

# 1 Die Globalisierung hat die IT erreicht

Welche Organisation ist am besten auf die Zukunft eingestellt? Es gibt diverse Kriterien dafür, wann Organisationen optimal ausgerichtet sind: Flexibilität, Effizienz und natürlich Kundenorientierung. Im Zuge zunehmender Globalisierung unserer Wirtschaft ist »Offshoring« zum Synonym für die Nutzung kostengünstiger Ressourcen weltweit geworden und wird von vielen Unternehmen gar als einzig verfügbares »Allheilmittel« gesehen, um im internationalen Wettbewerb weiter bestehen zu können. Im Bereich der industriellen Produktion ist die globale Arbeitsteilung schon seit Jahrzehnten gängige Praxis. Die politischen Veränderungen und der technische Fortschritt der letzten beiden Dekaden haben eine zusätzliche Dynamisierung dieser Arbeitsteilung verursacht. Das ist eine Entwicklung, die auch die deutsche Wirtschaft maßgeblich beeinflusst, was nachfolgende Meldungen illustrieren:

In einer DIHK-Pressemitteilung aus dem Jahr 2005 heißt es: »Die Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen erreichen 2005 ein Rekordhoch. Das ergibt eine aktuelle Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) bei mehr als 7.500 deutschen Unternehmen« [DIHK 2005]. Und auch im Jahr 2007 kommt der DIHK – in einer Nachfolgestudie – zu dem Schluss: »Im Jahr 2007 werden die Auslandsinvestitionen der deutschen Industrieunternehmen nochmals etwas stärker zulegen als schon in den letzten Jahren« [Nitschke & Ressler 2007]. Sicherlich werden zuerst Wachstumschancen durch Markterschließung und Auslandsvertrieb wahrgenommen. Während die Studie aus dem Jahr 2005 ergab, dass Unternehmen mit wachsenden Auslandsbudgets die Kostenersparnis an ausländischen Standorten als wichtigstes Motiv für Investitionen im Ausland nennen (34 % der Nennungen), steht dieses Motiv in der Nachfolgestudie des Jahres 2007 erst an dritter Stelle (29 % der Nennungen), allerdings mit einem geringen Abstand vom zweitwichtigsten Motiv »Auslandspro-

*Zunehmende  
Auslandsinvestitionen von  
deutschen Unternehmen*

duktion zur Markterschließung« (31 % der Nennungen). Diese Entwicklung kann vermutlich auch durch ein wachsendes Bewusstsein um die Schwierigkeiten einer internationalen Arbeitsteilung erklärt werden, die mitunter die Erreichung von Kostenvorteilen verzögern oder gar verhindern.

*Globaler Wettbewerb der  
Produktionsressourcen*

Pressemitteilungen des DIHK und viele weitere Meldungen lassen einen Trend zu einer zunehmenden weltwirtschaftlichen Verflechtung auch bei der Nutzung von eigenen Unternehmensressourcen erkennen. Nicht nur die Produkte stehen weltweit im Wettbewerb, sondern auch die Ressourcen zu ihrer Herstellung. Mit Ressourcen aus den, im Bereich der industriellen Arbeitsteilung, lange etablierten Ländern wie Korea, Taiwan und Mexiko konkurrieren nun auch Ressourcen aus Standorten, die ihre Märkte erst in der jüngsten Geschichte zunehmend geöffnet haben. Dazu gehören insbesondere die Länder Mittel- und Osteuropas sowie China. Ursache der Marktöffnung sind die politischen Veränderungen in diesen Ländern. Einen vorläufigen Höhepunkt erreichte diese Entwicklung in Europa durch die »EU-Osterweiterung«.<sup>1</sup> Mit den neuen Märkten in direkter Nachbarschaft gerät der Standort Deutschland unter besonderen Wettbewerbsdruck. Während dieser Druck internationale Konzerne schon lange erreicht hat, wirkt er sich unter den neuen Bedingungen nun auch verstärkt auf den deutschen Mittelstand aus. Verschärft wurde dieser Effekt in den letzten Jahren gerade in Deutschland noch durch eine geringe Inlandsnachfrage in Kombination mit hoher Preissensibilität und überwiegend ausgeprägten Käufermärkten<sup>2</sup>.

