind alle Institutionalierungsformen im Offshore-Verfahren vertreten.¹⁷ Laut den Ergebnissen

¹⁶ Vgl. FEDERAL MINISTRY OF ECONOMICS AND LABOUR (2003), S. 2.

¹⁷ Die Auslagerung kann auch die Form des „unechten Offshoring“ annehmen. Hier lagert ein Unternehmen Aufgaben an einen inländischen Dienstleister (Brückenkopf) aus, welcher sich dann eines Tochterunternehmens oder Service-Centers im Ausland bedient, das die Leistung günstig erbringt. Vgl. KLAFFS (2004), S. 107.

einer Unternehmensbefragung von MOCZADLO¹⁸ arbeitet jedoch der Großteil der Befragten (41,3%) in Form von Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung mit Partnern vor Ort zusammen. Vor allem für KMUs stellt diese Art des Offshorings meist die einzige Möglichkeit dar, ebenfalls an der Offshoring-Bewegung teilzuhaben und gleichzeitig die eigene Flexibilität zu wahren. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Untersuchung stets vom kooperativen Offshoring ausgegangen.

2 Lohnkosten in Offshore- und Nearshore-Gebieten

Treiber des Offshoring wurden bereits in Kapitel 1 identifiziert (vgl. auch Abbildung 1). Ein Trend, der maßgeblich zum Offshoring geführt hat, ist der Lohnkostenunterschied qualifikationsgleicher Dienstleistungen in Schwellenländern. Gleichzeitiger Kostendruck, verursacht durch zunehmenden globalen Wettbewerb, treibt den Trend des Dienstleistungs-Outsourcings ins Ausland voran.

Die Kostensenkung, speziell Lohnkostensenkung, wird im Rahmen des Offshore- / Nearshore-Verfahrens von Seiten der Unternehmen meistens als Hauptmotiv der Verlagerung genannt. Dies belegen zahlreiche Befragungen, wie etwa von der DIHK. Eine Befragung ihrer Mitglieder ergab, dass für 45% die Höhe der Arbeitskosten das ausschlaggebende Motiv für die Produktions- / Dienstleistungsverlagerung darstellt. Eine Befragung von Offshorern seitens der Unternehmensberatung DELOITTE & TOUCHE ergab sogar, dass Kostenersparnisse für 82% der befragten Unternehmen der entscheidende Grund für Offshoring sind.¹⁹ Für 92% der befragten Offshorer / Nearshorer im Rahmen der MOCZADLO-Erhebung sind geringere Lohn- und Lohnnebenkosten ein „sehr wichtiger“ Hauptgrund für die Auslagerung der Dienstleistungen (vgl. Abbildung 3).

¹⁸ Die Studie von MOCZADLO (2002) basiert auf einer Unternehmensbefragung mit einem Erhebungsumfang von 318 Firmen. Befragt wurden Firmen, die bereits Offshore-Programmierung durchführen lassen, sowie Unternehmen, die dies noch nicht tätigen, und Firmen, die dies früher durchgeführt haben.

¹⁹ Andere Ziele waren die Auslagerung von noncore Aktivitäten (65%), Effizienzsteigerung (47%) und Qualitätsverbesserung (47%). Vgl. Deloitte & Touche (2003), S. 22.

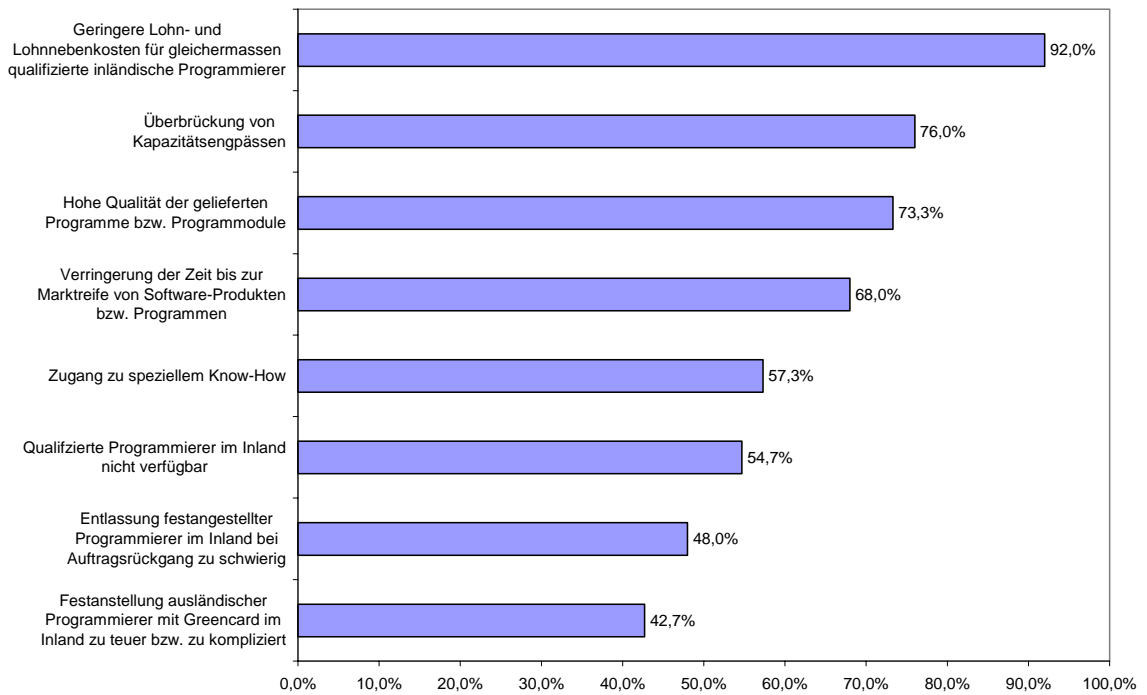


Abbildung 3: Gründe für Offshore- / Nearshore-Zusammenarbeit

Quelle: MOCZADLO (2002)

Tatsächlich lassen sich signifikante Unterschiede in den Bruttoarbeitslöhnen im Ländervergleich feststellen.

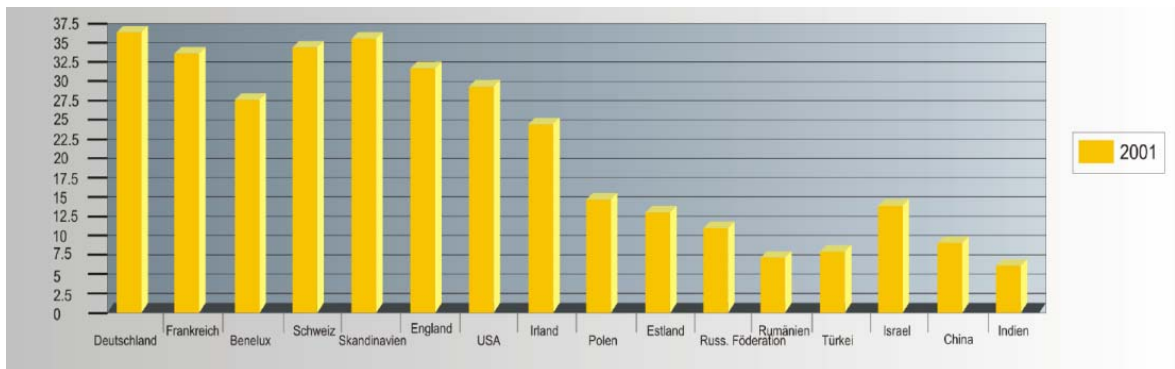


Abbildung 4: Bruttolohnkosten/Stunde Ingenieure im Ländervergleich, 2001

Quelle: UNIWARE (2003), S. 14

Wie Abbildung 4 zeigt, sind Lohnkosteneinsparungen teilweise bis zu 60% möglich. Das Lohnniveau in den Offshore-Gebieten (hier Indien und China) liegt dabei weit unter denen europäischer Outsourcing-Gebiete.

