



## Das Zitronenproblem

### Ein Plädoyer für Software „Made in Germany“

von Jürgen Fritsche

Die Industrie sammelt schon seit vielen Jahren Erfahrung mit der Verlagerung der Produktion in Länder mit geringerem Lohnniveau. Nicht alle diesbezüglichen Bemühungen waren von Erfolg gekrönt. Zum Teil wurde die Produktion wieder dorthin zurück verlagert, wo – bei Betrachtung aller anfallenden Kosten – letzten Endes die doch beste Produktionsstätte vorzufinden ist. Dies gilt für Produktions- und Konsumgüter und zunehmend auch für Produkte unserer Softwareindustrie. Stellt die Finanzindustrie in dieser Hinsicht eine Ausnahme dar?

Finanzinstitute und ihre Rechenzentralen haben hohe Ansprüche an die Kosteneffizienz ihrer Informationssysteme. Ebenso sind, insbesondere infolge der Finanzkrise, die Anforderungen an die Sicherheit und Zuverlässigkeit der IT-Systeme gestiegen. Gesetze und auch regulatorische Anforderungen entwickeln sich stetig weiter, was sich auch auf die Leistungsfähigkeit und Qualität der Software auswirkt. So macht beispielsweise der Baseler Ausschuss mit BCBS 239 erstmals umfassende, konkrete regulatorische Vorgaben an die (Risiko-) IT-Architektur, das Datenmanagement und die Risikoberichterstattung in Kreditinstituten.

Bei Einkaufsprozessen für Softwarelösungen spielen qualitative Aspekte in der Entscheidungsfindung oft eine wichtige Rolle, doch hängt in der Praxis die Entscheidung, für welche Software sich ein Finanzinstitut oder eine Rechenzentrale entscheidet, in der Regel wesentlich von den Kosten ab, zu denen die jeweilige Leistung angeboten wird.

Da Deutschland aufgrund seiner wirtschaftlichen Schaffenskraft, Stabilität und Stärke seit Jahren eine zentrale Rolle in Europa spielt und auch weiterhin vor großen Aufgaben steht, deren Lösung sich in IT-Systemen materialisiert, ist der deutsche IT-Markt auch für international agierende IT-Konzerne seit Langem schon sehr interessant.

Der Markteintritt weiterer Teilnehmer wäre nun nichts Besonderes, wenn es da nicht das „Zitronenproblem“ gäbe. Das Zitronenproblem ist ein Spezialproblem asymmetrischer Information in Märkten. Ein Käufer, der vor Vertragsabschluss die Qualität des angebotenen Produktes aufgrund asymmetrischer Informationen nicht kennt und diese nicht adäquat beurteilen kann, ist nicht in der Lage, optimale Entscheidungen zu fällen.

George Akerlof, ein US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler, untersuchte dieses Phänomen als Erstes und erhielt dafür im Jahr 2001 den Wirtschaftsnobelpreis. Nach Akerlof werden Käufer, wenn sie ein Gut in Bezug auf seine Produktqualität nur schwer beurteilen können, im Durchschnitt einen geringeren Preis zahlen. Oder andersherum: Wenn Käufer eine hohe Produktqualität leicht feststellen können, sind sie auch bereit, einen höheren Preis dafür zu zahlen. Lässt sich die Produktqualität nur schwer beurteilen, kalkulieren Käufer das Risiko, eine „Zitrone“ (saure Frucht als Synonym für eine suboptimale Anschaffung, einen Fehlkauf) zu kaufen, und sind nur bereit, einen geringeren Preis zu bezahlen.

Akerlof bezeichnet dies als „Market for Lemons“. Durch diese Theorie kann die Marktverdrängung von Anbietern hoher Produktqualitäten erklärt werden, die notwendigerweise höhere Preise für ihre Produkte fordern müssen. Will man diese Spirale aus immer niedrigeren Qualitäten und Preisen aufhalten, muss nach Akerlof die Informationsasymmetrie beseitigt werden. Allerdings ist dies mit zusätzlichen Kosten verbunden, was das Qualitäts-/Absatzproblem zusätzlich verschärft. Als Konsequenz produzieren viele Anbieter qualitativ hochwertiger Produkte mit der Zeit (ebenfalls) Produkte geringerer Qualität, um nicht vom Markt verdrängt zu werden.

Was hat das nun aber mit der Einführung von Informationstechnik zu tun? Nun, den Markteintritt großer internationaler Marktteilnehmer gab es in Deutschland schon, auch hinsichtlich der Informationstechnik in Banken. Da Konkurrenz das Geschäft belebt, haben auch deutsche Anbieter von IT-Services und -Beratung von der steigenden Konkurrenz im deutschen Markt profitiert. Darüber hinaus haben die internationalen Konzerne in Deutschland Arbeitsplätze geschaffen und der Industrie wie auch der Verwaltung geholfen, ihren Geschäften effizienter nachzugehen zu können. Bis hierhin ist also alles in Ordnung.

