

Interview mit Holger Röder und Dirk Buchta über

„Offshore-Outsourcing und dessen Konsequenzen für das Berufsbild des Wirtschaftsinformatikers“



Holger Röder

Holger Röder
Principal
A.T. Kearney GmbH
Kastor-Haus
Platz der Einheit 1
60327 Frankfurt am Main



Dirk Buchta

Dr. Dirk Buchta
Vice President
A.T. Kearney GmbH
Kaistraße 16A
40221 Düsseldorf

■ Zu den Personen

Holger Röder studierte von 1988 bis 1993 an der TH Darmstadt Wirtschaftsingenieurwesen. Seit Abschluss des Studiums ist er als Unternehmensberater tätig. Er ist Prinzipal in der globalen „Strategic Information Technology Practice“ von A.T. Kearney und berät namhafte Unternehmen vor allem in der Prozess- und der Pharmaindustrie zu Fragestellungen des wert- und kostenoptimalen Einsatzes von IT, bezüglich Outsourcing- und Offshoring-Strategien sowie bezüglich IT-spezifischer Themen bei Unternehmenskäufen und -verkäufen. Zudem ist er u. a. Mitglied des Beirates des Elitestudienganges „Finance and Information Management“ an der Universität Augsburg/TU München und im Leitungsgremium der Fachgruppe „Software- und Servicemarkt“ der Gesellschaft für Informatik.

Dr. Dirk Buchta studierte von 1985 bis 1988 Informatik mit dem Schwerpunkt Kommunikations- und Betriebssysteme an der TU Berlin. Anschließend war er vier Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Lehraufgaben an der TU Berlin tätig und erarbeitete sich die Promotion zum Doktor-Ingenieur. Parallel dazu führte er ein betriebswirtschaftliches Aufbaustudium zum Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH) an der TFH Berlin durch. Seit Anfang 1992 ist er als Unternehmensberater bei A.T. Kearney tätig. Er verantwortet in Europa den Beratungsschwerpunkt „Technology & Transformation“. Seine aktuellen Beratungsthemen umfassen IT-Strategie, Offshoring sowie IT-getriebene Unternehmenstransformationen. Innerhalb der IT-Branche berät er IT-Dienstleister in allen unternehmensstrategischen und operativen Fragestellungen, insbesondere zu Fragestellungen der betrieblichen Effizienz, der Umsatz- und Ergebnisverbesserung und zu Wachstumsstrategien.

Interviewt von

**Armin Heinzl
Birte Autzen**

Prof. Dr. Armin Heinzl
Dipl.-Kffr. Birte Autzen
Universität Mannheim
Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsinformatik
Schloss, S 220
68131 Mannheim
{heinzl|autzen}@uni-mannheim.de

WI: A.T. Kearney hat vor 1 1/2 Jahren eine der ersten Studien zum Thema Offshore-Outsourcing angefertigt. Welche Trends sehen Sie bestätigt und welche widerlegt?

Röder: Vor 18 Monaten war für viele Unternehmen klar, dass Offshoring der IT ein wichtiges Instrument zur Kostensenkung bei IT-Anwendern bzw. zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in der Software- und IT-Serviceindustrie sein wird. Es gab einige Pilotprojekte mit unterschiedlichen Erfahrungen. Probleme durch kulturelle Unterschiede sowie bezüglich des Know-how-Transfers wurden schnell als Stolpersteine ausgemacht.

Zwei Trends lassen sich eindeutig feststellen: Zum einen verlangt fast jede IT-Outsourcing-Ausschreibung zumindest einen Teil der Leistungserbringung Offshore. Darauf hat sich der Anbietermarkt eingestellt und selbst bzw. über Sublieferanten Offshore-Kapazitäten aufgebaut.

Des Weiteren hat sich Osteuropa als die bevorzugte Nearshore-Lokation in Zentraleuropa etabliert. Die kulturelle Nähe, der Ausbildungsstandard und die Kosten in diesen Ländern überzeugen selbst indische Offshoring-Konzerne, die in Osteuropa erste Standorte aufbauen.

