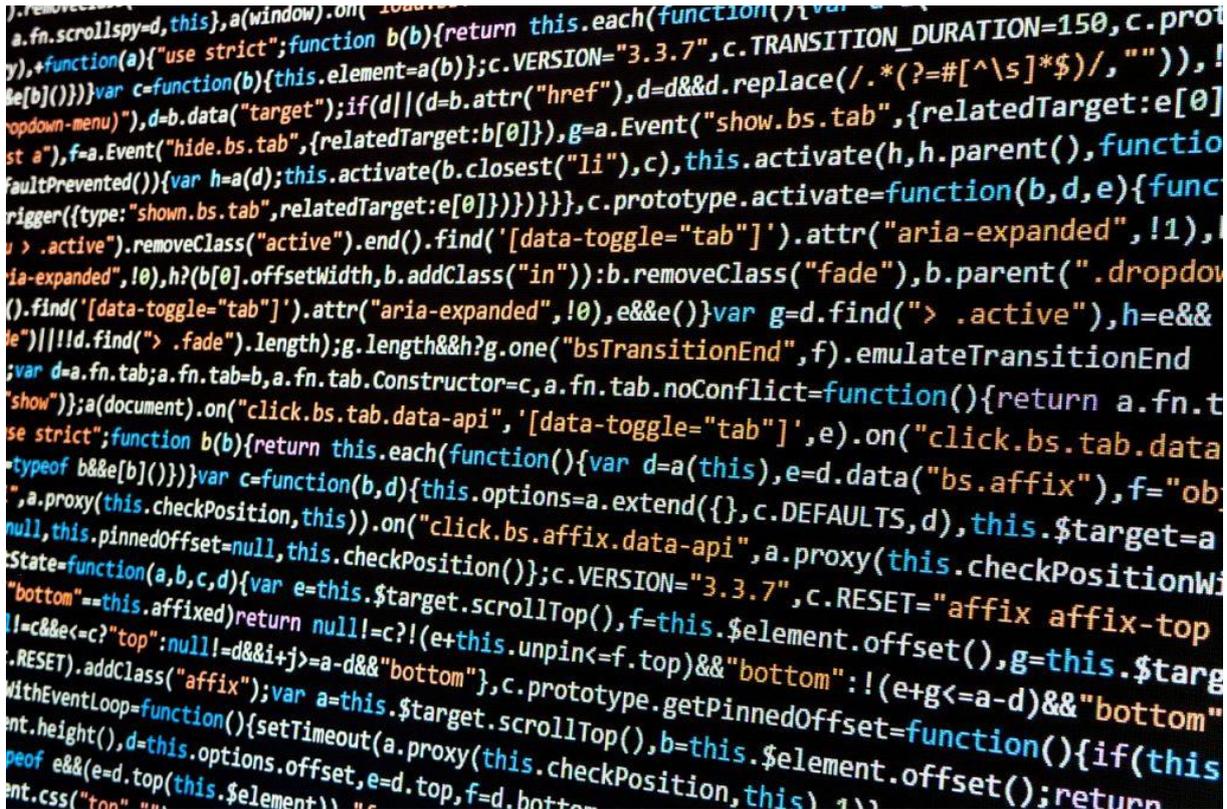


# Whitepaper Outsourcing Indien 4.0

...: Mit internationalen Software-Experten gegen den IT-Fachkräftemangel ...:



## Handlungsanweisungen für erfolgreiche Softwareentwicklung in Indien

Graz, Juli 2017

Wolfgang Bergthaler  
Entrepreneur & India-Consultant  
Graz | Vienna | Mumbai | Bangalore  
[wolfgang.bergthaler@gmail.com](mailto:wolfgang.bergthaler@gmail.com)  
[www.indische-wirtschaft.de](http://www.indische-wirtschaft.de) - das Medium zum Wachstumsmarkt  
+43 699 10338861

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	3
Akuter und anhaltender Fachkräftemangel in IKT-Branche.....	3
New Work und der globale Arbeitsmarkt .....	3
Ein erster Blick von Deutschland nach Indien .....	3
Hintergrund und Motivation dieses Whitepapers .....	4
Modelle der Zusammenarbeit mit internationalen Kollegen.....	5
Lokale Anstellung ausländischer Mitarbeiter mit der Blue Card.....	5
Outsourcing von IT-Projekten .....	5
Aufbau eines eigenen Personal-Pools im Ausland - Staffing.....	7
Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle .....	8
Warum (nicht) Indien? .....	9
Inder studieren und arbeiten immer öfter im Ausland.....	9
So gut / schlecht sind Programmierer aus Indien wirklich.....	9
Spezialisten statt Generalisten.....	10
Die Nadel im Heuhaufen .....	10
Leitfaden für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Indien .....	11
Gründe für ein Scheitern .....	11
Qualität & Kosten indischer Software .....	11
Checkliste für erfolgreiches Outsourcing nach Indien .....	12

## Einleitung

Allein in Deutschland können über 50.000 technische Stellen im Bereich der Informationstechnologie nicht besetzt werden. Durch diesen IT-Fachkräftemangel verlieren deutsche Unternehmen jährlich mehr als 10 Milliarden Euro Umsatz.

