



IT-OFFSHORING VON DEUTSCHLAND NACH INDIEN

Ergebnisse einer Studie des Competence Center for Project Management (CCPM) der Fachhochschule Hannover unterstützt von der GPM e.V. und Hannover IT e.V.

CCPM Competence Center for Project Management

Das Kompetenzzentrum Projektmanagement ist ein Institut an der Fakultät IV der Fachhochschule Hannover (FHH). Es wurde im Jahr 2009 durch die Professoren Andreas Daum und Lars Baumann gegründet und besteht heute aus insgesamt sieben professoralen Mitgliedern aus verschiedenen Fakultäten. Zu den Kernaufgaben des CCPM gehören:

- I Gemeinsame Forschungsprojekte mit Unternehmen und dem CCPM, um neue Fragestellungen zu untersuchen, Drittmittel einzuwerben und die Ergebnisse im Rahmen von Veröffentlichungen vorzustellen;
- I Veranstaltungen an der FHH zu projektspezifischen Themen mit dem Ziel, bestehendes Wissen strukturiert auszutauschen und zu nutzen;
- I Coachings und Assessments von Projektorganisationen und Projektbeteiligten durch Professoren und ein Expertennetzwerk des CCPM;
- I Bildung einer fakultätsübergreifenden Arbeitsgruppe für den Angebotsaustausch im Themenkomplex Projektmanagement.

Wesentliche Ziele des CCPM sind die Bündelung der innerhalb der Fachhochschule vorhandenen Kompetenzen im Projektmanagement und die anwendungsnahe und interdisziplinäre Forschung im Rahmen von Projekten unter Einbeziehung von Unternehmen aus der Region Hannover. Die gewonnenen Forschungsergebnisse werden in Form von Veröffentlichungen, Vorträgen, Seminaren und Veranstaltungen kommuniziert und publiziert sowie in die Lehre mit einbezogen.

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 5.800 Mitgliedern und 280 Firmenmitgliedern aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem europäischen Kontinent.

Das primäre Ziel der 1979 gegründeten GPM ist es, die Anwendung von Projektmanagement in Deutschland zu fördern, weiter zu entwickeln, zu systematisieren, zu standardisieren und weiter zu verbreiten.

Hannover IT e.V.

Hannover IT e.V. wurde gegründet, um Wissenschaft und Bildung für die Informations- und Kommunikations-Branche (IuK) zu fördern. Dies geschieht insbesondere durch Veranstaltungen, Vergabe von Forschungsaufträgen und Durchführung von Bildungsmaßnahmen. Gründungsmitglieder sind Deutsche Messe, Finanz IT, Industrie-Club Hannover, ivv, T-Systems, einige innovative kleinere Firmen wie just.dot und FSS sowie die Leibniz Universität Hannover, FH Hannover und Fachhochschule für die Wirtschaft. Gründungspartner der Initiative sind Continental und E.ON is.

Problemstellung und Ziele der Studie

Den signifikanten Kostenvorteilen und dem Zugang zu qualifizierten Fachkräften stehen sprachliche und kulturelle Barrieren entgegen. Erste Erfahrungen deutscher Unternehmen zeigen, dass die Erfahrungen mit IT-Offshoring nicht durchweg positiv sind. Aufgrund der hohen Komplexität und der Risiken, die mit IT-Offshoring verbunden sind, besteht in der IT-Branche eine starke Verunsicherung bzgl. der Auslagerung von IT-Leistungen in Niedriglohnländer. Erfahrungsgemäß nutzen Großunternehmen die Kostenvorteile, die mit der Verlagerung verbunden sind, bereits erfolgreich und verschaffen sich so Wettbewerbsvorteile bei der Umsetzung von IT- und Softwareprojekten. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind dem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt und versuchen wichtige Wettbewerbsvorteile auf den engen Märkten zu erzielen. Die großen Risiken, die mit der Verlagerung verbunden sind, stellen eine Herausforderung dar. KMUs verfügen oftmals nicht über die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen, um diese Risiken einzugehen. Dennoch müssen sie einen Weg finden, der für sie zeitnah direkte Einsparungen realisiert, um sich im Wettbewerb behaupten zu können.

Die durchgeführte Studie soll folgende Fragen beantworten:

- I Welche Motive veranlassen deutsche Unternehmen IT-Leistungen nach Indien zu verlagern und inwiefern wurden die Erwartungen tatsächlich erfüllt?
- I Welche IT-Leistungen wurden verlagert und welche sollen in den nächsten Jahren verlagert werden und weshalb nach Indien?
- I Zeigt die Erfahrung deutscher Unternehmen, dass ein Offshore-Erfolg möglich ist oder entstehen Probleme, die den Erfolg gefährden?
- I Welche Organisationsformen des IT-Offshorings wählen deutsche Unternehmen?
- I Wie verlief der Entscheidungs- und Verlagerungsprozess ab?
- I Welche PM-Methodik nutzen deutsche Unternehmen in internationalen und interkulturellen IT-Projekten?

Das Autorenteam dieser Zusammenfassung bilden dabei:

- I Artur Strasser M.Sc.
- I Prof. Lars Baumann
- I Prof. Dr. Andreas Daum

Bei Fragen zur Studie stehen Ihnen die Autoren unter ccpm@fh-hannover.de gerne zur Verfügung.

1. TEILNEHMER DER BEFRAGUNG

Die Erhebung der Daten begann am 15.05.2011 und endete am 30.06.2011. In diesem Zeitraum wurden 67 Fragebögen vollständig ausgefüllt. Zur Teilnahme eingeladen wurden IT-Verantwortliche, die in die Projektarbeit eines Unternehmens in Deutschland eingebunden sind und deren Unternehmen bereits IT-Leistungen nach Indien verlagert hat, es in Erwägung zieht oder sich bewusst dagegen entschieden hat. Dazu zählten Abteilungsleiter, Projektleiter und -mitarbeiter sowie übergeordnetes Management in projektintensiven Branchen.

Branche

Der Abb. 1.1 ist zu entnehmen, dass mehrheitlich (zu 55%) Personen aus der Informations- und Kommunikationsbranche (IuK) an der Studie teilgenommen haben. Dahinter folgt die Beratungsbranche. An dritter und vierter Stelle befinden sich Unternehmen aus der Dienstleistungs- sowie Handel-, Banken- und Versicherungsbranche. Die unter „Sonstiges“ zusammengefassten Nennungen sind Laboreinrichtung, Wirtschaftsförderung und Non-Profit-Organisation.

Mitarbeiter

Ca. 43% der Befragten sind in einem Kleinunternehmen mit 1-10 Mitarbeitern beschäftigt (siehe Abb. 1.2). Fasst man die ersten beiden Antwortmöglichkeiten zu der Kategorie „Kleinunternehmen“ zusammen, so wird ersichtlich, dass diese bereits mehr als die Hälfte ausmachen (ca. 61%). Zählt man die mittleren Unternehmen (ca. 6%) hinzu, ergibt sich ein KMU-Anteil von ca. 67%, was ca. zwei Drittel der Befragten ausmacht. Das restliche Drittel bilden Großunternehmen. Dieses Drittel ist in vier verschiedene Cluster unterteilt. In jedem Cluster ist eine ausreichende Anzahl an Teilnehmern vorhanden. Daher kann in der Ergebnisdarstellung und -wertung auch ein Bezug zu Großunternehmen, die 250 bis über 100000 Mitarbeiter umfassen, hergestellt werden.

Umsatz

Als zweiter Indikator zur Angabe der Unternehmensgröße wurde der jährlich generierte Umsatz hinzugezogen (siehe Abb. 1.3). Kleinunternehmen mit bis zu 2 Mio. € Jahresumsatz bilden den Großteil der Befragten mit ca. 48%. Der Anteil der KMUs (bis 50 Mio. € Jahresumsatz) umfasst insgesamt ca. 68%. Die Großunternehmen (ab einem Jahresumsatz von 50 Mio. €) sind mit dem restlichen Anteil an der Studie beteiligt. Anhand der Mitarbeiterzahl und des Umsatzes lässt sich erkennen, dass die meisten Probanden in Kleinunternehmen tätig sind. Der Anteil der KMUs zu den Großunternehmen liegt bei ca. zwei Drittel zu einem Drittel.

Position

Abb. 1.4 verdeutlicht die Position der Probanden im Unternehmen und zeigt auf, dass über die Hälfte der Befragten Geschäftsführer sind bzw. zum Vorstand gehören. Die hohe Resonanz dieser Gruppe verdeutlicht, dass das Thema auf hoher Geschäftsebene von Bedeutung ist. Weitere ca. 16% der Befragten sind IT-Projektleiter und bringen ihre direkten Erfahrungen aus dem IT-Umfeld mit ein. Die weiteren Gruppen liegen bei unter 10%. Die unter „Sonstiges“ genannten Positionen sind: Marketingleiter, Teamleiter Offshore/Nearshore Management, Training Center Mitarbeiter und Prokurist.

