

*»'Wouldst thou,'—so the helmsman answered,  
'Learn the secret of the sea?  
Only those who brave its dangers  
Comprehend its mystery!'  
«*

Longfellow: The Secret of the Sea

### Übersicht

Nachdem um das Jahr 2000 eine breitere Diskussion über IT-Offshoring einsetzte, liegen mittlerweile genügend Erfahrungen vor, die nahelegen: In der Realität bestehen große Differenzen zwischen der in Beiträgen oder Anbieterprospekten veröffentlichten Sicht einerseits und der jeweiligen Unternehmens- oder Projektwirklichkeit andererseits. Diese Differenzen betreffen dabei sämtliche Projektbereiche, sowohl betriebswirtschaftlich und technisch als auch organisatorisch.

Insbesondere auf Entscheidungsträger gezielte plakative Allgemeinaussagen wie etwa »Geringes Risiko«, »Geringe Kosten« und »Gute Qualität« in [ComputerWoche30/2002] und Erfolgsmeldungen wie etwa »80% der [befragten] Firmen glauben, dass ihre verteilte Software-Entwicklung sehr gut oder gut funktioniert« in [Cutter09/2002], verglichen mit den Erfahrungen auf der operativen Projekt-Ebene, vermitteln ein Bild, das – wenn überhaupt – normalerweise erst nach mehreren Projekten und nach einer Lernkurve erreicht wird. Zudem werden IT-Offshoring-Modelle anders praktiziert als in anderen Branchen, beispielsweise übernimmt der Auftraggeber vielfach selbst nach der Lieferung eines Systems die Weiterentwicklung oder er spezifiziert weite Teile der technischen Umsetzung, um »die Kontrolle« zu behalten; unabhängig davon, dass der Auftragnehmer »hervorragend ausgebildete Spezialisten« beschäftigt und über eine »anerkannte Zertifizierung« verfügt – in vielen Fällen anders als der Auftraggeber selbst. Die Offshoring-Realität wird zudem nur in relativ geringem Umfang akademisch erforscht. Umfragen durch Standesverbände haben den Nachteil, dass die Dunkelziffer gescheiterter Projekte unvollständig erfasst wird. Die Schwierigkeit ist daher, dass praktisch keine der üblichen angeführten Aussagen pro oder contra Offshoring durch gesicherte Erkenntnisse und Zahlen belegt werden kann; vieles scheint in der Praxis deshalb einfach Glaubenssache oder das Folgen eines Trends zu sein.

Dieses Vorgehen verkürzt jedoch die Sicht auf die Konsequenzen von Offshoring-Entscheidungen: Selbst echte und unbestreitbare Kostenreduzierungen kommen nicht von allein und umsonst; Die Risiken und die Aufwände der erforderlichen Änderungen, die ein Auftraggeber einget und durchführen muss, sind weit größer und umfangreicher als die Konsequenzen aus anderen unternehmerischen Entscheidungen. Trotzdem wird über Offshoring-Initiativen vielfach ohne jede Vorbereitung entschieden.

## Definition

Offshoring wird für die Zwecke dieses Buchs definiert als:

---

**DEFINITION** OFFSHORING ist die Auslagerung lohnintensiver, qualifizierter betrieblicher IT-Aktivitäten an unabhängige Auftragnehmer. Zwischen den Vertragsparteien besteht keine Kapitalverflechtung. Der Unternehmenssitz des Auftraggebers befindet sich in einem entwickelten Land der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD); der des Auftragnehmers befindet sich außerhalb der entwickelten OECD-Länder.

Die Entscheidungsvollmacht über die Art und Weise der Durchführung der Aufgaben kann, muss aber nicht dem Auftragnehmer übertragen werden.

Die Arbeitsergebnisse werden primär für die Verwendung im Land des Auftraggebers oder anderen Ländern erstellt; die Verwendung im Land des Auftragnehmers ist eher selten.

