

# Nearshore IT-Outsourcing in Coronazeiten

**Know-how** In der Schweiz fehlen jüngsten Zahlen zufolge etwa 36'000 IT-Experten. Die aktuellen Erfahrungen mit Home Office zeigen, dass hiesige Unternehmen einen Teil dieser fehlenden Ressourcen mit Nearshore IT-Outsourcing ausgleichen könnten.

Von *Gustav Bruckner*

Inmitten des ersten Lockdowns atmete der CIO eines grossen mittelständischen Technologiekonzerns auf und freute sich darüber, seinen Nearshore-Outsourcing-IT-Dienstleister in Bukarest schon im Vor-Corona-Jahr 2019 gefunden zu haben. Jetzt, in diesen schwierigeren Zeiten, so der Gesprächspartner am Telefon, könne er auf diese Vorarbeit aufbauen, um sich neben dem IT-Support auch noch Unterstützung für die Betreuung und Weiterentwicklung seiner SAP-Unternehmenssoftware zu holen. Und überhaupt: Er bräuchte nun für die robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) auch noch einen erfahrenen Dienstleister. Ausserdem wolle er die Konzern-IT in mehreren Schritten für die SAP-S/4HANA-Welt fit machen.

So wie dieser CIO planen auch viele seiner Kollegen – trotz oder sogar wegen dem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld infolge der Pandemiemassnahmen – die vielen IT-Herausforderungen hierzulande auch mit Fach-Know-how und Kompetenzen aus dem nahen Ausland zu meistern. Denn die Aufgaben in der IT nehmen nicht zuletzt aufgrund der Pandemie weiter zu. Home Office, E-Commerce, Digitalisierung, Cloud Computing und das Internet of Things (IoT), um nur einige zentrale Themen zu nennen, befeuern die Nachfrage. So haben, laut der IDG-Research-Studie IoT 2021 von Anfang Februar dieses Jahres, die Unternehmen während der Coronakrise beispielsweise ihre Investitionen in IoT zu grossen Teilen erhöht. 42 Prozent der Firmen stei-

gerten ihre Investitionen während dieser Zeit. Bei einem Viertel blieben sie unverändert und lediglich ein Drittel der Unternehmen kürzten oder froren ihre IoT-Budgets ein.

## Engpass IT-Fachkräfte

Der reflexartige Hilferuf nach IT-Fachkräften in Festanstellung verhallt mittlerweile im Ausland auch wegen den aktuellen Reiseerschwernissen meistens ungehört. Dazu kommt, wie vor kurzem auch eine Studie des McKinsey Global Institute festgestellt hat, dass Krisen generell den Trend zurück in die heimische Region, also zum Reshoring und Nearshoring, verstärken. Die Studie untersuchte Wertschöpfungs- und Lieferketten in 23 Branchen auf ihre Anfälligkeit nicht nur auf Pandemien, sondern auch auf Cyberattacken, Handelskriege und andere Katastrophen. Doch die Rückholung sensibler Teile der Wertschöpfung bedarf auch zusätzlicher IT-Ressourcen, die der heimische Markt nicht hergibt. Entlastung könnten leistungsstarke Nearshore-IT-Dienstleister aus Nachbarländern bringen.

Solche globalwirtschaftlichen und branchenspezifischen Entwicklungen treffen auf ein Umfeld, in dem Remote-Arbeitsplätze an Attraktivität gewinnen. Und nicht nur das: Der Gesetzgeber und gesellschaftlich relevante Gruppierungen von Arbeitgebern fordern sie auch nachdrücklich ein. Die Kultur des Home Office gewinnt an Akzeptanz – sowohl bei Arbeitgebern als auch bei Mitarbei-