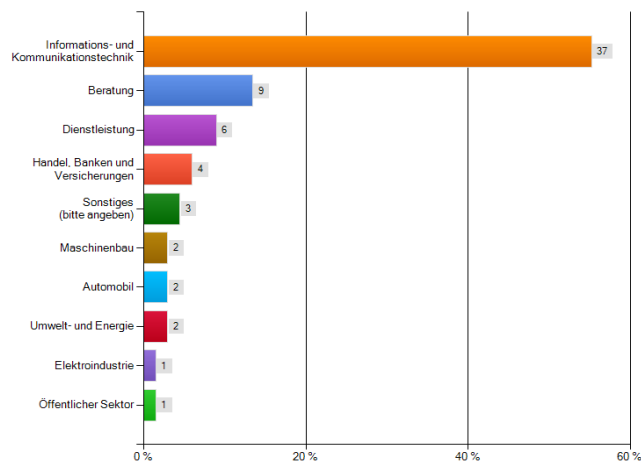


Abb. 1.1: Branchenzugehörigkeit

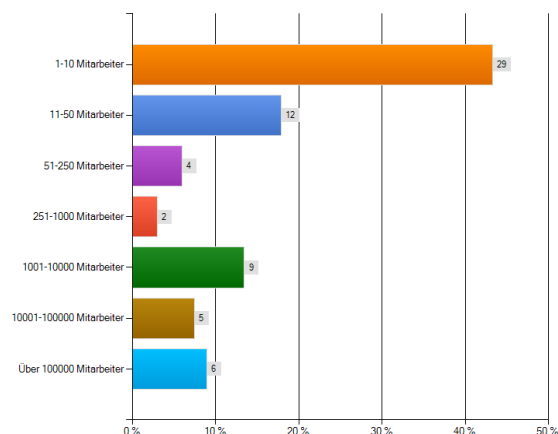


Abb. 1.2: Mitarbeiterzahl

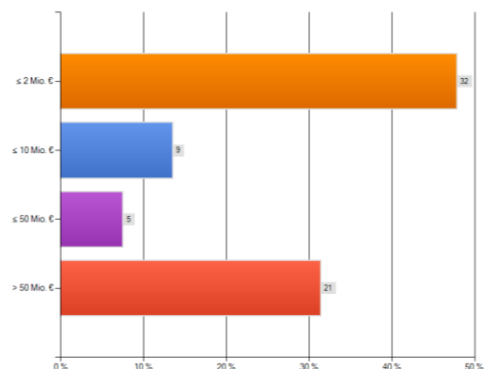


Abb. 1.3: Umsatz

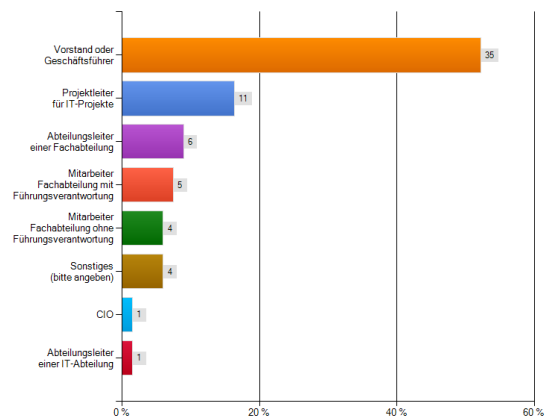


Abb. 1.4: Position

2 MOTIVE UND ZUFRIEDENHEIT

2.1 Motive

„Was waren die wichtigsten Gründe für Ihre Entscheidung, IT-Leistungen nach Indien auszulagern?“ Die Antworten auf diese Frage sind in Abb. 2.1 dargestellt. Diese zeigt auf, dass Kosteneinsparungen den Hauptgrund der Verlagerung darstellen. Dass Kostenreduktion das dominierende Motiv zur Verlagerung von IT-Leistungen nach Indien ist, wurde bereits in älteren Studien ermittelt.¹ Dieses Ergebnis bestätigt die Annahme, dass weiterhin hauptsächlich aufgrund von möglichen Kosteneinsparungen ins Ausland verlagert wird. Sowohl KMUs als auch Großunternehmen gaben an, dass neben den Kostenvorteilen die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, die Steigerung der Flexibilität sowie der Zugang zu qualifiziertem Personal zur Entscheidung, IT-Leistungen nach Indien zu verlagern, geführt haben.

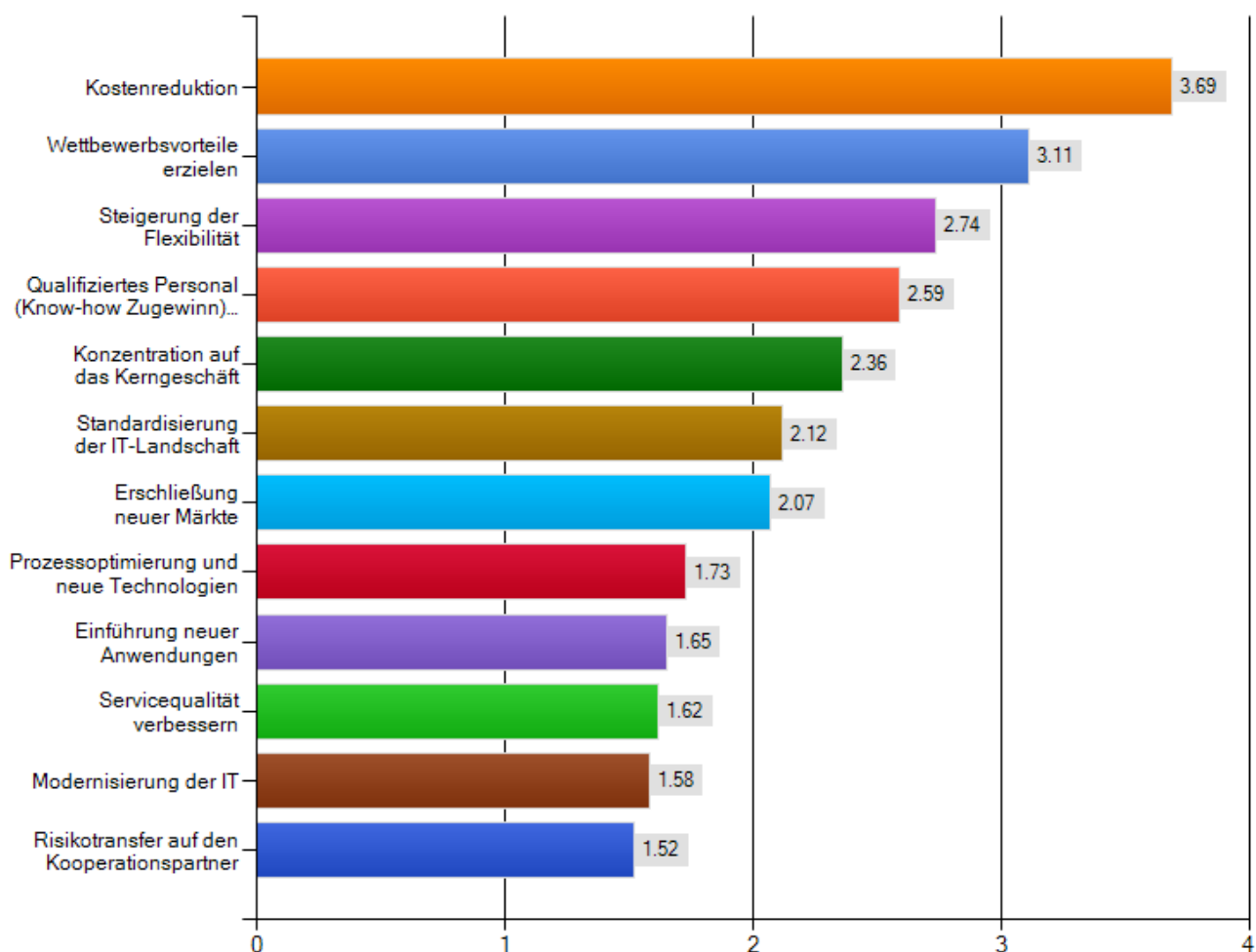


Abb. 2.1: Motive zur Verlagerung nach Indien²

Kostenreduktion ist weiterhin das dominierende Motiv.

¹ Vgl. Schaaf (2005), S. 5, Schaaf (2005a), S. 5, BITKOM (2005), S. 31f.

² Diese Frage haben 27 Teilnehmer, davon 15 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Die vierstufige Rangfolgenskala wurde folgendermaßen skaliert: sehr wichtig (4), wichtig (3), weniger wichtig (2), unwichtig (1).

2.2 Zufriedenheit

In einer weiteren Frage der Studie wurde nach der Zufriedenheit nach der Auslagerung gefragt. Hierbei wurden dieselben Auswahlkriterien (Motive) wie in Abb. 2.1 verwendet. Diese Frage zielte darauf ab die Motive, die zur Verlagerung geführt haben, erneut unter dem Gesichtspunkt der Zufriedenheit zu erfragen. Hierbei wurde ermittelt, inwiefern sich die Motive, die zur Verlagerung geführt haben, erfüllt haben und zur Zufriedenheit beitragen. Um dies grafisch zu verdeutlichen, wurden die Ergebnisse der beiden Fragen gegenüber gestellt (siehe Abb. 2.2).