Dr. Buchta: Offshoring und Outsourcing stellen Versuche dar, die IT flexibler, globaler und auch kostengünstiger zu gestalten. IT macht in den meisten Unternehmen 2–3 % der Kostenseite aus, hat aber einen großen Einfluss auf die anderen 97–98 % der Kosten sowie auf 100 % des Umsatzes. Seit dem Platzen der Internetblase vor 5 Jahren ist Realismus eingekehrt, die Rolle der IT wurde in den meisten Unternehmen wieder auf die Rolle eines internen Dienstleisters zurückgesetzt. Die Frage nach dem Wertbeitrag der IT im Unternehmen ist von hoher Bedeutung. Sie wird primär aus der Applikationsstrategie heraus beantwortet. Bei Funktionen wie Desktopmanagement, Rechenzentrumsbetrieb, LAN- oder WAN-Management ist die Reife der Anbieter so weit fortgeschritten, dass diese Dienste in der Regel ausgelagert werden. Da hierbei jedoch die Technikkomponente die bestimmende ist, werden sie selten im Offshore-Betrieb geführt.

Offshoring findet dagegen sehr stark im Bereich der Personaldienstleistung statt, allerdings bei europäischen Unternehmen mehr in Osteuropa als in Indien. Die IT wird in den Unternehmen dadurch unter Druck gesetzt, ihre Rolle neu zu bestimmen, ihren Wertbeitrag zu steigern und auch aktiver zu werden für die Gestaltung des Unternehmens. Einfach nur Programmieren nach Vorgaben ist für die Zukunft kein Erfolgsrezept mehr.

WI: Reuters hat Teile ihrer Redaktion nach Budapest verlagert. Halten Sie solche Entwicklungen auch bei Beratungsleistungen für möglich?

Röder: Bei einem Teil der Beratungswertschöpfungskette in der strategischen Unternehmensberatung besteht dazu durchaus Potential, beispielsweise bei Recherchen oder Analysen, d. h. bei Tätigkeiten, die sich sehr gut abgrenzen lassen. Der Teil jedoch, der sehr stark auf industrie- und klientenspezifischem Wissen aufbaut, hat nach meiner Einschätzung kein Potential für Offshoring. Für stark umsetzungsorientierte IT-Beratungen ist das Offshoring natürlich auch im Kerngeschäft viel größer.

Dr. Buchta: Auch ich sehe hierfür wenig Potential bei einem Beratungsunternehmen, zumindest nicht beim Kerngeschäft. Dieses besteht darin, dass hoch qualifizier-

te Projektteams vor Ort beim Klienten anspruchsvolle strategische und operative Aufgabenstellungen lösen. Diese Teams werden international entsprechend ihren Erfahrungen und ihrem Know-how zusammengesetzt. Dies würde ich nicht als Offshoring bezeichnen, sondern als eine globale Unternehmensstrategie. Die meisten Unternehmen sind heutzutage entsprechend global aufgestellt, auch im Bereich der IT. Die Unternehmen sprechen deshalb nicht von Outsourcing oder Offshoring, sondern von globalem Sourcing der IT-Leistungen. Sind die Werke und Vertriebsstätten global, wird selbstverständlich auch die IT global aufgestellt.

WI: Welche Kernkompetenzen müssen aus Ihrer Sicht mittel- bis langfristig in Deutschland bleiben, damit die Abwanderung an dieser Stelle nicht zu groß ist?

Dr. Buchta: Letztendlich entscheidet sich die Frage, wo die IT sitzt, danach, wo die IT gebraucht wird, d. h. wo die IT-Mitarbeiter vor Ort sein müssen. Wird bei einem globalen Unternehmen die Produktion nach Malaysia verlagert, dann wird sicher auch ein Teil der IT dort angesiedelt. Solange sich in Deutschland Kernfunktionen wie Forschung und Entwicklung oder wesentliche Teile der Produktion befinden, gibt es hier auch einen Bedarf an den IT-Funktionen, die einen starken Bezug zu diesen Kernfunktionalitäten aufweisen.

Verlassen jedoch im Rahmen der schleichenden industriellen Aushöhlung immer mehr Produktionsunternehmen den Standort Deutschland, wird zwangsläufig auch die Dienstleistungsfunktion IT folgen. Die Frage, wie man die Abwanderung der IT verhindern kann, ist somit eine Unterfrage des Themas, wie man eine Abwanderung der industriellen Produktion verhindern kann.

