

## AMERIA/REALTECH: MANAGED NEARSHORING IM BEREICH TESTING

<b>Motive/Ziele</b>	Softwareanbieter will durch Verkürzung der SW-Entwicklungszyklen den Kundenservice ausbauen und die Wettbewerbsfähigkeit steigern
<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 Realtech AG (nachfolgend kurz Realtech) ist ein international aufgestellter IT-Dienstleister, der von ehemaligen SAP-Mitarbeitern 1994 in Walldorf gegründet wurde und seit 1999 an der Börse notiert ist. Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2007 einen Umsatz von mehr als 66 Mio. Euro. Etwa 80% des Umsatzes generiert Realtech mit SAP-nahen IT-Beratungsleistungen. Darüber hinaus entwickelt das Unternehmen SAP-Add-ons sowie Softwareprodukte für das Application und IT Service Management, die unter der Marke „The Guard!“ vertrieben werden. Realtech beschäftigte Ende 2007 ca. 600 Mitarbeiter weltweit, 240 davon in Deutschland.

*Realtech AG: Mittelständischer Anbieter von SAP-nahen Dienstleistungen und IT Managementsoftware*

### Motive und Ziele der Nearshore-Zusammenarbeit

Seit Anfang des Jahres 2007 beschäftigt sich Realtech mit dem Aufbau eines Global-Sourcing-Modells. Vorreiter dabei ist die Softwaresparte – insbesondere der Geschäftsbereich Application Management, in dem etwa 26 Mitarbeiter beschäftigt sind. Andreas Opfer, Geschäftsbereichsleiter Application Management erläutert, dass die Notwendigkeit der Einbindung globaler Ressourcen wiederholt von Analysten und Beratern an Realtech herangetragen wurde. Und: „Als börsennotiertes Unternehmen kann es sich Realtech nicht leisten, aktuelle Entwicklungen wie den Offshoring Trend zu ignorieren.“ Folgerichtig waren alle Geschäftsbereiche aufgefordert, zu prüfen, ob und ggf. für welche Segmente die Einbindung von Near- oder Offshore-Ressourcen tatsächlich sinnvoll sein kann.

*Anschub für Global-Sourcing-Initiative kam von außen*

Im Bereich Application Management wurde eine solche Möglichkeit erkannt. Denn in diesem Feld konkurriert das Unternehmen mit großen amerikanischen Konzernen wie CA und HP. „Der Vorteil von Realtech als mittelständischer deutscher Wettbewerber in diesem Segment ist die Agilität.“ (Opfer) Je schneller spezifische Kundenforderungen umgesetzt werden, desto größer ist die Chance, auch im Wettbewerb mit den großen Playern Aufträge von Großkunden zu gewinnen.

*Agilität als Wettbewerbsvorteil gegenüber großen Playern*

Ziel von Realtechs Global-Sourcing-Aktivitäten war es, diesen Wettbewerbsvorteil weiter auszubauen. Durch die Einbindung von Near- oder

*...soll durch Nearshore-Zusammenarbeit erhöht werden*

Offshore-Ressourcen sowohl in der Entwicklung als auch beim Testing sollten Softwareentwicklungszyklen verkürzt werden – „...und dies zu einem Aufwand, der auch für einen kleineren Anbieter tragbar ist.“ (Opfer)

### Die Wahl des Anbieters

Nachdem die strategischen Ziele der Global-Sourcing-Initiative definiert waren, machte sich das Unternehmen auf die Suche nach einem geeigneten Partner. Beim Auswahlprozess wurden drei Stufen durchlaufen:

