IT-Services und -Strategien

Gastbeitrag: Zu hohe Erwartungen an die Kostenvorteile, mangelhaftes Controlling sowie eine Unterschätzung der Anforderungen an das Management führen bislang noch zu Enttäuschungen.

Offshoring-Expertin: Große Zeit für deutsch-indische Kooperation kommt erst

Von Ricarda Wildemann, Technical Advisor, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)/New Delhi

03. Juni 2008

Das häufig schon als überholt gescholtene Offshoring von IT-Dienstleistungen nach Indien wird in den kommenden Jahren für deutsche Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen. Die Gründe dafür liegen einerseits in den Anforderungen der Unternehmen selbst und andererseits in der international hervorragenden Qualität der Angebote der Inder sowie deren Bereitschaft, auf die Anforderungen der deutschen Partner verstärkt einzugehen.

_Ricarda Wildemann

Trotz der bisher oft entmutigenden Erfahrungen mit IT-Offshoring – die große Zeit für deutsch-indische Kooperationen kommt erst noch. Diesen eindeutigen Schluss lässt eine Bestandsaufnahme bisheriger Analysen, kombiniert mit fünf Fallstudien in

deutschen Unternehmen mit Offshore-Erfahrung in Indien und mehr als sechzig Interviews mit Experten in Europa und Indien zu.

Dies liegt insbesondere an den steigenden Anforderungen der auslagernden Unternehmen. Schon heute wird zunehmend das Offshoring von ganzen Geschäftsprozessen gefordert, wie die steigende Anzahl von Projekten zum Business Process Outsourcing und zum Application Service Provisioning zeigt.

Ricarda Elena Joie Wildemann ist bei der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) in New Delhi tätig. Sie studierte an der Universität Passau, dem University College London, der Universitat Pompeu Fabra in Barcelona, der London School of Economics und promovierte an der Universität Erlangen-Nürnberg. Sie hat zu dem Thema eine umfassende Studie publiziert: IT-Offshoring Deutschland & Indien: Management, Organisation und Personalwesen, München 2007, ISBN 978–3–937236–73–5, www.tcw.de. In diesem Werk werden die Probleme in den Bereichen Management, Organisation und Personalwesen untersucht und Lösungsvorschläge auf der Basis einer Unternehmensbefragung und der Analyse von fünf Fallstudien sowie 63 persönliche Experteninterviews erarbeitet. Weiterhin werden Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der IT-Servicequalität abgeleitet.

Des Weiteren findet eine Anpassung der Zielsetzung statt. An die Stelle des bloßen Kostenvorteils tritt zunehmend die Forderung nach schnellerem Time to Market, Sicherung der jeweils besten Technologie und Vorteile durch die Konzentration auf Kernkompetenzen.

Allerdings: Die Verlagerung höherwertiger Leistungen von Deutschland nach Indien stellt an beide Seiten Anforderungen, denen man bisher nur selten gerecht werden konnte. Der Trend zur Auslagerung anspruchsvoller Inhalte wird in der Tat hauptsächlich durch mangelnde Erfahrung, zu wenig standardisierte Vorgehensweisen und überzogene Erwartungen behindert.

Was fehlt, ist eine systematische Aufbereitung der Managementmethoden für ein erfolgreiches IT-Offshoring und die Einschätzung des gesamten Vorganges: IT-Offshoring ist eine anspruchsvolle Managementaufgabe, die von der Vorbereitung bis zum Vertragsabschluss und über die gesamte Dauer der Kooperation professionell wahrgenommen werden muss.

Mehr zum Thema:

- Indische Dienstleister suchen sich deutsche Partner

- SAP holt indische Companies als globale Servicepartner an Bord

- Interview: „Wir können SAP-Know-how preiswerter anbieten"

Die Analyse der bisher abgeschlossenen Projekte lässt den Schluss zu, dass im Offshoring von IT-Dienstleistungen die Kinderschuhe noch nicht verlassen sind. Zu hohe Erwartungen an die realisierbaren Kostenvorteile, mangelhaftes Controlling in der Vorbereitung und Durchführung sowie eine Unterschätzung der Anforderungen an das Management der anstehenden Aufgaben haben regelmäßig zu Enttäuschungen geführt.