---

Im wörtlichen Sinn impliziert »Offshoring« ein Meer oder einen Ozean zwischen den Sitzen von Auftraggeber und Auftragnehmer (»shore«, »Küste«). Bei Auftraggebern aus den USA oder Großbritannien ist dies tatsächlich der Fall. Bei Auftraggebern aus den europäischen OECD-Ländern trifft diese wörtliche Übersetzung nicht mehr generell zu. Verallgemeinert ist Offshoring ein alternatives Modell der Beschaffung von Informatikmitteln über Lieferanten aus anderen Kulturkreisen, Zeitzonen und Sprachen im Vergleich zur unternehmensinternen Leistungserbringung.

Bei Offshoring handelt es sich in direkter Konsequenz um eine transnationale Arbeitsteilung, die mit organisatorischen und inhaltlichen Änderungen beim Auftraggeber einhergeht.

Ein wesentlicher impliziter Faktor von Offshoring ist nach der Definition oben eine Kostensenkung durch Nutzen des Lohnkostengefalles zwischen den Unternehmenssitzen von Auftraggeber und Auftragnehmer. Somit ist Offshoring ein Thema der Kosten- und Investitionsrechnung sowie des Lieferantenmanagements bei der Beschaffung von Informatikmitteln. Weitere

Themen sind Controlling, Risikomanagement sowie das erforderliche juristische Know-how.

Um zwischen einem Auftragnehmer und dem Ort der Leistungserbringung zu trennen, wird statt »Offshoring« auch der Begriff »Offshore-Outsourcing« verwendet. »Outsourcing« bezeichnet den Bezug von ehemals unternehmensintern erbrachten Leistungen über einen unabhängigen Auftragnehmer. Dabei wird die Entscheidungsvollmacht über die Art und Weise der Durchführung in jedem Fall an den Auftragnehmer übertragen; es wird jedoch keine geografische Entfernung einbezogen. Die Abgrenzung hinsichtlich der Entscheidungsvollmacht über die Art und Weise der Durchführung ist bei Offshoring in der Realität jedoch recht undeutlich.

Abhängig von der räumlichen Entfernung des Auftragnehmers wird oft der Begriff »Nearshoring« verwendet. Von Deutschland aus umfasst Nearshore geografisch alle EU-Länder und die Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR)<sup>1</sup>.

Da der Lohnkostenunterschied auch bei Nearshoring ein wichtiger Faktor ist, scheiden die meisten EWR-Länder als Zielländer einer Nearshoring-Initiative jedoch aus.

### Abgeleitete Begriffe

Weitere Synonyme von Offshoring sind »Anyshore«, »Best Shore«, »Dualshore«, »Multishore«, »Offsourcing«, »Rightshore« und viele andere. Die meisten Begriffe kreierten Marketingabteilungen großer Beratungsunternehmen; diese Schöpfungen sollen darauf hinweisen, dass ihre Erfinder einen zusätzlichen Mehrwert für Auftraggeber erbringen, der bei der direkten Beauftragung eines beispielsweise indischen Lieferanten nicht gegeben wäre.

Dieser Mehrwert besteht im Wesentlichen in der Organisation der Offshore-Lieferantenbeziehung. Der Auftraggeber muss sich in diesem Fall nicht mit den Voraussetzungen für eine Offshore-Entwicklung befassen: den sprachlichen und kulturellen Unterschieden sowie gegebenenfalls den Investitionen in eine Reifegrad-Bewertung.

Mit einer langfristig angelegten Offshore-Entwicklung kann der Auftraggeber sich andererseits schon aus Kostengründen nicht jahrelang an einen Mittelsmann binden. Zudem verfolgt der Mittelsmann natürlich eigene Interessen: Er wird versuchen, sich durch seine Kenntnisse der Prozesse und Systeme des Auftraggebers unentbehrlich zu machen. Über kurz oder lang muss es daher im Interesse des Auftraggebers liegen, sich selbst entsprechendes Wissen anzueignen.

---

<sup>1</sup> Die EU-Länder plus Island, Liechtenstein, Norwegen.

### Eine eigene Niederlassung in einem Niedriglohnland

Viele Unternehmen, insbesondere bekannte Konzerne, verlagern Entwicklungsaufgaben im größeren Umfang in Niedriglohnländer über eigene Tochterunternehmen oder den Kauf bestehender Dienstleister.

