

Indien kämpft mit hoher Fluktuation

GASTBEITRAG

TEXT: HOLGER HAAS, STEPHAN SALMANN

Die großen Offshore-Standorte im Vergleich: China, Osteuropa und Indien haben alle samt Vor- und Nachteile. Wer Aufgaben ins Ausland verlagern will, sollte sie kennen.

Unter dem Namen „fit4sourcing“ stellt die IT-Management-Beratung corporate quality (CQ) aus Siegburg bei Bonn einen Datenbank-gestützten Marktplatz zum transparenten Vergleich von Outsourcing-Leistungen in der IT-Entwicklung zur Verfügung. In den vergangenen zwei Jahren haben die Berater Informationen über mehr als 180 potenzielle Anbieter zusammengetragen und bis dato rund 40 von ihnen detailliert nach Qualitätskriterien der IT-Standards CMMI, eSCM und Outsourcing Best Practices nach insgesamt über 500 Attributen bewertet.

Antrieb für die Erstellung der Datenbank ist der Umstand, dass deutsche Unternehmen sich zunehmend für das Outsourcing von IT-Entwicklungsleistungen interessieren und damit einem Trend folgen, den seit Jahren amerikanische und englische Unternehmen erfolgreich gehen. Vielen Unternehmen klagen jedoch über die mangelnde Transparenz auf der Anbieterseite.

Die Unternehmensprofile der nun eingerichteten Datenbank stammen hauptsächlich aus Russland, der Ukraine, Weißrussland, Polen, Bulgarien und China. Indische Anbieter wurden bisher nicht in die Datenbank integriert, sie sind der CQ aber aus verschiedenen Projekten, Kontakten und Studien bekannt. Die fit4sourcing-Datenbank aus dem Hause corporate quality wächst kontinuierlich an und bietet den Kunden dadurch mehrere Optionen, ihre Entwicklungsarbeiten an das jeweils qualifizierteste Unternehmen zu vergeben.

Unternehmen

Indien kann als Kernland des Outsourcing bezeichnet werden – hat es Indien doch geschafft, die umfangreichste Palette an Outsourcing-Dienstleistungen zu entwickeln. Das indische Angebot reicht von der einfachen Dateneingabe, der kundenspezifischen Anwendungsentwicklung über Anwendungsmanagement, IT-Operations bis hin zu Consulting Services über den lokalen Markt hinaus. Eine besondere Stärke Indiens liegt zudem im Business Process Outsourcing (BPO). Die Summe und der Reifegrad an Out-

sourcing-Fähigkeiten hat Indien daher in die Führungsposition als Offshore-IT-Provider und BPO-Anbieter gebracht.

Die Angebotspalette der chinesischen Unternehmen ist sicherlich schmäler und fokussiert sich stärker auf neue Technologien wie .Net und Java. China wird von vielen westlichen Unternehmen als Markt der Zukunft gesehen, sodass bereits viele größere Softwarehäuser eigene Standorte in China etablieren. Der Aufbau eines ODC (Offshore Development Centers) ist ein häufig gewählter Weg, eigene Ressourcen mit Hilfe eines chinesischen Unternehmens zu etablieren.

Länderspezifisch konnten in Osteuropa – bedingt durch Sowjetzeiten – regionale Stärken herausbilden. In der Ukraine besteht zum Beispiel sehr viel technisches Know-how auf Basis der guten universitären Ausbildung und der traditionell starken Beziehung zur Raumfahrtindustrie.

Russland hingegen verfügt über ein starkes Portfolio an Services im Bereich der Applikationsentwicklung, Maintenance von Legacy Systemen (Altsystemen), der Produktentwicklung sowie in der Forschung und Entwicklung im Bereich von mathematischen Systemen und Algorithmen.

Weißrussland wiederum war eine Kernregion der damaligen Computerindustrie und kann nach wie vor sehr stark aus diesen Erfahrungen schöpfen.