WI: Welche Anpassungsreaktionen wird die hiesige Wirtschaft Ihrer Meinung nach in den nächsten Jahren vornehmen, um diesen Entwicklungen entgegen zu treten? Welche Mechanismen sind notwendig?

Röder: Deutsche IT-Dienstleister, die sich auf Leistungen fokussiert haben, die in ähnlicher Qualität auch von anderen Unternehmen beispielsweise auf den Philippinen angeboten werden können, müssen sich neu positionieren, um überleben zu können.

Anders sieht dies für IT-Anbieter auf dem deutschen Markt aus, die wettbewerbsfähig sind, indem sie hochtechnische Lösungen anbieten und auch ein tiefgreifendes Wissen über die Anwendungsdomäne vorweisen können. Beispielsweise verfügt SAP als Marktführer im

Bereich der betriebswirtschaftlichen Standardsoftware über das Know-how sehr spezieller betriebswirtschaftlicher Prozesse und auch über die zugrundeliegenden IT-Architekturen. Es wäre sehr schwierig, dieses Know-how in Offshore-Länder zu transferieren.

Dr. Buchta: Die beiden großen deutschen IT-Dienstleister, T-Systems und Siemens SBS, globalisieren ihre Standortstruktur, da auch ihre Kunden global sind. Im Rahmen dessen werden auch der Einsatz und die Präsenz von Funktionen optimiert. Die Verlagerung von Arbeitsplätzen ist davon abhängig, inwiefern das Know-how überführbar ist, und wie hoch das Maß an Kundenintegration und Kundenkontakt ist. Kundennahe Funktionen werden, sofern die Kunden in Deutschland bleiben, natürlich auch weiter in Deutschland angesiedelt sein. Der Arbeitsplatz eines IT-Entwicklers in der Automobilforschung, der sehr engen Kontakt mit dem Automobilhersteller hat, ist schwierig zu verlagern, solange die Automobile hier in Deutschland gebaut werden. Der Arbeitsplatz eines Informatikers jedoch, der lediglich programmiert, ist vor Verlagerung nicht sicher.

WI: Es gibt die Hypothese, dass der Produktion auch die Entwicklung folgen wird, da die Entwicklung nahe bei der Produktion sein sollte. Wird dies Ihrer Meinung nach eintreten? Und falls ja, würde dies dazu führen, dass IT als Dienstleistung folgen würde?

Dr. Buchta: Wir können alle nur hoffen, dass Deutschland weiterhin ein Industrieland bleibt und sich erfolgreich gegen den internationalen Wettbewerb behaupten kann. Es gibt auf diesem Planeten mindestens zwei Milliarden Menschen, die den Großteil der in Deutschland gemachten Arbeit für deutlich weniger Geld erbringen würden. Dementsprechend müssen wir diesen Lohnkostenunterschied durch bessere Produkte und höhere Produktivität ausgleichen. Wenn uns das gelingt, bleiben sowohl Industrie als auch die IT in Deutschland. Dies zu erreichen, muss auch ein Ziel der Bundesregierung sein.

WI: Ihr Unternehmen lebt teilweise davon, dass es Offshore-Projekte begleitet und dabei als Vermittler zwischen dem Kunden und dem Offshore- bzw. Nearshore-Anbieter auftritt. Sehen Sie noch Potential in diesem Markt oder ist dies eher begrenzt?

Röder: Wir sehen uns weniger als Vermittler zwischen Angebot von und Nachfrage nach Offshoring-Dienstleistungen, sondern als Berater eines Unternehmens bezüglich des Themas IT-Effizienz. Ein

Thema davon kann Offshore-Outsourcing sein. Dabei schauen wir uns natürlich an, was sich auf dem Outsourcing- bzw. Offshoring-Markt tut und was interessante Trends sind. Es ist zu beobachten, dass Offshore-Anbieter bzw. auch Nearshore-Anbieter aus Osteuropa versuchen, in Zentraleuropa Fuß zu fassen, beispielsweise indem sie ein Vertriebsbüro eröffnen oder kleine deutsche, österreichische oder schweizerische IT-Service-Unternehmen zukaufen. Diese verwenden sie dann als Ankerpunkt in den Märkten, um ihre Akquisitionen zu betreiben. Die Offshore-Anbieter gehen dabei teilweise auch sehr aggressiv vor. Es ist zu erwarten, dass wir nicht am Ende dieser Entwicklung stehen, sondern eher am Anfang.