3 Transaktionskosten bei Offshoring und Nearshoring

Lange Zeit wurde dem Aspekt der Lohnkostensenkung in Zusammenhang mit Auslagerungsstrategien in Niedriglohnländer eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Mit wachsender Offshoring-Erfahrung wurde die Relevanz dieser Kostenreduzierung allerdings relativiert. Es hat sich gezeigt, dass andere, vorher nicht beachtete Kostenkomponenten bei Offshoring-Entscheidungen mit regionaler und kultureller Distanz gestiegen sind.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird behauptet, dass eine singuläre Betrachtung der absoluten Lohnkosten bei Auslagerungsstrategien in Niedriglohnländer aufgrund von Produktivitätsunterschieden, die oftmals Begleiterscheinungen von Lohndifferenzen sind, zu simplifizierend ist.²⁰ Um nicht einer partiellen Illusion zu unterliegen, sei es daher notwendig, die Lohnstückkosten zu vergleichen. Diese Argumentation lässt sich auch auf den Fall von Dienstleistungs-Offshoring übertragen. Allerdings ist gerade bei den ausgelagerten Tätigkeiten neben den niedrigen Lohnkosten eine höhere Produktivität aufgrund besserer Ausbildung im IT-Bereich ein Hauptmotiv für Offshoring-Entscheidungen.²¹ Zudem ermöglichen asynchrone Arbeitszeiten oftmals eine verkürzte und effizientere Gestaltung der Abläufe.²² Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Lohnstückkosten aufgrund von niedrigen Lohnkosten, Produktivitätsunterschieden und Effizienzgewinnen bei Auslagerung von IT-Dienstleistungen in Niedriglohnländer sinken.

Im Folgenden werden andere Kostenkomponenten untersucht, die die Vorteile, welche auf Lohnkostenunterschiede zurückzuführen sind, reduzieren. Insbesondere wird dabei auf Transaktionskosten eingegangen. Wie bereits in Kapitel 1 erwähnt, bevorzugen immer mehr deutsche Unternehmen das europäische Ausland bei der Wahl des IT-Outsourcings, allen voran Portugal, Irland und die Länder Osteuropas. Deshalb werden im nächsten Abschnitt die organisatorischen Lösungen Nearshoring und Offshoring bei der Kostenanalyse gegenübergestellt. Des Weiteren werden die indirekten Determinanten von Transaktionskosten, insbesondere Kulturunterschiede, gesondert analysiert. Im Fokus der Untersuchung

²⁰ Vgl. hierzu ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT (2004), S. 392 ff..

²¹ Vgl. MOCZADLO (2002), S. 4.

²² Vgl. O.V. (2003a) sowie FLECKER/KIRSCHENHOFER (2003), S. 14. Eine Unternehmensbefragung von DELOITTE & TOUCHE (2003) ergab, dass für 47% der Befragten Effizienzsteigerungen einer der Hauptgründe für die Auslagerung von IT-Dienstleistungen sind.

steht hier die Frage, welchen Einfluss diese mittelbaren Determinanten auf die Kosten haben.

Per Definition fallen Transaktionskosten bei der Übergabe von Gütern oder Leistungen über eine technisch separierbare Schnittstelle hinweg an.²³ Sie entstehen also als eine Konsequenz der Arbeitsteilung. Da es sich bei Offshoring sowie Nearshoring zudem um eine Spezialisierung über eine große räumliche Distanz hinweg handelt, ist zu vermuten, dass die Transaktionskosten einen erheblichen Teil des Kostenblocks ausmachen.

Die Messung von Transaktionskosten bringt allerdings Probleme mit sich. Zum einen existiert keine einheitliche Terminologie, zum anderen werden Produktions- und Transaktionskosten gemeinsam erfasst, so dass eine separate Bestimmung von Transaktionskosten nicht möglich ist.²⁴ Daher kann im Folgenden nur eine qualitative Aussage über die Veränderung von Transaktionskosten in Abhängigkeit von den organisatorischen Lösungen Nearshoring und Offshoring getroffen werden.²⁵ Transaktionskosten werden in folgender Analyse in Koordinations- und Motivationskosten unterteilt.²⁶ Koordinationskosten fallen sowohl ex ante als auch ex post, also vor und nach Vertragsabschluss, an und setzen sich zum Großteil mit der Informationsbeschaffung auseinander. Motivationskosten entstehen dahingegen nur ex post bei der Kontrolle der Vertragsbeziehung. Ursache der Motivationskosten sind bestehende Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal (Outsourcer) und Agent (Provider).

3.1 Koordinationskosten

Koordinationskosten bestehen im Einzelnen aus Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Vertragsabschlusskosten, Überwachungs- und Durchsetzungskosten sowie Vertragsauflösungskosten.

²³ Im Folgenden wird von den Williamsonschen Transaktionskosten ausgegangen. Für eine detaillierte Beschreibung anderer Definitionen von Transaktionskosten siehe WANG (2003) und RICHTER/FURUBOTN (1996), S. 49 ff..

²⁴ Siehe hierzu BENAHM/BENHAM (2001) und RICHTER/FURUBOTN (1996), S. 56 ff. Einige Studien haben sich mit der Schätzung des Transaktionssektors von Volkswirtschaften auseinander gesetzt. Siehe hierzu für Schätzungen des Transaktionskostensektors in der amerikanischen Volkswirtschaft WALLIS/NORTH (1986) oder für selbige Schätzung in der australischen Volkswirtschaft DOLLERY/LEONG (1998).

²⁵ Für eine allgemeine transaktions- und agencytheoretische Untersuchung der Risikofaktoren des IT-Outsourcing, siehe AUBERT/PATRY/RIVARD (1998).

²⁶ Diese Unterteilung der Transaktionskosten wird nach MILGROM/ROBERTS (1992), S. 29 ff. übernommen.

Such- und Informationskosten fallen bei der Suche nach dem geeigneten Verhandlungspartner an. Sie können die Form von unmittelbaren Aufwendungen annehmen oder mittelbar durch die Schaffung organisierter Märkte, wie beispielsweise Messen, entstehen. Hierzu rechnet man auch Kommunikationskosten zwischen potenziellen Partnern. Darüber hinaus entstehen Informationskosten im Zusammenhang mit Tests und Qualitätskontrollen. Besonders im Fall von Dienstleistungen gehört zur Qualitätskontrolle in der Regel eine gewisse Kontrolle der Befähigung und Eignung des betreffenden Anbieters. Bei IT-Offshoring ist z.B. die Überprüfung der Einhaltung internationaler Qualitätsstandards vorab zu klären.²⁷

In der bereits zitierten Studie von MOCZADLO wurden Unternehmen befragt, wie wichtig die verschiedenen Arten von Kontaktmöglichkeiten für die Herstellung des ersten Kontaktes zu ihren Offshore-Partnern waren. Über die Hälfte aller Befragten stufte das private Umfeld als sehr wichtig ein. Nimmt man an, dass sich das private Netz mit zunehmender Distanz zum Standort ausdünnert und deshalb zu anderen Kontaktmedien zurückgegriffen werden muss (26,7% stufen Messen, Ausstellungen und Kongresse als sehr wichtig ein), so kann man daraus schließen, dass die Suchkosten mit zunehmender Entfernung zum Standort steigen. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit, private oder unternehmerische Kontakte ins europäische Ausland zu besitzen, im Gegensatz zu außereuropäischen Ländern aufgrund geographischer Nähe wahrscheinlicher. Es ist also zu vermuten, dass die Such- und Informationskosten im Nearshore Bereich unter denen im Offshore-Bereich liegen.²⁸

Hier ist allerdings anzumerken, dass die Such- und Informationskosten auch von der Größe des offshorenden Unternehmens abhängen. Im Falle von großen Unternehmungen ist es gebräuchliche Praxis, Offshore-Projekte im Tendersverfahren zu vergeben. Nach der Informationsbeschaffung durch ein *Request for Information* wird ein *Request for Proposal* an eine Gruppe potenzieller Partner kommuniziert.²⁹ Die Kosteneinsparung bei der Informati-

²⁷ Weit verbreitet ist hier der ISO9000 und CMM Standard. Eine Analyse der Top 300 Provider in Indien zeigte, dass 216 Firmen bereits ISO9000 erworben haben. Für weitere Details über Standardpraxis bei Offshore-Providern vgl. KOBAYASHI-HILLARY (2004), S. 194 ff..

