

## 15 Jahre IT-Offshoring nach Indien – ein persönliches Resümee

Dipl.-Math. Jens Borchers



## 15 Jahre IT-Offshoring nach Indien – ein persönliches Resümee

Vortrag beim FZI Karlsruhe am 13.03.2007

Dieses Werk einschließlich aller  
seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt.

Jede Verwertung, die nicht aus-  
drücklich vom Urheberrechtsgesetz  
zugelassen ist, bedarf der vorherigen  
schriftlichen Zustimmung von  
Steria Mummert Consulting

Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Bearbeitungen,  
Übersetzungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in  
elektronischer Form. Eine Weitergabe  
an Dritte ist nicht gestattet.

Stand: 11.03.2007

Dipl.-Math. Jens Borchers  
Senior Manager  
Banking

Steria Mummert Consulting AG  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29, D-22085 Hamburg  
Telefon: +49 40 22703-5409  
Fax: +49 40 22703-1409  
E-Mail: [jens.borchers@steria-mummert.de](mailto:jens.borchers@steria-mummert.de)

Version 3.0

■ 15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00 Seite 2  
© Steria Mummert Consulting AG



## Agenda.

### 15 Jahre Offshoring mit Indien - Agenda

- Periode 1 – Arbeiten mit indischen Outsourcern im Frühstadium
- Periode 2 - Aufbau und Betrieb einer eigenen Offshore-Organisation
- Periode 3 – Beratung beim Einsatz von beiden Alternativen heute
- Persönliches Resümee

15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00, Seite 3  
© Steria Mummert Consulting AG



## 1 Eine starke Allianz für starke Lösungen.

### Das Unternehmen.



#### **Steria Mummert Consulting ist ein Unternehmen der Steria Gruppe.**

Wir bieten unseren Kunden die komplette Wertschöpfungskette von der Management- und Prozess-Beratung über die System-integration bis hin zu Managed Services in den wichtigsten europäischen Märkten.

Basis für unsere Leistungen sind das langjährige Branchen-Know-how und eine exzellente Technologie-Expertise.

15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00, Seite 4  
© Steria Mummert Consulting AG

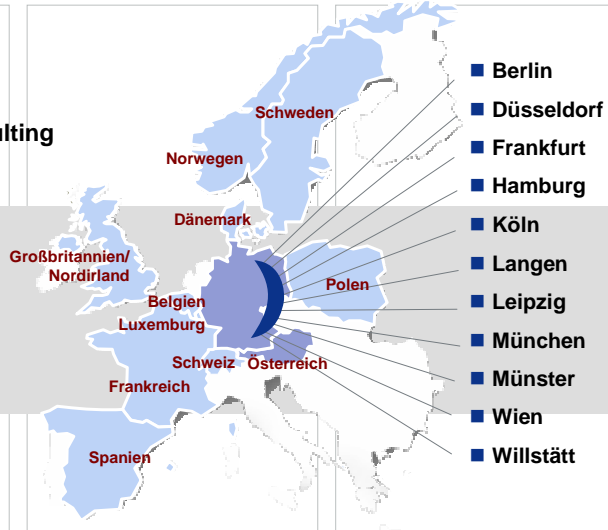


# 1 Leistungsstarke, kundennahe Organisation.

Das Unternehmen.

## Steria Mummert Consulting und die Steria Gruppe

sind in folgenden europäischen Ländern mit ihren Geschäftsstellen vertreten:



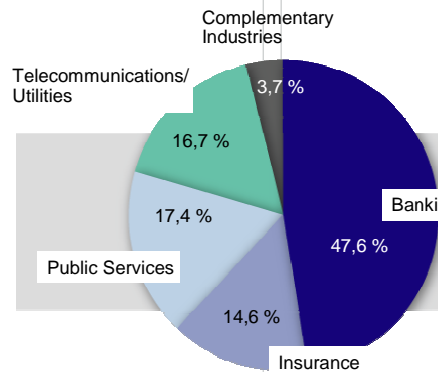
15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00: Seite 5  
© Steria Mummert Consulting AG



# 1 Dienstleistungsbranchen im Fokus.

Das Unternehmen.

