

Backsourcing

Gründe und Entscheidungshilfen für die
Abkehr vom Outsourcing

Ben Bergen

Eine Publikation von AKADS



Backsourcing

Gründe und Entscheidungshilfen für die Abkehr vom Outsourcing

Ben Bergen

Eine Publikation von AKADS

Kurzfassung

Outsourcing galt über zwei Dekaden hinweg als wichtige Möglichkeit, insbesondere IT-spezifische Aufgaben an entsprechende Dienstleister auszulagern, um sich als Unternehmen auf die eigentliche unternehmerische Kernkompetenz konzentrieren zu können. Der Druck auf Unternehmen ist in der Vergangenheit drastisch gestiegen, um Unternehmensprozesse und Abläufe zu optimieren. Eine schlanke Unternehmensorganisation gilt als wichtige Voraussetzungen, um auf hart umkämpften Märkten zu bestehen.

Doch inzwischen ist in vielen Unternehmen die Erkenntnis gereift, dass die Nachteile der Auslagerung ihrer IT (oder Teilbereiche davon) die Vorteile überwiegen. In den letzten Jahren haben sich viele namhafte Unternehmen für ein Rückgängigmachen des Outsourcing-Prozesses entschieden und ausgelagerte IT-Bereich rückverlagert. Dieser als Backsourcing bezeichnete Vorgang kann durch die unterschiedlichsten Beweggründe angetrieben werden.

Diese Arbeit geht der Frage nach, welche die Gründe für das Backsourcing sind und welche Kriterien für eine Rückabwicklung des Outsourcing sprechen. Dabei stehen zwei Fragen im Fokus: Was sind die Gründe für das Backsourcing und inwiefern

existieren Entscheidungshilfen zum Backsourcing? Die zweite Fragestellung untersucht die Aspekte zur grundsätzlichen Entscheidung zum Backsourcing und Werkzeugen zur Wiedereinführung.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt. Im Literatur-Review wurden die gefundenen Quellen insbesondere in Hinblick auf die thematische Fokussierung, thematische Abdeckung, Zielgruppe und Zielsetzung untersucht.

Schlagwörter: Outsourcing, Insourcing, Backsourcing, Application Service Provider, Transformationskosten

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	2
1 Einführung	5
2 Sourcing-Grundlagen	7
2.1 Outsourcing.....	9
2.2 Backsourcing	12
2.3 Insourcing	14
2.4 Offshoring.....	15
2.5 Nearshoring.....	17
3 Fazit und Ausblick	20
Literatur- und Quellenverzeichnis	21

1 Einführung

Outsourcing ist seit einigen Jahren ein vieldiskutiertes Thema, das gerade im IT-Bereich auf ein breites Medien- und Kundeninteresse gestoßen ist. Doch der Hype ist längst verflogen und in vielen Unternehmen hat sich Ernüchterung eingestellt, weil sich die hohen Erwartungen bzw. Einsparungspotenziale, mehr Sicherheit und Prozessoptimierungen nicht eingestellt haben. Die vorliegende Arbeit gibt einen Überblick zum Thema Backsourcing.

Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks, der auf Unternehmen lastet, sind sie kontinuierlich bestrebt, Unternehmensprozesse zu optimieren. Dabei sind der Betrieb eines Rechenzentrums, die Nutzung von E-Commerce-Plattformen, die Verwendung von Security-Infrastrukturen, ERP- und CRM-Umgebungen sowie von Monitoring-Umgebungen typische Beispiele für das Outsourcing. Der aktuellen pwc-Studie „IT-Sourcing – die Perspektive der Anbieter“ kann man entnehmen, dass sich die Branche weiter auf Wachstumskurs befindet (vgl. pwc (2015), k.S.).

Weitgehende Einigkeit besteht in Fachkreisen darin, dass Kernkompetenzen im Unternehmen verbleiben müssen, aber bei Nicht-Kernkompetenzen eine Outsourcing-Option sinnvoll sein

kann (Vgl. Barney (1991), S. 99ff). Tendenziell sind Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen ausschlaggebend, ob ein Outsourcing sinnvoll ist oder nicht.