### Akuter und anhaltender Fachkräftemangel in IKT-Branche

Mittelständische IT-Unternehmen sind überproportional stark von diesem Fachkräftemangel betroffen, vor allem jene abseits der großen Metropolen. Laut BITKOM entfallen rund 80 Prozent aller unbesetzten Stellen in der IKT-Branche auf Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen einer und 50 Millionen Euro. Die Hauptgründe sind der im Vergleich zu den großen Konzernen geringe Bekanntheitsgrad dieser Unternehmen und die Tatsache, dass sie in der Regel auch nicht so hohe Gehälter zahlen können, um gute Leute gewinnen beziehungsweise abwerben zu können.

Dieser Fachkräftemangel gilt mittlerweile als das primäre Wachstums-Hemmnis dieser wichtigen Zukunftsbranche, wenn nicht sogar unserer gesamten Volkswirtschaft, die sich in einer Transformationsphase befindet. Denn durch die zunehmende Digitalisierung gelten die raren Experten aus den Bereichen Software-Entwicklung, Automatisierung und Internet-Technologien als strategische Ressourcen, um welche die Unternehmen intensiv kämpfen (Stichwort: Personalmarketing).

Auch in den kommenden Jahren werden viel zu wenige Absolventen mit den relevanten Qualifikationen von den heimischen Universitäten auf den Arbeitsmarkt kommen. Deshalb bleibt der Wirtschaft gar keine andere Wahl, als sich in anderen Ländern nach geeigneten Mitarbeitern umzusehen.

### New Work und der globale Arbeitsmarkt

Zwei Trends spielen jenen Unternehmen in die Arme, die offen für neue Suchkanäle sind:

1. **Cloud-basierte Collaboration-Software** ermöglicht eine produktive Zusammenarbeit von räumlich verteilten Teams. Für Startups ist die flexible und Orts-unabhängige Zusammenarbeit (auch abseits von fixen Arbeitsverträgen) heute schon die Regel. Für sie ist es absolut unerheblich ob jemand im gleichen Raum, im Büro nebenan oder gleich in einem anderen Land arbeitet – und wann er oder sie es tut. Klassische Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisse weichen sich auf.
2. **Die globale Mobilität von Arbeitskräften steigt.** Und Deutschland gilt auch außerhalb Europas als attraktive Destination für die eigene Karriere. Auch aus rechtlicher Sicht ist der Arbeitsmarkt für eine qualifizierte Zuwanderung offen: Denn auch Nicht-EU-Ausländer mit einem Arbeitsplatz-Angebot einer deutschen Firma können einen Aufenthaltstitel beantragen und bekommen diesen unter gewissen Bedingungen problemlos genehmigt (siehe unten).

So ist heute beides möglich: ausländische Fachkräfte nach Deutschland einzuladen, wie auch in internationalen Teams gemeinsam an einem Projekt zu arbeiten.

### Ein erster Blick von Deutschland nach Indien

Indien ist Weltmarktführer auf dem Sektor der Software-Entwicklung. Der Umsatz der indischen Softwareindustrie lag laut dem Dachverband für die indische IT-Industrie (NASSCOM) im Jahr 2016 bereits bei USD 160 Milliarden. Das entspricht dem Doppelten der deutschen IT-Branche. Während etwa drei Millionen Inder direkt in der IKT-Branche beschäftigt sind, sind es in Deutschland etwa 800.000 (Quelle: BITKOM).

Wenn man Umsatz pro Mitarbeiter vergleicht, liegt die Wertschöpfung in Indien nur bei etwa der Hälfte des deutschen Niveaus. Das ist bei einem deutlich geringeren Lohnniveau allerdings ein beachtlicher Wert. Konzerne wie SAP berichten von einer Produktivität ihrer eigenen indischen Teams von über 80 Prozent im Vergleich zu den Benchmarks in Deutschland. Da ist es kein Wunder, dass SAP in Indien guten Gewissens etwa 6.000 Entwickler beschäftigt.

Ganz offensichtlich funktioniert das Modell „Outsourcing nach Indien“ für die Branchenriesen recht gut. Unternehmen wie Accenture, Capgemini oder Google beschäftigen zigtausende Mitarbeiter in Indien – nicht nur aus Kostengründen. Denn nirgendwo auf der Welt kann man so rasch Personal rekrutieren und skalieren wie in Indien.

