

## AMERIA/21TORR: MANAGED NEARSHORE IN DER SW-ENTWICKLUNG

<b>Motive/Ziele</b>	Webagentur will Mitarbeiter bei Auftragsspitzen entlasten und neue Geschäftsfelder aufbauen
<b>Nearshore-Vorhaben</b>	Aufbau eines Testing-Teams mit drei Mitarbeitern in der Ukraine
<b>Nearshore-Partner</b>	ameria (Bereitstellung von Personal, Infrastruktur und unterstützenden Diensten)

### Überblick

## 1 Hintergrund

### Kurzporträt

Die 21TORR Agency GmbH ist eine Agentur für E-Business, Markenkommunikation und Social Networks. Das Unternehmen entwickelt Websites, Flash-Anwendungen und Community-Plattformen für den individuellen Bedarf der Kunden. 21TORR wurde 1994 gegründet, hat seinen Sitz in Reutlingen und beschäftigte im August 2008 etwa 85 Mitarbeiter. Zu den derzeit 80 aktiven Kunden von 21TORR gehören größtenteils deutsche aber auch internationale Unternehmen. Im Geschäftsjahr 2007 erzielte 21TORR einen Umsatz von fast 10 Millionen Euro.

*21TORR: Agentur für E-Business, Social Networks und Markenkommunikation*

### Motive und Ziele der Nearshore-Zusammenarbeit

Anfang des Jahres 2007 begann 21TORR mit dem Aufbau eines dedizierten Nearshore-Teams in der Ukraine. Für diesen Schritt benennt Herr Jochen Hild, Director Engineering bei 21TORR mehrere Gründe:

*Gründe für Nearshore-Zusammenarbeit*

- ❑ **Kostendruck:** Im Agenturgewerbe herrscht wegen des intensiven Wettbewerbs ein enormer Kostendruck, der sich in den letzten Jahren durch Offshore-Aktivitäten größerer Wettbewerber und der zunehmenden Verbreitung von Open-Source-Lösungen noch verstärkte. *„Die Kunden sind angesichts des Open-Source-Angebots nicht bereit, höhere Preise für Individuallösungen zu akzeptieren. Um individuelle Beratung zu wettbewerbsfähigen Preisen vom deutschen Standort aus anzubieten, müssen wir die Kosten im Entwicklungsbereich möglichst gering halten.“ (Hild)*
- ❑ **Auftragsschwankungen:** Das Agenturgeschäft unterliegt starken Auftragsschwankungen. Während in Spitzenzeiten das Personal für die Bewältigung des Auftragsbestands kaum ausreicht, muss das Unternehmen bei Auftragsflaute Überkapazitäten auffangen. Eine „Hire & Fire-Personalpolitik“ als Konsequenz aus dieser Entwicklung hält Hild jedoch für nicht optimal, da damit verbundene Ängste sich letztlich negativ auf die Motivation des Personals auswirken.
- ❑ **Fachkräftemangel:** Als weiteren Treiber für den Aufbau des Nearshore-Teams führt Hild den IT-Fachkräftemangel an, der mittelständische Unternehmen wie 21TORR besonders stark trifft. *„Ausgebildete und motivierte Entwickler sind hierzulande auf einem für Mittelständler erschwinglichen Lohnniveau kaum noch zu bekommen.“* Eine Folge davon ist, dass insbesondere in Boomphasen Neu- oder

*Kostendruck durch Offshore-Aktivitäten der Wettbewerber und Open-Source-Konkurrenz*

*Probleme mit Überkapazitäten bei Auftragsflaute*

*Fachkräftemangel erschwert sukzessive Weiterentwicklung der Angebote*

Weiterentwicklungen kaum vorangetrieben werden können, da die vorhandenen Kapazitäten im operativen Geschäft benötigt werden.

Primäres Ziel des Nearshoring-Vorhabens war daher, das Stammteam von 21TORR bei Auftragsspitzen zu entlasten, indem die ukrainischen Mitarbeiter Entwicklungsprojekte eigenständig übernehmen. Darüber hinaus sollte das ukrainische Team Know-how in Wachstumsfeldern wie im Bereich der Community-Plattformen aufbauen und Neuentwicklungen vorantreiben.