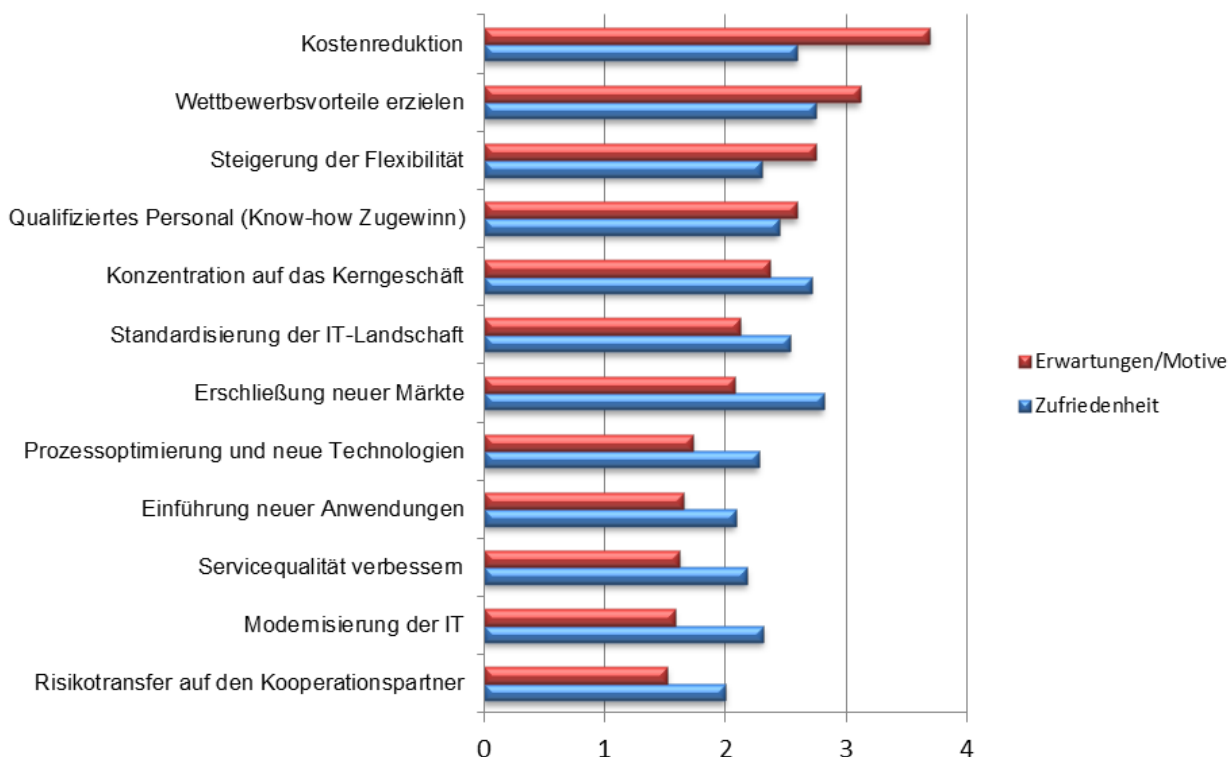


Abb. 2.2: Motive und Zufriedenheit nach der Verlagerung³

Der rote Balken verdeutlicht, wie wichtig⁴ das jeweilige Motiv zur Verlagerung war. Der blaue Balken⁵ gibt den Zufriedenheitsgrad an. Anhand der Gegenüberstellung lässt sich erkennen, welche Erwartungen erfüllt, übertroffen oder weniger bzw. nicht erfüllt wurden. Hierbei wird folgend besonderes Augenmerk auf die Kernmotive gelegt:

- I **Kostenreduktion:** Ca. 50% der befragten KMUs gaben an, dass sie hinsichtlich der Kostenreduktion unzufrieden bzw. sogar sehr unzufrieden sind. Die befragten Großunternehmen sind zu ca. 27% mit der erwarteten Kostenersparnis unzufrieden bzw. sehr unzufrieden. Das Hauptmotiv, das zur Verlagerung geführt hat, scheint somit (im Nachhinein) insbesondere bei den KMUs nicht zufriedenstellend erfüllt worden zu sein. Einige Gründe hierfür könnte Kapitel 4 liefern.
- I **Erzielung von Wettbewerbsvorteilen:** Hinsichtlich der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sind 42% der befragten KMUs und 27% der befragten Großunternehmen unzufrieden bzw. sehr unzufrieden.
- I **Steigerung der Flexibilität:** 33% der befragten KMUs und 60% der befragten Großunternehmen sind (sehr) unzufrieden.
- I **Zugang zu qualifiziertem Personal:** Auch hinsichtlich des erwarteten Know-how-Zugewinns gaben 33% der befragten KMUs und 60% der befragten Großunternehmen an, nach der Verlagerung unzufrieden bzw. sehr unzufrieden zu sein.

Die Gegenüberstellung verdeutlicht, dass die Erwartungen hinsichtlich der Kernmotive nicht erfüllt werden konnten. Insbesondere die Erwartungen an die Kostenreduktion decken sich nicht mit den tatsächlichen Einsparungen.

³ Diese Frage haben 27 Teilnehmer, davon 15 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet.

⁴ Rangfolgenskala des roten Balkens: Sehr wichtig (4), wichtig (3), weniger wichtig (2), unwichtig (1).

⁵ Rangfolgenskala des blauen Balkens: Sehr zufrieden (4), zufrieden (3), unzufrieden (2), sehr unzufrieden (1).

3 IT-LEISTUNGEN UND DER STANDORT INDIEN

3.1 IT-Leistungen

Die zweite Forschungsfrage lautete: „Welche IT-Leistungen wurden verlagert und welche sollen in den nächsten Jahren verlagert werden und weshalb nach Indien?“ Mit dieser Frage sollte ermittelt werden, welche IT-Leistungen die befragten KMUs und Großunternehmen in den letzten fünf Jahren nach Indien verlagert haben und welche in den nächsten fünf Jahren verlagert werden sollen. Zudem wird eine Antwort auf die Frage gesucht, welche Gründe dazu geführt haben, dass Indien als Verlagerungsort ausgewählt wurde. Abb. 3.1 verdeutlicht, welche Bereiche der Anwendungsentwicklung die jeweilige Gruppe in den letzten fünf Jahren verlagert hat.

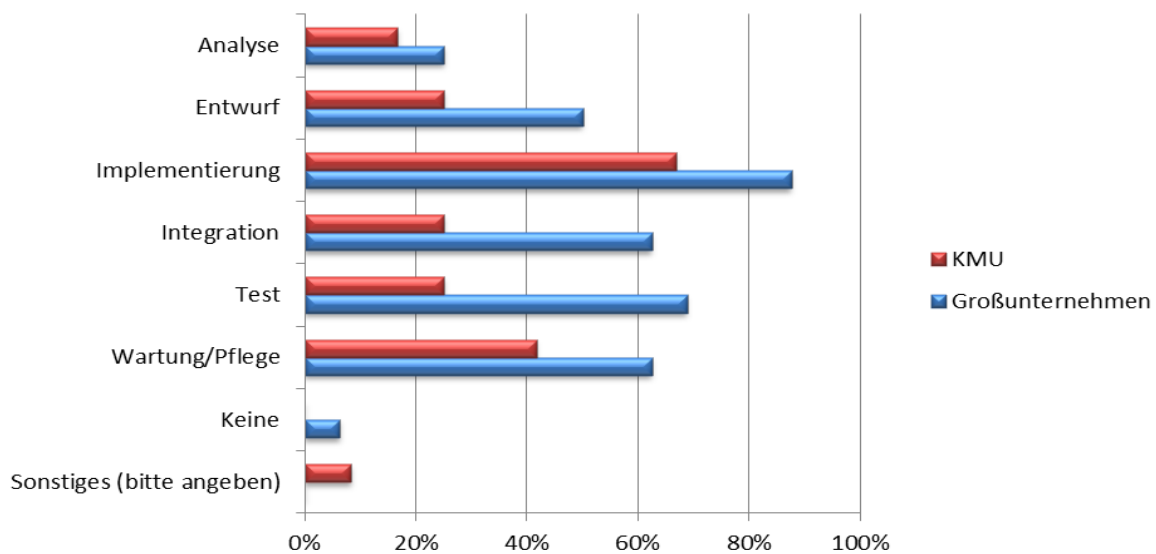


Abb. 3.1: Verlagerte IT-Leistungen der Anwendungsentwicklung⁶

Es ist zu erkennen, dass Großunternehmen im Vergleich zu den KMUs in den letzten Jahren weit mehr IT-Leistungen der Anwendungsentwicklung verlagert haben. Beiden gemein ist, dass sie hauptsächlich Implementierungsleistungen nach Indien verlagern. Mehr als 60% der befragten KMUs und mehr als 80% der befragten Großunternehmen gaben an, dass sie diese IT-Leistung in den letzten fünf Jahren outgesourct haben. Diese Leistung umfasst die Transformation einer Anforderung in Quellcode und ultimativ in ein lauffähiges Programm.⁷ Auch die darauf aufbauenden IT-Leistungen der Integration (Zusammensetzen des Gesamtsystems aus den programmierten Komponenten) und des Testens des Gesamtsystems anhand der Anforderungsdokumente wurden vor allem von den befragten Großunternehmen (zu mehr als 60%) in den letzten fünf Jahren verlagert. Weiterhin wurden auch Wartungs- bzw. Pflegeleistungen von den befragten KMUs zu mehr als 40% und von den befragten Großunternehmen zu mehr als 60% nach Indien vergeben.

IT-Leistungen, die die Anforderungsanalyse und -spezifikation sowie den Entwurf des Softwaresystems betreffen, wurden von beiden Gruppen im Vergleich zu den anderen seltener genannt. Hierbei wurden insbesondere IT-Leistungen, die mit der Anforderungsermittlung und -dokumentation zusammenhängen, von den befragten KMUs nur zu 17% und von den befragten Großunternehmen nur zu 25% nach Indien outgesourct. Einer der befragten Großunternehmen gab an, in den letzten fünf Jahren keine IT-Leistungen der Anwendungsentwicklung nach Indien verlagert zu haben. Unter „Sonstiges“ nannte zudem einer der befragten KMUs „Webseiten Konzeption und Erstellung“.

⁶ Diese Frage haben 28 Teilnehmer, davon 16 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage möglich.

⁷ Vgl. Grechenig et al. (2010), S. 246.

Weiterhin wurde untersucht, welche Bereiche der Produktion in den letzten Jahren nach Indien vergeben wurden (siehe Abb. 3.2). Auch hier ist zu erkennen, dass Großunternehmen im Vergleich zu den KMUs in den letzten Jahren weit mehr IT-Leistungen verlagert haben. Ca. 42% der befragten KMUs und ca. 56% der befragten Großunternehmen gaben an, den Bereich „Software, Wartung/Pflege“ nach Indien verlagert zu haben. Damit wurde dieser Bereich der Produktion am häufigsten von beiden Gruppen genannt. Zudem gaben 50% der befragten Großunternehmen an, in den letzten fünf Jahren Benutzersupport-Leistungen verlagert zu haben. Die restlichen IT-Leistungen der Produktion wurden von beiden Gruppen zu weniger als 30% genannt. Jedes Zweite der befragten KMUs gab an, in den letzten fünf Jahren keine Produktionsleistungen der IT nach Indien verlagert zu haben. Bei den befragten Großunternehmen sind es ca. 19%.