Konditionen

Die Konditionen indischer Unternehmen sind nach wie vor auf einem guten bis durchschnittlichen Niveau (20 bis 55 Euro). Wobei in den letzten Jahren durch die hohen Fluktuationsraten ein rapider Preisanstieg zu verzeichnen ist – laut einer Studie von McKinsey sind in den letzten 4 Jahren die durchschnittlichen Kosten p.a. für einen Softwareentwickler um 13

Prozent gestiegen, und bei den begehrteren Projektmanagern ist sogar ein Anstieg um 23 Prozent zu verzeichnen.

In China hingegen sind die Stundensätze (8 Euro bis 25 Euro) auf Grund des großen Pools an verfügbaren Ressourcen bis hinauf in die „1st tier cities“ (wie Shanghai und Peking) günstig bis sehr günstig und lassen in absehbarer Zeit auch keinen wesentlichen Anstieg erwarten.

In den Städten Osteuropas ist hingegen ein klarer Anstieg der Preise erkennbar – regional betrachtet werden in Zentren wie Moskau oder auch St. Petersburg bereits Stundensätze bis zu 60 Euro erwartet, sodass sich diese fast auf europäischem Niveau bewegen. Einzelne Regionen in der Ukraine und Weißrussland oder Ländern wie Bulgarien können aber durchaus auch zu chinesischen Konditionen Leistungen anbieten.

Mitarbeiterressourcen

Der Personalmarkt Indiens ist für seinen großen Pool an gut ausgebildeten Mitarbeitern bekannt und bietet eine sehr gute Auswahl an qualifizierten Ressourcen für die IT-Industrie. Allerdings besteht auf dem indischen Personalmarkt zunehmend ein Nachfrageüberhang, der sich in einer Fluktuation zwischen 20 und 40 Prozent niederschlägt, die durchschnittlichen Stundensätze in die Höhe treibt und die Risiken für den deutschen Outsourcing-Kunden erhöht.

China hingegen verfügt durch verschiedenste staatliche und regionale Initiativen über einen stark wachsenden Pool an Ressourcen mit einem guten schulischen und universitären Ausbildungshintergrund, sodass das Arbeitskräfteangebot die Nachfrage weiterhin übersteigt. Die Fluktuation ist regional und unternehmensspezifisch geprägt – erreicht mit durch-

schnittlichen 10 bis 15 Prozent aber nicht das Niveau in Indien.

Der Personalmarkt für Mitarbeiterressourcen kann in Osteuropa als stabil angesehen werden – wobei die branchenübliche Fluktuationsrate leicht über dem europäischen Niveau liegt. Regional sind einzelne Besonderheiten zu beachten. Beispiel: Polen hat mit einer Abwanderung in Richtung England und Irland zu kämpfen, sodass diese Unternehmen bereits auf Ressourcen aus der Ukraine zurückgreifen.

Marktresourcen

Sowohl Indien als auch China investieren stark in die universitäre Ausbildung, um die umfangreiche Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern in der IT-Industrie decken zu können. Wobei China aktuell durch seine intensive staatliche Förderung der IT-Outsourcing-Industrie und Universitäten etwa über 300000 Studienabgänger verfügt. Aber auch in Indien verlassen jährlich 100000 Absolventen die Universitäten in Richtung IT-Industrie.

Die Stärke der osteuropäischen Universitäten liegt hingegen nicht so sehr wie in den asiatischen Ländern auf der großen Zahl der Absolventen, sondern bezieht sich vornehmlich in der soliden technischen und mathematischen Ausbildung des Nachwuchses.

Schwierig erweist sich in allen Ländern die praxisnahe Ausbildung der Absolventen hinsichtlich der im Berufsleben zusätzlich erforderlichen Skills im Projektmanagement und dem marktorientierten Umgang mit internationalen Kunden – hier ist häufig die Qualität der betrieblichen Ausbildung gefordert, um diese erforderlichen Zusatzqualifikationen zu erarbeiten.

Als größeres Problemfeld stellt sich in Indien hingegen immer wieder die technische Infrastruktur heraus – kommt es doch auch in den Zentren der IT-Industrie hin und wieder zu Ausfällen in der Energieversorgung.