Doch nun gilt es zu bedenken: Große Konzerne haben den Anspruch an entsprechende Gewinne. Dazu benötigen sie zunächst

Marktanteile, die durch Investition gewonnen werden. Der „Return on Investment“ ist dann lediglich eine Frage der Zeit. Mehr Marktanteil ist am ehesten dann zu erreichen, wenn bei in etwa vergleichbarer Qualität günstigere Preise angeboten werden. Da der Kunde aufgrund asymmetrischer Information die Qualität des Angebots oft nicht oder nur sehr schwer beurteilen kann, wird er nach Akerlof zum günstigsten Angebot greifen.

In diesem Moment ist das Ziel des Anbietenden, mehr Marktanteil zu bekommen, erreicht. Jetzt wird er sich daran machen, die Profitabilität zu optimieren. Dazu sind verschiedene Spielarten denkbar. Die am nächsten liegende und jedenfalls schnell erreichbare Lösung ist es, eine Qualität zu liefern, die ein Kunde gerade noch akzeptiert, auch wenn er bisher eigentlich eine bessere Qualität gewohnt war und diese auch wieder haben wollte. Die Minderqualität lässt sich mit dem Verweis auf den Preis sogar noch begründen.

Bei diesem Spiel ist die Gefahr für den Anbieter sehr groß, den eigentlichen Zweck seines Unternehmens, nämlich die Schaffung zufriedener Kunden, zu vergessen. Bei einem Zuschussgeschäft ist dafür natürlich auch kein Spielraum vorhanden

Und auch die Kunden laufen durch eine größtenteils kostenorientierte Einkaufspraxis Gefahr, sich Risiken einzuhandeln. Wenn aus Kostengründen Mitarbeiter mit nicht passender Qualifikation eingesetzt werden müssen, werden überall dort Fehler auftreten, wo Kommunikationsverluste auf Sender- und Empfängerseite nicht durch Ausbildung und Erfahrung kompensiert werden können und dadurch zu Informationsdefiziten und unvollständigen Lösungen führen. Und Kommunikationsverluste gibt es nachweislich in jeder Kommunikation, auch bei Kommunikationspartnern, die sich in gleicher Muttersprache verständigen. Wie groß ist dann erst der Verlust, wenn bei Shoring-Projekten in multinationalen Teams gearbeitet wird? Selbst wenn alle Englisch sprechen, ist davon auszugehen, dass die Kommunikation einen noch höheren Verlustfaktor aufweist, der frühzeitig Fehler erzeugt, die wiederum in Konzeptionen und Implementierungen

von zu erstellenden Systemen eingebaut werden. Die Beseitigung von Fehlern wird erfahrungsgemäß mit wachsendem Fortschritt der Entwicklung immer teurer.

Nach Akerlof ist in solchen Marktszenarien eine Abwärtsspirale in Gang gesetzt, die nicht mehr aufgehalten werden kann. Es verbleiben wenige Möglichkeiten für Unternehmen: Entweder sie spielen dieses Spiel der sinkenden Preise beziehungsweise Lieferung minderwertiger Qualitäten mit. Oder sie finden eine kleine Nische, die für die Big Player (noch) nicht interessant ist. Oder sie steigen aus dem Markt aus. In jedem dieser Fälle werden Qualitäten und Preise der angebotenen Leistungen nur eine Richtung kennen, nämlich nach unten. Den Kunden bleiben folgende Möglichkeiten: So weitermachen wie bisher: Das heißt, Vergaben nach den altbewährten Kriterien wie Leistung zu Preis vorzunehmen oder gar den Preis als Hauptkriterium auszurufen – ohne Rücksicht darauf, wo und wie die Wertschöpfung letztlich erfolgt oder wie die Qualitätszusagen dann möglich sein sollen – und damit in Kauf zu nehmen, das Heft mehr und mehr aus der Hand zu geben, weil Einflussmöglichkeiten auf Projekte sowie Optionen für Vergaben aufgrund mangelnder Anbieteralternativen immer mehr schwinden.

Oder in Ausschreibungen darauf zu pochen, dass die Wertschöpfung vor Ort erfolgt, und damit die Fertigungstiefe in Deutschland zu halten und den Standort zu stärken. Interessant ist die Frage, ob sich Finanzinstitute eher einen leistungsfähigen IT-Standort

Deutschland wünschen, oder ob die kurzfristige Kostenoptimierung doch verlockender ist. Sollte Letzteres zutreffen, stehen die Gesetzmäßigkeiten des „Market for Lemons“ im Vordergrund. Sinkende Qualitäten sind dann gewollt, Shoring-Modelle auch für deutsche Finanzinstitute werden die Folge sein. Denn: Der Kunde ist König.

#### Autor



#### **Jürgen Fritsche**

Geschäftsbereichsleiter  
Public Sector Solutions Consulting,  
msg systems ag

#### Ansprechpartner



#### **Michael Heckl**

Mitglied der Geschäftsführung  
Geschäftsbereichsleiter  
Sparkassenfinanzgruppe  
> +49 (0) 89 / 94 3011 - 1480  
> michael.heckl@msg-gillardon.de