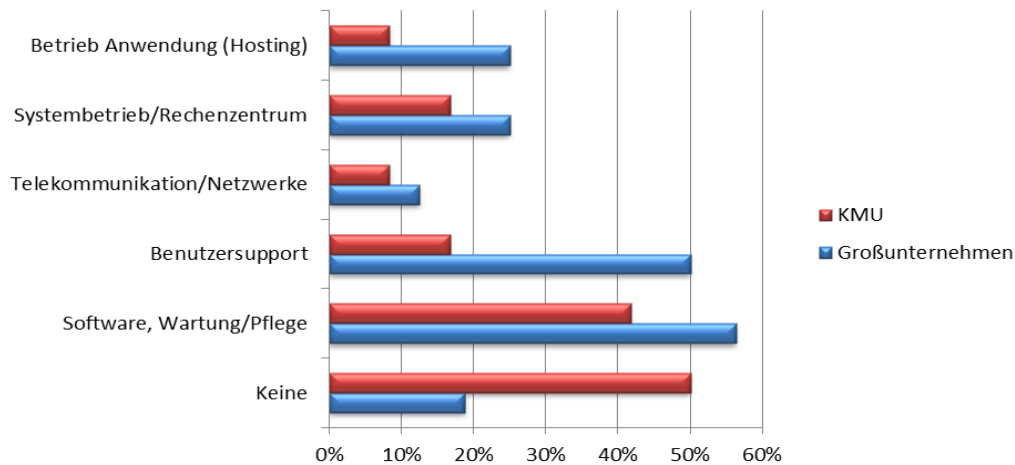


Abb. 3.2: Verlagerte IT-Leistungen der Produktion⁸

Im Bereich der Anwendungsentwicklung wurden in den letzten fünf Jahren hauptsächlich Implementierungsleistungen nach Indien verlagert. Aber auch andere IT-Leistungen der Anwendungsentwicklung wurden bereits outgesourct. Die IT-Leistung „Software, Wartung/Pflege“ im Bereich der Produktion wurde in den letzten fünf Jahren am häufigsten verlagert. Die befragten Großunternehmen verlagerten auch in diesem Bereich durchweg nach Indien. Die befragten KMUs hingegen lagerten nur wenige IT-Leistungen der Produktion in den letzten fünf Jahren nach Indien aus. 50% der befragten KMUs gaben an, bisher keine IT-Leistungen aus diesem Bereich verlagert zu haben.

Ein weiteres Untersuchungsfeld wurde auch danach abgefragt, welche IT-Leistungen der Anwendungsentwicklung und der Produktion in den nächsten fünf Jahren nach Indien verlagert werden sollen. Die Ergebnisse geben eine Antwort darauf, wie sich der Trend in den kommenden Jahren entwickeln könnte. Abb. 3.3 verdeutlicht, welche Bereiche der Anwendungsentwicklung die jeweilige Gruppe in den nächsten fünf Jahren verlagern möchte.

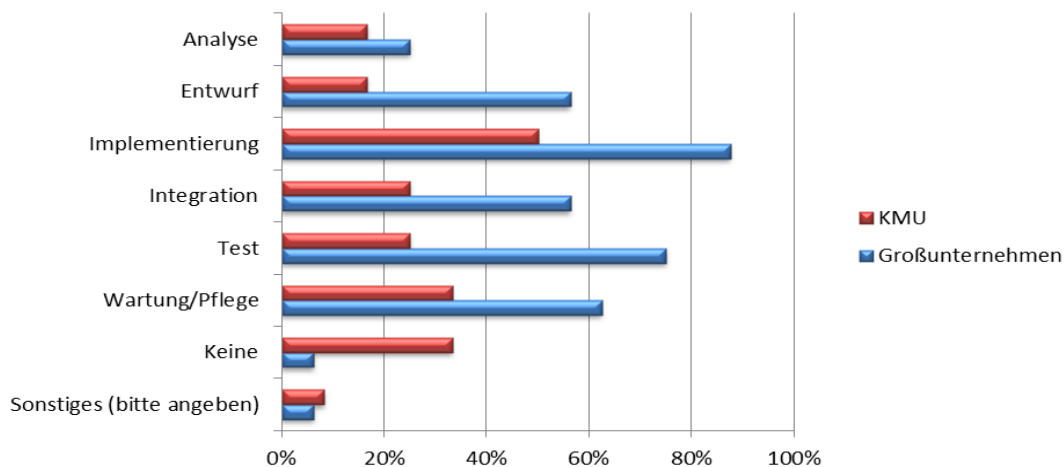


Abb. 3.3: Verlagerung von IT-Leistungen der Anwendungsentwicklung⁹

⁸ Diese Frage haben 28 Teilnehmer, davon 16 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage möglich.

⁹ Diese Frage haben 28 Teilnehmer, davon 16 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage möglich.

Der Abb. ist zu entnehmen, dass weiterhin hauptsächlich Implementierungsleistungen nach Indien verlagert werden sollen. Insbesondere die befragten Großunternehmen gaben zu 88% an, in den kommenden fünf Jahren weitere IT-Leistungen aus diesem Segment outzusourcen. Weiterhin gab jeder zweite der Befragten dieser Gruppe an, auch IT-Leistungen des Entwurfs, der Integration, des Tests und der Wartung/Pflege in den kommenden Jahren verlagern zu wollen. Lediglich IT-Leistungen der Analyse fallen mit 25% ab. Die befragten KMUs möchten hauptsächlich weiterhin IT-Leistungen der Implementierung (50%) und der Wartung/Pflege (33%) verlagern. Allerdings gaben 33% der Befragten dieser Gruppe an, keine weiteren IT-Leistungen in den kommenden fünf Jahren nach Indien zu vergeben. Unter „Sonstiges“ gab einer der befragten Großunternehmen an, eine „Trainingsleistung“ verlagern zu wollen. Zudem antwortete einer der befragten KMUs, dass es noch unklar sei, welche IT-Leistungen genau verlagert werden sollen.

In Abb. 3.4 ist dargestellt, welche IT-Leistungen der Produktion in den kommenden fünf Jahren von den jeweiligen Gruppen verlagert werden sollen. Sowohl die befragten KMUs als auch die befragten Großunternehmen gaben an, hauptsächlich weitere IT-Leistungen des Benutzersupports und der Software, Wartung/Pflege verlagern zu wollen. Alle anderen IT-Leistungen wurden von weniger als 30% der befragten Großunternehmen und weniger als 20% der befragten KMUs genannt. 50% der befragten KMUs wollen in den kommenden Jahren keine IT-Leistungen der Produktion nach Indien verlagern.

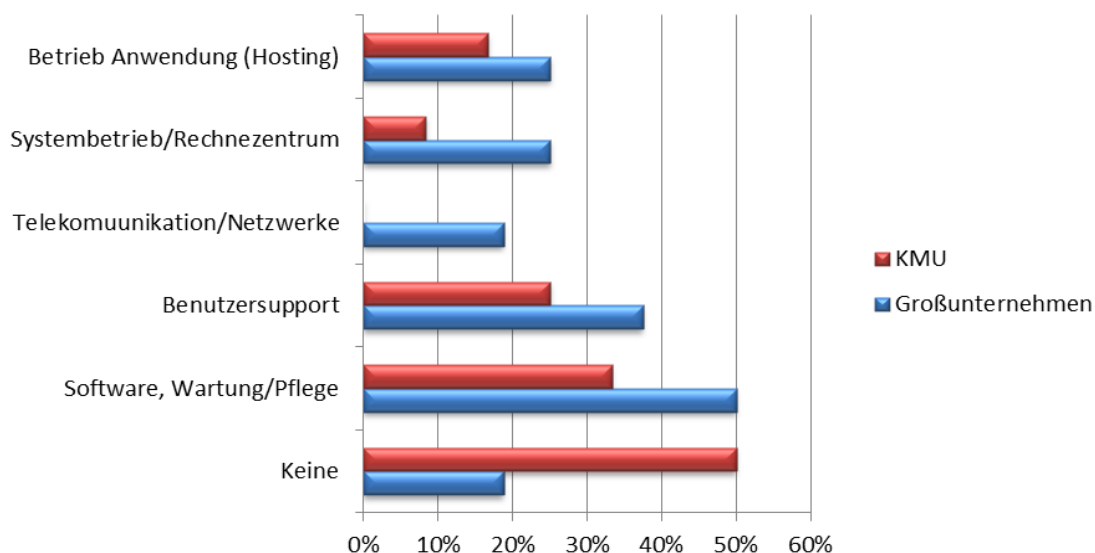


Abb. 3.4: Verlagerung von IT-Leistungen der Produktion¹⁰

Insbesondere Großunternehmen planen in den kommenden fünf Jahren weiterhin IT-Leistungen nach Indien zu verlagern, sowohl aus dem Bereich der Anwendungsentwicklung als auch der Produktion. Weitere der bisher im Fokus gestandenen verlagerten IT-Leistungen aus der Anwendungsentwicklung (Implementierung, Test) und der Produktion (Software, Wartung/Pflege und Benutzersupport) sollen nach Indien outgesourct werden. Ca. 20-30% der befragten KMUs gaben an, die außerhalb der im Fokus stehenden IT-Leistungen aus der Anwendungsentwicklung in den kommenden Jahren verlagern zu wollen. Im Bereich der Produktion antwortete jeder Zweite der befragten KMUs, dass keine weiteren Verlagerungsaktivitäten in den kommenden Jahren folgen werden.

¹⁰ Diese Frage haben 28 Teilnehmer, davon 16 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage möglich.

Nachdem beantwortet wurde, welche IT-Leistungen aus den verschiedenen Bereichen der Anwendungsentwicklung und der Produktion verlagert wurden und in Zukunft verlagert werden sollen, wird anschließend vorgestellt, weshalb sich die Unternehmen für den Verlagerungsstandort Indien entschieden haben. Abb. 3.5 zeigt absteigend die Gründe auf, die von den Probanden genannt wurden.