## SAP-S/4HANA-EINFÜHRUNGSPROJEKTE

In Nearshore-Ländern wie Rumänien haben sich einige SAP-Dienstleister auf S/4HANA-Einführungsprojekte und den entsprechenden Technologie-Stack, also das S/4HANA-Datenökosystem, spezialisiert. Bei Einführungsprojekten verantworten die Nearshore-SAP-Dienstleister als Generalunternehmer das Projekt allein oder als Partner in einem Konsortium nur Teilbereiche davon. Entsprechende Leistungen beginnen mit der Roadmap, in der unter anderem Grundsatzentscheidungen wie Greenfield- oder Brownfield-Ansatz fallen. Sie setzen sich mit Vorprojekten fort, die sich wie etwa die Customer-/Vendor-Integration (CVI) oder Custom Code Lifecycle Manage-

ment (CCLM) noch im klassischen SAP ausführen lassen. Mit der anschliessenden Design- beziehungsweise Konzeptionsphase beginnt dann das eigentliche HANA-Projekt, das sich in ein technisches und fachliches Konzept gliedert und die Zusammenarbeit von Key-Usern, S/4HANA-Experten und Mitarbeitern aus Fachbereichen erfordert, um eine Fit-Gap-Analyse zu erstellen. Die IT bildet anschliessend in der Umsetzungsphase das Konzept ab und erstellt das funktionierende Zielsystem. Die Vorbereitung des Go Lives inklusive vollständiger Testings, Schulungen und Know-how-Aufbau der Anwender runden das Einführungsprojekt ab.

tenden. Gerade die junge, hochqualifizierte digitale Generation erhofft sich damit mehr Flexibilität und mehr Zeit für die Familie. Ob sich nun diese Remote-Arbeitsplätze im Zürcher Speckgürtel, im Basler Umland oder etwa in den Vierteln um das Technologieareal Coresi Business Parks im rumänischen Brasov, deutsch Kronstadt, befinden, dürfte in Zukunft relativ unerheblich sein.

### Leistungsstarke IT-Länder in Osteuropa

Die Corona-bedingte Dynamik hin zum Home Office treibt damit auch das Nearshore IT-Outsourcing weiter an. Die Arbeitswelten unterscheiden sich, von einigen Ausnahmen abgesehen, fast nur in der jeweiligen Entfernung zum Büro in der Firma selbst. Und die sollte, wie auch die aktuelle Situation zeigt, bei der digitalen Arbeitsweise am Bildschirm kaum noch ausschlaggebend sein. Unter den gegebenen Bedingungen rücken somit die Vorteile des Nearshorings in den Mittelpunkt. Diese beschränken sich bei weitem nicht nur darauf, neue IT-Ressourcen fürs eigene Unternehmen zu erschliessen, sondern auch vom Talent- und Dienstleisterpool aus hochentwickelten IT-Nachbarländern zu profitieren. Denn warum nur auf Talente im Umkreis von 50 Kilometern ums Headquarter setzen, statt auch den Spezialisten-Pool von leistungsstarken Regionen in Osteuropa zu nutzen?

Zusätzlich bringen solche IT-Dienstleister mit ihren Teammitgliedern neue Perspektiven und Erfahrungen mit. So bereichern frische, kreative und aussergewöhnliche Ideen und Lösungen die jeweiligen Projekte. Solche SAP-Consultants, E-Commerce-Experten oder Entwickler, die wie in Rumänien in der gleichen Zeitzone arbeiten, sprechen alle Englisch, etwa 20 Prozent von ihnen auch Deutsch und haben internationale Projekterfahrung. Sie verfügen über anspruchsvolle Ausbildungen, etliche haben an ihren Hochschulen promoviert und halten ihre IT-Skills und ihr Know-how auf dem neuesten Stand.

### Zielgenaue Partnersuche

Der bei Nearshore-Projekten einst höhere Abstimmungsaufwand während der Anlaufphasen entspricht derzeit dem Aufwand von Projekten unter Coronaregeln. Dank gründlicherer Vorbereitungen der



Bei der Entwicklung des Coresi Business Park im rumänischen Brasov/Kronstadt war der Schweizer Investor Philippe Jacobs, Co-Präsident von Jacobs Holdings, massgebend beteiligt. In der Endausbaustufe umfasst der Coresi Business Park etwa 100 Hektar und bietet rund 150'000 Quadratmeter Bürofläche für nationale und internationale IT- und Technologieunternehmen.