- Vorauswahl auf Basis einer Ausschreibung und anschließender Konzeptpräsentation:** Eine Ausschreibung mit den Eckdaten des Vorhabens wurde an verschiedene Near- und Offshore-Anbieter versandt. Akteure, die Interesse an einer Zusammenarbeit mit Realtech in diesem Feld signalisierten, wurden zur Präsentation Ihres Konzepts nach Walldorf eingeladen. Basierend auf den Präsentationen traf Realtech eine erste Vorauswahl. Dabei stand im Vordergrund, inwieweit die Anbieter bereit und in der Lage waren, auf die spezifischen Anforderungen von Realtech einzugehen. Tatsächlich stellte der Bereichsleiter gravierende Unterschiede in den Konzepten und der Herangehensweise der Anbieter fest: „Bei einigen Playern hatten wir das Gefühl, dass sie uns nur ihre eigenen Konzepte überstülpen wollten – ohne auch nur auf unsere Belange zu hören.“ Von fünf Angeboten wurden zwei in die engere Wahl genommen.
- Weitergehende Gespräche mit geeigneten Providern:** Nach weitergehenden Gesprächen mit diesen Anbietern, in denen die Konzepte und Kalkulationen hinterfragt wurden, entschied sich Realtech schließlich für eine Zusammenarbeit mit ameria. Ausschlaggebend für diese Wahl war insbesondere die Flexibilität des Konzepts. So erlaubte es das ameria-Angebot, mit einem kleinen Team zu starten und Projektmanagement-Dienste bei Bedarf vor Ort anzufordern. Darüber hinaus überzeugte Realtech das Auftreten des ameria-Managements: „Die Beantwortung der Ausschreibung und die Präsentation des Konzepts ließen keinen Zweifel daran, dass ameria uns als Kunden ernst nahm und unser Vertrauen unbedingt gewinnen wollte.“ (Opfer)
- Proof of Concept mit ausgewähltem Partner:** Um die fachliche Eignung des Anbieters und die praktische Durchführbarkeit des Vorhabens zu prüfen, führte Realtech schließlich ein Proof of Concept (POC) mit einer Laufzeit von zwei Wochen durch. Dabei wurden entsprechende Tests für die Teilbereiche Entwicklung und Testing konzipiert und mit ameria-Mitarbeitern in der Ukraine durchgeführt. Als Ergebnis des POC entschied Realtech, die Zusammenarbeit im Bereich Testing zu starten und später – mit zunehmender Erfahrung – auf die SW-Entwicklung auszuweiten.

*Auswahl des Nearshore-Partners in mehreren Schritten*

*Gravierende Unterschiede in den Konzepten verschiedener Global-Sourcing-Anbieter*

*Flexibilität des Ameria-Konzepts und Engagement des Anbieters ausschlaggebend für die Entscheidung*

*Proof of Concept (POC) für Entwicklungs- und Testing-Zusammenarbeit*

*Testing-Team mit drei Mitarbeitern*

Der Vertrag mit ameria wurde im Januar 2008 geschlossen. Seither steht Realtech ein Testing-Team mit drei Mitarbeitern in der Ukraine zur Verfügung. Die drei Mitarbeiter werden gegenüber ameria nach Full Time Equivants (FTE) abgerechnet. Bei Ausfall eines Mitarbeiters, z.B. durch Weggang oder Krankheit, sorgt ameria für Ersatz und übernimmt damit einen Teil des Personalrisikos. Darüber hinaus stellt ameria die Infra-

struktur in der Ukraine und bietet bei Bedarf Projektmanagementunterstützung vor Ort.

Der Vertrag hat eine Mindestlaufzeit von einem Jahr und wird bei Nicht-Kündigung um ein weiteres Jahr verlängert. Bestandteil des Vertrages war eine Pilotphase von drei Monaten, in der Realtech die Möglichkeit hatte, fristlos vom Vertrag zurückzutreten. Dazu bestand jedoch kein Anlass.

*Einjähriger Vertrag inklusive Pilotphase*

## 2 Organisation der Zusammenarbeit

### Aufbau des Teams und vorbereitende Maßnahmen

Beim Aufbau des Teams übernahm ameria die Personalvorauswahl. Die endgültige Entscheidung über die Teamzusammensetzung verblieb dagegen in der Verantwortung von Realtech. In gemeinsamer Abstimmung wurden so drei Personen für das Nearshore Team von Realtech ausgewählt.

*Auswahl der Mitarbeiter in gemeinsamer Abstimmung*

Um die neuen Mitarbeiter persönlich kennenzulernen und einführende Schulungen vorzunehmen, reiste Joachim Herz, Qualitätsmanager bei Realtech, für einige Wochen in die Ukraine. Er hält diesen Vor-Ort-Aufenthalt im Rückblick für sehr wichtig: „*Erstens signalisierte Realtech damit, dass dem Unternehmen an einem langfristigen Aufbau des Teams in der Ukraine gelegen war. Zweitens läuft die Kommunikation einfach reibungsloser, wenn man sich persönlich kennt.*“

*Besuch vor Ort als Signal an ukrainische Mitarbeiter*

Ein Ziel der einführenden Schulungen war es, die Mitarbeiter mit den Aktivitäten von Realtech sowie mit den unternehmensspezifischen Prozessen und Tools im Testing-Umfeld vertraut zu machen. Darüber hinaus wollte der Qualitätsmanager darauf hinwirken, dass sich das Team kennenlernt. „*Um den Kommunikationsaufwand zu begrenzen, muss das Nearshore Team in der Lage sein, eigenständig Projekte umzusetzen. Dies setzt jedoch voraus, dass sich die Mitarbeiter in der Ukraine untereinander austauschen, helfen und motivieren.*“ (Herz) Aus diesem Grund hält Herz auch eine Mindestgröße des Nearshore-Teams von drei Personen für dringend erforderlich.

