

OUTSOURCING

Distanz schafft Reibungsverluste

Bei IT-Dienstleistungen ist Asien führend. Auch deutsche Unternehmen nutzen in steigendem Maß die Möglichkeit, durch Verlagerung ihrer Prozesse Geld zu sparen.

von Torsten Gründer

Rasanz und Folgen der Globalisierung lassen sich heute in keiner anderen Region der Welt deutlicher ablesen als in Asien. Die Riesenreiche China und Indien glänzen mit zweistelligen Wachstumsraten beim BIP. Treibende Kraft dabei ist in zunehmendem Maß der Dienstleistungssektor – Offshoring-Services, allen voran IT-Dienste, erbracht für westliche Unternehmen. In diesem schnell wachsenden Markt nehmen Anbieter aus Asien weltweit eine führende Position ein und drängen auch auf den deutschen Markt vor. Nach Jahren der Konsolidierung investieren hiesige Unternehmen wieder verstärkt in ihre IT-Funktionen. Ihr Interesse richtet sich dabei neben den regionalen immer öfter auch auf Anbieter aus Near- (vor allem Osteuropa) und Offshore-Regionen (Asien, Lateinamerika), um bestimmte Aufgaben und Projekte im Bereich der IT umzusetzen.

Indien war und ist Vorreiter

Besonders die niedrigen Kostenstrukturen, die Kommerzialisierung des Internets, eine gezielte Bildungspolitik und verbesserte logistische Rahmenbedingungen haben den Offshore-Boom in Asien befeuert. Waren es anfangs mit Call-Center-Diensten eher einfache Tätigkeiten, gehören heute vor allem höherwertige IT-Services wie die Entwicklung, das Testen und die Pflege komplexer Software-Lösungen, Hosting-Dienste, Systemintegrationsleistungen, Remote-Management von IT-Infrastrukturen sowie TK- und Support-Services zu den typischen Kompetenzen der Offshore-Anbieter. Mit dieser Vertikalisierung verbreitern die Anbieter nicht nur ihr Leistungsspektrum, sie eröffnet ihnen zugleich höhere Margen.

Dienstleistersteuerung durch Kommunikation

Vorort-Präsenz des Anbieters erforderlich



Quelle: gründer.consulting gmbh

Bei outsourcenden Unternehmen ist ein ausgefeiltes, funktionierendes Projektmanagement gefordert.

Angeführt von Indien, dem Offshore-Vorreiter seit über zwei Jahrzehnten, bieten inzwischen zahlreiche weitere asiatische Staaten IT-Services an, darunter China und die Philippinen, aber auch Vietnam und Sri Lanka. Die enormen Marktchancen haben sich herumgesprochen, und die Regierungen unternehmen viel, um ihre Länder am Offshore-Boom zu beteiligen. So bemüht sich beispielsweise Sri Lanka um den Aufbau eines großflächigen Offshore-Zentrums in seiner Hauptstadt Colombo.

Die mit Abstand bedeutendsten Zentren jedoch bestehen in den Großräumen der indischen Städte Bangalore, Mumbai (Bombay), Hyderabad und Neu-Delhi. Mit TCS, Wipro, Satyam und Infosys kommen auch die wichtigsten Anbieter aus Indien. Die Grundlage für deren

Aufstieg zu globalen Marktteilnehmern innerhalb weniger Jahre bildet eine gewaltige Anzahl indischer, englischsprachiger Studienabgänger in einschlägigen Disziplinen wie Informatik und Mathematik. Selbst Unternehmen aus der zweiten Reihe wie HCL Technologies, Hexaware, proteans oder Patni verzeichnen ein erstaunliches Wachstum.

Export von IT-Diensten im Wert von 40 Mrd. US-Dollar

Der indische Branchenverband NASSCOM rechnet in 2007 mit einem Zuwachs von 26% bis 29% beim Export von IT-Dienstleistungen auf rund 40 Mrd. US-Dollar. Damit dürfte Indiens Anteil am weltweiten Handel mit IT-Dienstleistungen und IT-gestützten Services bei rund 50% liegen. Mit fast

einer halben Million Arbeitsplätzen wird zugleich die große Bedeutung der IT-Industrie für die indische Wirtschaft deutlich.

Aber andere Länder holen auf. Nicht zuletzt aufgrund der flott ansteigenden Lohnkosten in Indien gehört China beim Offshoring inzwischen zu den am schnellsten wachsenden Ländern. Insbesondere in den modernen Küstenregionen entstehen gegenwärtig zahlreiche neue Offshore-Zentren, unter anderem auch eingerichtet von indischen Anbietern, die ihre in Europa oder den USA gewonnenen Aufträge aus Kostengründen immer öfter außerhalb Indiens abwickeln lassen. Dienstleister mit Branchen-Know-how wie beispielsweise der Softwarehersteller Baosight aus Shanghai, ein Unternehmen des nicht nur auf Stahl und Fahrzeugbau spezialisierten Bao-Konzerns, profitieren davon.