Seit geraumer Zeit ist eine Umkehrung des Outsourcings als Trend deutlich wahrnehmbar. Während Outsourcing, seine Varianten sowie die Vor- und Nachteile seit mehr als 20 Jahren in Unternehmen genutzt werden und dieser Bereich detailliert wissenschaftlich beleuchtet ist, sind wissenschaftliche Analysen des Backsourcing vergleichsweise rar. Der Grund hierfür ist primär in der zeitlichen Versetzung des Back- gegenüber dem Outsourcing zu sehen.

Gerade Unternehmen wünschen sich Entscheidungshilfen, die sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen, wann welche Sourcing-Variante unter den gegebenen und den prognostizierten Rahmenbedingungen die optimale Lösung ist.

2 Sourcing-Grundlagen

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Backsourcing setzt eine sorgfältige Definition des Begriffes voraus. Dazu müssen zunächst die Begriffe Out- und Backsourcing definiert werden. Daneben haben sich verschiedene Spielarten und Varianten gebildet, die beispielsweise den Standortfaktor, den Grad der externen Leistungserbringung bzw. der Geschäftsbeziehungen oder strategische Aspekte berücksichtigen (vgl. von Jouanne-Diedrich (2004), S. 127).

Die verschiedenen Aspekte des Sourcing erstrecken sich über sieben Dimensionen: Standort, finanzielle Abhängigkeit, Grad der externen Leistungserbringung, Grad der Geschäftsorientierung, strategische Aspekte, zeitliche Ordnung und Anzahl der Leistungserbringer.

Als neuer Trend gilt Next Generation Outsourcing, eine speziell angepasste Form des traditionellen Outsourcing (vgl. Gerber et al. (2007), k.S.).



Die Sourcing-Map verdeutlicht die Zusammenhänge von Sourcing (vgl. von Jouanne-Diedrich (2004), S. 127).

2.1 Outsourcing

Der Begriff Outsourcing wurde aus drei verschiedenen Begriffen zusammengesetzt: Outside, Resource und Using. Es handelt es sich um eine Wortschöpfung. Unter Outsourcing versteht man die mittel-, kurz- oder langfristige Vergabe von Leistungen an externe Anbieter (vgl. Eder (2014), k.S.). In der Literatur begegnet man in diesem Kontext auch dem Begriff der „Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten“ eines Unternehmens auf Zulieferer (vgl. Jones / Bouncken (2008), S. 181). Outsourcing kann somit als die „Verkürzung der Wertschöpfungskette“ verstanden werden.

Als Startschuss in das Outsourcing-Zeitalter gilt allgemein das Jahr 1989, als das US-amerikanische Unternehmen Kodak Teile seiner Datenverarbeitung und Kommunikationsnetze an DEC, IBM und Businessland auslagerte (vgl. Schwarze / Müller (2005), S. 6). Das Outsourcing verspricht dem Leistungsnehmer verschiedene Vorteile; insbesondere die Reduktion von Produktions-, Entwicklungs-, aber auch Dienstleistungsgemeinkosten (vgl. Allweyer / Besthorn / Schaaf (2004), S. 37).

Die Realisierung von Kostenvorteilen setzt Kapazitäten frei, die Unternehmen in das eigene operative Handeln stecken. Die Konzentration auf die Kernaktivitäten gilt als einer der wichtigsten

Vorzüge von Outsourcing-Diensten. Allerdings können sich Unternehmen bei der Nutzung von Outsourcing-Diensten und die Abgabe von Kompetenzen in unerwünschte Abhängigkeitsverhältnisse manövrieren (vgl. Lackes (2015), k.S.).

Sourcing und Outsourcing ist heute in verschiedenen Ausprägungsformen anzutreffen. Das IT-Outsourcing dürfte eine der bekanntesten Outsourcing-Varianten darstellen, bei der insbesondere IT-Infrastrukturkomponenten und Anwendungsumgebungen eines Dienstleisters genutzt werden. Dabei steht Leistungsnehmern ein hohe Bandbreite an Umgebungen und Lösungen zur Verfügung, die von Blog- und E-Commerce-Lösungen bis hin zu komplexen Unternehmensumgebungen reichen (vgl. Currie / Seltsikas (2001), S. 123ff.).