Die Erstellung von Software an einem anderen Standort durch eigene Niederlassungen («captive offshoring») wird in der Offshoring-Definition oben nicht berücksichtigt: Bei einer eigenen Niederlassung handelt es sich um eine Verlagerung ohne Einfluss auf den Anteil der intern erbrachten Aktivitäten des Unternehmens – der Wertschöpfungstiefe. Auch eine Auslagerung über Tochterfirmen, Gemeinschafts- oder Beteiligungsunternehmen mit Kapitalverflechtung ist in diesem Sinne kein Offshoring.

Der gemeinsame Nenner von eigenen Niederlassungen und Gemeinschaftsunternehmen ist die geografisch verteilte Unternehmensorganisation, die allein ihre eigenen Herausforderungen mit sich bringt. Der wesentliche Unterschied zur Definition oben ist jedoch, dass keine Zusammenarbeit mit einem unabhängigen Partner besteht, der:

- ein anderes Geschäftsmodell
- eigene wirtschaftliche Ziele
- andere fachliche und technische Ziele

verfolgt als der Auftraggeber. In Organisationsformen wie beispielsweise einem Gemeinschaftsunternehmen ist der Auftragnehmer im Zweifelsfall eben doch weisungsgebunden, was viele Probleme einer Lieferantenbeziehung umgeht. Entsprechend hätten Auftraggeber auch keinen Grund, ihre Unternehmensorganisation zu ändern. Das ist jedoch die wichtigste Konsequenz jeder Offshoring-Initiative.

Dazu kommt: Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können sich eine eigene Offshore-Niederlassung in aller Regel gar nicht leisten oder benötigen die Kapazität nicht dauerhaft. Zudem sind mit eigenen Niederlassungen oder Gemeinschaftsunternehmen die meisten der mit Offshoring verbundenen Ziele wie etwa eine vertragliche Mängelbeseitigung und ihre Durchsetzung nur schwer erreichbar.

In diesem Buch wird immer von unabhängigen Vertragsparteien ausgegangen. In der Realität ist das die häufigste Form und viele Aspekte gelten ohnehin genauso für verteilte oder virtuelle Teams.

### Schwierigkeiten der Umsetzung

Offshoring in Niedriglohnländer ist immer noch das magische Wort *du jour* für Einsparung und Qualität; dagegen finden nur selten Erwähnung:

- zusätzliche Aufwände und Kosten
- Risiken
- praktische Schwierigkeiten bei der Umsetzung
- quantitative Aussagen über den tatsächlichen Projekterfolg
- Nachteile.

Dieses Informationsdefizit wiederum ist der Grund dafür, dass in neuen Offshoring-Projekten regelmäßig der Aufwand um Größenordnungen unterschätzt wird und am Ende zumindest des ersten Projekts die Desillusionierung groß ist.

Wie kommt es nun zu dieser Differenz zwischen Offshoring-Wunsch und -Wirklichkeit? Warum ist ihre Vermeidung für den Auftraggeber wichtig?

Wesentliche Gründe sind oder liegen in den Konsequenzen aus:

- das Management verfügt über keine definierte Strategie. Über Erfolg oder Misserfolg von Offshoring entscheiden die durchführenden Projektmitarbeiter. Eine Vorbereitung und Führung durch das Management findet nicht beziehungsweise nicht ausreichend statt.
- das Kostenmodell des Business Case für ein Offshoring-Projekt ist in aller Regel lückenhaft.
- einem kurzfristigen, reinen Kostenansatz. Eine wirtschaftlich schlechte Lage oder der Druck durch den »Shareholder Value« legen Unternehmen allgemein die Senkung auch der IT-Kosten nahe. Ein offensichtlicher Weg ist, da produzieren zu lassen wo es weit billiger ist.
- mangelndem Wissen um die Vermeidung von Problemen beim Offshoring. Wie so häufig ist der offensichtliche Weg nicht immer so einfach, wie er zunächst aussieht.
- zusätzlichen Management- und Verwaltungsaufgaben, für die potenzielle Auftraggeber weder Kapazität noch Kompetenz haben und deren Umfang sie meist nicht einmal erahnen.
- Transformation oder Reorganisation sowohl des Unternehmens als auch der Abteilungen auf Projektebene, etwa zum Beispiel Betriebsübergang oder Weiterbildung der Mitarbeiter.