*Ziel: Entlastung bei Auftragsspitzen und Know-how-Aufbau in Wachstumsfeldern*

### Die Wahl des Anbieters und des Nearshoring-Modells

Die Entscheidung für Nearshoring Services von ameria gründet auf einer langjährigen und erfolgreichen Geschäftsbeziehung zwischen den beiden Unternehmen. So vergab 21TORR schon vor dem Aufbau des Nearshore-Teams in der Ukraine verschiedene, kleinere Entwicklungsaufträge an ameria, die der Dienstleister in eigener Verantwortung erledigte. „Wegen der guten Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ameria zeigten wir uns sehr offen für deren Angebot, ein dediziertes Entwicklungsteam für 21TORR in der Ukraine aufzubauen.“ (Hild)

*Langjährige, erfolgreiche Geschäftsbeziehung ausschlaggebend für Wahl von ameria als Nearshore-Partner*

Letztlich entschied sich 21TORR dafür, ein Team mit drei Fachkräften in der Ukraine zusammenzustellen. Die drei Mitarbeiter sind bei ameria in der Ukraine angestellt, jedoch ausschließlich für 21TORR tätig. Die Abrechnung erfolgt nach Full Time Equivalents (FTEs). Das heißt, 21TORR zahlt für die zeitliche Arbeitsleistung. Das Risiko von Arbeitsausfällen (beispielsweise durch Krankheit und Urlaub) und die Kosten für die Bereitstellung der technischen Infrastruktur (Computerarbeitsplatz, Internetverbindung etc.) trägt ameria. Der Vertrag hat eine Mindestlaufzeit von einem Jahr und verlängert sich jeweils um ein weiteres Jahr, wenn nicht innerhalb von sechs Wochen vor Vertragsablauf gekündigt wird.

*Geplant war Aufbau eines Teams mit drei Mitarbeitern, die nach FTEs abgerechnet werden*

## 2 Organisation der Zusammenarbeit

### Zusammenstellung des Teams

„Die Auswahl der einzelnen Mitarbeiter im Nearshore Team ist für den Projekterfolg von essenzieller Bedeutung“, erläutert Rüdiger Marwein, technischer Leiter bei 21TORR und Betreuer des ukrainischen Teams. So wurden die Mitarbeiter in der Ukraine in einem mehrstufigen und auf die Bedürfnisse von 21TORR zugeschnittenen Verfahren ausgewählt.

*Mitarbeiter in mehrstufigen Verfahren ausgewählt*

In einem ersten Schritt spezifizierte 21TORR die Qualifikationen der benötigten Mitarbeiter und leitete den Anforderungskatalog an ameria weiter. Ameria ging daraufhin in der Ukraine auf die Suche nach geeignetem Personal und wählte fünf Kandidaten für das Team aus. Die Lebensläufe der Kandidaten wurden an 21TORR weitergeleitet. In einem weiteren Schritt wurde anhand eines von 21TORR ausgearbeiteten Tests der tatsächliche Wissensstand der potenziellen Mitarbeiter geprüft.

*Vorauswahl durch ameria, Testen der Mitarbeiter durch 21TORR*

Die Kandidaten hatten die Aufgabe, verschiedene Entwicklungstätigkeiten nach den Richtlinien von 21TORR auszuführen. Nach einer ersten Runde erhielten alle Teilnehmer persönliches Feedback und konnten ihre Ergebnisse noch einmal überarbeiten. „Dieses Vorgehen erlaubte erstens die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter zu überprüfen und

*Mehrstufiger Test zur Überprüfung der Qualifikation und Kommunikation der Richtlinien*

sie zweitens mit den Richtlinien des Unternehmens vertraut zu machen.“ (Marwein) Letztlich wurden von den fünf Kandidaten drei Mitarbeiter für das Team ausgewählt.

### Auswahl der Projekte

Marwein agiert als zentrales Bindeglied zwischen dem deutschen und dem ukrainischen Team. Zunächst ist es Aufgabe des technischen Leiters, Projekte zu sondieren, die vom ukrainischen Team durchgeführt werden können. „Um den Kommunikationsaufwand zu begrenzen, sollten die Projekte in sich geschlossen sein, also vom ukrainischen Team möglichst eigenständig bearbeitet werden können.“ Zudem sollten die dafür zur Verfügung stehenden Zeitfenster ausreichend groß sein. „Die Klärung von Problemen und die notwendige Qualitätskontrolle erfordern einfach mehr Zeit – insbesondere zu Beginn der Nearshore-Zusammenarbeit“, erläutert Marwein.

