

# Offshoring – eine Geschichte voller Missverständnisse

Martin Verleger, Apps Associates

*IT-Services nach Indien oder in ein anderes asiatisches Land auszulagern – also „Offshoring“ zu betreiben – ist inzwischen für große deutsche Konzerne eine Selbstverständlichkeit. Die Verlockung ist groß, Kosten zu sparen und die Skalierbarkeit von Services sicherzustellen. Der klassische Mittelstand hingegen tut sich mit diesem Schritt eher schwer. Dieser Artikel beschäftigt sich mit Chancen und Risiken und gibt aus praktischer Sicht Hinweise für einen gelungenen Start in die Welt des Offshoring.*

Was fällt den meisten Menschen in unserem Land zum Stichwort „Indien“ ein? Zumeist sind es Attribute wie „größte Demokratie der Welt“, „Mahatma Gandhi“, „Bollywood“, „Kastensystem“ oder „Vielzahl an Völkern und Sprachen“. Indien ist in der Tat das nach China bevölkerungsreichste Land der Erde. Es gilt als sogenannter „Schwellenstaat“, also ein traditionelles Entwicklungsland auf dem Sprung in die Gruppe der Industrienationen. Aktuell ist das Land zwischen Himalaya, arabischem Meer und Golf von Bengalen bereits jetzt Mitglied im illustren Kreis der G20-Staaten. Laut Angaben des Auswärtigen Amtes wird Indien – konstantes Wirtschaftswachstum vorausgesetzt – Mitte dieses Jahrhunderts hinter China und den USA das Land mit dem dritthöchsten Bruttoinlandsprodukt sein. Gründe genug, sich mit Indien zu befassen – jenseits all unserer Vorstellungen von „1000 und einer Nacht“.

Wenn man sich wie der Autor, in seiner Funktion als Vertriebsmitarbeiter, in der deutschen IT-Szene bewegt, hört man zum Thema „Indien“ ganz andere Töne. Die Sicht deutschsprachiger IT-Verantwortlicher auf Indien, insbesondere im Mittelstand, basiert auf einem Bild, das die meisten sich aus Berichten aus zweiter oder dritter Hand gemacht haben. Jeder kennt jemanden, der jemanden kennt, der in einem Projekt bereits mit indischen IT-Experten zusammengearbeitet hat. Und diesen Berichten zufolge ist exakt dieses Projekt grandios gescheitert. So scheitert auch in vielen Fällen der Versuch, sogenannte „Offshore-Services“ für deutsche IT-Projekte anzubieten, bereits im Ansatz. Es ist wie die berühmte Legende

von der Spinne in der Yucca Palme: Jeder hat diese Geschichte schon gehört, jeder weiß sie zuzuordnen, aber wer versucht, den Wahrheitsgehalt nachzuprüfen, der läuft ins Leere.

Manche, die den Weg tatsächlich schon einmal beschritten haben, berichten: „Wir haben eine Spezifikation unserer Software nach Indien geschickt, ein halbes Jahr nur „no problem“ gehört und am Ende der Zeit eine Software bekommen, die weit von unseren Vorstellungen entfernt war.“ In der Tat, diese Dinge passieren immer wieder.

## Offshoring als Geschäftsmodell

Die Idee der Offshore-Services ist keineswegs neu. Man verlegt Services einfach dorthin, wo sie zu günstigen Kosten und in hoher Qualität durchgeführt werden können. Hier haben sich im Wesentlichen zwei Modelle herauskristallisiert: das klassische Projektgeschäft sowie sogenannte „Managed Services“, bei denen definierte Leistungen für einen Kunden über einen vereinbarten Zeitraum erbracht werden.

Im Projektgeschäft, etwa bei der Entwicklung von Datenbank-Applikationen, kann der Einsatz von Offshore-Ressourcen in hohem Maße sinnvoll sein. Zu beachten ist, dass ein erhöhter Koordinationsaufwand zwischen dem Kunden vor Ort und den Entwicklern, beispielsweise in Indien, notwendig ist. Dieser ist bei reinen Onsite-Projekten nicht notwendig. Deshalb lohnt sich der Offshore-Einsatz im Normalfall erst ab einer bestimmten Größe. Bei Projekten in der Größenordnung von fünfzig Personentagen würde der Koordinationsaufwand den

Preisvorteil bei den Entwicklungsressourcen vollständig aufzehren. Ferner ist zu beachten, dass sich nicht jedes Projekt-Design für Offshoring eignet. So erfordert das agile Scrum-Modell einen ständigen persönlichen Austausch zwischen Entwicklern und Scrum-Master. In einem solchen Fall handelt es beispielsweise das Unternehmen des Autors so, dass die Offshore-Ressourcen vor Ort in Deutschland arbeiten.