Einige dieser Faktoren verursachen massive Aufwände und Kosten sowie tief greifende Veränderungen der Unternehmensstruktur.

Wie können Unternehmen beabsichtigte Offshoring-Entscheidungen vorbereiten beziehungsweise kritisch prüfen, damit Misserfolge und Überras-

schungen möglichst vermieden werden? Die obige Liste verdeutlicht, dass es nicht damit getan ist, eine Spezifikation zu erstellen und einen Lieferanten zu beauftragen. Soll es nicht bei einem Experiment bleiben, muss sich mit einer Offshore-Entwicklung der Auftraggeber weiter entwickeln. Nötig ist daher eine von den Zielen abhängige Vorbereitung einer ersten Offshoring-Initiative.

## Ziele

Neben der Beschaffung über externe Lieferanten und der Nutzung des Lohnkostengefälles verbinden Auftraggeber weitere Ziele mit einer Offshore-Entwicklung. Üblicherweise sind dies:

▼ Tabelle 2-1: Übersicht Offshoring-Ziele

Ziel	Rationale
Kostensenkung	Ausnutzen unterschiedlicher Lohnniveaus.
Bessere Planbarkeit der Kosten	Das Mengen- und Preisgerüst externer Leistungen soll leichter zu durchschauen sein als eine Vielzahl interner Kostenarten.
Risikominimierung	Das Risiko einer fehlerhaften Produkterstellung oder auch riskanter Investitionen in neue Technologien wird auf den Auftragnehmer verlagert.
Verbesserte Liquidität	Für die von einer Offshore-Entwicklung direkt oder indirekt betroffenen Unternehmensbereiche entfallen Investitionen.
Zugang zu besserem Know-how	Spezialisierte Dienstleister.
Vertragsbeziehung mit Mängelbeseitigungsanspruch	Rechtlicher Unterschied zur Eigenerbringung.
Komplexitätsreduzierung	Unternehmensstruktur wird einfacher (organisatorischer Umbau eines Unternehmens).

In den nächsten Kapiteln werden diese Ziele näher betrachtet und beurteilt, inwieweit sie zu erreichen sind.

## Erfolgskriterien

Die Kriterien zur Bestimmung über den unmittelbaren Erfolg oder Misserfolg eines Offshore durchgeführten Projekts sind bei erster Betrachtung die gleichen wie für jedes andere IT-Projekt auch: termingerecht, innerhalb Budget, vollständiger Funktionsumfang, definierte Qualität.

Nach der Definition auf Seite 18 bestimmen weitere Kriterien bei zweiter Betrachtung über den Erfolg einer Offshoring-Entwicklung:

▼ Tabelle 2-2: Offshoring-Erfolgskriterien für Unternehmen

Kategorie	Kriterien
Strategie	Lieferantenbeziehung aufgebaut/weiterentwickelt.
	Prozessverbesserung vonseiten des Auftraggebers vorangekommen.
	Geistiges Eigentum bewertet und geschützt
Organisation	Mitarbeiter aus nicht mehr benötigten Funktionen anderweitig beschäftigt oder sozialverträglich abgebaut
Organisation	Verbliebene Mitarbeiter weiterqualifiziert und motiviert
	Zusätzlich benötigtes Know-how aufgebaut
Projekt	Controlling etabliert
	Lieferungen qualitätsgesichert/Wissenstransfer gelungen

Die meisten dieser Kriterien erfordern eine Vorbereitung und eine Messung. Selbst wenn ein Auftraggeber die notwendige Infrastruktur dazu bereits etabliert hat, sind diese Kriterien seriös erst nach mehreren Offshore-Projekten bewertbar. Das gilt insbesondere für das wichtige Kriterium »Kostensenkung«.

