

## **Billiger ist nicht besser: InOutsource**

*Dr. Ricarda Wildemann<sup>©</sup>*

**Auf der Suche nach dem Billigsten vom Billigen ist die IT-Branche in China und in den neuen EU-Ländern Zentraleuropas fündig geworden. Doch nicht alles was glänzt ist auch richtiges Gold. Der weltweite Marktführer für IT-Outsourcing ist mit weitem Abstand immer noch Indien. Daran ändert auch die Einschätzung mancher Experten nichts, die den Stern des asiatischen Marktführers schon verblasen sehen: Rasant steigende Löhne für Softwarespezialisten machen Indien ihrer Ansicht nach schon bald zum IT-Hochlohnland.**

Dass es noch billiger als in Indien geht, ist gewiss kein Geheimnis mehr. Doch die Gehälter allein sind für das Outsourcing von IT-Leistungen nicht mehr der entscheidende Punkt. Eine schriftliche Befragung von Unternehmen, Interviews mit IT-Managern in Deutschland und mit indischen Dienstleistern sowie die Analysen von Outsourcing-Aktivitäten der Vergangenheit zeichnen ein anderes Bild: Die Kostenvorteile sind heute nur noch eine von mehreren wichtigen Zielsetzungen beim Outsourcen von IT-Geschäftsprozessen.

Viel wichtiger sind heute die Belastbarkeit der Kooperation mit dem Outsourcing-Partner und das Erreichen langfristig formulierter Ziele. Dafür ist die Beherrschung des Managements einer dauerhaften Partnerschaft mit den indischen Experten zum Schlüssel für ein gewinnbringendes Outsourcing geworden. In dieser Hinsicht ähnelt die Problematik der Gestaltung von Netzwerkprojekten zwischen selbstständigen Partnern innerhalb einer Volkswirtschaft.

Die Studie „IT-Offshoring von Deutschland nach Indien“ (TCW-Verlag, München 2007) belegt es deutlich: Kostenvorteile sind bei der Kooperation mit indischen Partnern zwar nach wie vor erwünscht (15-30%), doch im Vordergrund steht immer häufiger der Gewinn von IT-Wissen, die Verbesserung der Servicequalität und die Konzentration des eigenen Managements auf die Kernkompetenzen und Time to Market. Das zentrale Problem für alle Outsourcer ist die Sicherstellung einer optimalen Qualität der abgegebenen Arbeitsumfänge im Zeitablauf. Einmalige Vereinbarungen sind bei anspruchsvollen Projekten zu wenig. Erst im Dialog und mit ständigem Controlling bei der Umsetzung werden optimale Ergebnisse erzielt.

Sowohl der indische Partner als auch der deutsche Auftraggeber sind dabei auf enge Zusammenarbeit angewiesen. Befriedigende Ergebnisse, so belegen die Fallstudien, werden nur erreicht, wenn über Sprachgrenzen und kulturelle Hürden hinweg ein gemeinsames Management der ausgelagerten Aktivitäten realisiert werden kann. Denn sowohl die indische Seite als auch der deutsche Auslagerer brauchen den Dialog. Der technische Fortschritt oder gar Technologiesprünge müssen berücksichtigt werden.

Änderungen des Aufgabenumfanges, der Kundenwünsche oder des Datenschutzes sind zu besprechen und zu bewerten.

Die Vorstellung, dass mit Outsourcing ein Problem billig für immer aus der Welt geschaffen werden kann, ist nach allen bisherigen Erfahrungen zu einfach und fast immer falsch. Das Gegenteil trifft meist zu: Das Management der outgesourcten Aktivitäten bleibt für das auslagernde Unternehmen eine äußerst wichtige Aufgabe. Auf diesem Hintergrund erscheint die Verlagerung von Aktivitäten etwa nach Rumänien oder nach China, wenn es um anspruchsvollere Geschäftsprozesse geht, kein empfehlenswerter Weg. Die Sprachhindernisse, die Kulturunterschiede und die Infrastrukturschwächen sind in diesen Ländern im Vergleich zu Indien mit dem Faktor zehn zu multiplizieren.