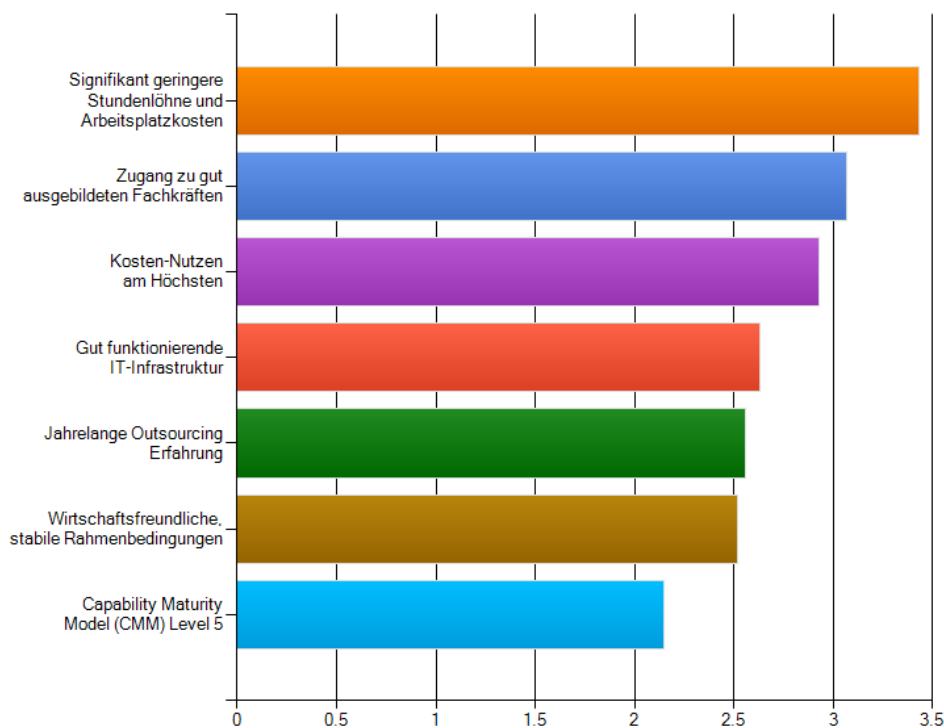


Abb. 3.5: Gründe die für den Standort Indien sprechen¹¹

Die wesentlichen Gründe, die zur Verlagerung nach Indien geführt haben, waren die signifikant geringeren Stundenlöhne und Arbeitsplatzkosten, der Zugang zu gut ausgebildeten Fachkräften und das höchste Kosten-Nutzen-Verhältnis im Vergleich zu anderen Verlagerungsorten. Sowohl die befragten KMUs als auch die befragten Großunternehmen gaben diese Gründe als die wichtigsten Faktoren an. Allerdings ist für die befragten KMUs der Zugang zu gut qualifizierten Fachkräften bedeutender als die für die befragten Großunternehmen wichtigsten signifikant geringeren Stundenlöhne und Arbeitsplatzkosten. Zudem ist die gut funktionierende IT-Infrastruktur in Indien für die befragten KMUs wichtig und fällt zusammen mit dem Kosten-Nutzen-Verhältnis auf den dritten Rang. Obwohl ca. 50 der nur 70 Unternehmen, die nach dem CMM Level 5 zertifiziert sind, aus Indien stammen, wird dieser Grund von beiden Gruppen im Vergleich zu den anderen als unwesentlich angesehen.¹² Auch die jahrelange Outsourcing-Erfahrung der indischen Unternehmen sowie die wirtschaftsfreundlichen und stabilen Rahmenbedingungen hatten nur einen unwesentlichen Einfluss auf die Entscheidung, Indien als Verlagerungsort auszuwählen.

Die wesentlichen Gründe, die zur Verlagerung nach Indien geführt haben, waren die signifikant geringeren Stundenlöhne und Arbeitsplatzkosten, der Zugang zu gut ausgebildeten Fachkräften und das höchste Kosten-Nutzen-Verhältnis im Vergleich zu anderen Verlagerungsorten.

¹¹ Diese Frage haben 28 Teilnehmer, davon 16 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Die vierstufige Rangfolgenskala wurde folgendermaßen skaliert: trifft völlig zu (4), trifft zu (3), trifft kaum zu (2), trifft nicht zu (1).

¹² Vgl. Selbach (2011), S. 2, Computerbild (2004).

4 ERFAHRUNGEN MIT IT-OFFSHORING

Die dritte Forschungsfrage lautete: „Zeigt die Erfahrung deutscher Unternehmen, dass ein Offshore-Erfolg möglich ist oder entstehen Probleme, die den Erfolg gefährden?“ Diese Frage soll aufzeigen, welche Erfahrungen die Unternehmen mit Verlagerung von IT-Leistungen nach Indien gemacht haben. Zudem soll die Zufriedenheit mit der Entscheidung, IT-Leistungen zu verlagern, identifiziert werden. Weiterhin werden in der Literatur auch Probleme genannt, die mit dem IT-Offshoring auftreten können. Diese wurden erfragt. Hierbei wurde der Fokus speziell auf den interkulturellen Aspekt gelegt, da dieser den Erfolg maßgeblich beeinflusst.¹³

Einleitend werden die Hauptursachen für Probleme, die nach der Verlagerung aufgetreten sind, dargestellt. In Abb. 4.1 sind diese absteigend aufgeführt.

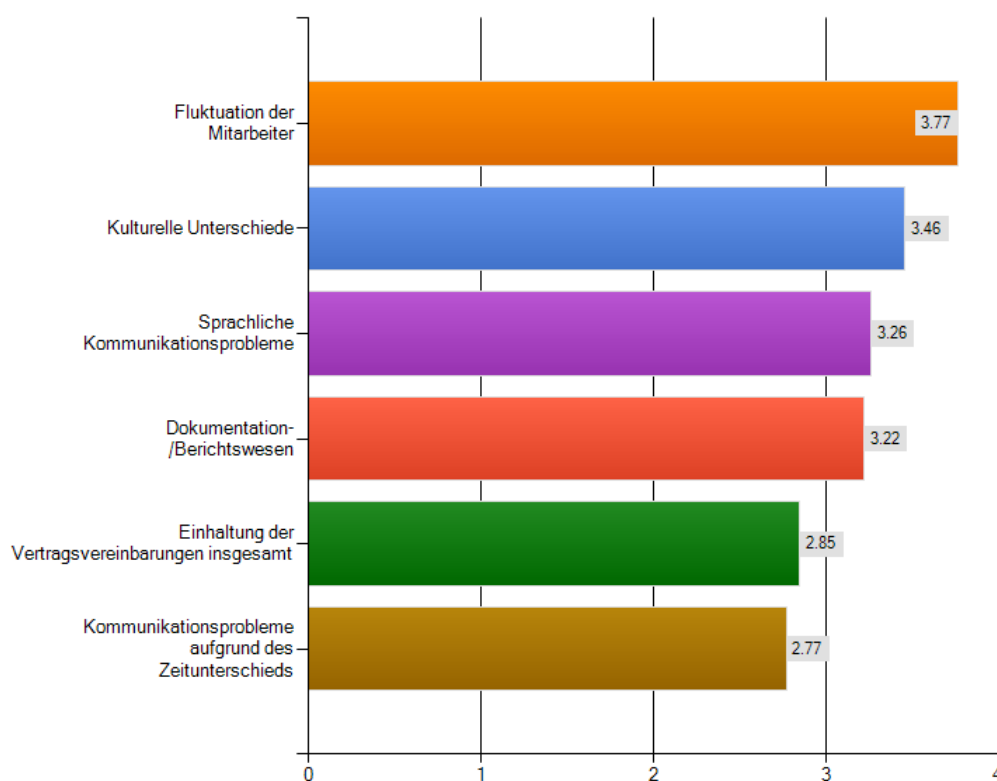


Abb. 4.1: Hauptursachen für Probleme¹⁴

Dem ist zu entnehmen, dass insbesondere die hohe Fluktuationsrate in Indien zu Problemen in der Zusammenarbeit führt. Aber auch kulturelle Unterschiede sowie sprachliche Kommunikationsprobleme führen zu Konflikten innerhalb der deutsch-indischen Zusammenarbeit. Zudem wird das Dokumentations- und Berichtswesen von den Befragten als problematisch angesehen. Auffällig ist die große Diskrepanz zwischen den befragten KMUs und den befragten Großunternehmen hinsichtlich der kulturellen Unterschiede. Die befragten Großunternehmen stufen kulturelle Unterschiede zu 60% als „sehr hoch“ bzw. „hoch“ ein. Die befragten KMUs stufen diese Ursache nur zu ca. 17% als „sehr hoch“ bzw. „hoch“ ein. Ca. 50% der befragten KMUs werteten mit „mittel“. Auch die sprachlichen Kommunikationsprobleme zeigen eine Diskrepanz auf. Die befragten Großunternehmen gaben zu ca. 20% an, dass diese „niedrig“ bzw. „sehr niedrig“ sind; die befragten KMUs hingegen zu 50%. Die Einhaltung der Vertragsvereinbarungen insgesamt und Kommunikationsprobleme aufgrund des Zeitunterschieds wurden von beiden Gruppen niedriger eingestuft als die anderen Ursachen.

¹³ Vgl. Winkler (2007), S. 95f.

¹⁴ Diese Frage haben 27 Teilnehmer, davon 15 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Die fünfstufige Rangfolgenskala wurde folgendermaßen skaliert: sehr hoch (5), hoch (4), mittel (3), niedrig (2), sehr niedrig (1).

In einer weiteren Frage wurde speziell nach den interkulturellen Einflüssen, die nach der Verlagerung aufgetreten sind und zu Schwierigkeiten geführt haben, gefragt. Nach HOFSTEDES Kulturdimensionen¹⁵ unterscheidet sich das deutsche und indische Kulturprofil in ihrem Verhalten stark voneinander. Es ist davon auszugehen, dass kulturelle Spannungen in der Teamarbeit entstehen können.¹⁶ Die interkulturellen Unterschiede wurden von den befragten Großunternehmen als wesentliche Einflussfaktoren eingestuft. Bei den befragten KMUs führen diese Einflüsse dagegen zu deutlich weniger Schwierigkeiten. Daher wird folgend der Fokus auf die Ergebnisse der befragten Großunternehmen gelegt. Die Gründe für die Diskrepanz können im Rahmen dieser Arbeit nicht dargelegt werden und sollten in einer aufbauenden Untersuchung erforscht werden.

Der Abb. 4.2 ist zu entnehmen, dass vor allem die offene Kommunikation von Problemen, das Verständnis mündlicher Kommunikation und die selbstständige Lösung fachlicher und technischer Probleme den befragten Großunternehmen Schwierigkeiten bereitet. Zudem ist erkennbar, dass auch die anderen interkulturellen Einflüsse von den befragten Großunternehmen in der deutsch-indischen Zusammenarbeit als Schwierigkeit angesehen werden. Dies belegen die relativ hohen Werte jeder Antwortmöglichkeit.