Gerade für mittelständische Unternehmen kann es sehr interessant sein, sich mit dem Thema „Managed Service“ zu befassen. Nach Erfahrung des Autors klagen vor allem mittelständische Unternehmen in strukturschwachen Regionen über Personalmangel. „Wenn ich einen guten Datenbank-Administrator gefunden habe, muss ich mich gewaltig anstrengen, ihn zu halten“, ist eine vielfach gehörte Klage im Mittelstand. Gerade bei diesen Kunden sind die Vorbehalte, technische Dienstleistungen nicht mehr mit eigenen Kräften durchzuführen, sondern einen Servicevertrag mit einem günstigen Offshore-Anbieter abzuschließen, am größten.

Das Prinzip ist denkbar einfach. Der Kunde definiert zusammen mit dem Anbieter den Support-Service, also etwa das Management einer bestimmten Anwendung, einer Datenbank oder einer virtuellen Umgebung. Nach inhaltlicher und kaufmännischer Klärung erfolgt eine Übergangsphase, in der die Verantwortung für das definierte Thema von den internen Ressourcen auf den Offshoring-Partner übergeht. Die Verfügbarkeiten liegen zwischen 5\*10 und 7\*24 Stunden. Geregelt werden

die Services in Ausführungsplänen und SLAs. Üblich sind Laufzeiten zwischen 18 und 36 Monaten.

Fast alle großen europäischen Konzerne betreiben in Asien eigene Service-Center, weil sie die Vorteile erkannt haben. Neben dem klassischen Kostenargument kommen hierbei auch andere Aspekte zum Tragen. Zunächst ist die hohe Qualität der verfügbaren Leistungen zu nennen. Zum anderen bieten Offshore Provider eine enorme Skalierbarkeit.

Länder wie Indien verfügen über eine recht junge Bevölkerung. 40 Prozent der Menschen sind jünger als 20 Jahre. Dort bildet sich seit Jahren eine neue Mittelschicht heraus. Eltern setzen für die Zukunft ihrer Kinder auf Bildung und berufliches Fortkommen. Zwar besucht nur jedes achte Kind nach Abschluss der Schule eine der mehr als 500 Universitäten des Landes. Bei der Vielzahl der jungen Inder ergibt sich hier dennoch ein großes Potenzial an Talenten, vor allem in den Bereichen „Informatik“, „Ingenieurwesen“ und „Wirtschaftswissenschaften“.

### Risiken im Offshoring

Untersucht man die Ursachen dafür, dass einige Offshore-Projekte spektakulär scheitern, fallen immer wieder die gleichen Dinge auf. Bei Entwicklungsprojekten ist ein erheblicher Aufwand an Koordination zwischen den Erwartungen des Kunden und dem indischen Entwicklungsteam zu leisten. Erfahrungsgemäß ist dies die kritische Schnittstelle. Hört man sich in der Szene um, so wird vielfach beklagt, dass eben diese Koordination nicht funktioniert.

Zunächst ist es das Sprachproblem. In internationalen Projekten ist Englisch in den meisten Fällen die Sprache der Wahl. Für die meisten deutschen Kunden ist dies kein wirkliches Problem, für die Consultants und die Entwickler auf der indischen Seite auch nicht. Trotzdem gibt es vielfach Verständigungsprobleme gerade bei der mündlichen Abstimmung, da Englisch für beide Seiten in den meisten Fällen nicht die Muttersprache ist.

Zweitens gibt es in fast allen Fällen ein sehr unterschiedliches Verständnis vom Umgang miteinander. Nach unserem westlichen Verständnis sind sachlich angebrachte Kritik und das direkte Ansprechen von

Problemen völlig selbstverständlich und sachdienlich. Außerdem legt man Wert auf Effizienz und kommt in Meetings idealerweise schnell auf den Punkt.