Quelle: beide Bilder © Dan Mitrea, Mixconix

Projektanforderungen und der -übergabe sowie Fokussierung aufs Essenzielle etwa in gut strukturierten Videokonferenzen, arbeiten IT-Abteilungen oft sogar effizienter. Schliesslich fehlen die Ablenkung und spontane, zeitfressende Vor-Ort-Meetings. Bei all diesen Vorteilen gelten nach wie vor die niedrigeren Lohnkosten als einer der wichtigen Gründe fürs Outsourcing. So stellen Nearshore-Dienstleister für viele der IT-Services bis zu 50 Prozent weniger in Rechnung als Anbieter hierzulande.

Angesichts solcher Fakten fragen sich aber viele IT-Verantwortliche: Wie ge-

rade in dieser besonderen Pandemiephase mit Reisebeschränkungen den richtigen Partner finden, ohne das Tagesgeschäft zu vernachlässigen oder das IT-Team und Budget zu überstrapazieren? Eigentlich könnten Wirtschaftsverbände, Aussenhandelskammern, lokale Behörden vor Ort oder eventuell Internetrecherchen helfen, unter den vielen potenziellen Nearshore-IT-Dienstleistern den richtigen Partner zu finden. Da aber Corona-bedingt Mitarbeiter vieler Verbände, Institutionen und Ämter weltweit unter erschwerten Bedingungen arbeiten, dürfte dieser Ansatz langwierig sein. Unterstüt-

zung bei solchen Vorhaben versprechen Beratungsunternehmen, die sich aufs Nearshore IT-Outsourcing spezialisiert haben. Idealerweise kennen sie seit vielen Jahren den SAP- und IT-Dienstleistungsmarkt des jeweiligen Landes samt den zentralen Schlüsselpersonen und dem Management der IT-Unternehmen mit ihren Stärken und etwaigen Schwächen. Auf derartigen Analysen und vielfältigen Erfahrungen beruhen die Benchmarks solcher Berater.

### Schlüsselkategorie Managementbewertung

Vom Inhaber und Management der IT-Dienstleister, deren Führungsstärke und Visionen hängt die Unternehmenskultur sowie die Leistung der Nearshore-Teams und der einzelnen Mitarbeiter ab. Darum sollte neben den beiden Bewertungskategorien technische IT-Kompetenz und Angebotsrahmen bei den IT-Unternehmen die Kategorie Managementbewertung als Schlüsselgrösse in die Auswahl einfließen. Als optimale Gewichtung der Kategorien erweisen sich in Zeiten, die aktuell ein persönliches Kennenlernen bei den potenziellen IT-Dienstleistern vor Ort erschweren, folgende Bewertungsanteile von 100: Management 40, technische IT-Kompetenz 30 und Angebotsrahmen 30. Weitere Unterkategorien in diesen drei Kategorien verfeinern die Aussage des Benchmarks. Damit können die Berater bei konkreten Anfragen von Unternehmen aus der DACH-Region sehr schnell und zielgerichtet die besten zwei oder drei SAP- oder IT-Dienstleister aus ihrem erprobten Netzwerk empfehlen.

### DER AUTOR

Gustav Bruckner ist Geschäftsführer von OTIS Consulting. Das 2003 gegründete Beratungs- und Servicehaus unterstützt DACH-Unternehmen sowie SAP- und IT-Dienstleister aus Rumänien dabei, zum beidseitigen Vorteil zu kooperieren. Wegen den Pandemie-massnahmen fokussiert die Beratung aktuell darauf, die passenden Partner auch ohne persönliche Face-to-Face-Treffen zusammenzubringen.