²⁸ FLECKER/KIRSCHENHOFER (2003), S. 13 zeigen anhand eines Fallbeispiels, dass bei einer Nearshoring-Entscheidung, die Einsparungen an Suchkosten, resultierend aus bereits vorhandenen Kontakten, die höhere Lohnkosten in Relation zu einer Offshore-Lösung fast kompensieren können.

²⁹ Für nähere Ausführungen zur Management-Praxis des *Vendor Selections* im Offshore-Verfahren siehe KOBAYASHI-HILLARY (2004), S. 165 ff..

onseinholung im Falle von Großunternehmen wird jedoch durch die Überprüfung der Provider-Informationen in Form von *On-Site Visits* weitestgehend relativiert.

Verhandlungs- und Vertragsabschlusskosten fallen in Bezug auf Zeit, Rechtsberatung und im Falle von Informationsasymmetrien in Form von ineffizienten Ergebnissen an. Die Komplexität und Kostspieligkeit von Verträgen hängt zum Großteil vom Wettbewerb bzw. der Struktur des Provider-Marktes ab.

Im Offshore-Bereich ist der Markt reifer als in Nearshore-Ländern. Beispielsweise bietet der erste Provider auf dem Offshore-Markt INFOSYS bereits seine Leistungen seit 1981 an. Vergleichbare Beispiele können dafür im Nearshore-Bereich nicht gefunden werden.³⁰ Mittlereile hat sich ein kompetitiver Provider-Markt offshore etabliert, der weiterhin expandiert.³¹ Die einzelnen Wettbewerber betreiben intensives Signalling, beispielsweise durch die Einhaltung internationaler Qualitätsstandards, um am Markt bestehen zu können, so dass Informationsasymmetrien zumindest von der Agentenseite her gering sind.

Inzwischen haben sich Standardverträge, sogenannte *Service-Level-Agreements*, durchgesetzt. Sie beinhalten die Übertragung von Technik und Personal am Beginn der Geschäftsbeziehung und ein Leistungsverzeichnis, das Inhalt sowie Qualitäts- und Leistungsstandards festschreibt.³² Somit werden Verhandlungskosten reduziert. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass aufgrund von kulturellen und sprachlichen Unterschieden die Verhandlungen mit potenziellen Partnern im Offshore-Bereich in ihrer Komplexität erhöht und damit kostspieliger werden.³³

Da sich die Vorteile des etablierten Offshore-Marktes mit den Nachteilen aufgrund sprachlicher und kultureller Unterschiede bei Vertragsverhandlungen in etwa aufwiegen, ist zu vermuten, dass die Verhandlungs- und Vertragsabschlusskosten im Offshore- und Nearshore-Markt ungefähr gleich sind.

³⁰ Vgl. UNIWARE (2003), S. 13.

³¹ Für eine nähere Beschreibung des Provider-Marktes in Indien sowie dessen *Major Player* siehe KOBAYASHI-HILLARY (2004), S. 79 ff..

³² Vgl. hierzu THEURL (2003), S. 30.

³³ Eine nähere Ausführung zum Aspekt der Kosten aufgrund von kulturellen Divergenzen wird in Kapitel 4 behandelt.

Überwachungs- und Durchsetzungskosten entstehen bei der Überwachung von Fristen und der Messung von Qualität. Dabei spielen Informationen eine wichtige Rolle, um opportunistisches Verhalten zu vermeiden. Hauptsächlich fallen Kosten bei der Informationsverarbeitung an. Die Beschäftigten vor Ort (Offshore / Nearshore) haben in der Regel einen wesentlich besseren Zugriff zu lokalen Informationen, da sie am Ort der Informationsentstehung beschäftigt sind. Um Entscheidungen treffen zu können, müssen Informationen an das auslagernde Unternehmen weitergeleitet werden. Diese Informationen müssen wiederum komprimiert werden, um die Kommunikation durchführen zu können. Dafür fallen Kommunikationskosten an. Zusätzlich entstehen Kommunikationsfehler und Kosten aufgrund der zeitlichen Verzögerung, die durch die Kommunikation bewirkt wird. Durch die Informationskompression kommt es zu Informationsverlusten, die selbst wiederum zu suboptimalen Entscheidungen führen.

Im Falle von IT-Outsourcing werden die Informationen über Internet- oder Intranet-Applikationen übermittelt. Dabei macht die räumliche Distanz keinen Unterschied. Informationsverluste fallen in Offshore- sowie Nearshore-Bereichen gleichermaßen an, so dass die informationsbedingten Kostensteigerungen in beiden Fällen identisch sein müssen. Allerdings können Verzögerungen aufgrund unterschiedlicher Zeitzonen die Überwachungskosten erhöhen. Vor allem sind die Zeitfenster bei der Zusammenarbeit mit geografisch entfernten Partnern äußerst schmal. Diesbezüglich ist anzunehmen, dass die Überwachungskosten im Offshore-Bereich höher sind.

Vertragsauflösungskosten entstehen bei der Kündigung von Verträgen.³⁴ Dabei fallen hauptsächlich Kosten der Rechtsberatung an. Hier ist das jeweilige Rechtssystem ausschlaggebend. Vermutlich ist durch die weitgehend einheitliche Rechtsprechung der EU die Einholung rechtlicher Informationen im europäischen Nearshore-Gebiet weniger kostspielig als im unbekannteren Offshore-Raum. Darüber hinaus entstehen Kosten bei der Zusammenarbeit mit Partnern aus Schwellenländern, die aus zeitlicher Verzögerung resultieren, um Auseinandersetzungen vor Gericht bringen zu können.³⁵ Der Schlüsselfaktor eines erfolgreichen Vertrages ist also nicht der Kontrakt per se, sondern der Kontext und der kulturelle Rahmen, in dem er realisiert werden muss.

³⁴ Meistens ist der Endzeitpunkt der Offshore-Verträge bekannt. 40% der Kontrakte mit indischen Providern sind auf höchstens 2 Jahre befristet, während nur 3% auf einen Zeitraum länger als 10 Jahre angelegt sind. Vgl. hierzu KOBAYASHI-HILLARY (2004), S. 184.

³⁵ KOBAYASHI-HILLARY (2004), S. 178 dokumentiert lange Wartezeiten in Indien, um einen Prozess vor Gericht bringen zu können.

Gemäß der Studie von MOCZDALO sind 69,3% der Befragten mit den Kündigungsmöglichkeiten der „Offshore-Programmierer“ durch das eigene Unternehmen sehr zufrieden. Allerdings wird in der Studie nicht zwischen europäischen Offshore- bzw. Nearshore-Räumen und außereuropäischen Offshore-Gebieten unterschieden.

