

# Outsourcing II

Themenplan zum FTD-Sonderthema  
am Montag, 5. Oktober 2009

## Hintergrund

**M**ake or buy?“ Auf diese Frage haben größere Unternehmen in den vergangenen Jahren meist eine eindeutige Antwort gegeben. Outsourcing galt jahrelang als einer der bestimmenden Trends in der Unternehmensorganisation: Buchhaltung, Service, IT und andere Geschäftsprozesse wurden häufig gleich komplett an weltweite Dienstleister ausgelagert. In der Krise mehren sich nun allerdings Stimmen für eine Rückkehr zum Zentralismus und zur Eigenproduktion. Denn die

umfassende Auslagerung hat teilweise wichtiges Know-how abfließen lassen und die Abhängigkeit von Lieferanten erhöht. Zudem arbeiten Anbieter in weiter Ferne nach anderen Maßstäben und nicht unbedingt besser - sodass die Kosten oft größer waren als die Einsparungen. Outsourcing 2009: Das ist wieder eine Frage grundsätzlicher Natur. Es geht darum, wo der Einkauf einer Leistung Sinn ergibt - und wo Nebenwirkungen die erhofften Vorteile zunichte machen.

## Ausgewählte Themen

### **Rückzugswelle oder Ende der Arbeit? Outsourcing am Scheideweg**

Einerseits mehren sich Analysen, die ein Abflachen oder gar ein Ende des Auslagerungstrends vergangener Jahre ausmachen - so zeigen etwa Studien des Instituts der deutschen Wirtschaft eine erlahmende Outsourcing-Aktivität. Andererseits prognostiziert etwa das Kieler Institut für Weltwirtschaft, dass Arbeit immer seltener ortsgebunden sei - und damit über elf Millionen Arbeitsplätze in Deutschland von Auslagerung bedroht wären. Was denn nun? In gewohnter Uneinigkeit diskutieren Volkswirte die Effekte der zunehmenden Vernetzung in der Produktion und bei komplexeren Dienstleistungen. Wir ordnen die Analysen - und versuchen, scheinbare Widersprüche zu erklären.

### **Service aus der Ferne: Der Treck zieht nach Süden**

Bei der Wahl sogenannter Offshoring-Standorte - also der Auslagerung von Geschäftsteilen ins ferne Ausland - zeigten sich zuletzt weltweit Verschiebungen: Die mittel- und osteuropäischen Staaten verlieren massiv an Anziehungskraft, während Staaten des Nahen Ostens und Nordafrikas an Attraktivität gewinnen. Die asiatischen Staaten - allen voran Indien, China und Malaysia - bleiben hingegen in der Gunst ganz oben. Das zeigen aktuelle Daten des A.T. Kearney Global Services Location Index. Wir klären, warum die Offshoring-Industrie weiterzieht. Und wie sehr das Kalkül nicht vom simplen Kostenvergleich bestimmt ist, sondern von der Produktivität der Arbeitskräfte, die wiederum maßgeblich von Ausbildung und Know-how in den einzelnen Ländern abhängt.

### **Der Fall General Motors: US-Pleiten durch zu harte Hand?**

Hans-Erich Müller von der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin hat im Auftrag der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung das Verhältnis von Herstellern und Zulieferern in der Autoindustrie der USA und Japans untersucht. Seine Einschätzung: US-Hersteller haben ihre Wettbewerbsposition gegenüber den Japanern nicht so sehr durch falsche Modellpolitik geschwächt. Sondern durch eine zu harte Outsourcing-Strategie und durch schlechte Lieferantenbeziehungen. Wir sprechen mit Müller über seine These und fragen andere Experten nach ihrer Einschätzung.

### **Einkäufer fürchten hohe Kosten und Pleiten**

Viele Unternehmen befinden sich angesichts der Krise in einer Zwickmühle: Einerseits wollen oder müssen sie mit ihren Lieferanten nachverhandeln, um Kosten im Einkauf zu senken. Andererseits fürchten viele, dass die derart gebeutelten Zulieferer ausfallen - und das bedroht dann womöglich das eigene Geschäft. Wir berichten über Ängste und tatsächliche Gefahren im Einkauf.