Im Gegensatz zum anglo-amerikanischen Raum gibt es in Deutschland aber noch massive Vorbehalte bezüglich indischen Software-Entwicklern und Dienstleistern – oft auch zu Recht.

Denn irgendwo hat hierzulande wohl jeder schon einmal davon gehört, dass ein Projekt in oder mit Indien gescheitert ist. Meist wird dann dieses Scheitern auch gleich „den Indern“ in die Schuhe geschoben:

- die kulturellen Unterschiede seien zu groß
- die Indier sprächen ein unverständliches Englisch
- die fachliche Kompetenz ließe zu wünschen übrig
- der Code sei von mangelhafter Qualität usw.

Und JA! - all die oben genannten Punkte werden mit ziemlicher Sicherheit auch zutreffen, wenn europäische Unternehmen mit dem *erstbesten* indischen IT-Unternehmen zusammenarbeiten, ohne dieses vorher sorgfältig zu prüfen und die eigenen Erwartungshaltungen zu Kosten und Managementaufwand zu überdenken. **Denn das Hauptproblem beim „Outsourcing nach Indien“ ist in den meisten Fällen die falsche Erwartungshaltung sowie der falsche Zugang bei solchen Projekten.**

### Hintergrund und Motivation dieses Whitepapers

Mit meinem Dossier möchte ich Ihnen mögliche Wege für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Indien aufzeigen. Sie können sehr wohl vom weltweit größten Personalpool profitieren, denn es gibt tatsächlich sehr gute und international erfahrene Leute in Indien, die sich auch produktiv in Ihr Team integrieren lassen.

Seit nunmehr 13 Jahren beschäftige ich mich in diversen Rollen und Funktionen mit dem Thema IT und Software-Entwicklung in Indien.

Schon 2004 habe ich selbst als Software-Entwickler bei einem kleinen indischen Outsourcing Anbieter begonnen. Später habe ich als IT-Projekt-Manager für einen österreichischen Mittelständler ein kleines Inhouse-Software-Team in Indien aufgebaut und koordiniert.

Viele Jahre war ich auch als Personalberater aktiv und habe indische Software-Entwickler nach Europa vermittelt. Und schließlich habe ich 2011 bis 2012 bei einem indischen Tech-Startup in Bangalore mitgemischt. Ich kenne den Markt und die Szene also aus mehreren Perspektiven und meine umfangreichen Erfahrungen sind in dieses Whitepaper eingeflossen. Es soll als Entscheidungshilfe und Leitfaden für alle dienen, die einer Zusammenarbeit mit Indien grundsätzlich offen gegenüberstehen.



Abbildung 1: Wolfgang Bergthaler, Autor des Whitepapers

## Modelle der Zusammenarbeit mit internationalen Kollegen

Vor allem kleine und junge Unternehmen - und nicht nur Startups, sondern auch IT-Dienstleister, sind für neue Formen der Zusammenarbeit offen und agieren global. Sie stehen der Idee, ausländische Kollegen ins eigene Team zu integrieren, sehr offen gegenüber.

Im Zeitalter von Cloud-Services ist es heute auch nicht mehr zwingend notwendig, Personal lokal und am eigenen Unternehmensstandort zu beschäftigen. Daher kommen die folgenden drei Möglichkeiten in Frage, wie man internationale Softwareentwickler ins eigene Team integrieren kann:

1. **Lokale Anstellung mit Aufenthaltstitel:** Internationale Rekrutierung, aber lokale und fixe Beschäftigung am eigenen Betriebsstandort mit einem Arbeitsvertrag (Stichwort „Blue Card“)
2. **Outsourcing:** Auslagerung von klar definierten Projekten oder Prozessen an einen externen Dienstleister im In- oder Ausland
3. **Aufbau eines eigenen Personal-Pools im Ausland durch Dedicated Staffing:** „Insourcing“ von remote-arbeitenden Entwicklern ins eigene Unternehmen.

Als viertes Modell käme grundsätzlich noch die Gründung (oder Akquisition) eines eigenen(!) Offshore oder Nearshore-Outsourcing Zentrums in Frage. In der Praxis ist das jedoch nur für größere und finanzstarke Unternehmen eine realistische Option. Der Management Overhead und die Investitions- und Anlaufkosten amortisieren sich – je nach Standort und Integrationsgrad – erst bei Beschäftigung von mindestens 25 bis 50 Mitarbeitern bei der Auslandstochter.

Die Auswahl des im Einzelfall geeigneten Modells hängt von den internen Prozessen und Strukturen ab. Eine Auflistung aller Vor- und Nachteile finden Sie *weiter unten*. Erst einmal stelle ich Ihnen noch alle drei Modelle im Detail vor:

### Lokale Anstellung ausländischer Mitarbeiter mit der Blue Card

Heute haben Sie heute die Möglichkeit, hochqualifizierte und international erfahrene IT-Experten auch aus Nicht-EU-Ländern nach Deutschland, Österreich etc. zu holen und sie hier zu beschäftigen.