## Unternehmensberatung für Dienstleistungsbranchen.



Gesamtumsatz 2005:  
185 Mio. €

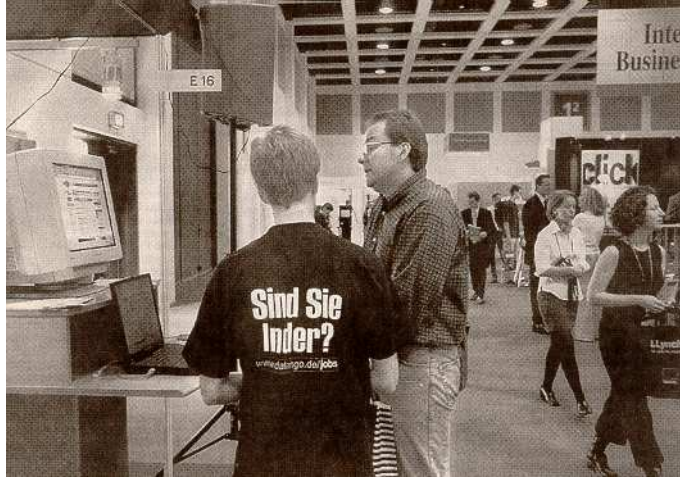
Mitarbeiter 2005:  
1.400



15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00: Seite 6  
© Steria Mummert Consulting AG



## Die IT-Indier – Die Retter der IT-Welt ?



■ 15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00, Seite 7  
© Steria Mummert Consulting AG

  
steria mummert  
consulting

## Periode 1 – Zusammenarbeit mit indischen Outsourcern

- 1992 - 1995
- Initiiert durch ein großes Migrationsprojekt bei deutscher Bausparkasse
- Erster Kontakt zu indischen Outsourcing-Unternehmen in 1992
- Erstes großes Offshore-Projekt in 1992-1994
  - Erstmals in D mit direkter Anbindung des indischen Teams an ein Rechenzentrum des Kunden!
  - 64kb/s-Satellitenstrecke: damals > 10.000 DM monatlich!
- Weitere Projekte parallel
  - Mit gleichem und anderen indischen Firmen
  - Schon die „Vorschau“ auf übliche „indische“ Probleme

■ 15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00, Seite 8  
© Steria Mummert Consulting AG

  
steria mummert  
consulting

## Erfahrungen aus Periode 1

- Erfahrungen aus den Offshore-Projekten mit indischen Outsourcern:
  - Projekte waren z.T. viel zu hoch bezahlt
  - Keine Mitarbeiter-Kontinuität über Projekte hinweg
    - Große Qualitätsstreuung
    - Gute Mitarbeiter wurden immer für den nächsten Kunden des Outsourcers eingesetzt, um dort guten Eindruck zu machen
  - Aber: Standort selbst war – damals - sehr attraktiv!
- Konsequenz:
  - Ab 1994 Aufbau einer eigenen Organisation in Indien
  - Bewusst nicht in Bangalore, Madras, Hyderabad, sondern im Staat Kerala
    - Indische Regierung hat damals gute Bedingungen geschaffen

15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00; Seite 9  
© Steria Mummert Consulting AG



## Periode 2 – Aufbau und Betrieb einer eigenen Organisation

- 1994 - 2004
- Eigene Firma war gegründet 1988
- Leistungsportfolio
  - Ab 1990 primär Software-Reengineering-Projekte
  - Schon damals Turn-key- / Fixed-price-Philosophie
  - Qualitätssicherung und Testabwicklung als Spezial-Know-how
- Aufgrund der wechselhaften Erfahrungen aus Periode 1:
  - Aufbau einer eigenen indischen Dependence
    - als eigenständige, aber 100% aus D heraus kontrollierte Firma
    - Indisches Management, Board mit deutschen Direktoren
  - Firma in Deutschland als Auftragnehmer der Kunden
    - Deutsche Firma beauftragt indische Firma

15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00; Seite 10  
© Steria Mummert Consulting AG



## Periode 2 - Der Druck, sich nach außen zu orientieren

### ■ Aus Anbieter-Sicht

- Zunehmender Kostendruck
- Inflexible arbeitsrechtliche Bedingungen
- Anspruchsdenken vs. Leistungsbereitschaft
- Wettbewerbsaspekte
  - Kapazität
  - Preis

### ■ Aus Kundensicht

- Projektkosten
- Termindruck („time to market“)
- Verfügbarkeit

## Periode 2 - Entwicklung des eigenen Offshore-Modells

### ■ Mitarbeiter in Deutschland

- 1994 15 Mitarbeiter
- 1999 40 Mitarbeiter

### ■ Mitarbeiter in Indien

- > 150 in der Spitze

### ■ Unternehmenszentrale in Deutschland

- Hauptkundenbasis in Deutschland und Nachbarländern

### ■ eigenständige Unternehmenseinheiten im Ausland

- Projektorganisation wie bei externen Unternehmen

- Fazit: Firma wäre ohne indisches Backoffice am Markt nicht mehr handlungsfähig gewesen und gewachsen.