WI: In den USA werden öffentliche Software-Entwicklungsaufträge teilweise nur noch an Unternehmen vergeben, die nachweisen können, dass 80 % der Leistungserstellung im Inland erfolgt. Halten Sie dies für ein probates Mittel, um die besprochenen Entwicklungen zu verhindern oder sehen Sie dies als Eingriff in das Primat des Wettbewerbsgebots?

Dr. Buchta: Deutschland ist ein Exportland. Unsere Güter und Dienstleistungen stehen im globalen Wettbewerb und müssen am globalen Markt bestehen. Dies kann man nicht politisch einfordern. Der Binnenmarkt ist zu klein, um unsere Volkswirtschaft auszulasten. Mit anderen Worten, ich sehe das nicht als geeignete Lösung an.

WI: Welche Implikationen und welche Trends sehen Sie für das Berufsbild des (Wirtschafts-)Informatikers durch Offshoring?

Dr. Buchta: Langfristig sind am ehesten die Arbeitsplätze gesichert, die IT mit einem Anwendungsfeld verbinden wie Bioinformatik, Architekturinformatik oder Informatik für Automobile. Programmierung ist heute für einen jungen Menschen, der am Anfang seines Studiums steht, kein empfehlenswerter Weg mehr, da diese Tätigkeiten leicht auf Dienstleister oder eigene Niederlassungen in Niedriglohn-Ländern übertragen werden können. Das bedeutet, dass die Qualifikationsanforderungen an Informatiker steigen. Neben einem Anwendungsbezug sind gerade aufgrund von Offshore-Outsourcing interkulturelle Kompetenzen wie das Managen von Mehrsprachigkeit, Verstehen und Akzeptieren anderer Kulturen, Umgehen mit Kommunikationsambivalenzen, Integrieren unterschiedlicher Persönlichkeiten etc. wichtig.

Röder: Ein weiterer wesentlicher Punkt ist für einen Wirtschaftsinformatiker auch

die Praxisorientierung innerhalb des Studiums. Viele Unternehmen erwarten, dass Berufseinsteiger schon Praxiserfahrung mitbringen, vorzugsweise aus verschiedenen Branchen und Kulturen. Studenten mit einem solchen Vorwissen können einfacher in das neue berufliche Umfeld integriert werden und auch schneller Wert für das Unternehmen generieren. Eine Anforderung an die Hochschulausbildung muss daher neben der Vermittlung einer sehr guten wissenschaftlichen Basis auch die Vermittlung von Branchen- und Kulturwissen sein. Zudem können Studenten diese Qualifikationen durch freiwillige Auslandspraktika, Praxissemester oder gemeinsame Projekte mit Unternehmen während des Studiums erwerben, um dadurch auf dem globalen Arbeitsmarkt wettbewerbsfähiger zu werden.

Dr. Buchta: Globaler Arbeitsmarkt ist ein sehr wichtiges Stichwort. Wir reden nicht mehr von lokalen Arbeitsmärkten. Der Arbeitsmarkt für Funktionen, die hochwertig und kostenintensiv sind, wird zunehmend global, und diesem globalen Wettbewerb muss sich jeder Einzelne stellen. Das wird nicht einfach sein.

WI: Herr Dr. Buchta, bedeutet das, dass Sie uns empfehlen, Software Engineering aus den Curricula heraus zu nehmen?

Dr. Buchta: Da haben Sie mich missverstanden. Software Engineering halte ich für eine wichtige Grundlage. Wenn sich jemand jedoch nur auf diese fokussiert, ist das mit Sicherheit keine gute Zukunftsstrategie. Sie sollte um eine betriebswirtschaftliche, eine ingenieurtechnische oder eine naturwissenschaftliche Komponente ergänzt werden.