Weil auch in Zeiten nach der Pandemie die Managementbewertung im Nearshore-Prozess eine besonders wichtige Aussagekraft hat, soll sie Gegenstand einiger weiterer beispielhafter Überlegungen sein. So lassen sich aus den Erfahrungen in früheren Projekten Aussagen über die Zufriedenheit der Kunden treffen. Langjährige Geschäftsbeziehungen der IT-Unternehmen zeigen, welches Management die Projekte über lange Zeitabschnitte erfolgreich bearbeitet. Technologien, die in die Zukunft weisen, geben Auskunft über die Innovationskraft und Agilität des Dienstleisters. Kontinuierliches Wachstum des IT-Unternehmens und der Anzahl der Mitarbeitenden gepaart mit einer geringen Fluktuation unterstreichen die Attraktivität, Verlässlichkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

### Bewertungskategorie IT-Kompetenz

In der Managementbewertung nimmt die Fähigkeit, Teams und Mitarbeiter zu führen, im Nearshoring einen zentralen Stellenwert ein – auch weil die Führungskraft ähnlich wie beim Home Office nicht gleich nebenan sitzt. Trotzdem muss sie die direkten Leistungsprozesse sichern und ausbauen können, aber auch das Engagement, die Leistungsbereitschaft und die Loyalität der Mitarbeitenden weiter entwickeln. Gemeinsam mit der Förderung von Soft Skills wie der emotionalen Intelligenz oder der Anpassungs- und Kooperationsfähigkeit befähigt das Management seine Nearshore-Mannschaft darin, sich mit den Teamkollegen der Auftraggeber zu koordinieren. Gerade auch bei grösseren Projekten, in denen On-Site- und Nearshore-Teams auch in geschäftskritischen Prozessen eng kooperieren, sollten die Partner die jeweiligen Stärken einsetzen und synchronisieren können.

Die innerhalb des Benchmarks mit seinen Unterkategorien zu gewichtende IT-Kompetenz der SAP- und IT-Dienstleister orientiert sich eng an den Anforderungen der Unternehmen, die für ihr Outsourcing den optimalen Nearshore-Partner finden wollen. In der Angebotsphase gehen dann zu jeder IT-Anfrage von DACH-Unternehmen passende Angebote mehrerer Dienstleister ein. Das könnten sein: deutsch- und mehrsprachiger IT-Support für Anwender, SAP-Entwicklungen und Ände-

### SAP S/4HANA TECHNOLOGIE-STACK

Der Technologie-Stack erstreckt sich von der HANA-Datenbanktechnologie über die Datenmodellierung mit Core Data Services (CDS), die Transaktions-Services mit Business Object Processing Framework (BOPF), die Geschäftslogik mit ABAP in Eclipse sowie die Datenbereitstellung über SAP Gateway und ODATA-Services bis hin zum User Interface mit Fiori und SAPUI5.

rungsanforderungen, sogenannte Change Requests, SAP-Anwendungsmanagement-Services (AMS) sowie Leistungen bei SAP-S/4HANA-Migrationen (siehe Kasten) und Cloud Services. Die IT-Dienstleister unterstützen aber auch bei der Digitalisierung mit Themen rund um E-Commerce, Internet of Things (IoT) oder robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) sowie bei Microsoft-Office-Anwendungen und andere Aufgaben. Unabhängig davon decken die etwas mehr als 20'000 IT-Unternehmen in Rumänien mit ihren zwischen 20 und 1500 Mitarbeitern die gesamte Bandbreite an IT-Kompetenzen, -Services und -Leistungen ab.

### Bewertung des Angebotsrahmens

Neben den individuellen Angeboten haben die branchen- und landesspezifischen Rahmenbedingungen eine grosse Bedeutung für die Attraktivität der Leistungen. So hat die rumänische Regierung für die IT-Industrie interessante Förderprogramme aufgelegt, bedeutende Infrastrukturmassnahmen realisiert und eine attraktive Steuergesetzgebung erlassen. Beispielsweise beträgt die Unternehmens-Flat-Steuer auf Gewinne 10 Prozent, die Dividendensteuer 5 Prozent und die Lohnsteuer für angestellte IT-Softwareexperten entfällt komplett. Und: Arbeitgeber zahlen bis auf die Arbeitslosenversicherung von 2,5 Prozent keine weiteren Sozialabgaben. Beste Bedingungen also, um bei gleicher Erfahrung und Qualifikation bezüglich der IT-Experten der DACH-Länder faire Angebote für beide Seiten machen zu können. All das dürfte Grund genug sein, den IT-Weg in Richtung Osten einzuschlagen oder zumindest ins Auge zu fassen. ■