

AUFBRUCH NACH MITTEL- UND OSTEUROPA

VON CHRISTOPHE DEBOU |
markus.bereszewski@informationweek.de

Wer IT- und Softwareentwicklungsaufgaben auslagern will, steht vor der Frage, welche Standorte sich eignen. Nearshore ist im Kommen, aber kulturelle Unterschiede, Ausbildungsstandards oder Sprachbarrieren sind zu berücksichtigen, um den Erfolg langfristig zu sichern.

Deutsche Automobilhersteller lagern softwareintensive Systementwicklungen selten in andere Länder aus. Sie behalten komplexe Leistungen, die entscheidend für die Funktionalität eines Fahrzeugs sind und die als Kernkompetenzen gelten, eher bei sich. Wird die Verantwortung für die Systementwicklung etwa eines Steuergerätes doch nach außen gegeben, geht dieser Auftrag zumeist an inländische Zulieferer, die diese Leistungen dann teilweise im Ausland erstellen lassen.

Erfahrungsgemäß treffen Zulieferer die Entscheidung, ob Leistungen ausgelagert werden, projektbezogen. Strategisch gesehen ist es dagegen viel wichtiger, Aufgabenbereiche auszulagern, in denen spezifische Kenntnisse im Unternehmen vorhanden sind. Die Prozesse und Werkzeuge müssen schon zur Verfügung stehen – das ist die Bedingung

dafür, dass Know-how transferiert werden kann. Eine Aufgabe im IT-Bereich, die sich als erster Schritt ins Ausland sehr gut eignet, ist das Testen einer vom Zulieferer entwickelten Software (SW).

Während in einigen Branchen ganze IT-Abteilungen mit SAP- oder Buchhaltungsaufgaben ausgelagert werden geht es in der Automobilindustrie meist um SW- und Systementwicklungsaufgaben, was weitreichende Konsequenzen für das Vorgehen mit sich bringt. Diese Art von IT-Outsourcing muss vorsichtig und schrittweise ablaufen, denn das nötige Know-how müssen sich die Fachkräfte an den neuen Standorten erst erarbeiten.

Einige Automotive-Unternehmen haben schon früh begonnen, SW-Entwicklungsaufgaben erfolgreich nach Osteuropa zu verlagern, wie zum Beispiel Bosch in Tschechien und Ungarn

sowie Siemens VDO in Rumänien. Die ausländischen Ingenieure haben bei SW-Tests Erfahrung aufgebaut und konnten nach und nach weitere strategisch wichtige Bereiche übernehmen, bis sie schließlich komplette Steuergeräte verantwortlich entwickelt haben.

KLEINIGKEITEN GEBEN HEUTE DEN AUSSCHLAG

Die kulturellen Unterschiede zwischen Indien/Asien sowie Europa sind groß. Die CEE-Länder (Central and Eastern Europe) und Westeuropa haben durch die räumliche Nähe und durch eine gemeinsame europäische Geschichte, die nur durch den Kalten Krieg unterbrochen wurde, eine ähnliche Kultur. Seit der Ausdehnung der Grenzen der EU haben viele Unternehmen die CEE-Länder für sich entdeckt und es ist eine Art »deutscher Trend« zu beobachten: Während Firmen aus dem angloamerikanischen Raum aufgrund der traditionell guten Wirtschaftsbeziehungen weiter vor allem nach Indien expandieren, haben deutsche Firmen eher die CEE-Länder als Ziel. Einige US-amerikanische Unternehmen folgen diesem Beispiel mittlerweile. In Krakau (Polen) gibt es ein großes SW-Entwicklungszentrum, an dem Firmen wie Delphi Automotive Systems und TRW Automotive beteiligt sind.

Gut 15 Jahre nach den politischen Umwälzungen in CEE stellt die politische Situation in den meisten Ländern kaum mehr ein Problem dar. Vor- und Nachteile, wie Förderung von Investitionen oder steuerliche Unterschiede, sind nicht mehr allein ausschlaggebend für die Standortwahl von Unternehmen.



Durch Coaching- und Trainingsmaßnahmen wird den Partnern in den Nearshore-Ländern das notwendige Management-Know-how vermittelt.

Es sind kleinere Besonderheiten, die die Entscheidung für oder gegen einen Nearshore-Standort beeinflussen. Wichtig ist beispielsweise die Sprache. Einerseits gibt es Länder, in denen bestimmte Sprachen eine lange Tradition haben und besser beherrscht werden; in Rumänien ist Deutsch zum Beispiel verbreitet. Andererseits geht es um die technische Managementsprache: Durch ein unterschiedliches Verständnis kann es zu unnötigen Missverständnissen kommen. »Schnittstellenhelfer« vermeiden technische Probleme und Konflikte und tragen zur besseren Verständigung zwischen Auftraggeber und -nehmer bei. Wichtig ist, dass diese Dienstleister Erfahrung im Projektmanagement haben und die Mentalität der verschiedenen Länder begreifen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die langfristige Beziehungen nach Osteuropa aufbauen wollen, bei den Assessments ihrer potenziellen Partner hervorragende technische Kompetenzen vorfinden – nur die Fähigkeit, Projekte zu leiten und die Qualitätssicherung sind oft problematisch. Durch geeignete Coaching- und Trainingsmaßnahmen in den Bereichen Projekt-, Anforderungs- und Qualitätsmanagement werden die Partner auf Augenhöhe gebracht. Beim ersten Projekt werden sie noch angeleitet, beim zweiten arbeiten alle Beteiligten gemeinsam und beim dritten wird die Verantwortung komplett übergeben.

