



Ein Kessel Bunt

Der Sonne folgen

Near- und Offshoring von Dienstleistungen

Immer öfter verlagern Betriebe ihre unternehmensinternen Dienstleistungen in die Ferne. Das gilt schon lange nicht mehr nur für einfache Verwaltungstätigkeiten wie zum Beispiel die Annahme von Bestellungen, sondern auch für anspruchsvolle Dienstleistungen wie die Forschung und Entwicklung. Unser IT-Profi geht diesem Phänomen auf den Grund. Er beleuchtet diese Entwicklung und den globalen Wettbewerb um Dienstleistungen genauer und weist zudem auf die technischen Voraussetzungen hin.

Von Professor Dr. Thomas Kessel, Duale Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart

Wenn ein namhaftes Automobilunternehmen einen Produktionsstandort aus Deutschland nach Übersee verlegt, nimmt das die breite Öffentlichkeit mit bangem Blick wahr. Denn neben Maschinen wandern dann auch knappe Arbeitsplätze ins Ausland ab.

Entscheidet sich ein großes Unternehmen hingegen dafür, seine Reisekostenabrechnung, die Forschungsabteilung oder aber die IT-Verwaltung künftig im Ausland abwickeln zu lassen, bleibt die Öffentlichkeit meist stumm. Und das obwohl auch hier qualifizierte und gut bezahlte Arbeitsplätze vor Ort verloren gehen.

Woran liegt diese unterschiedliche Wahrnehmung? Zum einen, weil diese unternehmensinternen Dienstleistungen nur für Mitarbeiter in einem Unternehmen erbracht werden und zum anderen weil sie auch dort oft nur ausgewählte Funktionsbereiche betreffen. Das Interesse der Medien ist folglich gering.

Offshoring, Nearshoring und Outsourcing

Von *Near-* oder *Offshoring* wird gesprochen, wenn ein Unternehmen Arbeitsplätze ins nahe oder ferne Ausland verlagert. Unternehmen entscheiden sich in der Regel genau dann für eine solche Strategie, wenn im Ausland niedrigere Lohnniveaus als vor Ort herrschen oder dort qualifizierte Arbeitskräfte, die hierzulande knapp sind, zur Verfügung stehen.

Near- und Offshoring darf keineswegs mit *Outsourcing* verwechselt werden. Hierbei handelt es sich nicht um eine Verlagerung, sondern um eine Auslagerung von Arbeitsplätzen in ein anderes Unternehmen.

Handwerker und Steuerberater vor Ort unersetzlich

Besonders einfache Verwaltungstätigkeiten, wie zum Beispiel die Überprüfung oder Abrechnung von Spesenquittungen oder die Annahme von Bestellungen können relativ problemlos ins Ausland verlagert werden, wenn sie zuvor als Geschäftsprozesse definiert, standardisiert und damit weitgehend automatisiert sind. Die Voraussetzungen hierfür sind jedoch, dass die notwendigen Arbeitsunterlagen als digitale Informationen vorliegen und somit kostengünstig übertragen werden können.

Weiterhin sollte keine unmittelbare Leistungserbringung durch eine Person vor Ort benötigt werden, anders als dies beispielsweise bei einer Handwerkerdienstleistung der Fall ist, der direkt zur Wohnung des Kunden kommt und die Probleme vor Ort löst.

Eine andere Vorbedingung ist, dass die Bearbeitung der Geschäftsfunktionen ohne allzu tiefe Kenntnisse des jeweiligen spezifischen kulturellen, sprachlichen oder rechtlichen Kontextes ausgeführt werden kann. Sollte etwa die Beratung beim Ausfüllen einer deutschen Steuererklärung ins Ausland verlagert werden, dann könnte ein ausländischer nicht juristisch ausgebildeter Dienstleister sicherlich nur einfache Fragen beantworten. In diesem Fall tragen die Feinheiten der deutschen Steuergesetzgebung unmittelbar zum Schutz deutscher Arbeitsplätze bei.

Globaler Wettbewerb um anspruchsvolle Dienstleistungen entbrannt

Das Offshoring einfacher Dienstleistungen wird häufig so kommentiert, dass es sich hierbei nur um Aktivitäten mit geringer Wertschöpfung handelt. Übersehen

wird in dieser Argumentation jedoch oft, dass das Auslagern von Dienstleistungen ins Ausland prinzipiell auch für höherwertige Dienstleistungen wie die Forschung oder die Entwicklung denkbar ist.

