



European School of Business

Bastian Sauerberg

**Strategische Offshoring-Analyse  
des deutschen IT-Dienstleistungsmarktes**

Anwendung eines Global-Delivery-Modells  
auf deutsche IT-Dienstleister

**Schriftenreihe des ESB Research Institute**

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann und Prof. Dr. Ottmar Schneck

Band 47

**SCHRIFTENREIHE DES ESB RESEARCH INSTITUTE**

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann und Prof. Dr. Ottmar Schneck

ISSN 1614-7618

Bastian Sauerberg

**STRATEGISCHE OFFSHORING-ANALYSE  
DES DEUTSCHEN IT-DIENSTLEISTUNGSMARKTES**

Anwendung eines Global-Delivery-Modells  
auf deutsche IT-Dienstleister

Schriftenreihe des ESB Research Institute

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann und Prof. Dr. Ottmar Schneck

Band 47

*ibidem*-Verlag  
Stuttgart

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

### **Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel  
oder direkt bei *ibidem* ([www.ibidem-verlag.de](http://www.ibidem-verlag.de)) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-912-9.

∞

ISSN: 1614-7618

ISBN-13: 978-3-8382-5912-3

© *ibidem*-Verlag  
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

## **Inhaltsverzeichnis**

Inhaltsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VII
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Zusammenfassung .....	IX
Summary .....	X
1 Der technologische Fortschritt als Motor der Globalisierung von IT-Dienstleistungen .....	1
1.1 Anlass und Zielsetzung der Arbeit .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	2
2 Notwendigkeit eines strategischen Richtungswechsels für deutsche IT-Dienstleister .....	5
2.1 Effekte der Globalisierung auf die Entwicklung der IT-Dienstleistungen .....	5
2.2 Definition und Darstellung der IT-Dienstleistungen .....	7
2.3 Analyse des deutschen Marktes für IT-Dienstleistungen .....	10
2.3.1 Bedeutung der Marktbedingungen für die Wettbewerbsstrategie .....	10
2.3.2 Branchenstrukturanalyse .....	10
2.3.3 Marktanalyse .....	13
2.3.3.1 Wettbewerb/ Rivalität durch Mitbewerber .....	14
2.3.3.2 Potentielle Mitbewerber, Bedrohung durch den Markteintritt neuer Konkurrenten .....	23
2.3.3.3 Verhandlungsstärke der Kunden .....	25
2.3.3.4 Verhandlungsstärke der Zulieferer .....	26
2.3.3.5 Bedrohung durch Ersatzprodukte .....	28
2.3.4 Bewertung und Priorisierung der Wettbewerbskräfte des deutschen IT-Dienstleistungsmarktes .....	29
2.3.5 Der deutsche IT-Dienstleistungsmarkt im internationalen Vergleich .....	31
3 Globale Beschaffung als Strategie zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher IT-Dienstleister .....	34
3.1 Das Global Delivery Modell .....	34
3.1.1 Dimension Organisationsform (Make or Buy) .....	35

3.1.2	Dimension Distanz (Onshore vs. Offshore).....	35
3.1.3	Erweiterung der Global Delivery Matrix.....	36
3.2	Offshoring als Strategie für einen Richtungswechsel.....	39
3.2.1	Ansätze zur Begründung des Offshoring.....	39
3.2.2	Formen des Offshorings.....	42
3.2.3	Vorteile des Offshorings.....	45
3.2.4	Risiken des Offshorings.....	49
4	Anwendung des Global Delivery Modells auf deutsche IT-Dienstleister.....	53
4.1	Vorgehensmodell zur Auswahl einer geeigneten Beschaffungsstrategie.....	53
4.1.1	Entscheidungsschema für die Dimension Organisationsform.....	54
4.1.2	Entscheidungsschema für die Dimension Distanz.....	61
4.2	Bewertung und Priorisierung von Interdependenzen.....	67
4.2.1	Onsite vs. Onshore.....	67
4.2.2	Nearshore vs. Offshore.....	68
4.2.2.1	Bewertung der weltweit führenden Offshore Länder.....	68
4.2.2.2	Bewertung der Nearshore Länder.....	72
4.2.2.3	Bewertung von Nearshore vs Offshore.....	75
4.3	Zusammenfassung zum Vorgehensmodell.....	77
5	Fazit und Ausblick.....	81
	Literaturverzeichnis.....	83