Das IT-Outsourcing ist ebenfalls in verschiedenen Varianten anzutreffen. Beim Co-Sourcing liegt die Betonung auf der Zusammenarbeit zwischen Leistungserbringer und -empfänger und beim Multi-Sourcing nutzen Leistungsnehmer mehrere IT-Leistungen. Beim Outtasking werden lediglich einzelne Aufgaben ausgelagert, Offshoring und Nearshoring konzentrieren sich auf die räumliche Distanz zum Leistungserbringer. Auch die Begriffe Application Service Provisioning (ASP), Software as a Service (SaaS) und Cloud Computing sind dem IT-Outsourcing nahe bzw. diesem zuzuordnen. Viele Unternehmen nutzen das

sogenannte Business Process Outsourcing (BPO) und lagern vollständige Businessprozesse aus.

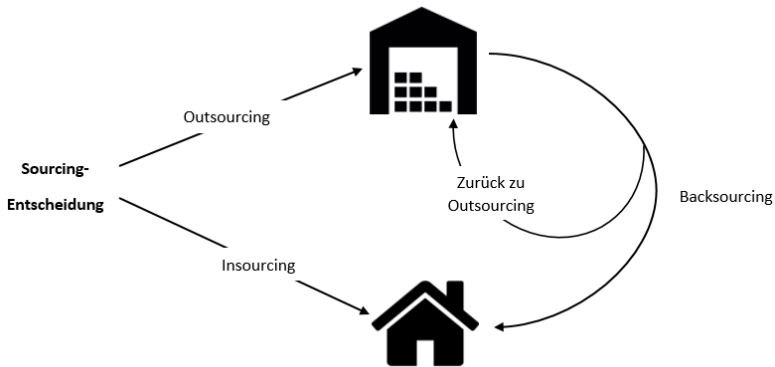
Aufgrund der hohen wirtschaftlichen und praktischen Relevanz ist der Themenkomplex in Forschungsarbeiten intensiv geführt. Lee et al. und Dibbern et al. haben das Phänomen Outsourcing beispielsweise unter den Perspektiven des strategischen Managements sowie der ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Perspektive beleuchtet (vgl. Lee / Huynh / Chi-wai / Kwok (2000), S. 7070; vgl. Dibbern / Gole / Hirschheim / Jayatilaka (2004), S. 6ff).

Als problematisch haben sich danach Geheimhaltungspflichten erwiesen, da bei der Entscheidungsfindung für bzw. gegen ein Outsourcing die Interessen von (externen) Stakeholdern eine wichtige Rolle spielen. Allerdings weist Knolmayer zurecht darauf hin, dass die Anstellung von empirischen Analysen mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist (vgl. Knolmayer (2014)). Knolmayer zufolge befassen sich die empirischen Forschungen primär mit der Ermittlung der Faktoren, die den Erfolg eines Outsourcing-Projekts bestimmen.

2.2 Backsourcing

Rund zwei Dekaden lang galt Outsourcing als eines der wichtigsten Werkzeuge, um Unternehmen von unerwünschtem und lästigem Ballast zu befreien, damit sie sich verstärkt auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können (vgl. Nagpal (2015), k. S.). Doch vielfach wurden die hohen Erwartungen bzgl. des Einsparungspotenzials und der Unternehmensentlastung enttäuscht (vgl. Dibbern et al. (2001), S. 675ff).

Seit einigen Jahren ist der Trend zum Backsourcing erkennbar. Darunter versteht man die Abkehr (auch eine teilweise) von Outsourcing-Angeboten (vgl. Bhagwatwar et al. (2011)). Dabei findet eine Rückverlagerung von zuvor ausgelagerten Prozessen in das Unternehmen statt (vgl. Whitter / Leidner (2006), S. 605ff). Die Gründe für ein Backsourcing sind sehr vielfältig und unterschiedlich. Ein Unternehmen wünscht sich wieder mehr Planungssicherheit und erhofft sich eine Mehr an Qualität, andere Unternehmen konnten zum Beispiel die erhofften und prognostizierten Einsparpotenziale für ein vorangegangenes Outsourcing nicht erzielen (vgl. Sollisther / Gottschalk (2015), k. S.). Insbesondere versteckte und nicht offensichtliche Kosten haben manches Outsourcing-Projekt scheitern lassen (vgl. Vetter et al. (2012)).



Der Sourcing-Prozesse nach Saunders und Veltri (vgl. Veltri / Saunders (2012), S. 85).