Indien hat eine anglophil geprägte IT-Elite aufzuweisen, die kein anderes exotisches Land bieten kann. Außerdem gibt es in Indien eine ganze Branche von Outsource-Dienstleistern, die das Geschäft seit Jahrzehnten betreiben. Viele von Ihnen bieten einen weiteren riesigen Vorteil: Sie haben Tochterunternehmen in Deutschland, mit denen der „Auslagerer“ Verträge nach deutschem Recht abschließen kann.

### **Noch ein Wort über Kosten**

Es hat sich gezeigt, dass allein der Vergleich von Stundensätzen für Computeringenieure kein brauchbarer Maßstab für die tatsächlich anfallenden Kosten von outgesourcten IT-Dienstleistungen ist. Sie sind nur ein Indiz unter vielen für das, was am Ende dabei herauskommt. Viel schwerer als meist angenommen fallen dagegen die Kosten des Managements im auslagernden Unternehmen ins Gewicht. Die Partnerschaft mit dem Dienstleister, die Überprüfung, Anpassung und Verbesserung der Leistungsumfänge nimmt bei anspruchsvolleren Aufgaben im Zeitablauf erhebliche Ausmaße an. Diese Kosten werden gern übersehen und sie können bis zu 15 % des Projektumfangs ausmachen.

Auch die Sicherstellung des wichtigsten Know-hows im abgebenden Unternehmen verursacht Kosten. Noch teurer wird es, wenn das IT-Wissen vollkommen verloren geht und der Auftraggeber in der Folge von seinem Subunternehmer abhängig wird.

Der Höhepunkt der schiefen Rechnungen wird erreicht, wenn das Outsourcing-Projekt so schlecht läuft, dass es wieder repatriiert werden muss. Die Gefahr dafür ist am größten, wenn sich das Unternehmen nur am billigst möglichen Anbieter orientiert. Auch bei IT, oder gerade bei IT, ist Qualität der wichtigste Aspekt. Und nicht der nackte Preis. Immerhin werden fast 20 % der Projekte wieder ingesourct.

Der Trend und die Wünsche der Unternehmen belegen, dass heute zunehmend ganze Geschäftsprozesse ausgelagert werden. Für derartige Projekte verbietet sich das Schielen nach dem Allerbilligsten von vornherein. Unternehmen können heute von leichten Kostenvorteilen ausgehen. Die größten Gewinne aber werden über die Verbesserung der Prozesse, der Teilhabe am Fortschritt der IT, dem gewinnbringenderen Einsatz der freigewordenen Mitarbeiter und durch die Konzentration auf Kernkompetenzen zu erzielen sein.

## **Wähle richtig**

Outsourcing wird damit zu einer Managementaufgabe ersten Ranges. Es trägt zur Verbesserung der Leistungserstellung bei und kann, richtig ausgeführt, den jeweils höchsten Stand der Technik zu relativ geringen Kosten garantieren. Auf diesem Hintergrund wird sofort erkennbar, dass die Wahl des richtigen Partners für den Erfolg der Maßnahme ganz entscheidend ist. Die Suche nach diesem Partner ist mindestens so bedeutsam wie die Auswahl der auszulagernden Aktivitäten.

In dieser Beziehung bietet Indien viele Vorteile. Nicht nur, dass es eine ganze Reihe großer IT-Dienstleister mit langjähriger Erfahrung gibt, es gibt auch eine entsprechend lange Erfahrung in der Ausgestaltung von Verträgen.

Denn in Indien, erst recht in China, gibt es gesetzliche Lücken, etwa beim Datenschutz oder beim Copyright, die bisher beim Vertragsabschluss nicht richtig beurteilt wurden. Die Folge waren in etlichen Fällen schwierige und lang andauernde juristische Auseinandersetzungen.

Aus den Gesprächen mit über 50 Experten in Deutschland und Indien ergibt sich, dass juristische Probleme mit den indischen Partnern die Geschäftsbeziehung recht häufig belastet haben. Der zweite Stein des Anstoßes ist der Verlust an Know-how beim abgehenden Unternehmen. Man fühlt sich von der technischen Entwicklung abgeschnitten. Indien ist weit und mit der Verständigung auf Expertenebene tun sich beide Seiten schwer.

Abhilfe kann hier nur durch große Sorgfalt bei der Vorbereitung und beim Abschluss der Verträge zwischen den Partnern geschaffen werden. Zumindest für relativ unerfahrene Unternehmen empfiehlt es sich deshalb, in der Phase der Vorbereitung einen professionellen Mediator/Berater am Vertragsabschluss zu beteiligen.