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tab. 2.1:</b> Überblick über den deutschen IT-Dienstleistungsmarkt im internationalen Vergleich .....	14
<b>Tab. 2.2:</b> Beschäftigungsentwicklung und Wachstum im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt.....	16
<b>Tab. 2.3:</b> Klassifizierung von nationalen und globalen IT-Dienstleistern .....	17
<b>Tab. 2.4:</b> Wichtigste M&A Transaktionen von deutschen IT-Dienstleistern in den Jahren 2004-2006 .....	21
<b>Tab. 2.5:</b> Zusammenfassung und Priorisierung der Wettbewerbskräfte .....	29
<b>Tab. 3.1:</b> Vergleich der Offshoring Formen.....	45

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 2.1:</b> IT-Dienstleistungskategorien.....	8
<b>Abb. 2.2:</b> Branchenstrukturanalyse nach <b>PORTER</b> .....	11
<b>Abb. 2.3:</b> Positionierung deutscher IT-Dienstleister im internationalen Vergleich ..	18
<b>Abb. 2.4:</b> Marktanteile im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt.....	19
<b>Abb. 2.5:</b> Beschaffungsstrukturen internationaler, indischer und deutscher IT-Dienstleister.....	31
<b>Abb. 3.1:</b> Erweiterte Global Delivery Matrix .....	38
<b>Abb. 3.2:</b> <b>VERNON'S</b> Produktzyklustheorie .....	40
<b>Abb. 3.3:</b> Deutschland im internationalen Lohnkostenvergleich .....	46
<b>Abb. 3.4:</b> Einsparpotenziale durch Offshoring .....	48
<b>Abb. 4.1:</b> Entscheidungsbaum für die Dimension Organisationsform .....	55
<b>Abb. 4.2:</b> Entscheidungsbaum für die Dimension Distanz.....	62
<b>Abb. 4.3:</b> Länderbewertung nach Offshore Kriterien .....	69
<b>Abb. 4.4:</b> Priorisierung der osteuropäischen Nearshore Länder.....	75
<b>Abb. 4.5:</b> Länderbewertung für potenzielle Nearshore und Offshore Partner.....	76
<b>Abb. 4.6:</b> Strategiefindung anhand der Entscheidungsbäume .....	78
<b>Abb. 4.7:</b> Dienstleistungsportfolio (Beispiel) .....	79
<b>Abb. 4.8:</b> Erstellung einer internationalen Beschaffungsstrategie (Prinzip) .....	80



## **Zusammenfassung**

Die Struktur des deutschen IT-Dienstleistungsmarkts befindet sich aufgrund der mit dem technologischen Fortschritt einhergehenden Globalisierung in einem starken Wandel. Die Natur der IT-Dienstleistungen hat sich dahingehend verändert, dass sie heutzutage standortunabhängig erbracht werden können. Dies hat zur Folge, dass der Wettbewerb im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt zunehmend mit dem des globalen Markts konvergiert.

Insbesondere der drohende Markteintritt indischer Anbieter stellt eine große Gefahr für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher IT-Dienstleister dar. Nach erfolgreicher Penetration der traditionellen englischsprachigen Märkte haben die indischen Anbieter ein Geschäftsmodell entwickelt, das ihnen zukünftig die Möglichkeit bietet, sich auch im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt erfolgreich zu etablieren.