In den größeren Städten Chinas kann die Infrastruktur als sehr gut bezeichnet werden. Sie ist in weiten Teilen stabiler als die indische. Infrastrukturelle Probleme im Bezug auf Osteuropa sind nicht bekannt.

Sonstiges

Zusätzlich zu den bisher diskutierten Vorteilen sprechen für Indien noch das bestehende, an Großbritannien angelehnte Rechtssystem sowie die durchweg guten Englischkenntnisse der Mitarbeiter. Zu beachten sind aber die sich wahrscheinlich aus dem Kas-

tenssystem bedingenden kulturellen Unterschiede.

Die IT-Industrie in China ist aus internationaler Sicht in traditionelle Unternehmen mit einer chinesischen Unternehmenskultur und Unternehmen mit einer stark amerikanischen Unternehmenskultur aufgeteilt, in der die Büro-sprache selbstverständlich Englisch ist. Diese Unternehmen werden von internationalen Führungskräften geleitet und etablieren sich bereits erfolgreich im internationalen IT-Outsourcingmarkt.

Sprachliche und kulturelle Barrieren bestehen für Geschäftsbeziehungen zum osteuropäischen Markt nur wenige. Zudem verlieren sie an Bedeutung, da sich die Unternehmen stark an die Vorgehensweisen der westlichen Kunden angepasst haben und neben Englisch auch zunehmend Deutsch als Geschäftssprache anbieten.

Die rechtliche Sicherheit schwankt zwischen den einzelnen Ländern und deren Rechtssystemen. Im Zuge der EU-Orientierung ist sie in vielen Ländern verlässlicher geworden. Eine Durchsetzung der eigenen Interessen ist in den Ländern für ein deutsches Unternehmen aber nach wie vor schwierig.

Aus rechtlicher Perspektive empfiehlt es sich daher für alle Länder, den Gerichtsstand nach Deutschland zu legen und die Verträge nach deutschem Recht zu gestalten.

Zusammenfassung

Der Offshore-Markt bietet weltumfassend eine große Auswahl an Alternativen in verschiedenen Ländern mit jeweils spezifischen Stärken und Schwächen. So liegt eine Strategie nah, auf Basis der jeweiligen Anforderungen an das Outsourcing-Projekt (Budget, Technologie, Regieaufwand, Sprache, Kultur und Geschäftsanforderungen) einen geeigneten Partner zu suchen, der alle wesentlichen Kriterien erfüllt. Ist die Outsourcing-Strategie eines Unternehmens auf diese flexiblen Anforderungen ausgerichtet, eröffnet sich dem Unternehmen ein globaler Sourcing-Markt mit großen Chancen zu einem kalkulierbaren Risiko.

Als Mitarbeiter der corporate quality consulting verantwortet der Autor die Sourcingstrategie und -aktivitäten rund um den Outsourcing-Markt des Unternehmens. Für Ihre Fragen ist Hr. Haas unter www.fit4sourcing.com für Sie erreichbar.

	Indien	China	Osteuropa
Unternehmen			
Größen (Anzahl TOP 100)	++	+	0
Leistungsbreite	++	0	+
Konditionen			
Stundensätze 1st tier cities	+	+	--
Stundensätze 2nd tier cities	0	+	+
Stundensätze 3rd tier cities	0	++	++
Veränderung/Trend Stundensätze	+	+	--
HR			
IT Personalmarkkapazitäten	-	++	0
Fluktuation	--	- bis +	- bis +
Trend in der Fluktuation	-	0	0
Marktresourcen			
Universitäten und Ausbildung	0	+	+
Infrastruktur	-	++	0 bis +
Sonstiges			
Rechtssystem	0	--	- bis 0
Sprache	+	-- bis +	0 bis ++
Kult. Fit	-	- bis +	0 bis ++

Legende: -- = sehr nachteilig, - = nachteilig, 0 = durchschnittlich, + = vorteilhaft, ++ = sehr vorteilhaft