Der Marktdruck zwingt viele Unternehmen dazu, ihr Geschäftsmodell an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. Dabei ergeben sich oftmals (grundlegende) Ausgangssituationen, zu denen ein Outsourcing nicht mehr passt. In der Literatur wird außerdem immer wieder die unerwünschte Abhängigkeit zum Auslagerungsunternehmen als problematisch bewertet. Durch eine Rückverlagerung lassen sich diese Abhängigkeiten zurückführen. Ein weiteres Problem stellt der Know-how-Verlust dar (vgl. Whitten / Leidner (2006), S. 605ff)

Sowohl das Out- als auch das Backsourcing adressieren die Make-or-Buy-Entscheidung eines Unternehmens. Veltri und

Saunders zufolge wird eine Entscheidung zum Outsourcing früh im sogenannten Sourcing-Zyklus getroffen (vgl. Veltri / Saunders (2012), S. 85). Wie voranstehende Abbildung zeigt, stellt die Backsourcing-Entscheidung eine Änderung im Sourcing dar: Nach der Bewertung des ursprünglichen Outsourcing-Vertrags und unter Berücksichtigung der Outsourcing-Erfahrung erfolgt auf Grundlage von Anforderungsänderung eine Anpassung der Strategie.

2.3 Insourcing

Insourcing ist eine spezielle Backsourcing-Variante. Damit bezeichnet man die erstmalige Übernahme von bislang extern betriebenen Geschäftsprozessen. Wie nahe die Begriffe beieinanderliegen, zeigt der Umstand, dass Backsourcing gelegentlich auch als Re-Insourcing bezeichnet wird (vgl. Drauz (2014), S. 346ff).

Allerdings gibt es geringfügige Abweichungen bei der Definition des Begriffs Insourcing. Voigt definiert Insourcing beispielsweise als „Reintegration von Leistungsprozessen, die den Kernkompetenzen eines Unternehmens entsprechen“ (vgl. Voigt (2015), k.S.). Im Unterschied zur überwiegenden wissenschaftlichen Meinung, dass Outsourcing eben keine Kernkompetenzen auslagern soll, berücksichtigt Voigts Definition die Auslagerung

von Kernkompetenzen und deren Rückführung ins Unternehmen.

Auch das Insourcing kennt verschiedene Varianten und Szenarien. Gelegentlich wird auch die Übernahme einer Dienstleistung in die eigenen Geschäftsaktivitäten als Backsourcing bezeichnet. Als Insourcing wird weiterhin die Übernahme einer bisher fremden Leistung in die eigene Geschäftsaktivität bezeichnet. Im produzierenden Gewerbe kommt es zudem immer häufiger vor, dass ins Ausland verschobenen Produktionen wieder in das Heimatland verlagert werden (vgl. Schlegel (2009), S. 37).

2.4 Offshoring

Unter dem Oberbegriff Offshoring bezeichnet man die Auslagerung von betrieblichen Aufgaben bzw. von Teilaufgaben vom eigenen Unternehmensstandort in entfernte Länder. Man unterteilt diese Sourcing-Variante in Nearshoring (Auslagerung in das nahe Ausland) und Farshoring (Outsourcing in ein weit entferntes Ausland). Bei Outsourcing steht die organisatorische Verlagerung im Vordergrund, nicht die geografische. Ein Nearshoring findet beispielweise bei der Verlagerung von Deutschland nach Osteuropa, beim Farshoring ein Outsourcing von Mitteleuropa nach Indien statt (vgl. Oshri et al. (2015), S. 37).

Kurbel zufolge entstand das Offshoring-Modell in den USA (Vgl. Kurbel (2008), S. 23). Er verweist auf die amerikanische Mentalität, nach der alle Länder außerhalb der eigenen Grenzen als „off shore“ (zu Deutsch: „weg vom eigenen Ufer“) sind. Beim Offshoring dreht sich fast alles um die Senkung von Personalkosten (vgl. Boes / Schwemmler (2004), S. 13). Gerade beim Farshoring spielen die sogenannten Enabler eine wichtige Rolle, die eine ausreichend performante Kommunikation und Datenaustausch über Breitbandnetze und andere Kommunikationstechnologien sicherstellen. Sind entsprechende Enabler gegeben, spielt die physische Bereitstellung eines (IT-)Service nur noch eine untergeordnete Rolle (vgl. Moe et al. (2014).