3.2 Motivationskosten

Motivationskosten³⁶ sind die Summe aus Monitoring- und Bindungskosten sowie Residualverlust. Bindungskosten entstehen seitens der Agenten und umfassen alle seine Bemühungen die Informationsasymmetrie zwischen ihm und dem Prinzipal zu verringern. Sie sind allerdings in dieser Analyse nicht relevant, da die Kostenuntersuchung hier allein aus Sicht des Prinzipals bzw. Outsourcers vorgenommen wird.

Monitoring-Kosten fallen bei der Überprüfung der Leistungen des Agenten, also des Providers an, um opportunistisches Verhalten seinerseits zu verhindern. Theoretisch müssten Monitoring-Kosten im Falle der Erbringung von IT-Dienstleistungen durch Internet- und Intranet-Applikationen unabhängig von geographischer Distanz sein, da Qualität und Leistung jederzeit online überprüfbar sind.³⁷ Jedoch legen gemäß der Studie von MOCZADLO über 80% der Befragten großen Wert auf persönliche Begegnungen, so dass diese Monitoring-Kosten mit räumlicher Distanz dennoch ansteigen.³⁸ Hier sind wieder Kostenerhöhungen aufgrund eingeschränkter Zeitfenster vor allem bei Zusammenarbeit mit Offshore-Partnern zu beachten.³⁹ Es ist also anzunehmen, dass die Monitoring-Kosten im Rahmen einer Offshoring-Entscheidung höher sind als im Falle von Nearshoring.

Als **Residualverlust** werden prohibitive Kosten der Durchsetzung eines vollkommenen Vertrages bezeichnet. Da vollständige Verträge nicht durchsetzbar sind, bestehen für den Provider Anreize, seine eigenen Interessen durchzusetzen. Das auslagernde Unternehmen hat hier die Möglichkeit, Anreize beispielsweise durch leistungsabhängige Zahlungen zu setzen.

³⁶ Ausführlicher siehe ERLEI/LESCHKE/SAUERLAND (1999), S. 75 ff..

³⁷ Vgl. FLECKER/KIRSCHENHOFER (2003), S. 8.

³⁸ Für ein Fallbeispiel hierzu vgl. FLECKER/KIRSCHENHOFER (2003), S. 14.

³⁹ Vgl. Kapitel 3.1.

Die befragten Unternehmen in der Studie von MOCZADLO gaben an, dass sie bezüglich folgender Kriterien mit ihren Offshore- bzw. Nearshore-Partnern sehr zufrieden sind: Zuverlässigkeit (90,0%), Einhaltung von vereinbarten Meilensteinen (72,0%), Pünktlichkeit der Abgabe (76,0%), Motivation (94,7%) und Einsatzbereitschaft (94,7%).⁴⁰ Bonussysteme zur Einhaltung der Meilensteine, Pünktlichkeit und Programmqualität sind lediglich bei 7% der Zahlungsmodalitäten der Befragten beinhaltet. Daher ist anzunehmen, dass sich der Residualverlust weder im Offshore- noch im Nearshore-Bereich von dem in Deutschland entstehenden Residualverlust unterscheidet, da kein Bedarf zur Anreizsetzung seitens der deutschen Unternehmen gesehen wird. Eine differenzierte Betrachtung der Veränderung des Residualverlustes bezüglich der alternativen Auslagerungsformen ist daher nicht notwendig.

4 Kulturunterschiede als Determinanten von Transaktionskosten?

IBM CONSULTING SERVICES hat in einer Studie zu OFFSHORE RESOURCING Unterschiede in den Kulturen als größtes Risiko identifiziert.⁴¹ Die Zusammenarbeit verschiedener Offshore-Partner kann bereits aufgrund divergierender Unternehmenskulturen und -philosophien scheitern.⁴² Erschwerend kommen dabei die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe hinzu.

4.1 Kulturdimensionen nach HOFSTEDE

Ineffizienzen resultieren also häufig aus der Kulturproblematik und den damit verbundenen Kommunikationsproblemen. Kosten, die auf Kulturunterschiede beruhen, sind allerdings aufgrund von Definitions- und Messschwierigkeiten schwer quantifizierbar. HOFSTEDE hat auf der Grundlage der Resultate einer Unternehmensbefragung unter Mitarbeitern aller Ebenen von 50 IBM-Niederlassungen weltweit versucht, Differenzen in den Kulturen zu messen.⁴³ Mit Hilfe einer Faktorenanalyse konnte HOFSTEDE folgende 4 Kulturdimensionen abbilden, die in Tabelle 1 zusammengefasst werden.

⁴⁰ Vgl. auch MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2003), S.5.

⁴¹ Vgl. IBM (2003).

⁴² Vgl. Bergemann/Sourisseaux (2003), Stüdlein (1997) und Zimmer (2001).

⁴³ Vgl. HOFSTEDE (1991).

1. Power Distance Index (PDI)⁴⁴: Ein Aspekt, in denen sich Nationen unterscheiden, besteht in der Art, wie die Gesellschaft mit der Situation der Ungleichheit umgeht. Die Dimension in der HOFSTEDE-Studie reflektiert eine Reihe von Antworten, die sich mit der Frage auseinandersetzen, wie man mit der Situation umgeht, dass Menschen mit unterschiedlichen Machtverhältnissen ausgestattet sind. Zur Berechnung des *PDI* wurden Antworten zu Fragen ausgewertet, die die Machtbeziehung zwischen Untergebenen und Vorgesetzten betreffen. Die *PDI*-Punktzahlen geben Informationen über die Distanz zwischen „mächtigen“ und „weniger mächtigen“ Gesellschaftsmitgliedern wieder. In Ländern mit hohem *PDI* besteht eine limitierte Abhängigkeit bzw. eine Interdependenz zwischen Untergebenen und Vorgesetzten. Umgekehrt spiegelt ein niedriger *PDI*-Wert einen hohen Grad an Separation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen wider.

Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse für die Bereiche Outsourcing, Nearshoring und Offshoring exemplarisch anhand der jeweiligen Ergebnisse der Länder Deutschland, Portugal und Indien. Es ist ein deutlicher Unterschied zwischen Deutschland und Indien zu erkennen. Während in Deutschland die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen interdependent ist, zeichnet sich ein dominantes Machtverhältnis zwischen Direktorinnen und der Belegschaft in Indien ab. Eine mögliche Ursache für den großen Unterschied mag die in der indischen Kultur verwurzelte Klassenteilung sein, die sich bereits in der Familie, Schule und letztendlich im Arbeitsumfeld wiederfindet.

Diesbezüglich können Kosten aufgrund von mangelndem Durchsetzungsvermögen und Kommunikationshemmungen zwischen Unternehmensebenen entstehen. Diese sind vermutlich laut den Ergebnissen der Studie in Indien, stellvertretend für Offshore-Bereiche, höher als in Nearshore-Bereichen.

2. Individualism Index (IDV)⁴⁵: Diese Dimension beschreibt, inwiefern individuelle Ziele denen des Allgemeinwohls einer Gruppe vorgelagert sind. Individualismus betrifft Gesellschaften, in denen die Bindung zwischen den Individuen sehr lose ist. Es wird vom Einzelnen erwartet, dass er für die Versorgung der eigenen Person oder die des Kernbe-

⁴⁴ Hier ist zu bemerken, dass die relative und nicht die absolute Position des Landes in Bezug auf die Kulturdimension „Power Distance“ wiedergegeben wird. Die Punktzahlen wurden durch das Addieren der jeweiligen skalierten Antworten, die mit festen Werten multipliziert worden sind, errechnet.