Große Vorteile ergeben sich, wenn das indische Unternehmen eine Tochtergesellschaft in Deutschland unterhält. Dann werden alle Verträge nach deutschem Recht abgeschlossen. Nachverhandlungen und anfallende Probleme können im eigenen Land besprochen und Maßnahmen zur Schadensbehebung eingeleitet werden.

## **Falsche Erwartungen führen zu schlechten Ergebnissen**

In der Praxis ist der Wunsch nach Kostensenkung nach wie vor das Maß aller Dinge. Wie gesagt ist dabei jedoch Vorsicht geboten. Es ist davon auszugehen, dass in Indien die reine IT-Arbeitszeit noch immer um den Faktor vier bis fünf billiger einzukaufen ist. Doch darf dies nicht einfach hochgerechnet werden.

Die bisherigen Erfahrungen belegen, dass bei IT-Offshoring-Projekten Ersparnisse in der Größenordnung von 15 bis 30 Prozent zu erzielen sind. Aber auch diese empirischen Daten sind nur mit Vorsicht zu genießen. Die Kosten des Managements der neuen Partnerschaft werden bei dem Vergleich der Kosten interne Datenverarbeitung gegenüber indischer Datenverarbeitung meist nicht berücksichtigt.

Die tatsächlichen Kosten werden entscheidend durch die Sorgfalt vor dem Vertragsabschluss bestimmt. Die Wahl des richtigen Partners und die Bestimmung seiner Leistungsfähigkeit sind wichtige Punkte. Aber auch die Arbeit, die ausgelagert werden soll, muss genau definiert werden. Hier hat es in der Vergangenheit immer wieder Reibungen gegeben.

Auf der einen Seite wurde von dem indischen Partner zu viel erwartet. Auf der anderen Seite wurden Arbeitsumfänge übermittelt, die in der Aufbereitung oder in der Aufschlüsselung nicht den Erwartungen der empfangenden Seite entsprachen.

Viele deutsche Unternehmen wie etwa die Deutsche Bank haben erst mit Pilotprojekten experimentiert und danach das Outsourcing in größerem Stil in Angriff genommen. Auf diese Weise können unangenehme Überraschungen weitgehend verhindert werden.

Es hat sich außerdem bewährt, ein dauerhaftes Projektteam zu bilden, das nur für die Abwicklung und Betreuung von Outsourcing zuständig ist. Ständiger Einblick in den Fortschritt der Kooperation und ein intensiver Dialog mit dem indischen Partner bilden den besten Schutz gegen teure Pannen und enttäuschte Erwartungen.

Bisherige Untersuchungen belegen, dass nur bei 30 Prozent der Projekte das Budget für Zeitaufwand und Ausgaben eingehalten wurde. Um hier Abhilfe zu schaffen, müssen die auslagernden Unternehmen von Anfang an ein Ergebniscontrolling einplanen. In enger Abstimmung mit dem ausländischen Partner kann dann in Notfällen schnell Abhilfe geschaffen werden.

Dabei sollten insbesondere Änderungen der Projektspezifikation, Zeit- und Kostenrahmen sowie die Ausgaben für Koordination und Management des Projektes kontrolliert werden. Das gilt auch für die Einhaltung des Datenschutzes und der Sicherheitsinteressen des Unternehmens. Gerade auf diesem Gebiet stellen sich bei der Umsetzung immer wieder gravierende Lücken ein, die nur mit erhöhtem Aufwand zu schließen sind.

### **Wissen muss man es schon**

Der zweite ebenfalls mit Kosten behaftete Problembereich ist der richtige Einsatz der Mitarbeiter auf beiden Seiten. Letztendlich wird das Gelingen oder Scheitern davon bestimmt, wie gut die zuständigen Menschen miteinander kommunizieren. Das gesamte Projekt kann daran scheitern, dass die deutschen Mitarbeiter aus Angst um den Verlust ihres Arbeitsplatzes den indischen Ansprechpartner nicht richtig informieren. Sie wollen ihr Wissen hüten.