Die BlueCard ermöglicht es auch Hochqualifizierten aus Drittstaaten, sich in Deutschland niederzulassen. Wenn ein Unternehmen einem Kandidaten mit einer in Deutschland anerkannten Hochschul-Qualifikation eine Festanstellung und ein angemessenes Gehalt anbietet, dann erfolgt die Erteilung einer Arbeitsgenehmigung im Normalfall innerhalb von einer Woche ab Antragsstellung bei der deutschen Vertretung im Heimatland.

Über die Blue Card und andere Möglichkeiten, eine Arbeitsgenehmigung für einen potentiellen Mitarbeiter zu bekommen, informiert Sie [dieser Artikel in meinem Blog Indische Wirtschaft](#).

Mittlerweile gibt es eine Reihe von Personalberatern, die Kandidaten im EU- und Nicht-EU-Ausland suchen und an deutsche bzw. österreichische Unternehmen vermitteln. Je nach Standort und geographischer Lage kommen Kandidaten aus Polen, der Tschechischen Republik, der Slowakei, Ungarn, den Balkanstaaten oder eben auch Indien in Frage.

Die Anstellung von ausländischen Fachkräften im Stammhaus ist für traditionelle Unternehmen der beliebteste und vor allem einfachste Weg, sich ausländische Talente zu sichern, denn die internen Prozesse werden von so einer Einstellung nicht berührt. Dieses Modell führt aber bei der Personalsuche zu nicht unerheblichen Mehrkosten.

### Outsourcing von IT-Projekten

Während deutsche Konzerne und Banken ihre IT-Projekte zu externen indischen Beratungshäusern (TCS, Infosys, Wipro, HCL etc) auslagern, nutzen mittlerweile eine Reihe deutscher Mittelständler ihre

vorhandenen (Vertriebs-) Niederlassungen in Indien, um sich vor Ort auch IT- und Software-Experten ins Haus zu holen. Mit dieser "Insourcing"-Strategie nutzen sie die Vorteile von Indien, behalten aber auch gleichzeitig die volle Kontrolle über ihre eigenen Ressourcen, die sie nachhaltig auf- und ausbauen können.

So eröffnete zum Beispiel die deutsche Würth Gruppe im Juli 2015 die Würth Information Technology India Pvt. Ltd. in Pune als Neugründung mit 18 Mitarbeitern. Im Vergleich zu den 1.500 IT-lern in sämtlichen Gesellschaften war das erst einmal nur ein kleines Team, aber die neue Einheit ist schnell gewachsen. Würth betonte in einer Presseerklärung, dass es nicht am niedrigeren Gehaltsniveau in Indien liegt, dass dort IT Ressourcen aufgebaut werden, sondern an der Verfügbarkeit der Fachkräfte. Die Gesellschaft gilt mittlerweile als einer der vielversprechenden SAP Solution Provider in Indien.

Der Aufbau einer eigenen Software- bzw. IT-Abteilung/Division in Indien ist eine strategische Entscheidung. Dafür braucht man sehr hohe und fokussierte Aufmerksamkeit und einen entsprechenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen-Einsatz, den nicht jeder auf sich nehmen will und kann.

Um als kleines Unternehmen auf internationale Personal-Ressourcen zugreifen zu können, kommt eigentlich nur eine Zusammenarbeit mit einem professionellen (!) Outsourcing Dienstleister in Frage. Ein solches Unternehmen sollte idealerweise auch eine Niederlassung oder Repräsentanz in Deutschland und mit unseren Qualitätsansprüchen bestens vertraut sein.

### Hüten Sie sich vor den Billigangeboten (indischer) IT-Outsourcing Anbieter!

Leider gibt es nur sehr wenige Unternehmen, die über professionelle Strukturen und Personal an beiden Standorten (Onsite in Mitteleuropa sowie Offshore in Indien) verfügen. Stattdessen gibt es tausende Unternehmen, die aus Indien heraus deutsche Unternehmen ansprechen, um ihre Dienstleistung zu Stundensätzen von 10 Euro anzubieten. Eigentlich sollte jedem klar sein, dass für so wenig Geld keine vernünftige Qualität zu erwarten ist. Da bekommen Sie lediglich „Programmierer“ und einen Service dritter Klasse.



Abbildung 2: Typisch indische Outsourcing Anbieter

Ein derartiges Angebot klingt für viele aber dann doch zu verlockend, um es nicht einfach einmal auszuprobieren. Im schlimmsten Fall ist man ja nur ein paar Tausend Euro los...

Solche Versuche sind allerdings schon von Beginn an zum Scheitern verurteilt. Denn die Auswahl eines wirklich professionellen Partners ist entscheidend für den Erfolg jedes Outsourcing-Unterfangens.