IT-Ingenieure in Indien haben seit langem einen guten Ruf, deshalb haben Unternehmen IT-Leistungen meist dorthin ausgelagert. Die Inder legen bei der Ausbildung großen Wert auf Management-Know-how, weshalb dort Projektmanagement und Steuerungsaufgaben übernommen werden. Der Umgang mit Managementtools, Prozess- oder Reifegradmodellen, wie CMMI (Capability Maturity Model Integration), ist weit verbreitet.

In CEE gibt es ebenfalls viele gut ausgebildete Ingenieure, dafür sind gute Manager eher selten. Auslagernde Unternehmen behalten deshalb die Projektleitung oft bei sich: Entweder werden Mitarbeiter an die externen Standorte geschickt oder das Management läuft von Deutschland aus.

Die Firmen haben großen Einfluss auf die Ausbildung an den neuen Stand-

orten. Wenn sich ein großes Unternehmen ansiedelt, findet parallel oft eine Kooperation mit einer lokalen Universität statt, wie in Krakau, wo beispielsweise Motorola mit der AGH University im Telekommunikationsbereich zusammenarbeitet. Im IT-Bereich ist Informatik- und Elektronik-Know-how gleichermaßen wichtig und die Ausbildungsinstitute im Ausland wollen diesen Anforderungen gerecht werden. Trotzdem werden IT-Absolventen, die als SW-Entwickler eingesetzt werden sollen, oft erst nach Deutschland geholt, damit sie das nötige Wissen für die Praxis vervollständigen können, bevor sie vor Ort tätig werden.

OUTSOURCING NICHT NUR WEGEN DES KOSTENDRUCKS

Grund für das Outsourcing ist nicht nur der Kostendruck, mit dem die Zulieferer konfrontiert sind. Zwar sind zum Beispiel die Lohnkosten für einen Ingenieur in Polen um bis zu zwei Drittel günstiger als für einen Ingenieur in Deutschland – doch dieser Unterschied nivelliert sich. Da viele Unternehmen in den CEE-Ländern aktiv sind und Fachkräfte benötigen, entwickelt sich schon jetzt tendenziell ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage, was dazu führt, dass sich die Kosten in Zukunft angleichen. Insbesondere in Westeuropa ist der Mangel an Fachkräften ausgeprägt. Es fehlen Ingenieure, deshalb sind die Unternehmen gezwungen, sich den Nachwuchs in anderen Ländern zu suchen. Die CEE-Länder profitieren von ihrem guten Ruf, Informatik ist hier ein Prestige-Studium. Die Ingenieure verfügen über sehr gute mathematische Kenntnisse und profilieren sich durch technisches Know-how.

Sie sind erfahrungsgemäß zudem äußerst motiviert. Deshalb sind sie gerade im Vergleich mit ihren westeuropäischen Kollegen konkurrenzfähig. In der Praxis zeigt sich, dass die Fachkräfte in CEE Verantwortung übernehmen wollen. Sie möchten zeigen, dass sie gut genug sind, auch größere Projekte eigenständig zu leiten. Sie entwickeln ihre Managementfähigkeiten und wachsen mit ihren Aufgaben. Managementthemen wie Automotive SPICE (ein Standard zur Bewertung und Verbesserung



Foto: TRW

von SW- und Systementwicklungsprozessen im Automobilbereich) und CMMI werden deshalb wichtiger. Verbesserungsprogramme, die in Unternehmen wie Bosch oder Siemens VDO laufen, zeigen ihre Wirkung in vermehrtem Qualitätsdenken.

Die Telekommunikationsbranche hat rund zehn Jahre Vorsprung beim Outsourcing in Osteuropa. Das Beispiel Motorola macht die zu erwartende Entwicklung beim Outsourcing von SW-Entwicklungsaufgaben deutlich: Das Motorola-Entwicklungszentrum in Krakau begann 1998 mit 30 Mitarbeitern, die große Erfahrung in Ingenieurwesen, Qualitäts- und Managementmethoden hatten. Es wurden vorwiegend Absolventen lokaler Universitäten eingestellt und weitere Projekte von Motorola übernommen. Gleichzeitig nahm die übertragene Projektverantwortung schrittweise zu. Im Jahr 2002 war das Zentrum die erste europäische Organisation, die mit CMMI Level 5, der höchsten erreichbaren Qualitätsstufe des Modells, bewertet wurde. 2006 arbeiteten dort etwa 800 Ingenieure. ■

* **CHRISTOPHE DEBOU** ist zuständig für die zentral- und osteuropäischen Märkte bei der KUGLER MAAG