Ich hatte kürzlich mit der Firma Claas, einem großen Hersteller von Landmaschinen zu tun und habe mich dabei mit der Funktionsweise von Mähdreschern auseinandergesetzt. Ein solches Gerät ist heute eine Mischung aus Mechanik und einer Hightech-IT-Steuerung. Mit Hilfe von Sensoren, die den Verschleiß messen, kann das Gerät anzeigen, wann Ersatzteile bestellt werden müssen. Eine Lasersteuerung ermöglicht die optimale Ausnutzung der Fahrbreite auf dem Feld, d. h. möglichst wenig Überschneidung mit der vorherigen Fahrbahn, jedoch ohne Auslassung von Flächen. Bei großen Feldern kann man durch diese Technik durchaus einige Fahrtzyklen einsparen. IT ist ein wesentlicher Bestandteil dieses Gerätes. Die Mitarbeit an der Entwicklung solcher Geräte kann für einen Informatiker eine zukunftssträchtige Tätigkeit sein. Hierfür muss er sich jedoch auch mit Mechanik, Elektronik und

Landmaschinentechnik auskennen. Es handelt sich somit um eine Nische, bei der das benötigte Wissen sehr tief ist. Dies ist jedoch bei fast allen industriellen Produkten so, die komplex sind und zu einem hohen Anteil auf IT basieren. Nur Programmierkenntnisse werden nicht ausreichend sein; dies erledigen zweifellos andere billiger.

WI: Wenn neben dem Informatik-Studium noch ein volles weiteres Studium absolviert werden soll, dann würde dies ca. sieben Jahre dauern. An welchen Stellen könnten wir Themen in der Hochschulausbildung reduzieren, um in kürzerer Zeit eine qualitativ hochwertige Mischqualifikation zu erreichen?

Röder: Solche „Turbo“-Studiengänge gibt es schon relativ lange. Das Wirtschaftsingenieursstudium beispielsweise gibt es schon seit 50 Jahren. In Darmstadt beinhaltet dieser Studiengang den BWL-Teil in großem Umfang. Extrem anwendungsferne Spezialisierungsthemen auf der Seite der Elektrotechnik wurden herausgenommen.

Zum unentbehrlichen Basiswissen der Informatik zählen die Funktionsweise eines Computers, die eines Netzwerkes sowie Programmierkenntnisse typischer Anwendungen. Hochspezifische Einzelthemen sollten dagegen in Wahlpflichtfächer ausgelagert werden, die die Studenten je nach Interesse im Hauptstudium kombinieren können. Praktika, wenn möglich im Ausland, sind ein Muss.

Dr. Buchta: Die Planung eines Studiengangs sollte immer von den gewünschten Qualifikationen ausgehen, die der Absolvent am Ende vorweisen können soll. Für die Konstruktion komplexer industrieller Produkte ist Basiswissen im IT-Bereich und ein sehr guter betriebswirtschaftlicher Sachverstand notwendig.

WI: Aber wird beides in voller Breite benötigt?

Dr. Buchta: Davon gehe ich nicht aus. Das BWL-Studium beinhaltet neben den betriebswirtschaftlichen Inhalten viele volkswirtschaftliche und juristische Inhalte, die für einen Wirtschaftsinformatiker meiner Meinung nach nicht in voller Breite erforderlich sind.

WI: In Deutschland gibt es ja bereits mehrere interdisziplinäre Studiengänge wie das Wirtschaftsingenieurwesen, die Wirtschaftsinformatik und auch Bioinformatikstudiengänge. Ist Deutschland damit im Bildungssystem nicht relativ gut aufgestellt?

Dr. Buchta: Es sind einige Reaktionen auf die geänderten Anforderungen erfolgt, die vom globalen Arbeitsmarkt ausgehen. Beispielsweise bilden das CDTM (Anm.

der Red.: Center for Digital Technology and Management) der TU und der LMU München sowie der Elitestudiengang „Finance & Information Management“ (FIM) an der Universität Augsburg die Studenten mit interdisziplinärem Wissen bezüglich der Schnittstelle zwischen digitalen Technologien und betriebswirtschaftlichen Themen aus, um sie für Führungsaufgaben zu qualifizieren. Das vermittelte Wissen ist dabei sehr spezifisch auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes zugeschnitten. Das Programm beruht auf einer engen Partnerschaft zwischen Wissenschaft und Praxis. Aber solche Programme sind Einzelfälle.

WI: Sollten die Universitäten also Strukturen entwickeln, um Anforderungen des Arbeitsmarktes schneller erkennen und sich diesen anpassen zu können?