Ähnlich wie in Indien ringen nun auch Anbieter aus China mit einer typischen Herausforderung im Offshoring-Markt – dem Managen des rasanten Wachstums ohne Qualitätsverluste für die Kunden. Das bedeutet an vorderster Stelle, den latenten Mangel an qualifiziertem Personal zu bewältigen. Zwar liegen die Einstiegsgehälter der asiatischen Absolventen in IT-Berufen mit rund 8.000 bis 15.000 Euro pro Jahr im Vergleich zu Europa und den USA nach wie vor sehr niedrig, das Marktwachstum im hohen zweistelligen

gen Bereich ist für die Dienstleister jedoch Segen und Fluch zugleich. Der anschwellenden Nachfrage vorwiegend westlicher Unternehmen nach günstigen IT-Dienstleistungen stehen noch immer nicht genügend Mitarbeiter mit der nötigen Erfahrung gegenüber. Hinzu kommt die häufig geringe Loyalität asiatischer Angestellter gegenüber ihren Arbeitgebern. Bei einem lukrativeren Angebot wechseln sie unvermittelt und oft ohne weitere Hinweise den Arbeitsplatz. Allein Infosys plant im laufenden Geschäftsjahr die Schaffung weiterer 26.000 Stellen weltweit.

Um ihren Personalbedarf zu decken, gehen deshalb nicht nur die großen Anbieter dazu über, ihre Mitarbeiter selbst auszubilden und zu schulen. Spezielle Programme, etwa die Übernahme von Ausbildungskosten der Mitarbeiter gegen deren vertragliche Bindungspflicht an das Unternehmen für eine bestimmte Zeitdauer, sollen die Loyalität verbessern und insbesondere die Personalkontinuität in den Projekten erhöhen. Infosys beispielsweise unterhält bei Bangalore ein eigenes Ausbildungszentrum mit einer Schulungskapazität für 13.000 Mitarbeiter.

Preise sind nicht alles

Zunehmend beauftragen auch deutsche Unternehmen IT-Aufgaben an Dienstleister aus Asien. Oder sie bauen, bisher vorwiegend in Indien, eigene Niederlassungen auf, um mit dortigen Mitarbeitern selbständig wichtige IT-Projekte durchführen zu können. Einen ähnlichen Weg verfolgen große und mittlere IT-Unternehmen. So unterhält beispielsweise SAP umfangreiche Entwicklerressourcen an ihren Standorten Neu-Delhi und Bangalore und plant deren weiteren Ausbau.

Niedrige Preise (ein gut ausgebildeter Softwareentwickler in Indien kostet aktuell zwischen 15 und 25 Euro pro Stunde, in China oft weniger) sind dabei das hauptsächliche Motiv. Doch nicht für jedes Projekt und nicht für jedes Unternehmen kommt Offshoring wirklich in Betracht. Ein flüchtiger Blick auf die Preistafel der Anbieter oder

KOMPAKT

- Indien lagert mittlerweile selbst nach China aus
- Outsourcing kann nicht nur über den Preis entschieden werden
- Große Entwicklungsperspektiven beim BPO erwartet

überstürztes Handeln, wie Beispiele in Großbritannien zeigen, können sich als riskante Einbahnstraße erweisen. Sollen die mit einem Offshoring angestrebten Ziele erreicht werden, sind eine sorgfältige Planung mit fundierter Standort- und Anbieterauswahl, ein strukturiertes Vorgehen sowie geeignete Steuerungsinstrumente unverzichtbar. Unternehmen nutzen hierbei vermehrt die Erfahrungen spezialisierter Berater.

Nicht nur IT-Aufgaben

Nach Call-Center-Tätigkeiten und Software-Services konzentrieren sich die Anbieter vermehrt auf neue Dienstleistungen, wobei wiederum Indien voranschreitet. Insbesondere beim BPO (Business Process Outsourcing), also der Übernahme kompletter Geschäftsprozesse für Unternehmen, werden große Entwicklungsperspektiven erwartet. Klassische Themen wie Auftragsproduktion oder die Erfüllung produktionsnaher Aufgaben werden durch vielschichtigere Leistungen vor allem im Bereich Wissensmanagement ergänzt. Das Angebotsspektrum umfasst bereits heute spezifische Forschungsleistungen im Auftrag für Branchen wie Chemie, Pharma und Industrie oder Services für Unternehmen in den Bereichen Buchhaltung, Personal, Beschaffung und Controlling, die Begutachtung medizinischer Daten sowie verschiedenste Finanzdienstleistungen. Selbst eine (Vor-)Bearbeitung juristischer Fälle wird offeriert, was für den römisch geprägten deutschen Rechtsraum jedoch weniger interessant sein dürfte. Es kommt eben auch beim Offshoring auf die richtige Auswahl und unternehmerische Entscheidung an. ■

Der Autor ist Geschäftsführer von Gründer Consulting GmbH, ein auf Outsourcing spezialisiertes Beratungsunternehmen. www.gruender-consulting.com

INDIENS GRÖSSTE IT-DIENSTLEISTER



| Nr. IT-DL | Mitarbeiter weltweit | Umsatz (US-Dollar) |
|-------------------------|----------------------|--------------------|
| 1 TATA Consulting Serv. | 90.000 | 4,3 Mrd. |
| 2 Wipro | 68.000 | 3,5 Mrd. |
| 3 Infosys | 72.000 | 3,1 Mrd. |
| 4 Satyam | 40.000 | 1,46 Mrd. |

Quellen: www.capitalmarket.com und www.moneycontrol.com/india/