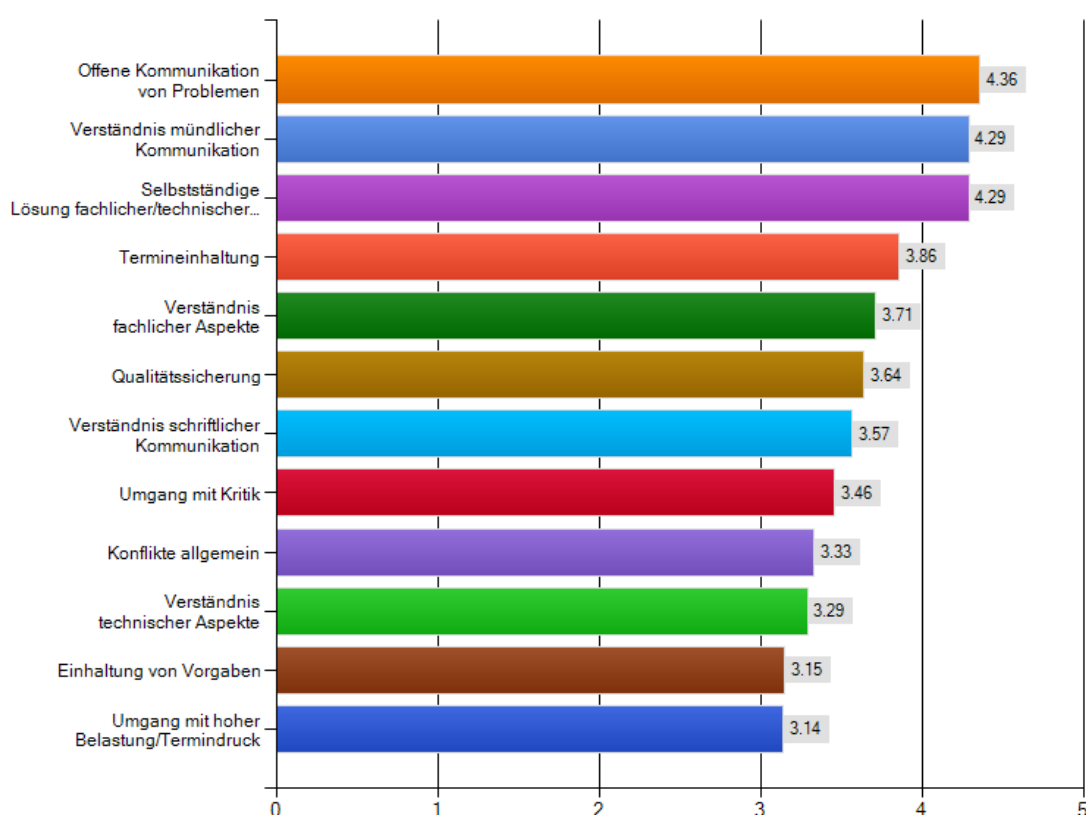


Abb. 4.2: Interkulturelle Einflüsse nach der Verlagerung¹⁷

Insbesondere die offene Kommunikation von Problemen, das Verständnis mündlicher Kommunikation und die selbstständige Lösung fachlicher und technischer Probleme bereiten den befragten Großunternehmen Schwierigkeiten.

¹⁵ Hofstede unterscheidet fünf Dimensionen, welche sich im Verhältnis messen und vergleichen lassen. Diese sind: Machtdistanz, Kollektivismus vs. Individualismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung und Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung. Für 56 Länder hat Hofstede für die jeweilige Dimension Punkte vergeben.

¹⁶ Vgl. Hofstede (2001), S. 500.

¹⁷ Diese Frage haben 15 Großunternehmen beantwortet. Die fünfstufige Rangfolgenskala wurde folgendermaßen skaliert: sehr hoch (5), hoch (4), mittel (3), niedrig (2), sehr niedrig (1).

Die Hauptursachen für Probleme und die interkulturellen Einflüsse nach der Verlagerung wurden hinreichend vorgestellt. Es stellt sich die Frage, ob die befragten Unternehmen, trotz der genannten Probleme, zufrieden sind mit der Entscheidung, IT-Leistungen nach Indien verlagert zu haben. Weiterhin ist es von Interesse zu erfahren, ob die Ziele und Erwartungen erfüllt werden konnten und ob die Entscheidung zu verlagern nach heutigem Erfahrungsstand revidiert werden würde. Diese Fragestellungen werden folgend aufgegriffen und thematisiert. In Abb. 4.3 ist der Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Entscheidung, IT-Leistungen nach Indien zu verlagern, dargestellt. Daraus wird ersichtlich, dass ca. 60% der befragten Unternehmen zufrieden bzw. sehr zufrieden sind. Die restlichen Unternehmen gaben an, mit der Entscheidung unzufrieden bzw. sehr unzufrieden zu sein. Dies trifft sowohl auf die befragten KMUs als auch auf die befragten Großunternehmen zu.

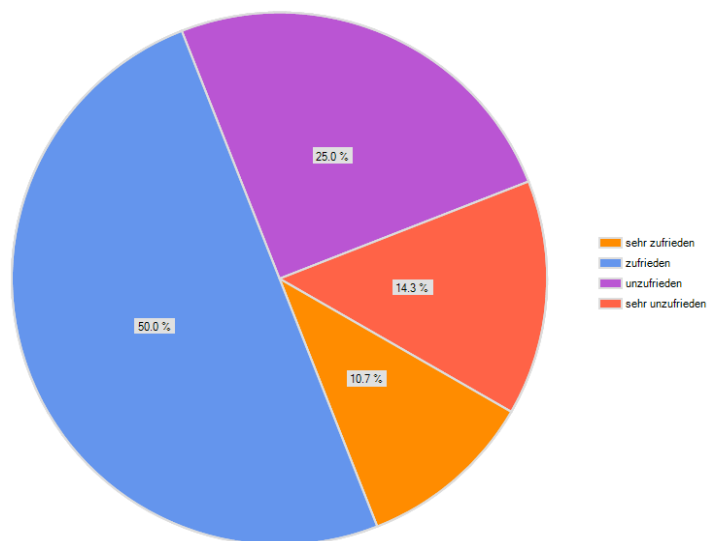


Abb. 4.3: Zufriedenheit mit der Entscheidung zu verlagern¹⁸

Zudem wurde danach gefragt, ob die Ziele und Erwartungen insgesamt erfüllt werden konnten. In Abb. 4.4 sind die Angaben der Befragten dargestellt. Demnach gaben ca. 10% der Befragten an, dass die Ziele und Erwartungen insgesamt erfüllt werden konnten. Ca. 46% der Befragten werteten mit „Ja, größtenteils“ und ca. 35% sind der Meinung, dass die Ziele und Erwartungen nicht hinreichend erfüllt werden konnten. Die restlichen Befragten gaben an, es nicht zu wissen.

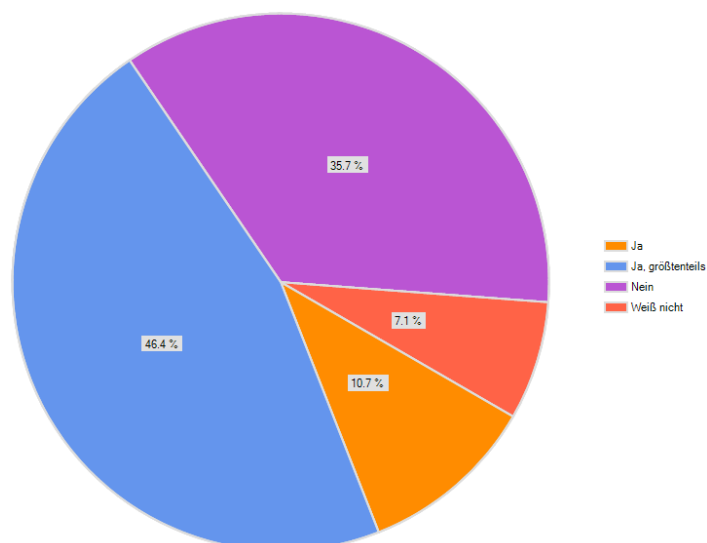


Abb. 4.4: Erfüllung der Ziele und Erwartungen insgesamt¹⁹

¹⁸ Diese Frage haben 27 Teilnehmer, davon 15 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Die Antwortmöglichkeiten sind der Legende in Abb. 4.3 zu entnehmen.

¹⁹ Diese Frage haben 27 Teilnehmer, davon 15 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Die Antwortmöglichkeiten sind der Legende in Abb. 4.4 zu entnehmen.

Abschließend wurde danach gefragt, ob die Entscheidung, IT-Leistungen nach Indien zu verlagern, nach heutigem Kenntnisstand sowie Erfahrungszugewinn revidiert werden würde. Abb. 4.5 zeigt auf, dass die Befragten zu über 50% zu ihrer Entscheidung stehen und diese nicht revidieren würden. Genau 25% der Befragten gaben an, nach heutigem Kenntnisstand bzw. Erfahrungszugewinn, die Entscheidung zu revidieren und ca. 18% würden es eventuell in Erwägung ziehen.