Dies bedeutet in der Praxis, dass auch für diese anspruchsvollen Services selbst ein weltweiter Wettbewerb mit einem entsprechenden Kostendruck entsteht. Die großen IT-Unternehmen haben in der Vergangenheit mit dem Aufbau von weltweiten Entwicklungszentren gezeigt, dass sie diese globale Herausforderung verstanden und angenommen haben.

Neue IT-Produkte werden hier seit geraumer Zeit gemeinsam von verteilten Entwicklungsteams konzipiert.

International zusammenarbeitende Dienstleister vorteilhaft

Die Vorteile einer solchen weltweiten Verteilung von Entwicklungskompetenzen sind nahe liegend: Neben den zu erwartenden Kostensenkungen, dem offensichtlichsten Grund für die Verlagerung, gibt es noch eine Reihe weiterer Motive besonders für das Offshoring hochwertiger Entwicklungsaufgaben.

Die steigende Bedeutung der asiatischen Märkte spiegelt sich nicht etwa nur in den wachsenden Umsatzanteilen wider, sondern sie erfordert oft auch eine Anpassung der Produkte an die landesspezifischen Bedürfnisse durch lokale Entwicklungsabteilungen. Ein Verbund internationaler Entwicklungszentren erlaubt die Nutzung besonderer Ressourcen der Expertise eines Landes.

Die Kombination von Offshoring und Outsourcing gestattet internationalen Unternehmen zudem eine sehr große Flexibilität bei der Durchführung großer Entwicklungsprojekte, denn so können zum einen punktuell zusätzliche Projektressourcen hinzu gezogen werden und zum anderen können die großen Entwicklungsteams über mehrere Kundenprojekte hinweg effizient genutzt werden.

Probleme rund um die Uhr lösbar

Die Integration weltweiter Entwicklungsabteilungen an gemeinsamen, globalen Projekten wird auch durch das Konzept der *Diversität* unterstützt, indem es darum geht, möglichst unterschiedliche Mitarbeiter mit ihren vielfältigen Perspektiven einzubinden, um so auf außergewöhnliche Lösungen zu kommen, die außerhalb des Mainstreams liegen, wenn alle Entwickler denselben kulturellen oder sozialen Hintergrund haben.

Besonders bei Support-Problemen oder sehr kurzfristigen Entwicklungsprojekten ist die Organisation nach dem „Follow the Sun“-Prinzip

interessant. Dies bedeutet, dass Teams in Europa, den USA und Asien und damit in allen wichtigen Zeitzonen präsent sind und nacheinander – dem Sonnenverlauf folgend – an einem dringenden Problem arbeiten können.

Wenn also ein Kunde am frühen Nachmittag bei seinem europäischen Support-Zentrum anruft und das zu lösende Problem schildert, dann werden zuerst die europäischen Mitarbeiter diese Anfrage bearbeiten. Sollten ihnen jedoch keine Lösung gelingen, dann könnten sie es an ihre amerikanischen Kollegen weiterleiten. Die amerikanischen Kollegen könnten wiederum, am Ende ihres Arbeitstages den Fall an ihre asiatischen Kollegen delegieren, die dann (hoffentlich) am folgenden Tag die Lösung dem europäischen Kunden präsentieren.

Der große Vorteil für den Kunden ist hierbei, dass weltweite Experten somit sprichwörtlich rund um die Uhr imstande sind, an dringenden Problemen zu arbeiten.

Nicht alles Gold, was glänzt

Die Probleme einer weltweiten Entwicklungszusammenarbeit dürfen nicht verschwiegen werden. Ein wichtiger Aspekt ist der erhöhte Kommunikationsaufwand für die Koordination der einzelnen Entwicklungsteams, der von dem zentralen Projektmanagement zu berücksichtigen ist. Die sehr aufwändige Kommunikation kann übrigens dazu führen, dass sich die erwarteten Kosteneinsparungen nicht realisieren lassen.

Die Herausforderungen liegen häufig nicht im technologischen Bereich, denn die entsprechenden Plattformen für die weltweite Kooperation von Teams sind mittlerweile ausgereift, sondern eher im menschlichen Bereich. Umso wichtiger ist, dass die Unternehmenskultur die Entwicklungszentren nicht gegenseitig in Konkurrenz zueinander setzt, sondern eine Atmosphäre des Vertrauens und der Zusammenarbeit erzeugt.

Ebenso relevant ist die Definition und die Einhaltung globaler Qualitätsstandards, denn ansonsten werden sehr schnell Nachbesserungen und damit Mehraufwendungen erforderlich, die die ursprünglichen Kosteneinsparungen sogleich zur Makulatur werden lassen können.