*Technischer Leiter übernimmt Sondierung „Nearshore-tauglicher“ Projekte*

Eher ungeeignet für die Nearshore-Aktivitäten sind laut Marwein so genannte „Daily-Business-Projekte“ wie die Modifizierung bereits bestehender Kundenwebsites, die etwa 20% des Umsatzes von 21TORR ausmachen. Solche Aufgaben erfordern eine intensive Interaktion mit dem Kunden, sind zeitkritisch und müssen einer effizienten Qualitätskontrolle unterliegen. Dagegen seien interne Projekte, Neuentwicklungen und deren Wartung durchaus „Nearshore-geeignet“, sofern das Projekt nicht zeitkritisch ist und die ukrainischen Mitarbeiter das nötige Know-how mitbringen.

*„Daily Business“ ist für Nearshoring ungeeignet*

### Spezifikation, Austausch und Qualitätskontrolle

Wird ein Projekt für „Nearshore-tauglich“ befunden, verfasst Marwein eine Projektskizze mit den notwendigen Spezifikationen und dem Zeitplan. Die Mitarbeiter in der Ukraine können dann Feedback und Fragen zum Projektplan einbringen. Die Projektskizze sowie die Diskussion des Projektplans werden schriftlich in einem von ameria bereitgestellten Projektmanagement-Tool hinterlegt. Auf diese Weise wird ein gemeinsamer Wissensstand hergestellt und der Kommunikationsaufwand kann insgesamt begrenzt werden.

*Projektplan und F&As (Diskussion) werden schriftlich dokumentiert*

Insbesondere zu Beginn der Zusammenarbeit investierte 21TORR viel Zeit in die detaillierte Projektbeschreibung. Mit der Zeit versuchte der technische Leiter dann, diesen Aufwand sukzessive zu verringern: „Wir wollten herausfinden, wie ausführlich die Spezifikation tatsächlich sein muss.“ Wichtig ist Marwein dabei, dass die ukrainischen Mitarbeiter selbstständig nachfragen und aktiv Probleme diskutieren: „Je mehr wir uns aneinander gewöhnen, umso effizienter läuft die Kommunikation.“

*Aufwand für Projektspezifikationen zurückgefahren*

Die Programmierarbeiten selbst werden in einem Versionskontrollsystem von 21TORR hinterlegt, zu dem die Nearshore-Mitarbeiter eingeschränkt Zugang haben. Marwein hat damit die Möglichkeit, Fortschritt und Qualität der Arbeiten zu überprüfen. Für die tägliche Kommunikation werden in der Regel Instant Messaging Tools wie ICQ eingesetzt. Dabei wird sich laut Marwein nicht nur rein fachlich, sondern oft auch privat ausgetauscht. „Wir wollen keine Billigarbeiter, sondern Kollegen. Umso wichtiger ist es, dass sich die ameria-Leute in der Ukraine anerkannt sehen und sich als Teil unseres Teams begreifen.“ (Marwein)

*Privater Austausch über Instant Messaging Tools stärkt Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter*

Aus dem gleichen Grund misst Marwein auch dem Vor-Ort-Besuch, zu dem er erst Mitte 2008 Gelegenheit hatte, eine außerordentlich hohe Bedeutung bei. Neben dem persönlichen Austausch sei es ihm dabei auch wichtig gewesen, sich ein Bild über die Arbeitsbedingungen der ameria-Mitarbeiter vor Ort zu machen. „*Wir wollen motivierte Mitarbeiter, da muss das Umfeld stimmen*“, betont er. Seine Eindrücke beim Besuch seien durchweg positiv gewesen.

*Vor-Ort-Besuch wird empfohlen*

Probleme versucht 21TORR zunächst direkt mit den Mitarbeitern zu klären – etwa durch Aufsetzen einer Telefonkonferenz. Bei gravierenden Schwierigkeiten kann sich 21TORR jedoch auch direkt an das ameria-Management wenden. In diesem Fall leitet ein ameria-Projektmanager vor Ort entsprechende Maßnahmen zur Problemlösung ein. Eskalationen mit personellen Konsequenzen wegen Qualitätsmängeln traten laut Marwein jedoch bislang nur einmal, zu Beginn der Zusammenarbeit auf. Ameria war dabei laut Marwein schnell in der Lage, die Situation vor Ort zu klären und Abhilfe zu schaffen. Seither laufe die Zusammenarbeit nahezu reibungslos.