*Globale Arbeitsteilung  
in der IT*

Laut einer Pressemitteilung der NASSCOM, (National Association of Software and Services Companies), der indischen Handelskammer, konnten die indischen IT-Dienstleister im Geschäftsjahr 2006/2007 IT-Leistungen im Wert von 18 Mrd. USD an ausländische Kunden absetzen, was einem Wachstum von 35 % gegenüber der Vorperiode entspricht [NASSCOM 2007]. Für das bis 2008 andauernde nachfolgende Geschäftsjahr kann mit einem weiteren Wachstum von etwa 24 % gerechnet werden.

1. In Wirklichkeit handelt es sich nicht nur um eine Osterweiterung der EU, da auch Länder wie Zypern und Malta in den Erweiterungsprozess eingeschlossen wurden. Der Begriff EU-Osterweiterung prägte jedoch die öffentliche Diskussion, die ihre Berechtigung darin fand, dass es sich bei der Aufnahme der mittel- und osteuropäischen Länder um einen ökonomisch wie politisch besonders bedeutsamen Schritt mit weitreichenden Konsequenzen handelte.
2. Käufermärkte sind solche Märkte, in denen der Käufer eine günstigere Verhandlungsposition hat als der Verkäufer, mit entsprechenden Konsequenzen für die Preisbildung. Gründe für die Entwicklung von Märkten zu Käufermärkten sind u. a. ein Angebotsüberhang und eine Verschiebung von Investitionen durch die Nachfrager in die Zukunft. Letzteres Verhalten kann durch Preisverfall im Käufermarkt noch begünstigt werden.

Diese Meldungen zeigen, dass die globale Arbeitsteilung auch die IT erreicht hat. Während andere Länder, insbesondere Großbritannien und die USA, bereits seit längerem Erfahrungen mit dem Bezug von IT-Leistungen aus dem Ausland haben, steht diese Entwicklung in Deutschland noch am Anfang. Damit weisen diese Länder einen Entwicklungsvorsprung in Bezug auf den Auslandsbezug von IT-Leistungen insbesondere aus Indien auf, der sich auch – im Fall von Großbritannien – aus ihrer Historie oder – im Fall der USA – einer generellen wirtschaftlichen Vorreiterrolle erklärt. Hierbei profitieren beide Länder von der englischen Muttersprache, darüber hinaus kann England aufgrund seiner Historie als Commonwealth-Führungsnation auf Kenntnisse der kulturellen Besonderheiten zurückgreifen – insbesondere in Bezug auf Indien.

Auch wenn in deutschen Unternehmen bereits Kenntnisse aus dem Bereich der internationalen Arbeitsteilung – besonders im industriellen Bereich – vorhanden sind, lassen diese sich nicht ohne weiteres auf den Bereich der IT übertragen. Das hängt auch damit zusammen, dass der Erfahrungsschatz zum großen Teil implizit vorliegt und an individuelle Lernvorgänge gebunden ist. Die personellen Ressourcen, die diese Erfahrungen besitzen, sind in der Regel – aufgrund ihrer Qualifikation – nicht im IT-Bereich einsetzbar. Verschärfend kommt noch hinzu, dass es sich bei den Leistungen der IT naturgemäß um besonders informationsintensive, immaterielle und häufig kulturabhängige Leistungen handelt. Das vermindert die Übertragbarkeit von Managementtechniken aus der internationalen industriellen Kooperation auf den Bereich der Kooperation in der IT erheblich.

All diese erschwerenden Bedingungen werden von der Geschäftsführung der Unternehmen oft vernachlässigt, die ihrer IT den Auslandsbezug von Leistungen verordnen wollen. Vernachlässigt wird häufig auch der Aspekt der Sprache, denn im Gegensatz zu den Vorreiterländern stellt die englische Sprache als Projektsprache in deutschen Unternehmen regelmäßig eine nicht zu vernachlässigende Herausforderung dar. Hiervon sind insbesondere technikferne Unternehmen betroffen, wie z. B. Finanzdienstleister. Auch positive Fantasien, die sich durch die Bekanntgabe des Auslandsbezugs von IT-Leistung leicht wecken lassen, sei es bei Geldgebern oder an der Börse, führen oft zu unzureichend reflektierten und mitunter unsystematischen Entscheidungen.