Indische Kollegen hingegen kommunizieren sehr viel zurückhaltender. Geschlossene Fragen mit der Option „Ja/Nein“ gelten als unangebracht. Zudem gilt im Großen und Ganzen die indische Gesellschaft als konservativ. Hierarchien definieren sich über den sozialen Status, den Rang im Projekt und das Alter. Deshalb wird ein deutscher Auftraggeber von seinem indischen Partner in den seltensten Fällen direktes Feedback bekommen, selbst auf die Gefahr hin, dass sich das gemeinsame Vorhaben verzögert. Deshalb sind hier Einfühlungsvermögen und ein intensives Management der Erwartungen notwendig.

Viele Schwierigkeiten lassen sich vermeiden, wenn man die Partner persönlich kennt. Beim Unternehmen des Autors sind alle Nachwuchskräfte aus allen Ländern in einheitlichen Blockschulungen gemeinsam ausgebildet. Diese finden grundsätzlich im Global Delivery Center in Hyderabad statt. Die hierdurch entstehenden persönlichen Netzwerke zwischen den Kollegen in Indien und den europäischen Beratern vor Ort erleichtern dabei das gemeinsame Verständnis und die Kommunikation im Projekt.

Bei den Managed Services gibt es im Normalfall nur relativ wenige persönliche Kontaktpunkte zwischen dem Kunden und der Offshore-Organisation. Diese Dienstleistungen sind eher technischer Natur. Im Vorfeld besteht, gerade bei kleineren oder mittleren Kunden, die Herausforderung, den auszulagernden Service erst einmal definieren zu müssen. Es fehlt auf der Kundenseite vielfach an der IT-Governance. Diese war bislang bei Inhouse-Ressourcen nicht notwendig, weil die Fachabteilung ihre Anforderung „einfach über den Zaun“ geworfen hat.

### Es gibt keine Kochrezepte

Wer vor hat, ein Projekt durch Offshore-Ressourcen unterstützen oder einen Teil seiner Anwendungen extern betreuen zu lassen, sollte folgende Punkte beachten:

- Nach einem Onsite-Partner mit einer starken Präsenz hierzulande suchen, die den Kontakt zur Offshore-Organisation herstellt. Ein mittelständisches Unterneh-

men wird in der Regel nicht in der Lage sein, in Asien Feldforschung nach einem geeigneten Servicepartner zu betreiben. In der Zwischenzeit gibt es eine Reihe von deutschen Anbietern, die mit asiatischen Partnern kooperieren und deren Services auf dem deutschen Markt anbieten. Im Unternehmen des Autors bleibt zum Beispiel die gesamte Abwicklung im Haus, da die deutsche und die indische Organisation verbundene Unternehmen sind.

- Die Verträge und andere Vereinbarungen zur rechtlichen Absicherung in jedem Fall mit einem europäischen Partner abschließen.
- Speziell beim Managed Service sich im Vorfeld Gedanken machen, wie die Inhalte des Services gestaltet sein sollen und wo die Leistungsabgrenzungen definiert werden müssen. Ein professionell agierender Offshore Provider wird diese Leistungsabgrenzungen in der Regel von sich aus definieren oder einfordern. Dies kann helfen, sogenannte „Verantwortungslücken“ bei der Betreuung der System-Landschaft aufzudecken.
- Auf einem Service-Manager als Ansprechpartner vor Ort bestehen, der „inhouse“ regelmäßig zur Verfügung steht.
- Sich ein eigenes Bild machen und den Provider besuchen. Der Autor kann aus eigener Erfahrung bestätigen, dass Kunden, die das Angebot annehmen, sich die indische Serviceorganisation persönlich anzusehen, einen guten Eindruck von der Verlässlichkeit ihres Partners mitnehmen. Flugreisen nach Indien dauern in der Regel sieben Stunden – ein Investment, das sich lohnt.

Bei der angespannten Lage auf dem IT-Expertenmarkt ist das Thema „Offshoring“ ein möglicher Weg, Services in sinnvoller Weise in kompetente Hände zu geben. Auch für den Mittelstand ergeben sich hier große Chancen. So können wertvolle interne Ressourcen von lästiger Supportarbeit entlastet und für Aufgaben bei der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens eingesetzt werden.

*Martin Verleger*

*[martin.verleger@appsassociates.com](mailto:martin.verleger@appsassociates.com)*