*Bei Eskalationen kann auf einen ameria-Projektmanager vor Ort zurückgegriffen werden*

### 3 Ergebnis und Ausblick

Die Geschäftsführung von 21TORR zeigt sich mit dem bisherigen Verlauf der Nearshore-Zusammenarbeit zufrieden. Das selbst gesteckte Ziel, ein funktionierendes Nearshore Team in der Ukraine aufzubauen und eine effiziente Zusammenarbeit zu organisieren, wurde erreicht. Erste Projekte wurden von den ukrainischen Mitarbeitern bereits erfolgreich realisiert.

*Selbst gesteckte Ziele wurden erreicht*

Hild betont, dass sich die Zusammenarbeit wegen des vergleichsweise niedrigen Lohnniveaus jetzt auch schon finanziell auszahlt. Er warnt jedoch davor, die möglichen Kostenersparnisse zu überschätzen: „*Geringere Löhne in der Ukraine bedeuten nicht automatisch, dass die Gewinne entsprechend steigen*.“ So verschlingt der zusätzliche Aufwand für die Kommunikation und die Qualitätssicherung auch einen Teil der Einsparungen.

*Zusammenarbeit zahlt sich finanziell aus, zusätzlicher Aufwand sollte einkalkuliert werden*

„*Mit Nearshore-Projekten lassen sich keine schnellen Gewinne erzielen*“, bestätigt auch Marwein, der in den ersten drei Monaten ab Projektbeginn nahezu ausschließlich mit dem Teamaufbau und der Einarbeitung der Mitarbeiter beschäftigt war. Jedoch sei die Lernkurve der Mitarbeiter dort deutlich spürbar. „*Die Mitarbeiter in der Ukraine bringen sich heute wesentlich aktiver in die Diskussion ein als noch zu Beginn. Entsprechend niedriger fällt der Aufwand für die Spezifikation der Projekte aus*.“

*Erfolg von Nearshoring zeigt sich mittelfristig mit steigender Lernkurve der Mitarbeiter*

Die vergleichsweise geringen Kosten für den Einsatz des Nearshore-Teams trugen dazu bei, dass auch schwierige Auftragslagen gut kompensiert werden konnten. Der personelle Spielraum wurde in diesen Zeiten genutzt, um mit Hilfe des ukrainischen Teams Neuentwicklungen im Bereich der Community-Plattformen voranzubringen und so neue Geschäftsfelder zu besetzen.

*Bei Projektflaute Know-how-Aufbau vorangetrieben*

Genau hierin sieht Hild auch die zukünftige Perspektive der Nearshore-Zusammenarbeit: „*Einen Methoden- und Know-how-Aufbau in diesem Maße könnte sich 21TORR als mittelständisches Unternehmen sonst schlicht nicht leisten*.“ Marwein ergänzt: „*Indem wir spezifische Kompe-*

*Kompetenzaufbau in der Ukraine wird weiter vorangetrieben*

*tenzen in der Ukraine aufbauen, erhalten die dortigen Mitarbeiter eine Perspektive. Umgekehrt steigt die Anerkennung inhouse für die Nearshore-Zusammenarbeit.“*

#### **4 Berlecon-Fazit**

Die Fallstudie illustriert einen pragmatischen Ansatz bei der Realisierung der Nearshore-Zusammenarbeit. So gibt es mit dem technischen Leiter Rüdiger Marwein nur ein zentrales Bindeglied für die Koordination der Zusammenarbeit zwischen deutschen und ukrainischen Mitarbeitern. Dies vereinfacht die Steuerung des Nearshore-Teams und bietet die Möglichkeit, den Spezifikationsaufwand nach und nach auf ein vernünftiges Maß herunterzufahren. 21TORR macht damit Gebrauch von der individuellen Gestaltungsfreiheit und Flexibilität, die Managed-Nearshoring-Ansätze bieten. Ein ähnlich schlanker Ansatz wäre in klassischen Outsourcing-Modellen nicht vorstellbar.

Ein solch pragmatisches Vorgehen funktioniert jedoch nur, wenn die auszulagernden Projekte weitestgehend selbstständig bearbeitet werden können – also keine direkte Interaktion mit Mitarbeitern an anderen Standorten erfordern. Der Prüfung der „Nearshore-Tauglichkeit“ einzelner Projekte, die bei 21TORR vom technischen Leiter vorgenommen wird, kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu. Darüber hinaus setzt die von 21TORR gewählte Form der Zusammenarbeit voraus, dass die Mitarbeiter am Nearshore-Standort willens und in der Lage sind, nach den Richtlinien des Unternehmens eigenständig am Projekt zu arbeiten und aktiv bei der Konzeption mitzuwirken. Vor diesem Hintergrund ist das Vorgehen des Unternehmens bei der Auswahl der Mitarbeiter interessant und empfehlenswert.