Thomas Kessel
Einführung in Linux
 2007. 9, 154 Seiten, Broschur
 € 19,80
 ISBN 978-3-486-58368-7

Lust auf Linux!

**Du möchtest in diesem Buch blättern?
 Ein Klick genügt!**

Ohne die richtige Technik nicht möglich

Die technischen Grundlagen für die Zusammenarbeit verteilter Gruppen sind mittlerweile in den meisten Weltregionen gegeben. Eine zwingende Voraussetzung ist dabei eine stabile und zuverlässige Anbindung an eine Breitbandverbindung, sprich: eine Internetverbindung mit (sehr) hoher Leitungskapazität.

Auf das Netzwerk setzen dann verschiedene Softwarepakete zur Kommunikation zwischen verteilten Teams auf. Es handelt sich hierbei zum Beispiel um das Telefonieren per Internet, die Durchführung von Videokonferenzen oder die Verwaltung von E-Mails, Wikis oder ICQ. Alle diese Anforderungen werden nicht nur durch kommerzielle Produkte abgedeckt, sondern es sind häufig auch entsprechende Alternativen unter Open Source-Lizenzen verfügbar, was die Beschaffungskosten und die laufenden Kosten reduziert.

Viele Werkzeuge für die Softwareentwicklung, wie zum Beispiel *Eclipse* oder *NetBeans*, unterstützen dabei die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Teams, indem entsprechende Erweiterungen oder Schnittstellen bereitgestellt werden.

Open Source-Software auf dem Vormarsch

Interessanterweise wird dieser Ansatz der weltweiten Entwicklung von Software, auch im nicht-kommerziellen Bereich, bei dem Entwurf und der Realisierung von Open Source-Software, übernommen. Der Treffpunkt der Entwickler eines gemeinsamen Projekts ist in der Regel eine populäre Webseite für kollaborative Softwareentwicklung, wie zum Beispiel *sourceforge.net* oder *www.javaforge.com*, auf der alle wichtigen Dateien und Dokumente platziert werden.

Die Entwickler kommunizieren untereinander mittels E-Mails, Wiki, ICQ oder Newsgroups und arbeiten so, oft über verschiedene Zeitzonen hinweg,

zusammen. Der Code wird in einer gemeinsamen Datenbank hinterlegt und ist somit für alle Beteiligten jederzeit und überall verfügbar.

Chancen auch für Mittelständler

Aufgrund des zunehmenden Kostendrucks, besonders in Zeiten der Krise und der kontinuierlichen Reduzierung von Budgets ist davon auszugehen, dass der Trend zum Outsourcing und zum Offshoring oder Nearshoring sich eher noch verstärken wird – und das sicherlich nicht nur in der IT-Branche.

Für kleine mittelständische Unternehmen bietet sich eher das Nearshoring und damit Osteuropa an, da hier die kulturellen Gemeinsamkeiten in der Regel deutlich höher sind und die Aufwendungen für Kommunikation und Reisen geringer. Die Chancen einer solchen weltweiten Aufgabenverteilung überwiegen dabei die Risiken, die häufig im Bereich der menschlichen Kommunikation und Zusammenarbeit liegen.

Fazit

Neben den einfachen Arbeitsabläufen werden zunehmend auch höherwertige und komplexere Geschäftsfunktionen, wie beispielsweise die Entwicklung von Software oder die Administration von IT-Systemen verlagert.

Dieser Trend wird sich durch die aktuellen Kostenmaßnahmen der Unternehmen – ausgelöst durch die Finanzkrise – noch verstärken. Die technologischen Voraussetzungen dafür sind in vielen Weltregionen vorhanden und die heutige Generation von Softwarewerkzeugen unterstützt diese globale Arbeitsteilung sowohl im kommerziellen Bereich als auch für Open Source-Produkte.

Autor

Professor Dr. Thomas Kessel studierte Informatik an der Universität Karlsruhe (TH) und dem Institut National des Sciences Appliquées (ehemals ENSAIS) in Straßburg. Er promovierte im Rahmen eines dt.-frz. Instituts in Straßburg und arbeitete ab 1996 bei Hewlett-Packard in den Bereichen Forschung und Entwicklung, sowie dem technischen Consulting. Er lehrt seit 2002 an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart (ehemals Berufsakademie Stuttgart) im Studiengang Wirtschaftsinformatik in den Bereichen Betriebssysteme, Systementwicklung und verteilte Systeme. Er ist Autor des Buchs „Einführung in Linux“, einer leicht verständlichen Einführung in das Betriebssystem Linux, und eine Reihe weiterer Veröffentlichungen.