Der überwiegende Anteil der kleinen (indischen) Outsourcing-Anbieter ist leider meilenweit von internationalen Standards entfernt. Deshalb ist die Wahrscheinlichkeit äußerst gering, dass die Zusammenarbeit funktionieren und brauchbare Ergebnisse liefern wird.

Letztendlich werden Sie bei einem solchen „Abenteuer“ nicht nur Ihr Geld verlieren, sondern auch eine Menge Zeit und Nerven, die Sie in unausweichliche und ärgerliche Diskussionen über Anforderungen, Qualität, Change Requests und Budget-Nachverhandlungen investieren müssen. Denn die meisten indischen Dienstleister kalkulieren in der Regel so knapp, dass jedwede Änderung oder Nachbesserung das Projekt-Budget sprengt. Die Strategie, das Risiko durch ein Pauschalangebot

(auf Basis eines Pflichtenhefts) zu begrenzen, geht letztendlich nicht auf und bleibt im Grunde ein frommer Wunsch.

Pauschalangebote von indischen Providern führen nämlich so gut wie immer zu Differenzen zwischen Lieferant und Kunden. Denn wann etwas 100% fertig ist und was Qualität genau bedeutet, wird von Europäern und Indern oft sehr unterschiedlich beurteilt.

Vergeben Sie also nicht gleich einen Auftrag, ohne Ihren Partner einer sehr genauen Due Diligence unterzogen zu haben. Die Zusammenarbeit mit einem indischen Outsourcing Dienstleister funktioniert meist nur dann, wenn dieser nach deutschen Maßstäben und Qualitätsansprüchen arbeitet: also eine Firma in Indien mit europäischem Management oder zumindest mit deutschem Mindset.

### Aufbau eines eigenen Personal-Pools im Ausland - Staffing

Als dritte Möglichkeit (und quasi als Hybrid-Lösung aus Anstellung und Outsourcing) können Sie bei einer entsprechenden Agentur Ihr eigenes Team in Indien etc. aufbauen. So etwas nennt sich Offshore Development Center (ODC) oder Dedicated IT-Staffing (DIS).



Abbildung 3: Software Entwickler direkt in Indien beschäftigen

Gemeinsam mit dem Dienstleister rekrutieren Sie Mitarbeiter in Indien, die Sie auch dort beschäftigen. Der Dienstleister stellt Ihnen für die Dauer des Projekts seine Infrastruktur mit Arbeitsplätzen, Hardware und Internet zur Verfügung – und Sie arbeiten mit Ihren indischen Mitarbeitern zusammen: direkt und ganz ohne Hierarchie-Verlust. Die Personalsuche und später die Personalverrechnung werden vom Dienstleister für Sie erledigt.

Dabei behalten Sie immer die Hoheit über das gesamte Projekt. In diesem Modell ist es nicht erforderlich, dass bereits zu Beginn sämtliche Einzelheiten endgültig geklärt werden. Sie können agil arbeiten und die indischen Kollegen virtuell in Ihr deutsches Team integrieren. Mittels zahlreicher Collaboration- und Kommunikations-Tools arbeiten Sie mit Ihren indischen Kollegen genauso, wie Sie mit Mitarbeitern im eigenen Haus umgehen.

Beim Aufbau „Ihres“ indischen Teams beim Dedicated IT Staffing findet ein wirklicher Bewerbungsprozess statt. Sie wissen von Beginn an, mit wem Sie zusammenarbeiten, denn dieses Staffing geschieht im gegenseitigen Einverständnis.

Angestellt ist „Ihr“ Mitarbeiter aber nicht direkt bei Ihnen, sondern beim Dienstleister in Indien. Dieser verrechnet zusätzlich zu den indischen Lohnkosten eine monatliche Service-Pauschale. Letztendlich kostet ein sehr guter Programmierer in Indien für Sie 2.000 bis 3.000 Euro pro Monat – all inclusive.

Aber auch beim Staffing gilt das Gleiche wie beim Outsourcing-Modell. Arbeiten Sie ausschließlich mit Unternehmen zusammen, die auch in Europa präsent sind. Da profitieren Sie nicht nur von einem gleichen Mindset und Qualitätsanspruch an die Mitarbeiter, sondern Sie haben auch einen europäischen Vertragspartner und vermeiden, sich mit indischem Recht herumzuschlagen.