Für das digitale Zusammenwachsen der Welt hat der Pulitzer-Preisträger Thomas L. Friedman den Begriff „The World is flat“ geprägt (vgl. Friedmann (2007), S. 5). Friedman hat außerdem den Begriff Flattener eingeführt. Darunter versteht er Enabler, die die IT-gestützte Globalisierung erst ermöglichen. Als beliebte Offshore-Standorte gelten allen voran China und Indien (mit deutlichem indidischen Übergewicht), aber auch Israel und Irland (vgl. Aspray et al. 2006, S. 56).

In der Vergangenheit wurde immer wieder Kritik am Offshoring laut, weil damit ein Arbeitsplatzabbau am Unternehmensstandort verbunden sei. Als weitere Kritikpunkte werden die Erhö-

hung der Komplexität von Unternehmensprozessen, Datenschutzrisiken, Rechtsunsicherheit und Wirtschaftsspionage aufgeführt (Boes / Schwemmler (2004), S. 19).

2.5 Nearshoring

Beim sogenannten Nearshoring greift die Standortdimension. Dabei werden betriebliche Tätigkeiten in das nahegelegene Ausland ausgelagert. Der Begriff „nahegelegen“ darf nicht ausschließlich auf die geografische Nähe reduziert werden, sondern vielmehr spielen auch kulturelle und sprachliche Gemeinsamkeiten eine wichtige Rolle (vgl. Amberg / Wiener, M. (2006), S. 73).

Wie Hutzschenreuter et al. zeigen, profitieren Unternehmen bei Nearshore-Projekten mehr als bei Offshoring-Angeboten (vgl. Hutzschenreuter et al. (2007), S. 54). Kurze Wege, keine relevanten Zeitverschiebungen und die kulturelle Nähe sprechen für diese Sourcing-Variante. Allerdings fallen die Lohnkostenunterschiede geringer als beim Farshoring aus.

Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs und die Osterweiterungen der Europäischen Union wurden osteuropäische Länder für westeuropäische Unternehmen als Auslagerungsstandort immer attraktiver. Während Indien lange Zeit als der wichtigste Expor-

teur von IT-Dienstleistung galt, wurden in osteuropäischen Ländern von 2005 bis 2009 Wachstumsraten von rund 15 Prozent erzielt (vgl. Buxmann et al. (2014), S. 99).

Die Gründe für ein Nearshoring sind denen beim Offshoring ähnlich. Die Fokussierung liegt hier beim den zu erwartenden Kostenersparnissen, die in erster Linie durch ein Lohngefälle bedingt sind (vgl. Amber / Wiener (2006)). Für das Nearshoring spricht außerdem, dass einer Kooperation mit dem Service-Anbieter aufgrund der relativen räumlichen Nähe nichts im Wege steht. Soweit es sich um eine Auslagerung in das nahe und nähere (ost-)europäische Ausland handelt, spielt auch die Zeitverschiebung keine Rolle.

Sourcing-Angebote und deren Nutzung setzen eine enge Kooperation, ein hohes Maß an Vertrauen und Zuverlässigkeit voraus. Hofstede verwies bereits Anfang der 1980ziger Jahre darauf, dass diese Kriterien bei Farshore-Regionen oftmals nicht oder nicht ausreichend gegeben sind (vgl. Hofstede (1982), S. 73). Carmel und Abott haben in einer Studie 46 Nationen mit Nearshoring-Aktivitäten ermittelt (vgl. Carmel / Abott (2007), S. 2). Diese Länder haben die Autoren in drei Cluster eingeteilt. Ihnen allen sind die drei oben genannten Kriterien der relativen Nähe, der Zeitzone und der ähnlichen Kultur und/oder Sprache gemein.

Als einer der größten Nearshoring-Anbieter im IT-Bereich gilt das indische Unternehmen HCL. Aufgrund der mangelnden Nähe zum lukrativen europäischen Markt entschied man sich, eine europäische Dependence in Belfast aufzubauen, um Sourcing-Services auch für europäische Kunden attraktiver zu machen (vgl. Institut Numerique (2012), k.S.). Dass gerade indische Unternehmen erfolgreiche Sourcing-Angebote platzieren können, ist laut einer IBM-Studie maßgeblich der kulturellen Offenheit der Inder zu verdanken. Diese seien eher bereit, sich auf kulturelle Gegebenheiten anderer Nationen einzulassen.