### Offshore-Zielländer

Das gegenwärtig international bekannteste Offshore-Zielland für Software- und Software-Services ist Indien; deutsche Auftraggeber ziehen jedoch mehrheitlich mittel- und osteuropäische Länder vor. Mittlerweile bieten Unternehmen aus rund 170 Ländern Offshore-Leistungen an. Damit haben Auftraggeber eine große Auswahl unter Lieferanten mit den für die jeweilige Aufgabe erforderlichen Kenntnissen auf unterschiedlichen Lohnniveaus.

▼ Tabelle 2-3: Reifegrade verschiedener Offshoring-Zielländer

Rang	Reifegrad	Länder
1	sehr hoch	Indien, Irland, Israel, Russland
2	hoch	Brasilien, Bulgarien, China, Costa Rica, Baltikum (Estland, Lettland, Litauen), Mexiko, Pakistan, Philippinen, Polen, Rumänien, Slowakei, Südkorea, Tschechien, Ukraine, Ungarn, <i>plus weitere</i>
3	mittel	Ägypten, Bangladesch, diverse kleinere karibische Staaten, Kuba, Slowenien, Vietnam, <i>plus weitere</i>
>3	niedrig	Belarus (Weißrussland), Kroatien, Portugal, Südafrika, Tunesien, <i>plus weitere</i>

Die wichtigsten Gründe für diese Vielzahl Anbieter:

- Viele Anbieterstaaten haben vor einigen Jahren das Potenzial der IT für ihre Entwicklung erkannt und entsprechend in Ausbildung, technische Infrastruktur und steuerliche Anreize investiert. Indien beispielsweise hat bereits 1950 das erste Indian Institute of Technology gegründet und ab den 1980ern begonnen, seine Software-Industrie zu fördern. Schon diese Zeiträume zeigen, dass die Entwicklung von Offshoring weder von jetzt auf gleich noch aus dem Nichts geschah.
- Die Eintrittsbarrieren für IT-Services waren und sind verhältnismäßig niedrig. Es werden nicht erst eine teure Fabrik, Straßen und ein Hafen benötigt. Für viele Aufgaben war und ist die nötige Hardware vergleichsweise günstig, und die Kosten für Telekommunikation sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesunken.

#### Wahl des Ziellandes

Die Wahl eines Auftragnehmers hängt nicht allein ab von seinem Bekanntheitsgrad oder seiner SEI-CMMI-Bewertung. Auftraggeber aus Deutschland ziehen schon aus praktischen Erwägungen Auftragnehmer aus Mittel- und Osteuropa (MOE) vor: Verglichen mit beispielsweise Indien sind die MOE-Länder

- viel schneller erreichbar
- nur wenige Zeitzonen entfernt
- zum deutschen Rechtssystem ähnlicheren Rechtssystemen ausgestattet oder EU-Mitglied.

Außerdem hatten die MOE-Länder einen Zeitvorsprung: Die Fertigungsindustrie verlagert bereits seit den frühen 1990er-Jahren in diese Region, während das Offshoring von Software-Projekten erst rund 10 Jahre später richtig populär wurde. Somit war für die Verlagerung von Software-Projekten bereits eine größere Vertrautheit gegeben.

Die folgenden Kapitel näher auf die Entwicklung Indiens und der indischen IT-Industrie ein. Die Gründe dafür sind:

- Die heute vorherrschende Form von Offshoring wurde von indischen Unternehmen entwickelt. Indische Unternehmen sind nach wie vor auch bei der Prozessorientierung der Software-Erstellung führend.
- Die wirtschaftlichen Hintergründe und Entwicklungen Indiens und der MOE-Länder sind vergleichbar, da es auch in Indien über Jahrzehnte eine sozialistische Wirtschaftspolitik gab.

- Indische Unternehmen sind ihrerseits in MOE-Ländern mit Niederlassungen vertreten; sie haben damit einen Vorteil in einer echten Globalisierung, die auch in die andere Richtung gehen kann.
- Die großen indischen IT-Unternehmen sind bekannter als jedes IT-Unternehmen aus den MOE-Ländern.