Das Dedicated Staffing Modell eignet sich besonders gut für kleine und mittlere Unternehmen und bietet eine Reihe an Vorteilen:

- Sie geben das Projekt nicht außer Haus, sondern holt sich ausgewählte externe Ressourcen ins Team, die z.B. von Indien aus dem deutschen Projektteam zuarbeiten.
- Dabei ist eine Kosteneinsparung in der Größenordnung bis zu 50 Prozent (im Vergleich zu deutschen Personalkosten) realistisch.
- Auch wenn die Mitarbeiter grundsätzlich offshore und remote arbeiten, ist es unter bestimmten Voraussetzungen möglich und auch sinnvoll, diese in regelmäßigen Abständen nach Europa zu holen. Da in solchen Fällen aber keine Konzern Beziehung zwischen der Outsourcing-Firma und dem deutschen Unternehmen besteht, kann die Beschaffung einer Arbeits- und Reise genehmigung schon einmal langwierig werden. Es ist daher durchaus zweckmäßig, sich von einer auf Einreisevisa spezialisierten Agentur beraten zu lassen.<sup>1</sup>
- Sie wählen Ihre Mitarbeiter selbst aus und stellen nur jene Kandidaten ein, von denen Sie überzeugt sind.
- Das Projektmanagement bleibt in Ihrem Haus. Agiles Arbeiten wird und bleibt möglich. Damit sinkt das Risiko eines Scheiterns auf ein Minimum.
- Kein langfristiger Aufbau von Fixkosten: Während der Projektlaufzeit bezahlen Sie dem Dienstleister eine monatliche Pauschale für den Mitarbeiter samt Infrastruktur. Typische Kündigungsfristen bei diesen Verträgen sind in der Regel zwei bis drei Monate.

### Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle

Alle drei hier beschriebenen Modelle zeichnen sich durch eine von Vorteilen aus, aber es gibt natürlich auch Nachteile. Diese sind hier noch einmal in einer Übersicht zusammengefasst.

	<b>Anstellung in DACH</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Dedicated Staffing</b>
<b>Mitsprache bei Auswahl der Ressourcen / Mitarbeiter</b>	++	--	++
<b>Flexibilität / Kündigung</b>	-	--	+
<b>Interner Managementaufwand während der Projektlaufzeit</b>	++	+	0
<b>Direkter Einfluss auf die Qualität</b>	++	--	+
<b>Vertragspartner</b>	Mitarbeiter	idealerweise europäischer Vertragspartner	idealerweise europäischer Vertragspartner
<b>Anlaufzeit</b>	3 Monate bis Besetzung / Arbeitsbeginn	1-2 Monate für Auswahl des Dienstleisters	1-2 Monate für Personalsuche vor Ort
<b>Anlaufkosten (extern)</b>	-- > 10.000 €	++ 0	++ 0
<b>Laufende Kosten</b>	-- ~ 5.000 € p.m. / p. MA	+ Pauschal (basierend auf 10 – 30 € / h)	+ ~ 2.000 € p.m. / p. MA

<sup>1</sup> <http://www.visa-and-expats-consulting.de/>

## Warum (nicht) Indien?

Grundsätzlich funktionieren alle drei Modelle unabhängig vom Land, aus dem Sie Softwareentwickler zukaufen wollen in gleicher Weise. Wie aber bereits oben erwähnt, ist Indien quantitativ der größte Anbieter an Software Services und qualifizierten Arbeitskräften und verdient daher ein besonderes Augenmerk.

### Inder studieren und arbeiten immer öfter im Ausland

Die indische Mittel- und Oberklasse genießt eine hervorragende Ausbildung auf internationalem Niveau. Die sieben „Indian Institutes of Technology“ (IITs) sind begehrte Anziehungspunkte für ehrgeizige Schul- oder Hochschulabsolventen, die sich für internationale Spitzenpositionen ausbilden lassen wollen. Hier bewerben sich jährlich 300.000 hoch qualifizierte Bewerber um nur 5.000 Studienplätze landesweit.



Abbildung 4: Studieren & Arbeiten auf internationalem Niveau

Aber auch an vielen anderen indischen Universitäten wird eine exzellente Hochschulausbildung angeboten, die als gleichwertig mit deutschen Ausbildungen anerkannt ist. Die gefragtesten Studienfächer liegen im Bereich der Technik und den Naturwissenschaften. Zusätzlich zieht es nach dem „UNESCO’s Report on Global Education“ jedes Jahr etwa 150.000 junge Inder und Inderinnen zum Studium ins Ausland.

Auch nach dem Studium bleibt der Wunsch bestehen, ins westliche Ausland zu gehen und viele hunderttausend junge Leute wollen dort State-of-the-Art Arbeits- und Projekterfahrung sammeln: bisher waren vor allem die USA, England oder Australien begehrte Ziele, doch Deutschland wird seit ein paar Jahren immer attraktiver für indische IT-Fachkräfte.

Die Bundesrepublik genießt in Indien einen hervorragenden Ruf als ein Land der Hoch-Technologie, wo man besonders viel lernen und auf dem neuesten Stand der Technik forschen und entwickeln kann. Seit einigen Jahren lässt sich in Indien sogar ein immer stärker werdender Trend erkennen, Deutsch zu lernen.