Das Buch setzt dementsprechend an dieser Stelle an und fokussiert auf den Auslandsbezug von IT-Dienstleistungen. Hierbei erfolgt eine Konzentration der Betrachtung auf IT-Dienstleistungen im Umfeld der Softwareentwicklung im weiteren Sinne, da diese den größten Anteil

*Auslandserfahrungen der Industrie für die IT kaum nutzbar*

*Unreflektierte Einstellung zur Internationalisierung der IT*

*Fokus und Zielgruppe des Buches*

an den für Deutschland im Ausland erbrachten IT-Dienstleistungen ausmacht [Schaaf & Weber 2005]. Hierunter fallen im Besonderen:

- die individuelle Softwareentwicklung
- die Migration von Software von einer Plattform auf eine andere
- die Entwicklung von Standardsoftware
- das Application Management und zugehörige Dienstleistungen (z. B. User Support)

Das Buch spricht insbesondere das IT-Management und Mitarbeiter in der IT an. Sie sollen mit den nötigen Kenntnissen ausgestattet werden, um die Entscheidungen und Diskussionen bzgl. des Auslandsbezuges von IT-Leistungen zu versachlichen, die Tragweite der sich ergebenden Umgestaltungsanforderungen zu verdeutlichen und deren zielgerichtete und konstruktive Ausgestaltung zu unterstützen. Managern und Mitarbeitern von Unternehmen, die bereits IT-Leistungen aus dem Ausland beziehen, soll es ermöglichen, ihre eigenen Erfahrungen mit denen anderer Unternehmen zu vergleichen. Das Buch soll auch dazu beitragen, für das eine oder andere noch offene Problem neue Lösungs-ideen aufzuzeigen.

### **Begriffe im Umfeld von IT-Near- und -Offshoring**

#### *Near- vs. Offshore*

In vielen Quellen werden die Begriffe »Offshore« bzw. »Offshoring« als Oberbegriff für jeglichen Auslandsbezug von Leistungen verwendet. Dieses ist vielleicht auch aus dem amerikanischen Ursprung der Begriffe zu erklären, denn aus dieser Perspektive ist der Großteil der Anbieterländer »off shore« d. h. »jenseits des eigenen Ufers«. Die Verfasser halten eine differenziertere Terminologie für hilfreich, um Mehrdeutigkeiten zu vermeiden. Daher werden im vorliegenden Buch nur die Begriffe »Nearshore« und »Offshore« verwendet.

- Als *Nearshore* werden dabei Anbieter, Standorte und Ressourcen bezeichnet, die – aus der Perspektive des Verwenders des Begriffes – im Ausland sind, aber auf demselben Kontinent liegen.
- Als *Offshore* werden analog solche Anbieter, Standorte und Ressourcen bezeichnet, die sich – aus der genannten Perspektive – im Ausland befinden und auf einem anderen Kontinent liegen.

#### *Offshoring vs. Offshore*

Eine weitere – aber nur teilweise übliche Unterscheidung – ist die zwischen dem Präfix »Offshore« und dem substantivierten englischen Verb »Offshoring«. Quellen, die diese Formen unterscheiden, gehen davon aus, dass

- *Offshoring* für den *Prozess* der Verlagerung von Leistungen oder Funktionen an Offshore-Standorte steht,

- Offshore als Präfix die *Lage* einer Ressource, Funktion o. Ä. bezeichnet.

Analog würde dieser Bedeutungsunterschied dann auch für »Nearshore« und »Nearshoring« gelten. Folgt man dieser Terminologie, dann könnte ein Unternehmen erstmals »Offshoring« nach Indien betreiben. Würde später der Dienstleister innerhalb Indiens gewechselt, dann könnte man nicht mehr von »Offshoring« sprechen, da keine Verlagerung ins Ausland mehr vorliegt, sondern eine Verlagerung innerhalb des Auslands. Hier müsste man dementsprechend von einem »Wechsel des Offshore-Anbieters« sprechen.