⁴⁵ Wieder gilt hier wie für alle übrigen Indizes, dass der *IDV* nur eine relative Aussage treffen kann. Hier wurden allerdings nicht wie beim *PDI* die Summe der Antwortwerte, sondern die Faktorladungen zur Berechnung herangezogen.

reichs der Familie / Umfeld verantwortlich ist und diese auch tragen kann. Je höher der *IDV*-Wert, desto individualistischer sind die Zielsetzungen und dementsprechend die Handlungsweisen der Gesellschaftsmitglieder in Relation zu denen anderer Nationen geprägt. Niedrige *IDV*-Werte geben dahingegen ein kollektivistisch geprägtes Handeln wieder.

Ob sich individualistische Ziele und Handlungsweisen positiv oder negativ auf die Arbeitsweise und -qualität auswirken, ist im Zusammenhang mit der Analyse der Vorteilhaftigkeit organisatorischer Nähe nicht relevant. Vielmehr steht der Kulturunterschied zum Standort der auslagernden Firma im Mittelpunkt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Diskrepanz zwischen Deutschland und Portugal, stellvertretend für Nearshore-Bereiche, höher ist als zwischen Deutschland und Indien⁴⁶. Es ist also zu erwarten, dass die Kosten bezüglich dieser Kulturdimension in Nearshore- über denen in Offshore-Gebieten liegen.

3. Masculinity Index (MAS): Diese Dimension von HOFSTEDE spiegelt die Charaktereigenschaften einer Gesellschaft, die häufig Männern bzw. Frauen zugesprochen werden, wider. Eine Gesellschaft mit hohem *MAS* weist „männliche“ Eigenschaften, wie beispielsweise Karriereorientierung bzw. Leistungsbezogenheit, auf. Umgekehrt sind Länder mit niedrigem *MAS* durch „weibliche“ Charakterzüge geprägt. Beispielsweise weisen Nationen mit niedrigen *MAS*-Werten dem Beruf eher eine lebenserhaltende als eine karrierefördernde Bedeutung zu.

Diesbezüglich entsprechen sich die gesellschaftlichen Ziele Deutschlands und Indiens eher als die zu Portugal (vgl. Tabelle 1). Es ist daher anzunehmen, dass Kulturdifferenzen zwischen Deutschland und Portugal höher sind als zwischen Deutschland und Indien. Nimmt man weiterhin die Länder Portugal und Indien als Vergleichsmaßstab für Nearshore- und Offshore-Gebiete an, so lässt sich daraus ableiten, dass die Kosten aufgrund von Kulturunterschieden in dieser dritten Dimension bei der Dienstleistungverlagerung in Nearshore-größer als in Offshore-Gebiete sind.

⁴⁶ Das kollektivistisch geprägte Denken und Handeln in Portugal kann durchaus historische Gründe haben. Es ist allerdings anzunehmen, dass die lange Zeit in Portugal herrschende Diktatur dieselben Auswirkungen auf das Denken und Handeln der Gesellschaft hat wie der Kommunismus in den übrigen (in der Studie allerdings nicht erfassten) osteuropäischen Nearshore-Zielregionen.

4. Uncertainty Avoidance Index (UAI): Dieses Cluster kann als Maß der Risikoaversion interpretiert werden. Ein Wert von Null stellt eine risikoaffine Gesellschaft dar. Hohe *UAI*-Werte werden dahingegen risikoaversen Nationen zugesprochen. Häufig spiegelt sich diese Dimension in den Entlohnungsstrukturen von Mitarbeitern wider. In der Regel findet man leistungsabhängige Entlohnungsbestandteile in Ländern, die niedrige *UAI*-Punktzahlen aufweisen.

In dieser Dimension besteht zwischen Deutschland und Indien eine größere Ähnlichkeit als zwischen Deutschland und dem Nearshore-Land Portugal. Indische sowie deutsche Arbeitnehmer sind offensichtlich risikofreudiger als portugiesische. Die jeweiligen *UAI*-Indizes für Portugal und Indien implizieren also, dass Kosteneinbußen in Offshore-Regionen niedriger ausfallen als in Nearshore-Regionen.

	<i>PDI</i>	<i>IDV</i>	<i>MAS</i>	<i>UAI</i>
Deutschland	77	67	66	65
<i>Outsourcing</i>				
Portugal	63	27	31	104
<i>Nearshoring</i>				
Indien	35	48	56	40
<i>Offshoring</i>				

Tabelle 1: Kulturdimensionen nach HOFSTEDE

Quelle: HOFSTEDE (1991)

Die Ergebnisse der HOFSTEDE-Studie zeigen, dass laut den Indizes die kulturelle Lücke zwischen geographisch weit auseinander liegenden und politisch unterschiedlichen Ländern wie Deutschland und Indien nicht dem Ausmaß entspricht, wie es erwartet wurde. Kulturgrenzen können sich also nicht mit Ländergrenzen gleichgesetzt werden. Vielmehr lassen sich große Kulturdifferenzen zwischen Deutschland und Portugal finden. Hier lässt sich die Frage nach der Eignung der Indizes als Maße der Kulturunterschiede stellen, denn nach den Dimensionen können Kulturdifferenzen zwischen Deutschland und Indien die Kosten nicht in dem Ausmaß beeinflussen, wie es von Seiten vieler Firmen erwartet wird.

Die HOFSTEDE-Studie impliziert unter diesem Gesichtspunkt also, dass kulturelle Unterschiede weitaus komplexer sind, als es durch regionale, politische oder religiöse Differenzen suggeriert wird.⁴⁷

Da die HOFSTEDE-Dimensionen sich aus Mitarbeiterantworten auf Fragen errechnen, die zum Großteil unternehmensinterne Aspekte betreffen, ist anzunehmen, dass die Indizes eher intraorganisatorische Kulturunterschiede widerspiegeln. Allerdings ist die Art und Weise, wie Offshore- und Nearshore-Partner die Komplexität interorganisatorischer Kulturunterschiede handhaben, von größerer Bedeutung als der Umgang mit intraorganisatorischen Kulturunterschieden.

Vor diesem Hintergrund wird im folgenden Abschnitt der Einfluss von zwischenbetrieblichen Kulturunterschieden auf die Transaktionskosten untersucht. Während in Kapitel 3.1 und 3.2 der Mittelpunkt der Analyse bei Transaktionskostenunterschieden lag⁴⁸, liegt im nächsten Kapitel der Fokus auf den Treibern der Transaktionskosten, die vor allem bei der Durchführung – also dem Transfer des „Intermediärgutes“ zwischen den Partnern – zu tragen kommen. Denn gerade an diesen Schnittstellen treffen verschiedene Kulturen aufeinander und gerade hier ist das (Kooperations-)Management gefordert, die Transaktionskosten an diesen Stellen zu minimieren.⁴⁹

4.2 Schnittstellenrelevante Kulturunterschiede

Kulturelle Differenzen haben einen großen Einfluss auf Transaktionskosten an den Schnittstellen, wo die Interaktion zwischen Inshorer und Offshorer / Nearshorer intensiv bzw. komplex ist. Im Folgenden wird exemplarisch am Beispiel einer Offshore- / Nearshore-Programmierung versucht, die Bedeutung kultureller Unterschiede für die Transaktionskosten an den *Interfaces* zu analysieren.

⁴⁷ An dieser Stelle sollte auf die Kolonialisierung Indiens durch Großbritannien hingewiesen werden. Kulturelle Ähnlichkeiten zu Deutschland können sich aus der historischen Vergangenheit Indiens ergeben.

⁴⁸ Hier spielen, wie in den Kapiteln 3.1 und 3.2 dargestellt, allgemeine Kulturunterschiede auch eine Rolle.