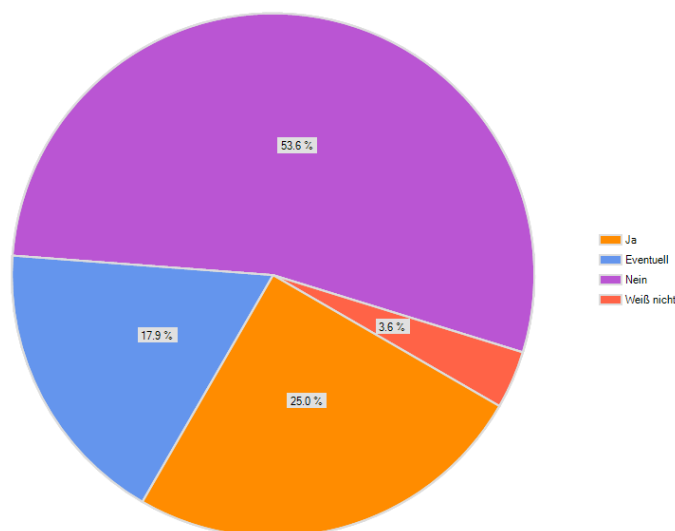


Abb. 4.5: Entscheidung nach heutigem Kenntnisstand revidieren²⁰

- Ca. 60% der befragten Unternehmen sind mit der Entscheidung, IT-Leistungen nach Indien zu verlagern, zufrieden bzw. sehr zufrieden.
- Ca. 46% der Befragten sind der Meinung, dass die Ziele und Erwartungen größtenteils erfüllt werden konnten und ca. 35% teilen diese Meinung nicht.
- Ca. 54% der Befragten stehen zu ihrer Entscheidung und würden diese nicht revidieren. Genau 25% der Befragten gaben an, nach heutigem Kenntnisstand bzw. Erfahrungszugewinn, die Entscheidung zu revidieren

²⁰ Diese Frage haben 27 Teilnehmer, davon 15 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Die Antwortmöglichkeiten sind der Legende in Abb. 5.3 zu entnehmen.

5 WEITERE ERGEBNISSE

Nachdem die Ergebnisse zur Beantwortung der drei Forschungsfragen ausführlich beschrieben wurden, sollen im Folgenden Kapitel weitere wichtige Resultate vorgestellt werden.

Organisationsform

Der innere Kreis in Abb. 5.1 zeigt die Antworten der befragten Großunternehmen an. Die meisten der befragten dieser Gruppe (ca. 38%) gaben an, ein Tochterunternehmen am Zielort gegründet bzw. akquiriert zu haben. Ca. 31% der befragten Großunternehmen kooperieren mit einem unabhängigen Fremdunternehmen. Eine strategische Zusammenarbeit mit einem ausländischen Unternehmenspartner in Form eines Joint Venture wählten ca. 19% der Befragten als Organisationsform des Offshorings. Unter „Sonstiges“ gab einer der Befragten „Schwesterunternehmen“ und ein weiterer „eigene Abteilung“ an. Ein Schwesterunternehmen ist ein Tochterunternehmen, das zum selben Mutterunternehmen gehört wie ein anderes Tochterunternehmen.²¹ Daher kann diese Antwort zu der Organisationsform Tochterunternehmen hinzugezählt werden. Die Angabe „eigene Abteilung“ ist ohne weitere Informationen nicht verwertbar.

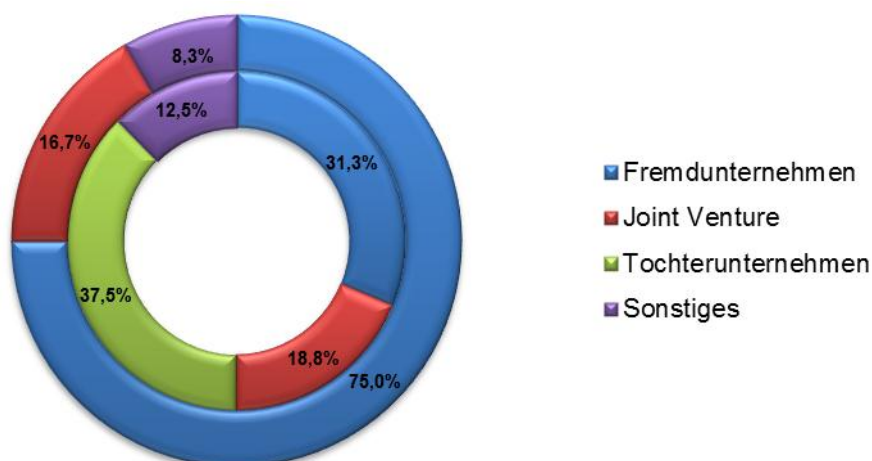


Abb. 5.1: Organisationsform des Offshorings²²

Der äußere Kreis in Abb. 5.1 verdeutlicht die Antworten der befragten KMUs. Hierbei sind klare Unterschiede zu den Antworten der befragten Großunternehmen zu erkennen. So gab keiner der befragten KMUs an, ein Tochterunternehmen gegründet bzw. akquiriert zu haben. Zu einem großen Anteil (75%) wurde eine Kooperation mit einem unabhängigen Fremdunternehmen eingegangen. Zudem gaben ca. 17% der befragten KMUs an, ein Joint Venture als Organisationsform gewählt zu haben. Unter „Sonstiges“ nannte einer der Befragten „alle drei Varianten“. Auch diese Antwort müsste genauer hinterfragt werden, um sie hinreichend deuten zu können.

²¹ Vgl. Enzyklo (2011).

²² Diese Frage haben 28 Teilnehmer, davon 16 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Die Antwortmöglichkeiten sind der Legende in Abb. 5.1 zu entnehmen.

Entscheidungs- und Verlagerungsprozess

Um zu erfahren, wie die Unternehmen die Entscheidung, IT-Leistungen zu verlagern, getroffen haben, wurde dies im Rahmen der Studie erfragt. Weiterhin wurde ermittelt, ob der Verlagerungsprozess von Fachpersonal begleitet wurde. Abb. 5.2 verdeutlicht, wie die Entscheidung, IT-Leistungen nach Indien zu verlagern, getroffen wurde.

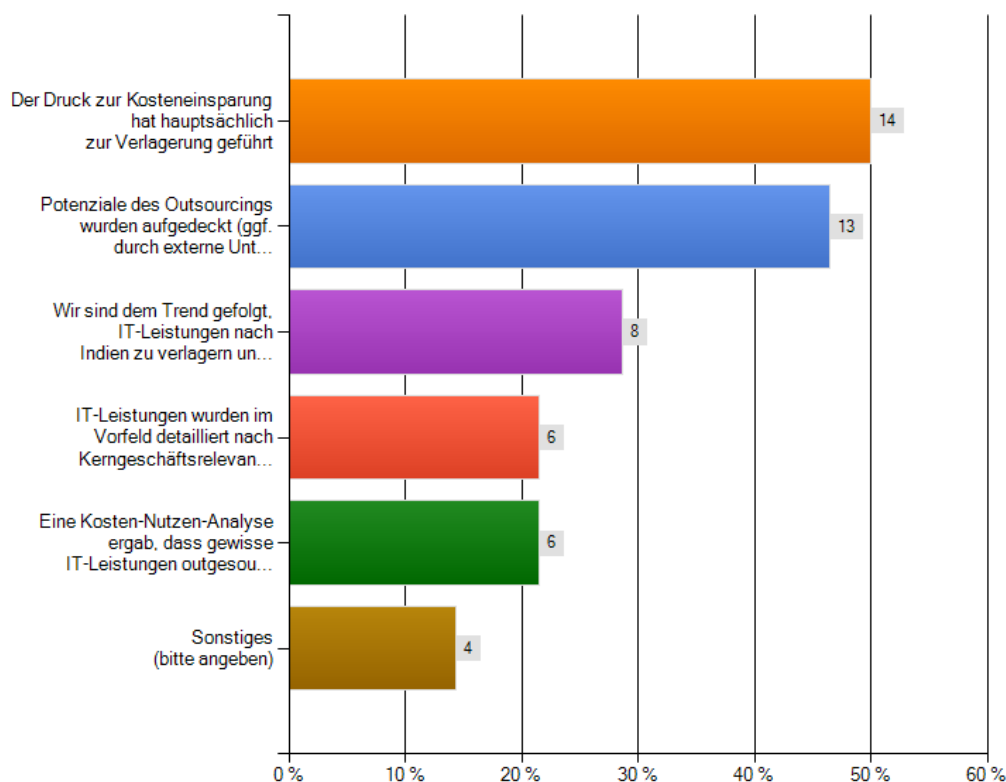


Abb. 5.2: Entscheidungs- und Verlagerungsprozess²³

Die befragten Großunternehmen gaben zu über 73% an, dass hauptsächlich der Druck zur Kosteneinsparung zur Verlagerung geführt hat. Weiterhin gaben über 53% der Befragten dieser Gruppe an, dass die Potenziale des Outsourcings von ggf. externen Unternehmen aufgedeckt wurden und aufgrund dessen die Entscheidung zur Verlagerung getroffen wurde. Jeder dritte der befragten Großunternehmen begründet die Entscheidung zur Verlagerung damit, dem Trend des IT-Offshorings nach Indien gefolgt zu sein. Auch die befragten KMUs nannten diese Entscheidungsprozesse am häufigsten. Jedoch ist nicht der Druck zur Kosteneinsparung der wesentliche Entscheidungsgrund, der zur Verlagerung geführt hat. Die meisten der Befragten (ca. 42%) gaben an, dass die Potenziale des Outsourcings aufgedeckt wurden und aufgrund dessen die Entscheidung getroffen wurde, outzusourcen. Dass die Entscheidung aufgrund des Drucks zur Kosteneinsparung und des Trends zur Verlagerung nach Indien getroffen wurde, gaben jeweils 25% der befragten KMUs an. Unter „Sonstiges“ nannte einer der befragten KMUs den folgenden Entscheidungsgrund: „Aufgrund bestehender Kontakte nach Indien und positiver Vorerfahrungen.“ Eine weitere nennenswerte Angabe eines befragten Großunternehmens war: „Unsere Holding hat indische Firmen gekauft und alle Töchter wurden aufgefordert, deren Kapazitäten zu nutzen.“

²³ Diese Frage haben 27 Teilnehmer, davon 15 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Mehrfachnennungen waren möglich.

PM-Methodik

In der Studie wurde die folgende Frage gestellt: „Welche Projektmanagement-Methodik nutzen Sie in internationalen und interkulturellen IT-Projekten und wie zufrieden sind Sie damit?“ In Abb. 5.3 sind die Ergebnisse dargestellt.