3 Fazit und Ausblick

Outsourcing hat in der Vergangenheit bei vielen Unternehmen nicht die gewünschten Einsparungen und Vorteile gebracht. Der Trend weg von Out- zum Backsourcing ist signifikant. Für die Zukunft würde man sich Forschungen wünschen, die ermitteln unter welchen Voraussetzungen Outsourcing überhaupt sinnvoll ist und wann nicht. Man würde sich auch die Erarbeitungen von Konzepten wünschen, die Unternehmen dahingehend unterstützt, ob ein Backsourcing die bessere Wahl ist.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Amberg, M. /Wiener, M. (2006): IT-Offshoring. Heidelberg: Physika-Verlag

Allweyer, Th. / Besthorn, Th. / Schaaf, J. (2004): IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine, Online: http://www.dbresearch.eu/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000073793.PDF (Zugriff: 01.09.2017)

Aspray, W. / Mayadas, F. / Vardi, M.Y. (2006): Globalization and Offshoring of Software. A Report of the ACM Job Migration Task Force, Online: <http://www.acm.org/globalizationreport> (Zugriff: 03.09.2017)

Benaroch, M. / Dai, Q. / Kauffman, R. J. (2010): Should We Go Our Own Way? Backsourcing Flexibility in IT Services Contracts, in Journal of Management Information Systems, Vol. 26, No.4

Benaroch, M. / Webster, S. / Kazaz, B. (2012): Impact of sourcing flexibility on the outsourcing of services under demand uncertainty, in European Journal of Operational Research 219

Bhagwatwar, A. / Hackney, R. / Desouza, K. C. (2011): Considerations for Information Systems “Backsourcing”: A Framework for Knowledge Re-integration, in: Information Systems Management 28

Boes, A. / Schwemmler, M. (2004): Herausforderung Offshoring, Online: http://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_120.pdf (Zugriff: 03.09.2017)

Buxmann, P. / Diefenbach, H. / Hess, T. (2014): Die Softwareindustrie. Ökonomische Prinzipien, Strategien, Perspektiven. Heidelberg: Springer

Buxmann, P. (2016): Nearshoring, Online: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Nearshoring/index.html> (Zugriff: 01.09.2017).

Carmel, E. / Abott, P. (2007): Why Nearshore means that distance matters, Online: <https://pdfs.semanticscholar.org/af3b/59ac7917b4e06bf6e668eb3c61bf7cbd9268.pdf> (Zugriff: 02.09.2017).

Currie, W. L. / Seltsikas, P. (2001): Exploring the supply-side of IT outsourcing: evaluating the emerging role of application service providers, in European Journal of Information Systems Volume 10, Issue 3

Dibbern, J / Güttler, W. / Heinzl, A. (2001): Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung. Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens, In: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft 71. Jg. (2001), Heft. 6

Dibbern, J. / Goles, T. / Hirschheim, R. / Jayatilaka, B. (2004): Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature. In: The DATA BASE for Advances in Information Systems 35 Nr. 4

Drauz, R. (2014): Re-insourcing as a manufacturing-strategic option during a crisis—Cases from the automobile industry, in Journal of Business Research, Volume 67, Issue 3

Eder, H. (2014): Outsourcing - Chance oder Risiko für Unternehmen, Online: https://monami.hs-mittweida.de/files/Diplomarbeit_Outsourcing_Chance_oder_Risiko_fuer_Unternehmen_Harald_Eder_10.07.2014.pdf (Zugriff: 02.09.2017)

Friedman, T. L. (2007): The World is Flat. The Globalized World in the Twenty-First Century, London: Penguin Books

Gerber. J. / Kiehle, H. / Fenk (2007): Next Generation Outsourcing - Anwenderberichte, Berlin: Bitkom

Hutzschenreuter, T. / Dresel, St. / Ressler, W. (2007): Offshoring von Zentralbereichen - Von den Erfahrungen deutscher und amerikanischer Unternehmen lernen, Heidelberg: Springer

Hofstede, G. (1982): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values, London: Sage Publications

Institut Numerique (2012): IT SERVICES OFFSHORING IN MOROCCO, Online: <http://www.institut-numerique.org/it-services-offffshoring-in-morocco-4ffbd6e57c460?PHPSESSID=be2793d4150f916484836c5e8335c186> (Zugriff: 01.09.2017)

Jones, G. R. / Bouncken, R. B. (2008): Organisation: Theorie, Design und Wandel, Bonn: Pearson

Knolmayer, G. F. / Asprion, P. (2011): Assuring Compliance in IT Subcontracting and Cloud Computing. In: J. Kotlarsky, L.P. Willcocks, I. Oshri (Eds.): New Studies in Global IT and Business Service Outsourcing, 5th Global Sourcing Workshop, Heidelberg: Springer

Knolmayer, G. F. (2014): Outsourcing, Online: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Outsourcing> (Zugriff: 03.09.2017).