⁴⁹ Diese Auffassung entspricht der *culture-bound*-These im Rahmen der kulturvergleichenden Managementforschung. Hiernach sind Managementkonzepte und –instrumente kulturabhängig. Demnach erfordern also unterschiedliche kulturelle Ausgangsbedingungen angepasstes Managementverhalten. Konträre Auffassungen werden im *universal-approach* und durch die *culture-free*-These vertreten. Näheres hierzu vgl. PERLITZ (2000), S. 292 ff..

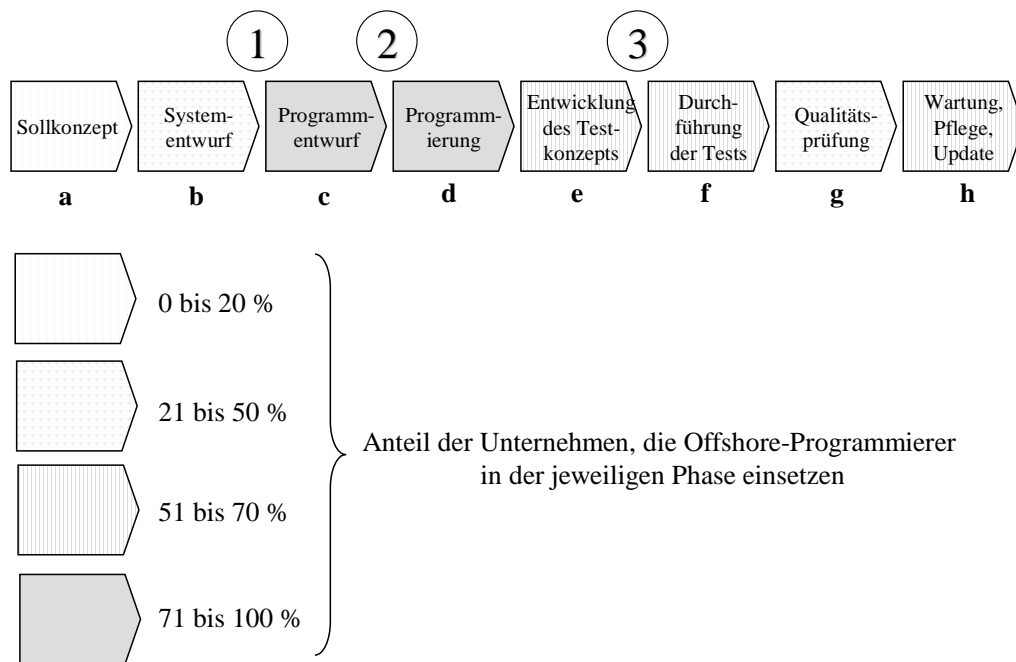


Abbildung 5: Wertschöpfungskette einer Offshore-Programmierung

Quelle: in Anlehnung an MOCZADLO (2002)

Abbildung 5 zeigt die typische Wertschöpfungskette einer Programmierungsleistung. Die Leistungen in den einzelnen Phasen können jeweils im In- oder Ausland erbracht werden.⁵⁰ Nimmt man exemplarisch an, dass ein Unternehmen die Phasen Programm-entwurf (c) und Programm-ierung (d) ins Ausland auslagert und somit zwischen den Wertkettengliedern b und c sowie d und e Schnittstellen setzt, so kann man zeigen, dass kulturelle Unterschiede einen entscheidenden Einfluss auf die Transaktionskosten ausüben können. Denn ohnehin hohe Transaktionskosten an diesen Schnittstellen können durch Kulturunterschiede zwischen den beteiligten Mitarbeitern an jenen Stellen weiterhin steigen. Gerade an diesen *Interfaces* ist der Koordinationsbedarf sehr hoch, da hier „Intermediärgüter“ die Landes- und Betriebsgrenzen überschreiten. Intraorganisatorische Unterschiede, wie sie beispielsweise durch den *PDI*-Index von HOFSTEDE beschrieben werden, sind hier weniger von Belang. Denn auf welche Weise das Projektteam in den Phasen c und d im Offshore- oder Nearshore-Bereich geleitet wird, ist für das Gesamtergebnis des Off- bzw. Nearshorers von eher geringer Bedeutung. Kulturunterschiede zwischen den Projektteams beispielsweise

⁵⁰ In der Darstellung wird gekennzeichnet, wie häufig die einzelne Phase ins Ausland ausgelagert wird. Daten hierzu stammen aus der MOCZADLO-Studie, S. 5.

der Phasen a und d sind ebenso sekundär. Entscheidend sind die kulturellen Differenzen und insbesondere der korrekte Umgang mit diesen Unterschieden an den Schnittstellen.

Die Transaktionskosten hängen also primär vom Kultur- bzw. Kooperationsmanagement an den *Interfaces* ab und sekundär und damit indirekt von allgemeinen Kulturdifferenzen, die zwischen den Ländern bestehen.⁵¹ Dabei ist von Bedeutung, dass die beteiligten Partner bewusst Kulturunterschiede im Kooperationsmanagement integrieren. Interkulturelle Probleme resultieren oftmals aus Ähnlichkeitsannahmen gegenüber ausländischen Partnern.⁵²

IBM CONSULTING SERVICES stellen in der bereits zitierten Studie das Kulturanpassungsverhalten indischer Mitarbeiter dar.⁵³ Hier wird deutlich, dass indische Mitarbeiter anderen Kulturen offen gegenüber stehen und bereit sind, sich ihnen anzupassen. Inwiefern europäische Inshorer sich über Kulturdifferenzen, die sehr stark in den HOFSTEDE-Dimensionen reflektiert werden, bewusst sind, und diese beim Schnittstellenmanagement anpassen, ist fraglich. Außerdem muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass etablierte Offshorer, wie etwa in Indien, bereits viel Erfahrung im Umgang mit Kulturunterschieden im Offshore-Verfahren gesammelt haben und diese mittlerweile auch im Management berücksichtigen. Als weltweit etablierteste Offshore-Anbieter haben indische Provider große Zentren mit standardisierten und von Qualitätsnormen bestimmten Prozessen aufgebaut. Das Ziel der Zertifizierungsstandards wie etwa CMM, die bereits von vielen indischen Software-Unternehmen erworben wurde, ist die Implementierung von ausgewogenen und erprobten Kommunikationsabläufen zwischen Auftraggeber und Anbieter.⁵⁴

Die Höhe der Transaktionskosten im Auslagerungsverfahren hängt also nicht nur von der regionalen Entfernung, sondern auch von den Management-Erfahrungen des Partners mit kulturellen Unterschieden an Schnittstellen, ab. Daher ist eine pauschale Aussage über die Vorteilhaftigkeit von Offshoring oder Nearshoring bezüglich kulturbedingten Kosten nicht möglich. Allerdings ist laut zahlreicher Umfragen Indien die primäre Destination bei Offshore-Entscheidungen.⁵⁵ Vor diesem Hintergrund lässt sich zumindest für die Offshore-Alternative Indien eine Bewertung schnittstellenrelevanter Transaktionskosten aufstellen. Aus der bereits erwähnten Studie von IBM CONSULTING SERVICES kann geschlossen wer-

⁵¹ Vgl. auch UNIWARE (2003), S. 6.

⁵² Vgl. PERLITZ (2000), S. 297.

⁵³ Vgl. IBM CONSULTING SERVICES (2003), S. 7.

⁵⁴ Vgl. UNIWARE (2003), S. 16.