Dr. Buchta: Meiner Meinung nach muss hier auf eine feine Balance geachtet werden. Einerseits sollte eine ausreichende Anwendungsorientierung gegeben sein, um einen guten Berufseinstieg zu ermöglichen und zumindest die ersten Berufsjahre mit relevantem Wissen zu unterstützen. Andererseits dürfen aufgrund kurzfristiger Einflüsse keine „Schmalspur“-Akademiker resultieren. Es sollte vielmehr ein breites Basiswissen gewährleistet werden, das es den Absolventen ermöglicht, zu Wissen-

schaft und Forschung beizutragen und sich auch noch 20 Jahre später im Berufsfeld zurechtzufinden.

Den Vorschlag, in Universitäten industrielle Beiräte einzurichten, finde ich sehr gut; auch das CDTM geht diesen Weg. Die industriellen Praxispartner, die dort eingeladen sind, können wichtige Impulse für den anwendungsorientierten Teil des Studiengangs geben. Die Grundlagen und der akademische Überbau müssen jedoch selbstverständlich von der Hochschule kommen.

WI: Herr Röder, Herr Dr. Buchta, wir danken Ihnen für dieses interessante Interview.

Master of Science (4 Semester)
 Institut für Informatik und Wirtschaftsinformatik (ICB)
 Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

Zukunft planen und mitgestalten
Wirtschaftsinformatik
 an den Schnittstellen von BWL und Informatik



"The transformation we are concerned with is not a technical one, but a continuing evolution of how we understand our surroundings and ourselves ..."
 - Terry Winograd und Fernando Flores

Studium ... und mehr

- interaktive Lernformen, kleine Gruppen
- persönliche Betreuung
- hervorragende Ausstattung

Wissenschaft ... und Praxis

- hohe Reputation in der Forschung
- wissenschaftlich fundiert und praxisorientiert
- Einheit von Forschung und Lehre

Fit für Europa ... und die Welt

- international anerkannter Abschluss
- ausgewählte Lehrveranstaltungen in englischer Sprache
- Austauschprogramme mit vielen Universitäten weltweit

Voraussetzungen für Studienplatzsuchende

Abgeschlossenes Studium in:

- Wirtschaftsinformatik
- Betriebswirtschaftslehre mit der Vertiefung Wirtschaftsinformatik
- Informatik mit der Vertiefung Betriebswirtschaftslehre
- Wirtschaftsingenieurwesen oder einem vergleichbaren Fach

Kontakt

www.wi-portal.de
www.icb.uni-duisburg-essen.de
 E-Mail: wi.master@uni-due.de

Bewerbung

Bis zum 22.08.2006 unter <http://www.icb.uni-duisburg-essen.de/wi-master/bewerbung/>

Hervorragende Perspektiven

Neue Entwicklungen in der Wissenschaft wie auch in Unternehmen finden zunehmend in den Schnittstellenbereichen der traditionellen Disziplinen statt. Dies gilt nicht zuletzt für die Gestaltung innovativer Informations- und Kommunikationssysteme. Weltweit ist deshalb ein wachsender Bedarf an Führungskräften mit einer akademischen Wirtschaftsinformatik-Ausbildung zu verzeichnen.

Ideales Umfeld

Mit sieben einschlägigen Professuren ist die Universität Duisburg-Essen einer der größten Wirtschaftsinformatik-Standorte im deutschsprachigen Raum. Durch die Informatik-Professuren des ICB wird zudem eine große Bandbreite der Informatik fundiert abgedeckt. Daneben verfügt der Fachbereich über eine große Zahl wirtschaftswissenschaftlicher Professuren.

Auswahl der Besten

Um ein hohes Niveau des Studiums – und damit auch des Abschlusses – zu gewährleisten, ist die Zahl der Studienbewerber beschränkt. In einem zweistufigen Verfahren werden unter den Bewerbern diejenigen ausgewählt, deren Fähigkeiten den Anforderungen des Studiums am besten gerecht werden.

UNIVERSITÄT
**DUISBURG
ESSEN**

akkreditiert durch ASIIN



Institut für Informatik und Wirtschaftsinformatik (ICB)
 Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
<http://www.icb.uni-duisburg-essen.de>