IKT-Experten aus Indien könnten also tatsächlich einen entscheidenden Beitrag zur Lösung des sich weiter verstärkenden Fachkräfte-Mangels leisten.

### So gut / schlecht sind Programmierer aus Indien wirklich

*„Indische Programmierer produzieren schlechte Qualität, halten keine Termine ein und eskalieren Probleme stets zu spät. Ihr Code ist nicht wartbar und spätestens alle zwei Jahre wechseln sie das Unternehmen.“*

So oder so ähnlich werden Software Entwickler aus Indien oft pauschal beurteilt. Ist diese Einschätzung aber wirklich gerechtfertigt?

Vorausschickend ist zu sagen: Die ebenfalls weit verbreitete Meinung, Inder wären besonders talentiert in Mathematik und im analytischen Denken und daher sozusagen „als Programmierer geboren“, ist genauso falsch, wie die pauschalen oben erwähnten Vorurteile. Wie so oft liegt die Wahrheit auch hier in der Mitte.

Die Qualität der indischen Softwareentwickler lässt sich wohl am besten mit einer Pyramide vergleichen. Auf Grund der in diesem riesigen Land herrschenden gesellschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Gegebenheiten, mit für uns fast nicht vorstellbaren Klassenunterschieden, sind die Qualitäts- & Leistungsunterschiede – folgerichtig auch ebenso gravierend. Die Basis dieser Pyramide mit nur mäßiger Qualität und Leistung ist natürlich wesentlich breiter als ihre Spitze, wo dann auch Spitzen-Ergebnisse erzielt werden. In Indien arbeiten aber mehr als 3 Millionen (!) Menschen in der Software-Branche. Selbst wenn davon auch nur 20% sehr gut sind, ist das in absoluten Zahlen immer noch eine beeindruckend große Gruppe, die etwa dem deutschen Arbeitsmarkt in diesem Bereich entspricht.

### Spezialisten statt Generalisten

Die Kultur prägt das Verhalten. So unterscheidet sich ein Inder in seiner von Anfang an erlernten Arbeitsweise sehr stark von unserer europäischen. Das zeigt sich insbesondere in der Natur der indischen Unternehmensstrukturen.

Zum einen sind selbst durchschnittliche indische Unternehmen deutlich größer als Unternehmen in Deutschland, die hier bereits als „groß“ gelten. Die großen indischen IT Outsourcing Dienstleister beschäftigen oft mehr als 100.000 Mitarbeiter.

An einem typischen Projekt – meist für amerikanische Kunden – arbeiten dann auch mehrere hundert Entwickler gleichzeitig.

Dementsprechend fragmentiert ist dann auch die Arbeit des Einzelnen. Traditionell arbeitete Indien nach dem amerikanischen CMMI-Modell. Diese Art der Projekt-Organisation ist das genaue Gegenteil der Gestaltung in unseren kleinen und mittleren Unternehmen, die in der Regel Allrounder und Full-Stack-Developer suchen, welche agil und flexibel arbeiten können.



Abbildung 5: Zusammenarbeit mit indischen Kollegen

In Europa bilden Generalisten mit starkem Prozess- & Branchen Knowhow das Rückgrat unserer Systemhäuser, IT Dienstleister und Startups. Ihr Fokus liegt eher auf einer Nische; sie agieren besonders Kunden-nah und decken eine Reihe von Technologien ab.

Dennoch setzte sich in den letzten Jahren SCRUM als Methode und Prozess auch durch und ist auch heute anerkannter Standard in Indien.

### Die Nadel im Heuhaufen

Trotz all dieser Eigenheiten im Detail, muss man noch einmal festhalten, dass Indien über den größten Pool an Software Entwicklern der Welt verfügt. Wenn man die Möglichkeiten dieses Personal-Pools wahrnehmen und sich die Vorteile des Offshore Outsourcing zu Nutzen machen möchte, sollte man sich unbedingt die Mühe machen, **ausschließlich die besten Köpfe** zu identifizieren. Denn im Schnitt werden nur 1 bis 2 von zehn möglichen Kandidaten aus Indien Ihre hohen technischen und sozialen Anforderungen auch erfüllen. Nutzen Sie daher unbedingt die Erfahrung eines Indien-Experten bei der Auswahl Ihrer Partner und vermeiden Sie so, an mittelmäßige Kandidaten und semi-professionelle Dienstleister zu geraten.

## Leitfaden für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Indien

Warum nutzen wir in Deutschland und Österreich die Chance nicht, unseren so sehr beklagten IT-Fachkräftemangel mit (preiswerten) Ressourcen aus Indien zumindest teilweise zu lindern? Warum ist das Thema Outsourcing Indien in unseren Breiten vorwiegend negativ besetzt? Warum tun wir uns so schwer mit Indien? An der unterschiedlichen Sprache alleine oder der Unfähigkeit der Inder dürfte es aber nicht ausschließlich liegen.