Deutsche IT-Dienstleister können nur dann ihre Wettbewerbsposition beibehalten, wenn sie auf eine globale Beschaffungsstrategie setzen. Ein Konzept, welches die effiziente Nutzung weltweiter Ressourcen zur Erstellung einer Beschaffungsstrategie einbezieht, ist das Global Delivery Modell. In dieser Arbeit wird eine Analyse des deutschen IT-Dienstleistungsmarktes durchgeführt. Mit Hilfe der Analyseergebnisse wird auf der Grundlage der Global Delivery Matrix ein generisches Vorgehensmodell vorgestellt, mit dem eine Strategie zur internationalen Beschaffung von IT-Dienstleistungen erstellt werden kann.

## Summary

Due to the ongoing process of globalisation that is accompanying today's technological advances, the structure of the German IT-services market is facing massive changes. The nature of the IT-services has changed to that effect that these services can nowadays be performed from any location. This implicates that the competition within the German IT-services market is increasingly converging with that of the global market.

Particularly the imminent market entry of Indian suppliers represents an enormous threat to the competitiveness of German IT-service providers. Having successfully penetrated the traditional English-language markets, the Indian providers have developed a new business model, which enables them to effectively establish themselves as well in the German IT-services market within the near future.

German IT-services providers can only maintain their strong competitive position by focusing on a global sourcing strategy (offshore). A concept involving the efficient utilization of worldwide resources in order to develop such a sourcing strategy is the Global Delivery Model. Within this paper, the author conducts an analysis of the German IT-services market. Using the results of this analysis, a generic process model based on the Global Delivery Matrix will be introduced, which helps to develop a strategy for the international sourcing of IT-services.

# **1 Der technologische Fortschritt als Motor der Globalisierung von IT-Dienstleistungen**

## **1.1 Anlass und Zielsetzung der Arbeit**

Der rasante Fortschritt in der Informations-Technologie (IT) erfordert heutzutage ein strukturelles Umdenken in der Beschaffungsstrategie von IT-Dienstleistungen. Die mit der technologischen Entwicklung einhergehende Globalisierung hat die Natur der Dienstleistungen grundlegend verändert: Die schnelle Verbreitung des Internets hat einen global verfügbaren Informationsraum geschaffen, in dem heute weltweit digitalisierte, informationsintensive Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden können. Die Wertschöpfung eines Großteils der IT-Dienstleistungen ist nun nicht mehr an den Ort des Konsums gebunden, sondern kann ortsunabhängig erbracht werden. Dies ermöglicht den IT-Unternehmen, die Wertschöpfung ihrer Dienstleistungen in Niedriglohnländer zu verlegen und dadurch Wettbewerbsvorteile zu gewinnen.

Die Verlegung der Dienstleistungen in Niedriglohnländer wird durch folgende Marktentwicklungen forciert:

- Eine wachstumshemmende demographische Entwicklung in den westlichen Industrienationen wird in diesen Ländern auf lange Sicht einen Fachkräftemangel zur Folge haben. Dem gegenüber steht eine überdurchschnittliche wachsende Bevölkerung in Entwicklungsländer wie Indien, das zusätzlich sein Bildungssystem gezielt und verstärkt auf Branchen wie die Informations-Technologie ausrichtet und die benötigten Fachkräfte für das globale Marktwachstum liefern kann. Die Nachfrage nach IT-Dienstleistungen in den traditionellen IT-Märkten der USA und Westeuropas bleibt aufgrund der hohen Kaufkraft langfristig ungebrochen und erfordert deswegen die strategische Einbeziehung globaler Ressourcen.
- In den vergangenen Jahren hat sich die Marktstruktur der IT-Dienstleister durch die zunehmende Anzahl indischer Anbieter im Markt gewandelt. Nach erfolgreicher Penetration der traditionellen englischsprachigen IT-Märkte in Großbritannien und den USA haben sie nun ein Geschäftsmodell entwickelt, um künftig auch im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt erfolgreich Marktanteile erwerben zu können. Bei bisherigen Markteintritten haben sie aufgrund ihrer globalen Beschaf-