⁵⁵ Vgl. DELOITTE & TOUCHE (2003), IBM CONSULTING SERVICES (2003) und MOCZADLO (2002), S.3.

den, dass die Bereitschaft zur kulturellen Anpassung bei indischen Mitarbeitern hoch ist, und daher die Kulturproblematik im Offshore-Verfahren in Indien keine beachtliche Rolle spielen müsste. Weiterhin ergab eine Länder-Bewertung von MCKINSEY zu den einzelnen Faktoren Unterstützung durch Regierung, Arbeitskräfte-Pool, Infrastruktur, Ausbildungssystem, Kostenvorteile, Qualität, kulturelle Verwandtschaft und Englisch-Kenntnisse für Indien bessere Ergebnisse als beispielsweise für Russland.⁵⁶ Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass es indischen Provider durch Management-Erfahrung möglich ist, kulturbedingte Transaktionskosten an den *Interfaces* zu reduzieren.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass das auslagernde Unternehmen auch seinerseits Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten durch bewusstes Setzen von Schnittstellen ausüben kann. Das offshorende / nearshorende Unternehmen kann beispielsweise die Programmierleistung (d) erst in der Entwicklungsphase des Testkonzepts (e) auslagern, um mögliche Kommunikations- und Informationsschwierigkeiten bei den kritischen Schnittstellen zuvor zu vermeiden. Kritische *Interfaces*, an denen der Kommunikations- und Informationsbedarf mit großer Wahrscheinlichkeit sehr hoch ist, sind in Abbildung 5 mit den Ziffern 1, 2 und 3 gekennzeichnet.

Von großer Wichtigkeit ist auch die Ausrichtung der Schnittstellen. Wie bereits in Kapitel 1 erwähnt, sollten diejenigen Prozesse ausgelagert werden, die kaum externe Schnittstellen (zum Kunden) aufweisen (vgl. Abbildung 6). Transaktionskosten an internen Schnittstellen können durch geeignetes Management reduziert werden, wohingegen direkter Kundenkontakt durch Kulturunterschiede erschwert werden kann, da hier ein Schnittstellenmanagement fehlt.

⁵⁶ Vgl. MCKINSEY/NASSCOM (2002).

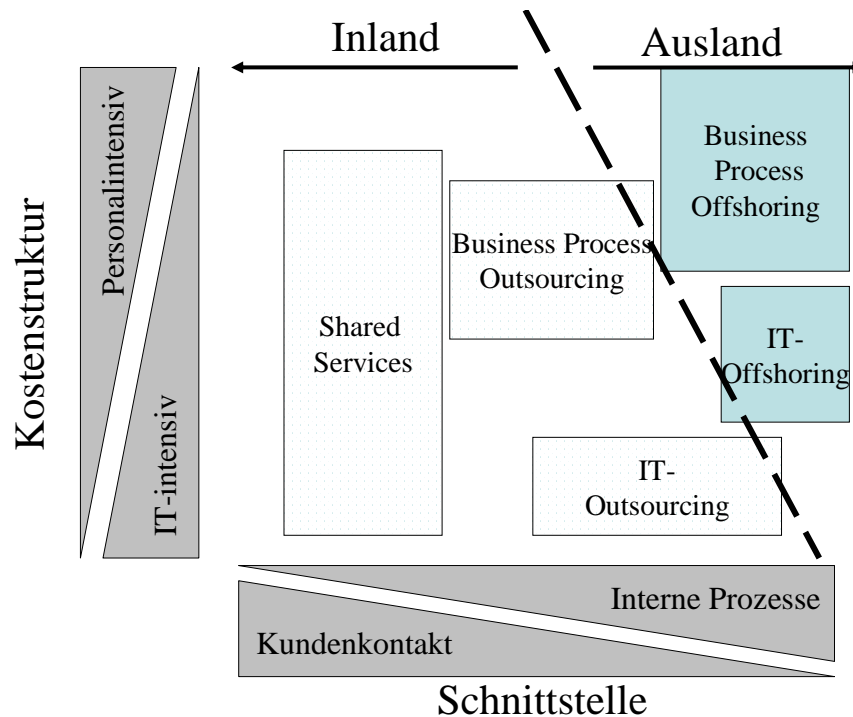


Abbildung 6: Optimierungsstrategien Outsourcing / Offshoring für Prozesse

Quelle: in Anlehnung an AT KEARNY (2003)

5 Offshoring oder Nearshoring?

Zweifelsohne ist die Ersparnis an Lohnkosten bei einer Offshore-Lösung bedeutend höher als bei einer Dienstleistungsverlagerung ins europäische Ausland. Es kann jedoch keine Aussage über die Relation zwischen Lohnkosten und Transaktionskosten getroffen werden. Da ohnehin erhebliche Schwierigkeiten bei der Messung von Transaktionskosten existieren, stellt die Bestimmung der Gewichtung der einzelnen Komponenten der Transaktionskosten ein noch komplexeres Verfahren dar, welches im Einzelfall jedoch durchaus sinnvoll ist. Allgemein lässt sich dennoch sagen, dass Transaktionskosten prinzipiell positiv mit räumlicher Distanz korrelieren.

Weiterhin wurde gezeigt, dass Kulturunterschiede einen erheblichen Einfluss auf Transaktionskosten, vor allem an länder- und betriebsübergreifenden Schnittstellen, haben können. Eine differenzierte Betrachtung der Wirkung kultureller Distanz auf die Transaktionskosten lässt vermuten, dass durch gezieltes Kulturmanagement seitens etablierter Offshore-Anbieter die schnittstellenrelevanten Transaktionskosten in Offshore-Bereichen geringer sein können als in Nearshore-Gebieten.






Transaktionskostenunterschiede lassen sich also nicht nur durch regionale sondern auch durch kulturelle Distanz abbilden. Hohe Transaktionskosten im Offshore-Bereich aufgrund von räumlicher Entfernung können demnach durch korrektes *Interface*-Management kompensiert werden (vgl. Tabelle 2). Allerdings muss das Ausmaß des Einflusses dieser Determinante auf die Transaktionskosten letztendlich noch geschätzt werden, um eine Aussage über die Wirkung dieses indirekten Einflusses treffen zu können.


Um die Vorteilhaftigkeit beider organisatorischer Lösungen bestimmen zu können, müssen zudem Informationen über die Zusammensetzung bzw. Gewichtung der einzelnen Kosten bestehen. Das MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE⁵⁷ beziffert die Lohnkosteneinsparungen, trotz Berücksichtigung zusätzlicher Kosten aufgrund erhöhten Kommunikationsbedarfs und des Managements des Offshore-Projektes, auf 45 bis 55%. Diesem Ergebnis sollte allerdings aufgrund von Bestimmungsschwierigkeiten der einzelnen Kostenkomponenten kritisch gegenübergestellt werden.

Seitens vieler Unternehmensführungen ist jedoch vermehrt der Trend zum Rightshoring - also einer Mischform beider Strategien - zu vernehmen, um mögliche Risiken zu minimieren und Kostenersparnisse zu maximieren.⁵⁸ Es müssen aber weiterhin Erfahrungswerte gesammelt werden, um die Vorteile und Nachteile dieser jüngsten Auslagerungstrends richtig einschätzen und Empfehlungen für die richtigen Entscheidungen und Gestaltungen dieser Auslagerungsformen treffen zu können.

⁵⁷ Vgl. MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2003).

⁵⁸ Vgl. HÖNICKE (2004) und UNIWARE (2003), S. 4.

	Offshoring	Nearshoring
Lohnkosten		
Transaktionskosten (Geographische Distanz)		
Transaktionskosten (Kulturelle Distanz)	<i>speziell Indien</i> 	?
Transaktionskosten insgesamt	?	?