### Gründe für ein Scheitern

Es gibt tatsächlich zahlreiche Negativbeispiele, in denen grundsätzlich „den Indern“ die kollektive Schuld am Scheitern gegeben wird. Man muss aber auch festhalten, dass erstaunlich viele deutsche Unternehmen geradezu leichtfertig mit (international) unerfahrenen Anbietern aus Indien zusammenarbeiten, so dass ein Scheitern so gut wie vorprogrammiert ist (siehe oben). Eines wird aber bei den sich anschließenden Klagen meist vergessen: **Die Verantwortung für die Auswahl eines professionellen Lieferanten liegt auf jeden Fall beim Auftraggeber und ist die Grundvoraussetzung für den Erfolg eines solchen Projekts.**

Ich versuche hier, die entscheidenden Aspekte einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit nach Indien ausgelagerten Development Teams oder einem Outsourcing-Partner objektiv darzustellen. Eine realistische Betrachtung wird Indien nicht pauschal verurteilen, aber auch keine unrealistischen Erwartungen zu schüren.

### Qualität & Kosten indischer Software



Abbildung 6: Gute Entwickler schreiben guten Code

Ja, es stimmt, dass es in Indien eine Menge sehr guter Programmierer und Software-Entwickler gibt, die technisch und kommunikativ auf internationalem Top-Niveau sind. Nur leider gibt es von ihnen viel zu wenig. Und natürlich reißen sich alle Unternehmen – auch in Indien - um diese High-Potentials und bezahlen ihnen entsprechend hohe Gehälter. Selbst wenn man es nicht recht glauben mag – auch in Indien ist der Fachkräftemangel ein Thema.

Ähnlich wie in Deutschland gibt es in Indien bei den Faktoren Einkommen / Ausbildung /

Fähigkeiten und Qualität eine schmale Spitze und einen soliden Mittelbau. Aber im Gegensatz zu Mitteleuropa gibt es in Indien zusätzlich noch einen großen „Boden“ (der Pyramide), der außerhalb unseres gewohnten Maßstabs liegt. Nirgendwo auf der Welt gibt es eine so große Spannweite zwischen sehr guter und sehr schlechter Qualität wie in Indien, welche sich vor allem in Ausbildung, Erfahrung und Einkommen manifestiert.

Ein junger Bachelor of Computer Science aus bescheidenen persönlichen Verhältnissen und mit dem Abschluss eines unbedeutenden College (und davon gibt es viele!) verdient in den ersten Jahren wirklich nur umgerechnet 400-500 Euro im Monat. Auf Grund seines Backgrounds ist er auch nicht international einsetzbar. Im Gegensatz dazu verdient ein gut ausgebildeter und erfahrener Technologie-Berater aus bestem Haus und entsprechender sozialer Kompetenz je nach Standort mindestens das fünf- bis Zehnfache. Das sind die Mitarbeiter die Sie suchen müssen.

## Checkliste für erfolgreiches Outsourcing nach Indien

Mit den besten Mitarbeitern und Agenturen aus Indien zusammen zu arbeiten macht dann auch wirklich Spaß und Sinn. Der Kostenvorteil allein - je nach Modell maximal 25-50% - ist heute nicht mehr das Wichtigste, sondern tatsächlich der Zugriff qualifizierte Mitarbeiter aus dem Ausland.

Um die Risiken zu minimieren, welche die Diversität des indischen Marktes mit sich bringt, und um wirklich geeignete Lieferanten und Partner in Indien zu finden, empfehle ich Ihnen, die folgende Checkliste durchzugehen:

- Mein Fokus liegt nicht primär auf den Kosten (-Einsparungen), sondern auf der Bereitstellung zusätzlicher technischer Ressourcen.
- Das Projekt ist mindestens 12 Mannmonate groß.
- Die Anforderungen sind klar definiert.
- Ich kann während der gesamten Projektlaufzeit ausreichend Ressourcen für Projektmanagement & Kommunikation zur Verfügung stellen.
- Ich habe Erfahrung mit Englisch als Arbeitssprache.
- Die Tagessätze und Honorare des Anbieters sind realistisch und lassen professionelle Arbeit erwarten.
- Das Outsourcing-Unternehmen hat einen klaren Fokus, nennenswerte Referenzen und internationale Kunden.
- Ich habe mir ein positives und vollständiges Bild von meinen zukünftigen Entwicklern machen können.
- Alle wichtigen Stakeholder in meinem Unternehmen glauben an eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Indien.

Wenn Sie alle Fragen mit Ja beantworten können, stehen die Chancen Ihr Projekt in Indien **in time, in budget und in quality** abzuwickeln, ausgesprochen gut. Dann spricht alles dafür, Ihr Projekt auch einem indischen Lieferanten anzuvertrauen.