Analysiert man die Fehlerquellen, so ergeben sich drei Bereiche, die nach Verbesserung geradezu rufen:

Das Erwartungsmanagement wurde in der Vergangenheit viel zu wenig gepflegt. In der Mehrzahl der Fälle wurde ohne weitere Analysen von spektakulären Kostenvorteilen ausgegangen, die sich dann nicht einstellten.

Die Qualifikationssicherung des Humankapitals spielte eine untergeordnete Rolle. Das erwies sich als grober Fehler. Weil Offshoring-Projekte nur dann gelingen, wenn die Mitarbeiter auf beiden Seiten motiviert und gut ausgebildet sind sowie vertrauensvoll miteinander kommunizieren. Man braucht für den Job wirklich motivierte Mitarbeiter.

Das Management zum Vertragsabschluss hin und in der Durchführung wurde nicht gepflegt. Doch gerade internationale Projekte, noch dazu im technologisch schnelllebigen IT-Bereich, verlangen ein hochklassiges und bewusst gestaltetes Arbeiten im Netzwerk zwischen dem deutschen Auftraggeber und dem indischen Dienstleister.

Um den Fallstricken einer deutsch-indischen Kooperation zu entgehen, gilt es, exakt definierten Vorgehensweisen zu folgen:

Im ersten Schritt muss das auszulagernde Paket genauestens definiert werden. Jede spätere Ergänzung, Erweiterungen oder zusätzliche Features werfen die Planung und die Kostenkontrolle durcheinander.

Bei der Auswahl des indischen Partnerunternehmens sowie bei der Formulierung der Verträge ist die Beteiligung eines externen Beraters mit einschlägiger Erfahrung die wichtigste Regel. Den Experten braucht man, weil es bei den indischen Anbietern große Unterschiede gibt. Verträge sind brisant, weil deutsche und indische Gesetze nicht kompatibel sind. Die beste Lösung ist ein Vertrag nach deutschem Recht, der dann geschlossen werden kann, wenn das indische Unternehmen eine Tochter in Deutschland hat.

In der bisherigen Praxis haben Fehler in der Vorbereitung mehr als die Hälfte der Projekte verteuert oder sogar zum Scheitern gebracht. Unternehmen mit Offshore-Erfahrung unterstellen deshalb die Vorbereitungsphase einem Teamleiter, der das Projekt planmäßig durchführen kann.

Die Gestaltung der Kooperation mit dem indischen Partnerunternehmen muss als eine auf Dauer angelegte Managementaufgabe verstanden werden. Dabei ist wichtig, dass deutsche und indische Teams auf einem Level miteinander kommunizieren. Bewährt hat sich ein spiegelbildlicher Aufbau der Teams. Die beteiligten Mitarbeiter müssen Experten auf ihrem Gebiet sein. Sie müssen darüber hinaus die Kunst

beherrschen, kulturelle Unterschiede zu verstehen und zu überbrücken. Die Aufgabe umfasst auch die Sicherung des Know-hows im deutschen Unternehmen. Darüber hinaus gilt es, die technische Entwicklung mitzumachen und im Bedarfsfall für das laufende Projekt zu nutzen.

Trotz der hohen Steigerung bei den Lohnkosten bleibt das anglophile Indien das Land der ersten Wahl im IT-Offshoring. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die indischen Unternehmen selbst durchaus die Zeichen der Zeit erkannt haben: Sie sehen ihre Zukunft als Partner deutscher Unternehmen bei anspruchsvollen IT-Aufgaben, die eine enge Kooperation über die gesamte Laufzeit hinweg erfordern.

Die indischen Anbieter sind bereit, dafür gut bezahlte Teams zu stellen, die verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen können. Damit würden die Inder auch eines ihrer Probleme lösen: Gegen die hohe Fluktuation bei den umworbenen IT-Fachkräften helfen höhere Gehälter für höherwertige Jobs am besten.