*Einführende Schulung auch als Mittel zur Teamfindung*

Im Vorfeld des Teamaufbaus in der Ukraine verbrachte der Qualitätsmanager viel Zeit damit, die in deutscher Sprache verfassten Testpläne zu übersetzen. Darüber hinaus verschaffte er sich einen Überblick über die Tools, die im Testing-Prozess eingesetzt werden und folglich den neuen Mitarbeitern erklärt werden müssen. Er selbst zeigte sich vom Umfang der notwendigen Anpassungen überrascht und warnt vor Unterschätzung: „*Der tatsächliche Umfang, der noch in Deutsch verfassten Testpläne und die Vielzahl der unterstützenden Tools ist uns erst bei der konkreten Vorbereitung bewusst geworden.*“

*Aufwand für Vorbereitung der Nearshore-Aktivitäten leicht zu unterschätzen*

### Zusammenarbeit und Kommunikation

Aufgabe des ukrainischen Teams ist es, neue Versionen von Softwareanwendungen eigenständig zu testen. Basis dafür bilden die von Realtech vorgegebenen und im IT-System hinterlegten Testpläne. Die zu testenden Applikationen liegen auf dem Server von Realtech, zu dem die ukrainischen Mitarbeiter über eine gesicherte Internetverbindung Zu-

*Bug-Tracking-System als Basis für Zusammenarbeit*

gang haben. Identifizierte Mängel werden in einem Bug-Tracking-System dokumentiert, das sowohl für die Tester als auch für die Entwickler über das Internet zugänglich ist.

Bei Rückfragen wenden sich die Entwickler direkt an das Testing-Team, entweder telefonisch oder über ICQ-Messaging. Herz weiß aus Erfahrung, dass es dabei von Zeit zu Zeit zu Missverständnissen kommt: *„Weder für die deutschen noch für die ukrainischen Mitarbeiter ist Englisch die Muttersprache. Kleinere Missverständnisse sind da vorprogrammiert.“* Er sieht deshalb seine Rolle auch als Moderator, der für gegenseitige Toleranz wirbt und bei möglichen Konflikten zwischen Entwicklern und Testern vermittelt.

*Missverständnisse durch Kommunikation auf Englisch vorprogrammiert*

Entscheidend dafür, dass trotz kleinerer Missverständnisse die Zusammenarbeit funktioniert, ist schließlich, dass sich die verschiedenen Teams anerkennen und nicht als Konkurrenten betrachten. Abteilungsleiter Opfer betont daher die Notwendigkeit, schon in der Planungsphase offen mit der geplanten Einbindung von Nearshore-Ressourcen umzugehen: *„Die Angst vor Arbeitsplatzverlust ist bei dieser Art von Projekten natürlich vorhanden und Geheimniskrämerei würde diese nur befördern.“* Das Realtech-Management legte deshalb von Beginn an Wert darauf, die deutschen Mitarbeiter über den aktuellen Projektstand zu informieren, den Nutzen der Zusammenarbeit zu vermitteln und dabei zu betonen, dass es keinen Stellenabbau in Deutschland geben wird.

*Vermeidung von Ängsten entscheidend für gute Stimmung – Transparenz als Erfolgsfaktor*

Um die Qualität der in der Ukraine durchgeführten Tests zu kontrollieren, nahm Herz anfangs zahlreiche Stichproben vor – führte also verschiedene Tests selbst noch einmal durch und verglich die Ergebnisse. Dieser Kontrollaufwand wurde über die Zeit sukzessive zurückgefahren. *„Wir sind heute an einem Punkt, an dem wir dem ukrainischen Team vertrauen können und auch müssen – genauso wie den deutschen Mitarbeitern.“* (Herz) Sollte es dennoch zu Qualitätsmängeln kommen, würden diese spätestens dem Support Team auffallen, was bislang nicht vorgekommen ist.

*Kontrolle vs. Vertrauen*

### 3 Ergebnis und Ausblick

#### Aktueller Projektstand

Opfer ist überaus zufrieden mit dem Stand der Global-Sourcing-Initiative: *„Die wenigen Zweifel, die ich vor dem Projekt hinsichtlich Sinn und Machbarkeit einer Nearshore-Zusammenarbeit hatte, sind heute vollständig ausgeräumt.“* Er bewertet den Aufbau des ukrainischen Testing-Teams sowohl aus organisatorischer als auch aus ökonomischer Sicht als Erfolg. So sei es Realtech in nur sechs Monaten gelungen, eine funktionierende Nearshore-Zusammenarbeit im Bereich Testing aufzubauen.