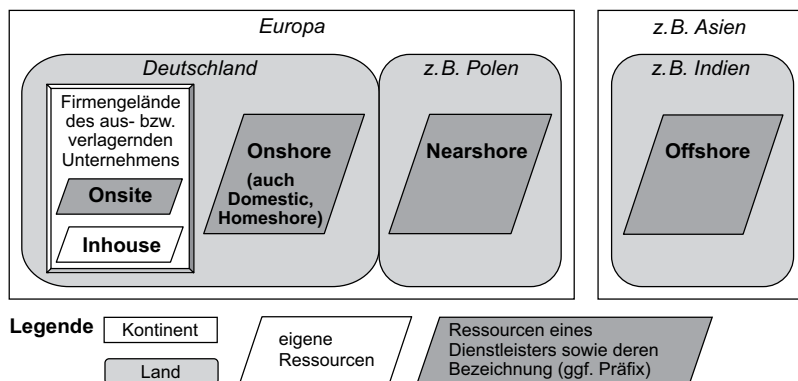
Aufgrund dieser Differenzierung der Bezeichnungen wird dem Lesenden – wie übrigens auch dem Schreibenden – eine erhebliche Konzentration abverlangt, um die Begriffe immer richtig zu deuten bzw. zu verwenden.

Vor diesem Hintergrund haben sich die Autoren entschlossen, im Folgenden grundsätzlich auf die Varianten mit substantivierten Verben zu verzichten (»-ing«) und stattdessen durchgängig die Präfixe »Near-« und »Offshore« zu verwenden. Gegebenenfalls werden unterschiedliche Situationen durch Beschreibungen in deutscher Sprache ausformuliert, um dem Leser eine flüssigere Lektüre ohne Missverständnisse zu ermöglichen.<sup>3</sup> Zur sprachlichen Vereinfachung werden Anwender von IT-Near- und -Offshore im Folgenden auch verkürzt als »Anwender« bezeichnet. Analog werden IT-Dienstleister mit Auslandsgeschäft auch »Anbieter« genannt (vgl. auch Kap. 4.1).

Der Zusammenhang zwischen den diskutierten Begriffen und einigen weiteren wird in Abbildung 1–1 aus deutscher Perspektive dargestellt.

Begriffsverwendung im Folgenden: Near- oder Offshore

Weitere Begriffe



**Abb. 1–1**  
Begriffe im Umfeld von Near- und Offshore

3. Dass der Titel des Buches trotzdem »IT-Near- und -Offshoring in der Praxis« lautet, ist ein Zugeständnis an den üblichen, aber unglücklichen Sprachgebrauch.

### **Verlauf der weiteren Darstellung**

Dieses Kapitel zeigte die Aktualität und Relevanz des Themas IT-Near- und -Offshore auf. Es wurden die zentralen Begriffe eingeführt sowie die Notwendigkeit einer kritischen Auseinandersetzung mit dem Thema dargelegt.

Hierauf aufbauend werden in Kapitel 2 die globalen politischen und ökonomischen Entwicklungen, die eine Zunahme der globalen Arbeitsteilung begünstigen, näher betrachtet. Dabei wird auch auf ausgewählte Anbieterländer eingegangen, die zueinander im Wettbewerb stehen. Die Stärken und Schwächen der Standorte sowie mögliche zukünftige Entwicklungsperspektiven werden dargelegt. In Kapitel 3 werden die strategische Bedeutung des Auslandsbezugs aus Unternehmenssicht erörtert sowie die Konsequenzen für einzelne Gestaltungsbereiche hergeleitet.

Um die Praxisrelevanz, Aktualität und die Berücksichtigung einiger neuer Aspekte des Themas in den Ausführungen sicherzustellen, wurde eine begleitende Studie durchgeführt [Krick 2008]. Diese Studie wurde in Form einer Expertenbefragung vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Hamburg mit Unterstützung der IMPALA GmbH durchgeführt. Sie stützt sich auf die Befragungen sowohl von Beziehern von ausländischen IT-Leistungen als auch von Anbietern dieser Leistungen. Darüber hinaus wurden auch einige weitere Experten aus dem Umfeld befragt. Das Vorgehen und die Ergebnisse der Studie werden in Kapitel 4 dargestellt.

Eine ausführliche Darstellung der organisatorischen Aspekte der Umsetzung von Auslandsaktivitäten in Kapitel 5 gibt dem Praktiker aus Sicht der Autoren einen Leitfaden zur Überprüfung der eigenen Vorgehensweisen. Für den Interessierten gibt dieses Kapitel auch einen vollständigen Überblick der notwendigen Maßnahmen, um mit eigenen oder externen Near- und Offshore-Organisationen erfolgreich zusammenzuarbeiten.