 = relativ geringere Kosten


 = relativ höhere Kosten

Tabelle 2: Kostenvergleich von Nearshoring- und Offshoring-Strategien

Quelle: eigene Darstellung

Literaturverzeichnis

- AT KEARNY (2003): Offshoring Financial Services – Auf dem Weg zum globalen Geschäftsmodell, München.
- AUBERT, B.A. / PATRY, M. / RIVARD, S. (1998): Assessing the Risk of IT Outsourcing, CIRANO Scientific Series 98s-16.
- BENHAM, A. / BENHAM, L. (2001): The Costs of Exchange, in: MÉNARD, C., (Hrsg.) (2000): Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics, Edward Elgar, Cheltenham, S. 367-375.
- BERGEMANN N. / SOURISSEAUX, A. (2003): Interkulturelles Management, Springer, Berlin.
- BORCHARDT, A. / OTTOMEIER, M. (2004): Amerika wehrt sich gegen Job-Abwanderung in der IT-Branche, in: Financial Times Deutschland vom 24.03.2004.
- DELOITTE & TOUCHE (2003): Outsourcing und Offshoring mit indischen IT-Unternehmen. Die IT-Welt im Wandel, München.
- DOLLERY, B. / LEONG, W. H. (1998): Measuring the transaction sector in the Australian economy, 1911 – 1991, in: Australian Economic History Review 38 (3), S. 207-231.
- ERLEI, M. / LESCHKE M./SAUERLAND, D. (1999): Neue Institutionenökonomik, Schäffer Pöschel, Stuttgart.
- FEDERAL MINISTRY OF ECONOMICS AND LABOUR (2003): Economic Analyses Nr. 2: The Globalized Working World – How can Germany Compete with the Treshold Countries?, Berlin.
- FLECKER, J. / KIRSCHENHOFER, S. (2003): IT verleiht Flügel? Aktuelle Tendenzen der räumlichen Verlagerung von Arbeit, ITA-Manuskript ITA-03-01, http://www.oew.ac.at/ita/pdf/ita_03_01.pdf (Stand: 26.03.2004).

- HERRMANN, W. (2004): Offshore-Entwicklung und die Folgen, in: Computerwoche vom 11.02.2004.
- HOFSTEDE, G. (1991): Cultures and Organization. Software of the mind, McGraw-Hill, London.
- HÖNICKE, I. (2004): Arbeitsplätze vor der Haustür, in: Computerwoche vom 11.02.2004.
- IBM BUSINESS CONSULTING SERVICES (2002): Offshore Resourcing: Once Adventurous, Now Essential for Financial Services Firms, New York.
- INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (2003): Yearbook of Labour Statistics, Genf.
- KLAFS, H. (2004): Offshore-Outsourcing und Steuerrecht – Ein Überblick, in: Steuer- und Bilanzpraxis 3/2004, S. 107-111.
- KOBAYASHI-HILLARY, M. (2004): Outsourcing to India. The Offshore Advantage, Springer, Berlin.
- LECIEJEWSKI, K.-D. (2003): Lemminge im deutschen Management, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.11.2003.
- MCKINSEY / NASSCOM (2002): McKinsey Nasscom Report 2002.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2003): Offshoring. A Win-Win Game?, San Francisco.
- MILGROM, P. / ROBERTS, J. (1992): Economics, Organization and Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- MOCZADLO, R. (2002): Chancen und Risiken des Offshore-Development. Empirische Analyse der Erfahrungen deutscher Unternehmen, [http://www.competence-site.de/offshore.nsf/8FB68EAB823EF285C1256D72005BBCD1/\\$File/studie_offshore_prof_moczadlo.pdf](http://www.competence-site.de/offshore.nsf/8FB68EAB823EF285C1256D72005BBCD1/$File/studie_offshore_prof_moczadlo.pdf) (Stand: 02.03.2004).

- o.V. (2004a): Offshoring der Dienstleistungserstellung, in: Handelsblatt vom 02.09.2003.
- o.V. (2003b): Deutsche Bank lagert massiv IT-Aufgaben aus, in: Computerwoche vom 02.10.2004.
- o.V. (2004a): Finanzdienstleister überdenken ihre Auslagerungsstrategien, in: Handelsblatt vom 10.02.2004.
- o.V. (2004b): The great hollowing-out myth, in: The Economist vom 21.-27.02.2004.
- o.V. (2004c): Festung Amerika, in: Süddeutsche Zeitung vom 21./22.02.2004.
- PERLITZ, M. (2000): Internationales Management, UTB, Stuttgart.
- RICARDO, D. (1817): On the Principles of Political Economy and Taxation, John Murray, London.
- RICHTER, R. / FURUBOTN, E. (1996): Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen.
- STÜDLEIN, Y. (1997): Management von Kulturunterschieden. Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen, DUV, Wiesbaden.
- THEURL, T. (2003): Outsourcing. Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit Tradition?, in: Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 57, S. 9-40.
- UNIWARE (2003): Sourcen von IT-Services im Offshore Verfahren, Hamburg.
- WALLIS, J. / NORTH, D. (1986): Measuring the transaction sector in the American economy, 1870-1970, in: ENGERMAN, S./GALLMAN, R. (Hrsg.), Long Term Factors in American Economic Growth, University of Chicago Press, 1988.

WANG, N. (2003): Measuring Transaction Costs: An Incomplete Survey, in: Ronald Coase Institute Working Paper Series, Nr. 2, February 2003.

ZENTES, J. / SWOBODA, B. / MORSCHETT, D. (2004): Internationales Wertschöpfungsmanagement, Vahlen, München.

ZIMMER, A. (2001): Unternehmenskultur und Cultural Due Diligence bei Mergers & Acquisitions, in: IEWS-Schriftenreihe, Band 7, Shaker, Aachen.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

- Nr. 1 *Holger Bonus*
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*
Waldkrise – Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grossekketter*
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*
Die Niederländischen Rabobanken – Eine vergleichende Analyse –
August 1987
- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie
in Kreditgenossenschaften
Juni 1988

- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion –
Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung
in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –
Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*
Schutz der Umwelt –
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*
Wohnungsgenossenschaften in Chile –
Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001

- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmert*
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
 Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform
 des deutschen Genossenschaftsrechts
 Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –
 Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
 November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*
 Neue Strategien – neue Managementmethoden
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossen-
 schaftsbanken in Deutschland
 Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption –
 eine modelltheoretische Untersuchung
 Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden –
 Institutionelle Hintergründe
 September 2002
- Nr. 27 *Theresia Theurl / Thorn Kring*
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund:
 Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
 Oktober 2002
- Nr. 28 *Cristian Rotter*
 Risikomanagement und Risikocontrolling
 in Wohnungsgenossenschaften
 November 2002
- Nr. 29 *Rolf Greve*
 The German cooperative banking group as a strategic network:
 function and performance
 November 2002
- Nr. 30 *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers /
 Barbara Schmolmüller / Nina Tantzen*
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie
 Dezember 2002

- Nr. 31 *Florian Deising*
Der Nitrofen-Skandal – Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher
Kommunikationsstrategien
Januar 2003
- Nr. 32 *Gerhard Specker*
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
März 2003
- Nr. 33 *Frank E. Münnich*
Der Ökonom als Berater – Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissen-
schaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
April 2003
- Nr. 34 *Sonja Schölermann*
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
August 2003
- Nr. 35 *Thorn Kring*
Erfolgreiche Strategieumsetzung – Leitfaden zur Implementierung
der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
September 2003
- Nr. 36 *Andrea Neugebauer*
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
September 2003
- Nr. 37 *Kerstin Liehr-Gobbers*
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel –
Erste empirische Ergebnisse
September 2003
- Nr. 38 *Tholen Eekhoff*
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Studie
Januar 2004
- Nr. 39 *Julia Trampel*
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? – Eine Transaktions-
kostentheoretische Analyse
März 2004

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung).