### **Geschäftsbeziehungen nach der Pleite: Verhandeln mit Insolvenzverwaltern**

Im Insolvenzfall heißt es für Dienstleister und Zulieferer: Sie können nicht mehr mit Managern über Preise, Lieferbedingungen und offene Posten verhandeln, sondern müssen sich mit Insolvenzverwaltern auseinandersetzen. Aktuelle Daten der Einkaufsberatung Inverto belegen, wie sehr sich Unternehmen dadurch unter Druck fühlen. Da sich eine Insolvenzwelle ankündigt, dürfte diese Situation auf viele Unternehmen zukommen, die entweder selbst auslagern oder als Zulieferer für insolvente Produzenten und Händler arbeiten. Wir zeigen - unter anderem am Beispiel KarstadtQuelle - die Auswirkungen einer Pleite auf die Lieferketten.

### **IT-Outsourcing weiterhin gefragt**

Auch der Markt für die Auslagerung von IT-Prozessen, einer der Kernmärkte des Outsourcings in den vergangenen Jahren, spürt die Krise: Im ersten Quartal 2009 ist der Markt in Europa gegenüber dem vierten Quartal 2008 um 15 Prozent gesunken, melden Marktforscher des weltweit aktiven Outsourcing-Beraters TPI. Gleichzeitig lagern aber offenbar immer mehr Unternehmen die IT aus. So müssen IT-Dienstleister zwar kurzfristig mit geringeren Vertragsvolumina auskommen, sie können aber langfristig davon ausgehen, dass ihr Geschäft dank immer neuer Kunden wächst. Können Anbieter die Einbrüche im Volumen des Neugeschäfts also gelassen sehen? Wir werfen einen Blick auf die Lage der IT-Dienstleister.

### **BPO: Mehr ist nicht immer besser**

„Business Process Outsourcing“, die vollständige Auslagerung ganzer Unternehmensprozesse, gilt gewissermaßen als Königsdisziplin des Outsourcings. Denn läuft ein BPO-Projekt erst einmal reibungslos, können Unternehmen nicht nur Kosten senken und flexibilisieren, sondern auch von den Vorteilen der Arbeitsteilung profitieren - schließlich übernimmt ein Spezialist für sie komplexe Aufgaben. So weit die Theorie. Die Realität in Deutschland sieht häufig anders aus, sagt Bernd Stauss, Professor für Dienstleistungsmanagement an der KU Eichstätt-Ingolstadt: Effizientes BPO finde bisher kaum Beachtung, da entsprechende Geschäftsmodelle in der Breite fehlten. Wir berichten über Anforderungen und Defizite beim BPO.

### **Software as a Service: Buzzword 2009?**

Nach Umfragen des deutschen IT-Dachverbands Bitkom zählt Software as a Service (SaaS) zu den wichtigsten Outsourcing-Trends des Jahres. Immer mehr Unternehmen würden gern zur Kostensenkung Software nicht mehr kaufen, sondern als Dienstleistung mieten, inklusive Wartung und Pflege. Aber was ist an SaaS tatsächlich neu? Oder verbirgt sich dahinter nur ein neues Schlagwort für den Computerprogrammvertrieb?

Zusätzliche Informationen zu den redaktionellen Inhalten dieses Sonderthemas erhalten Sie per E-Mail an [sonderthemenredaktion@ftd.de](mailto:sonderthemenredaktion@ftd.de).

Weitere Themen in Vorbereitung. Änderungen vorbehalten. Die Realisierung einzelner Themen hängt von Entscheidungen der Redaktion und vom Blattumfang ab.

## **Kontakt/Termine**

Für Rückfragen stehen Ihnen unsere Sales Manager vor Ort gern zur Verfügung oder:

**G+J Wirtschaftsmedien GmbH & Co. KG**  
**Anzeigenverkauf Sonderthemen, Dirk Schuran**  
**Stubbenhuk 3**  
**20459 Hamburg**

**Tel.:** 040/319 90-261  
**Fax:** 040/319 90-214  
**E-Mail:** [sonderthemen@ftd.de](mailto:sonderthemen@ftd.de)  
**Internet:** [www.ftd.de/sonderthemenaktuell](http://www.ftd.de/sonderthemenaktuell)

**Erscheinungstermin:**  
Montag, 5. Oktober 2009

**Anzeigenschluss:**  
Montag, 14. September 2009

**Druckunterlagenchluss:**  
Freitag, 25. September 2009