Die schlanke Organisation erlaubt eine effizientere Kommunikation, entbindet das Unternehmen jedoch nicht vollständig von Dokumentationsaufgaben. Im Gegenteil: Ein Ausfall des Projektleiters als einzige Schnittstelle zwischen deutschen und ukrainischen Mitarbeitern birgt das Risiko, dass Projekte ins Stocken geraten. Umso wichtiger ist – wie Marwein selbst betont – dass Projektpläne, Spezifikationen (inklusive deren Diskussion) sowie auch Teilergebnisse schriftlich und für Dritte nachvollziehbar dokumentiert werden.

*21TORR wählte pragmatischen und effizienten Ansatz für Nearshore-Zusammenarbeit*

*Pragmatisches Vorgehen funktioniert für abgrenzbare Projekte und erfordert eigenständig denkende Mitarbeiter*

*Schriftliche Dokumentation von Diskussionen und Teilergebnissen*

## 5 ameria im Kurzporträt

### Hintergrund

Die ameria GmbH sieht sich als führender Anbieter von Nearshoring Services in Deutschland. Das 2001 in Heidelberg gegründete IT-Dienstleistungsunternehmen beschäftigt derzeit 51 Mitarbeiter. Davon sind 45 Mitarbeiter in der Ukraine und sechs in Deutschland beschäftigt. Der Hauptsitz von ameria befindet sich in Heidelberg. Das Technologiezentrum liegt in Simferopol – der Partnerstadt von Heidelberg in der Ukraine. Geschäftsführer sind die Gründer des Unternehmens Dimitry Belich und Albrecht Metter.

*Global-Sourcing-Anbieter mit deutschen Wurzeln*

### Global Sourcing Services

Der ursprüngliche Geschäftsfokus des Unternehmens lag in der Bereitstellung von Softwareentwicklungs- und e-Marketing-Services, für die – je nach Bedarf der Kunden – Nearshore-Kapazitäten aus der Ukraine eingebunden werden. Seit dem Jahr 2005 arbeitet ameria am Auf- und Ausbau eines dritten Geschäftsbereiches, der als Nearshoring Services bezeichnet wird. Der Anbieter rechnet damit, dass im Jahr 2008 mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes in diesem Segment erzielt wird.

*Managed Nearshore Services ist Wachstumssegment*

Im Rahmen der Nearshoring Services bietet ameria ein umfassendes Serviceportfolio für den Aufbau dedizierter Softwareentwicklungs- und Testing-Teams in der Ukraine. Kern des Angebots, das sich insbesondere an mittelständische ITK-Anbieter richtet, ist die Bereitstellung sowie das Management von Personal und technischer Infrastruktur in der Ukraine. Ergänzend dazu bietet ameria Beratungsleistungen für die Konzeption der Nearshoring-Vorhaben und der damit erforderlichen Reorganisation der Unternehmensprozesse. Schließlich unterstützt das Unternehmen Projektmanagement und -controlling der Kunden in der Ukraine.

*Umfassende Services für den Aufbau dedizierter SW-Entwicklungs- und -Testing-Teams in der Ukraine*

### Expertise und Referenzen

Ameria sieht sich ideal positioniert, um mittelständische deutsche ITK-Anbieter bei Nearshoring-Vorhaben auf Augenhöhe zu unterstützen. Zum Kundenkreis von ameria gehören Systemhäuser, IT-Dienstleister und Agenturen, die vorwiegend im süddeutschen Raum angesiedelt sind. Darüber hinaus kann ameria auch Referenzen aus Softwareprojekten (unter Einbindung von Nearshore-Ressourcen) mit Großunternehmen wie Bosch Rexroth, Philipp Morris und Quelle vorweisen.

*Mittelständische deutsche ITK-Anbieter im Fokus*

### QUELLENANGABE

Diese Fallstudie ist Bestandteil des Reports „Nearshoring als Managed Service? – Alternative Global-Sourcing-Modelle in der Praxis“, ©Berlecon Research 2008.

Der vollständige Report steht unter [www.berlecon.de/managednearshoring](http://www.berlecon.de/managednearshoring) zum kostenlosen Download zur Verfügung.