Weiterhin müssen die Gesprächspartner auf einer Augenhöhe miteinander verhandeln können. Wenn also durch das Outsourcing die jeweils neueste Technologie für das Unternehmen schnell nutzbar gemacht werden soll, dann müssen die Mitarbeiter auch darüber informiert sein, was in der IT angesagt ist. Wissen muss man schon, was man will.

Bei den indischen Partnern liegt das Problem etwas anders. Durch die hohe Nachfrage nach IT-Kräften ist die Fluktuation unter den Indern steil angestiegen. Wechselnde Gesprächspartner im fremden Land sind der Qualität des Projektes nicht zuträglich. Hier kann bei der Formulierung der Verträge eine gewisse Sicherheit geschaffen werden.

Das gilt auch für die Berücksichtigung des technischen Fortschrittes. Da der Auftraggeber durch das Outsourcing auch in den Genuss der neuesten Technik kommen will, ist die ausführende Seite vertraglich in die Pflicht zu nehmen. Sie muss den Informationsfluss nach Deutschland so pflegen, dass keine Wissenslücken entstehen. Im Endeffekt hat Indien dafür Sorge zu tragen, dass die Deutschen ihre Beurteilungs- und Steuerungskompetenz behalten.

Angesichts der schnell steigenden Arbeitskosten in Indien wächst das Interesse an einem fairen Informationsfluss mit dem deutschen Partner. Denn: Werden in der Kooperation überdurchschnittlich gute Ergebnisse erreicht, wird die deutsche Seite eher geneigt sein, steigenden Aufwand für die Projekte zu akzeptieren.

### **Management im Netz wird Pflicht**

Eine der großen Gefahren des Outsourcing sind die Irritationen, die nach dem Verlust eines Arbeitsgebietes auf Seiten des abgebenden Unternehmens regelmäßig entstehen. Werden diese psychologischen Probleme nicht rechtzeitig erkannt und ausgeräumt, wird in der Folge das gesamte Projekt in Mitleidenschaft gezogen.

Die Kommunikation zwischen den Partnern läuft schleppend. Abschottungen werden zur Regel. Die Umsetzung kommt ins Stocken, weil statt gehemmter Kommunikation das Gegenteil gebraucht wird: Intensiver Austausch von Wissen und Informationen sind die Grundlagen für das Gelingen des Projektes.

Hier lautet die Empfehlung: Von Anfang an muss ein fähiges Netzwerkmanagement den Dialog bewusst steuern. Bei beiden Vertragspartnern sind Schnittstellen zu bestimmen. Über sie wird die Kommunikation geleitet und sichergestellt. Die Motivation der Mitarbeiter, die Routine regelmäßiger Kommunikation und das Verständnis für die Interessenlage der anderen Seite sind wesentliche Aufgaben des Netzwerkmanagements.

Des Weiteren zählen die Qualitätssicherung, das Controlling der einzelnen Schritte und die Verbesserung der Prozesse zu den festen Aufgaben der Netzwerkmanager. Hilfreich ist dabei eine symmetrische Struktur im auslagernden Unternehmen und bei dem aufnehmenden Partner.

Im Endeffekt wird das Outsourcing zu einem strategischen Instrument des Managements. Es dient der Leistungssteigerung des Unternehmens über die Ausnutzung des Wissens eines Spezialisten. Es kann als anspruchsvolle Managementaufgabe nur über die Schaffung einer Vertrauensbasis und über offene Kommunikation in einem Netzwerk von Experten bewältigt werden.

Die Verengung auf den Aspekt Kosten sparen wird in einigen wenigen Fällen bei einfach einzugrenzenden Aufgaben auch weiterhin eine gewisse Berechtigung haben.

Der wahren Bedeutung und den Chancen, die das IT-Outsourcing auf internationaler Ebene für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit hat, wird durch das primitive Verschieben von Aufgaben in das Land mit den niedrigsten Löhnen nicht Rechnung getragen.

---

*Dr. Ricarda Elena Joie Wildemann ist Mitarbeiterin bei der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Sie studierte in Passau, Barcelona und an der London School of Economics (M.Sc.). Über IT-Offshoring promovierte sie an der Universität Erlangen-Nürnberg. Ihre Studie IT-Offshoring von Deutschland nach Indien ist im TCW-Verlag ([www.tcw.de](http://www.tcw.de)) erhältlich.*