Kurbel, K. E. (2008): The Making of Information Systems. Software Engineering and Management in a Globalized World. Berlin: Springer

Lackes, R. (2015): Outsourcing in Gabler Wirtschaftslexikon, Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54709/outsourcing-v12.html> (Zugriff: 03.09.2017)

Lee, J.-N. / Huynh, M. Q. / Chi-wai, K. R. / Pi, S.-M. (2000): The Evolution of Outsourcing Research: What is the Next Issue? In: Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on Systems Sciences. Los Alamitos et al.: IEEE, 2000

Nagpal, P. (2015): BACKSOURCING: A REVIEW AND THEORETICALLY MOTIVATED VIEW, in Journal of Management Information and Decision Sciences Volume 18, Number 1

Moe, N. B. / Šmite, D. / Hanssen, G. K. / Barney, H. (2014): From offshore outsourcing to insourcing and partnerships: four failed outsourcing attempts, in Empir Software Eng 19

Oshri, I. / Kotlarsky, J. / Willcocks, L. P. (2015): The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring

Schlegel, S. (2009): Jenseits von "make or buy", S. 37, Online: http://digibib.hs-nb.de/file/dbhsnb_derivate_0000000313/Diplomararbeit-Schlegel-2009.pdf (Zugriff: 02.09.2017)

Schwarze, Lars / Müller Peter P. (2005): IT-Outsourcing – Erfahrungen, Status und zukünftige Herausforderungen, Online: http://www.ephorie.de/pdfs/Schwarze_IT-Outsourcing-Erfahrungen_Status_und_zukuenftige_Herausforderungen.pdf (Zugriff: 02.09.2017)

Sollisther, H. / Gottschalk, P. (2015): STAGES-OF-GROWTH IN OUTSOURCING, OFFSHORING AND BACKSOURCING: BACK TO THE FUTURE?, in Journal of Computer Information Systems Volume 55 Issue 2

Šmite, D. / Wohlin, C. / Galviņa, Z. / Prikładnicki, R. (2014): An empirically based terminology and taxonomy for global software engineering, in Empir Software Eng 19

Veltri, N. F. / Saunders, C. (2012): Antecedents of Information Systems Backsourcing

Vetter, J. / Benlian, A. / Hess, Th. (2012): Zur Rolle versunkener Kosten in aufeinander folgenden IT-Outsourcing-Entscheidungen Eine empirische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 82

Voigt, K.-I. (2016): Insourcing, Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55838/insourcing-v4.html> (Zugriff: 03.09.2017)

von Jouanne-Diedrich, H. (2004): 15 Jahre Outsourcing-Forschung: Systematisierung und Lessons Learned. Informationsmanagement: Konzepte und Strategien für die Praxis. Heidelberg: dpunkt.verlag

von Jouanne-Diedrich, H. (2005): Next Generation Outsourcing: Versuch einer Einordnung - Industrialisierung der IT durch IT-Sourcing 2.0, Online: <http://www.ephorie.de/pdfs/NGO%20von%20Jouanne-Diedrich.pdf> (Zugriff: 03.09.2017)

von Jouanne-Diedrich, H. (2008): Produktorientiertes IT-Sourcing auf Fachseite – Gestaltungselemente, Praxisbeispiele und Methodenvorschlag, Dissertation an der Universität St. Gallen, Online: <http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/vEDISByTitleDE/064780BDBD923C12C12573CD003B9435> (Zugriff: 03.09.2017)

Whitten, D. / Leidner, D. (2006): Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors. In: Decision Sciences 27(2006), Nr. 4

Whitten, D. / Chakrabarty, S. / Wakefield, R. (2010): The strategic choice to continue outsourcing, switch vendors, or backsource: Do switching costs matter?, in Information & Management 47