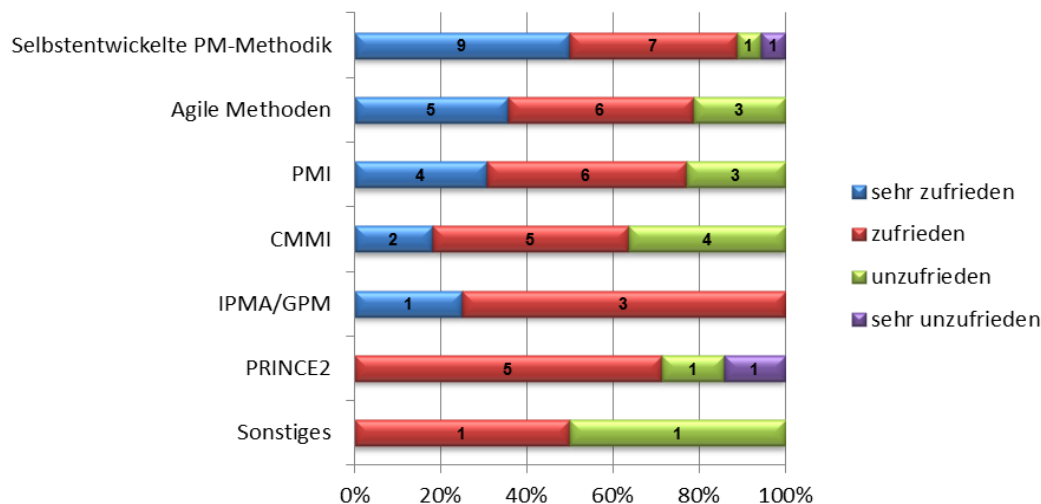


Abb. 5.3: PM-Methodik in intern./interkult. Projekten²⁴

Demnach gaben die meisten der Befragten (n=16) an, dass sie mit der selbstentwickelten Methodik basierend auf PM-Standards sehr zufrieden bzw. zufrieden sind. An zweiter Stelle folgen die agilen Methoden. Ca. 80% der Befragten, die angaben, diese Methodik für internationale und interkulturelle Projekte zu nutzen, sind damit sehr zufrieden bzw. zufrieden. Weiterhin gaben zehn der Befragten an, mit der Nutzung der Methodik des Project Management Institute (PMI) zufrieden bzw. sehr zufrieden zu sein. Mit der CMMI-Methodik sind ca. 62% der Befragten, die diese Methodik einsetzen, zufrieden bzw. sehr zufrieden. Wenige der Befragten (n=4) nutzen die PM-Methodik der International Project Management Association (IPMA) bzw. der GPM (deutscher Vertreter der IPMA). Jedoch gaben diese Befragten an, damit sehr zufrieden bzw. zufrieden zu sein. Die Projektmanagement-Methode Projects in Controlled Environments (PRINCE) in der zweiten Version (PRINCE2) nutzen sieben der Befragten für derartige Projekte. Ca. 70% davon sind mit der Methodik zufrieden. Unter „Sonstiges“ gab einer der Befragten an die Methode „Hologramming“ zu nutzen und damit unzufrieden zu sein. Ein weiterer ist mit der Nutzung von „Six Sigma“ in internationalen und interkulturellen Projekten zufrieden. In einer weiteren Frage wurde nach der Meinung gefragt, ob eine (neue) spezielle Methodik für internationale/interkulturelle Projekte entwickelt werden sollte. Abb. 5.4 verdeutlicht, dass ca. 53% der Befragten der Meinung sind, dass keine neue spezielle Methodik entwickelt werden sollte. Demgegenüber sind ca. 32% der Meinung, dass es einer neuen Methodik für diese Projekte bedarf. Die restlichen Befragten antworteten mit „weiß nicht“.

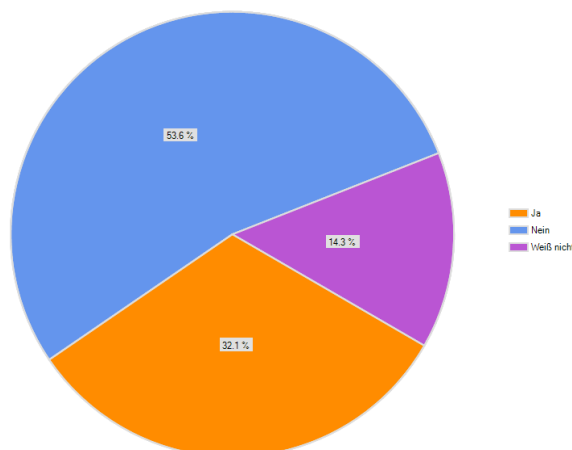


Abb. 5.4: Entwicklung einer speziellen Methodik²⁵

²⁴ Diese Frage haben 27 Teilnehmer, davon 15 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Die Skalierung der Rangfolgenskala ist der Legende in Abb. 5.3 zu entnehmen.

²⁵ Diese Frage haben 27 Teilnehmer, davon 15 aus Großunternehmen und 12 aus KMU, beantwortet. Die Antwortmöglichkeiten sind der Legende in Abb. 5.4 zu entnehmen.

6 FAZIT

Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung sowie des Wettbewerbs- und Kostendrucks wird der Trend des IT-Offshoring zukünftig an Bedeutung gewinnen. Auch KMUs sind dem vermehrt ausgesetzt und sehen eine Lösung dieser Problematik in der verstärkten Auslagerung von IT-Leistungen in so genannte Niedriglohnländer. Ohne Zweifel ist Indien einer der wichtigsten Standorte für Offshore-Dienstleistungen und wird aufgrund der Kombination vieler Erfolgsfaktoren auch in Zukunft den IT-Markt bestimmen. Allerdings bestehen neben den vielfältigen Chancen auch große Risiken. Diesen sind sowohl Großunternehmen als auch KMU ausgesetzt. Eine sorgfältige Planung und ein entsprechendes Risikomanagement sind daher für den Erfolg einer Verlagerung nach Indien essenziell.

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen den aktuellen Stand im IT-Offshoring von Deutschland nach Indien. Hierbei wurden die Motive der Unternehmen, die zur Verlagerung von IT-Leistungen nach Indien geführt haben, identifiziert. Zudem wurde die Zufriedenheit hinsichtlich der genannten Motive validiert. Die nach Indien outgesourceten IT-Leistungen wurden identifiziert, und die mögliche Entwicklung der nächsten fünf Jahre diskutiert. Ferner wurden die Erfahrungen deutscher Unternehmen mit IT-Offshoring dargestellt und beschrieben, welche Probleme hinsichtlich der Verlagerung von IT-Leistungen bestehen. Hierbei wurde das Augenmerk auf interkulturelle Einflüsse gerichtet, die vor allem bei Großunternehmen zu Schwierigkeiten führten und den Projekterfolg potenziell gefährden.

Die Erkenntnisse der Studie stellen somit sowohl den bislang unerforschten Stand zum IT-Offshoring der KMUs dar als auch die aktuelle Situation aus der Sicht der Großunternehmen. Zudem werden auch die Unterschiede der beiden Gruppen aufgezeigt. Die Ergebnisse sollen einen Einblick in die aktuelle Situation liefern und als Basis für zukünftige Forschungsarbeiten dienen. Ein Ergebnis der vorliegenden Arbeit ist, dass der Reifegrad (CMM Level 5) anscheinend wenig zur Entscheidung, nach Indien zu verlagern, beigetragen hat. Weiterhin ergab sich eine Diskrepanz hinsichtlich der Relevanz von kulturellen Unterschieden zwischen den befragten KMUs und den befragten Großunternehmen. Diese sowie weitere Ergebnisse der Studie können in weiteren Forschungsarbeiten vertieft werden.

Das Kompetenzzentrum Projektmanagement beabsichtigt weitere Forschungsarbeiten in diesem Themenfeld durchzuführen. Es besteht ein eindeutiger Bedarf nach einem tiefgreifenden Verständnis für das IT-Offshoring von Deutschland nach Indien. Diese und zukünftige Forschungsarbeiten des Kompetenzzentrums sollen dazu beitragen das Thema ausführlicher zu untersuchen.

Kontakt zum Kompetenzzentrum:

Artur Strasser M.Sc.	artur.strasser@fh-hannover.de
V.-Prof. Lars Baumann	lars.baumann@fh-hannover.de
Prof. Dr. Andreas Daum	andreas.daum@fh-hannover.de

Competence Center for Project Management (CCPM)
 Fachhochschule Hannover
 Fakultät IV - Wirtschaft und Informatik
 Ricklinger Stadtweg 120
 30459 Hannover
 E-Mail: ccpm@fh-hannover.de
 Internet: www.ccpm.fh-hannover.de

LITERATUR

BITKOM (2005): Leitfaden Offshoring, in: Internet: www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Leitfaden_Offshoring_31.01.2005.pdf; Zugriff am 2011-06-08.

Computerbild (2004): Was ist ein Offshore-Qualitätssiegel wert?, in: Internet www.computerwoche.de/management/it-services/543904/; Zugriff am 2011-07-20.

Enzyklo (2011): Schwesterunternehmen, in: Internet www.enzyklo.de/Begriff/Schwesterunternehmen; Zugriff am 2011-07-22.

Grechenig, T., Bernhart, M., Breiteneder, R., Kappel, K. (2010): Softwaretechnik, München: Pearson.

Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, London: Sage Publications.

Schaaf, J. (2005): Outsourcing nach Indien: der Tiger auf dem Sprung, in: Internet www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD00000000191727.pdf; Zugriff am 2011-05-26.

Schaaf, J. (2005a): Offshoring-Report Ready to Take-off, in: Internet www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000000188321.pdf; Zugriff am 2011-05-26.

Selbach, E. (2011): CMM und SPICE als Unternehmensvorteile: Outsourcing nach Indien aus Qualitätserwägungen, in: Internet www.brainguide.de/data/publications/PDF/pub5388.pdf; Zugriff am 2011-17-06.

Winkler, J., Dibbern, J., Heinzl, A. (2007): Der Einfluss kultureller Unterschiede beim IT-Offshoring, in: Wirtschaftsinformatik, Band 49, Nr. 2, S. 95-103.