## Periode 3 – Beobachtung und Beratung des Marktes

- 2005 - heute
- Erfahrungen im Hause Steria Mummert Consulting AG
  - 2003 wurde SMC durch Steria S.A. übernommen, bis dahin praktisch keine Outsourcing-Strategie
  - Steria hat ein eigenes Nearshore-Center in Spanien
    - Nutzung innerhalb der gesamten Steria-Gruppe
    - Wird auch in deutschen SMC-Projekten genutzt
    - Erfahrungen z.T. nicht „ganz unähnlich“ zu eigenen mit Indien
  - Steria hat auch mit indischen Partnern gearbeitet
    - Leistungsportfolio nicht immer zum – gerade deutschen – Geschäft passend
    - Derzeit Aufbau einer engen Zusammenarbeit mit Indern

15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00; Seite 13  
© Steria Mummert Consulting AG



## Periode 3 – Beobachtung und Beratung des Marktes

- Eigene Umfragen 2006 (außerhalb SMC, zusammen mit Uni Hamburg)
  - Interviews mit ca. 25 Anwendern und 20 Anbietern von Nearshore / Offshore-Leistungen in Deutschland
    - Beschränkt auf das Outsourcing-Modell
    - Keine Interviews mit Firmen, die eigene Niederlassungen oder Joint Ventures gegründet haben
  - Erfahrungen der Anwender sind sehr gemischt, die Hauptprobleme sind aber schwerpunktmäßig dieselben:
    - Hierarchie und Kommunikation
    - Kultur im Umgang mit Plänen und Problemen
    - Eigene Probleme mit der Prozessrigidität
      - Wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Outsourcing!

15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00; Seite 14  
© Steria Mummert Consulting AG



## Resümee - Pros und Cons

### Pros und Cons bei Nutzung von Offshore-Ressourcen

- **Kosteneinsparungsmöglichkeiten**
  - Preisgünstige, zielgerichtet („schmal“) ausgebildete Fachleute
  - Lange Arbeitszeiten/ständige Verfügbarkeit („round the clock“)
  - Prinzipiell „unbegrenzte“ Personalressourcen
  - Hohes Interesse an internationalem Geschäft
- **Risikopotential**
  - Deutlich geringere Produktivität
  - Überschätzung der eigenen Kompetenz
  - Häufig noch unterentwickelte Infrastrukturen, z.B. Verkehr, Energieversorgung
  - Hohe Infrastrukturkosten, auch für Büro, Ausstattung
  - Unklares juristisches Umfeld
    - tlw. hochgradig reglementiert, z.B. Devisenfluss

## Resümee - Erfolgsfaktoren

- **Sind weniger abhängig als gemeinhin genannt von**
  - Kollaborationsmodell (eigene Firma, Joint Venture, Outsourcing)
  - Nearshore oder Offshore
- **Wirksame Steuerung auf Basis von Standards und Vorgehensmodellen**
  - ISO9001 oder CMMI
- **Projektart macht Offshoring attraktiv oder weniger attraktiv**
  - z.B. sind Reengineering-Aufgaben gut zu managen
  - Neuentwicklung „schwieriger“, „Hebelwirkung“ wesentlich kleiner
- **Konzentration auf arbeitsintensive Tätigkeiten**
- **“Central Points of Control“ in den Projekten auf beiden Seiten**
- **Multikulturelle Ausbildung und “Denkvermögen“**

## Resümee - Trends

- Offshore-Entwicklung wird Commodity
  - Kunden erwarten, dass Teile von Projekten so abgewickelt werden
  - Nearshore und Offshore gleichrangig
- Indische Outsourcer verlieren Alleinstellungsanspruch
  - Andere asiatische Staaten - primär China - ziehen nach
  - China wird am Markt stärker in Erscheinung treten
- Indische Outsourcer stoßen an Wachstumsgrenzen
  - Rekrutierung zunehmend schwierig
  - Lohnentwicklung treibt Kosten
  - US-Markt z.T. schon gesättigt
  - Kern-Europa bleibt für indischen Firmen „Problemzone“
    - Einkauf lokaler Frontend-Firmen
    - Nearshore in Osteuropa

15 Jahre Offshoring nach Indien – Persönliches Resümee  
11.03.2007 15:00, Seite 17  
© Steria Mummert Consulting AG

  
steria mummert  
consulting

**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit,  
Ihre Fragen und Anmerkungen bitte!**

  
steria mummert  
consulting