*Global-Sourcing-Initiative ist bislang erfolgreich*

Als einen wesentlichen Faktor hierfür sieht Opfer die Hilfestellung durch ameria: *„Gerade in der Anfangsphase haben wir enorm vom Know-how des ameria-Managements profitiert.“* Dies hat auch dazu beigetragen, dass es bislang zu keinen nennenswerten Problemen kam. Der Bereichsleiter betont, dass sich die Strategie ausgezahlt habe, bei der Anbieter-suche nicht auf große Namen als vielmehr auf einen engagierten Partner

*Suche nach Partner auf Augenhöhe war erfolgreich*

auf Augenhöhe zu setzen. Die Erfahrungen in der Zusammenarbeit bestätigen dies bis heute: „Wenn wir uns mit einem Problem an ameria wenden, stehen spätestens am nächsten Tag Herr Metter oder einer seiner Projektmanager bei uns auf der Matte.“

Das Ziel, die Entwicklungszyklen deutlich zu verkürzen, um schnell und flexibel auf aktuelle Marktanforderungen zu reagieren, wurde erreicht: „Die zusätzlichen Kapazitäten ermöglichen eine Testzeitersparnis von ca. 30-40%. Das heißt, dass Realtech für die Entwicklung einer Applikation zwei bis drei Monate weniger benötigt als zuvor.“ (Opfer) Der Bereichsleiter ist überzeugt, dass sich diese Verbesserung mittelfristig auch in spürbar höheren Umsätzen niederschlagen wird.

*Testzeiten wurden deutlich verkürzt*

Allerdings warnt Opfer davor, die Mehrkosten zu Projektbeginn zu unterschätzen. Denn einerseits wurden durch die notwendigen Schulungen und Anpassungen Ressourcen im eigenen Unternehmen gebunden. Andererseits mussten die Nearshore-Mitarbeiter erst in die Testing-Systeme und -Prozesse eingearbeitet werden. Der gesamte Aufwand lässt sich nur schwer beziffern. Man sollte jedoch davon ausgehen, dass es mindestens sechs bis neun Monate dauern wird, bis sich der Einsatz von Nearshore-Mitarbeitern tatsächlich rechnet.

*Aufwand sollte nicht unterschätzt werden*

#### Ausblick

Für die kommenden Monate plant Realtech, die Nearshore-Aktivitäten und in diesem Zusammenhang auch die Zusammenarbeit mit ameria auszuweiten. So soll das Testing-Team sukzessive mit umfangreicheren und komplexeren Aufgaben betraut werden. Dieser Schritt ist laut Herz auch notwendig, um die Motivation des ukrainischen Teams zu fördern: „Auch die Mitarbeiter in der Ukraine wollen sich entwickeln und nicht nur Standardaufgaben lösen. Um sie dauerhaft zu hoher Qualität zu motivieren, müssen wir ihnen Entwicklungsperspektiven aufzeigen.“

*Sukzessive Steigerung der Anforderungen hält Motivation aufrecht*

Zum anderen soll in naher Zukunft ein ähnliches Modell der Nearshore-Zusammenarbeit auch für den Entwicklungsbereich konzipiert und umgesetzt werden. Derzeit wird geprüft, für welche konkreten Entwicklungsaufgaben die Einbindung von Nearshore-Komponenten sinnvoll ist.

*Ausbau der Nearshore-Zusammenarbeit anvisiert*

## 4 Berlecon-Fazit

Die Fallstudie zeigt, wie durch ein schrittweises und strategisches Herangehen bei der Planung der Nearshoring-Aktivitäten Risiken vermieden werden können. Der in der Fallstudie skizzierte Auswahlprozess und das schrittweise Vorgehen sind zwar sehr aufwändig, aber durch diese Herangehensweise konnten unpassende und für das Projektvorhaben überdimensionierte Nearshore-Konzepte vermieden werden. Die Erfahrung der Realtech-Manager bestätigt, dass es trotz zunehmender Marktreife immer noch beträchtliche Qualitätsunterschiede in den Angeboten der Global-Sourcing-Provider gibt. Offensichtlich profitierte Realtech auch von der Strategie, einen Partner auf Augenhöhe zu suchen, für den selbst ein 3-Mann-Projekt wie bei Realtech von strategischer Bedeutung ist.

*Schrittweises und strategisches Herangehen zahlt sich aus*

Die Aktivitäten von Realtech beim Teamaufbau in der Ukraine illustrieren die Chancen und Herausforderungen des Managed-Nearshoring-Modells

*Individuelle Gestaltung der Prozesse*

gegenüber klassischen Outsourcing-Ansätzen. So bietet Managed Nearshoring die Möglichkeit, Ausbildung und Einsatz der Mitarbeiter an den individuellen Bedürfnissen des Unternehmens auszurichten. Gerade für mittelständische Softwareanbieter wie Realtech, die sich durch Agilität und Kundenservice gegenüber größeren Playern behaupten, ist das reibungslose Zusammenspiel zwischen Entwicklern und Testern von ausschlaggebender Bedeutung. Dies setzt voraus, dass die Arbeit der Tester optimal in die Geschäftsabläufe des Unternehmens integriert ist.

Um diesen Vorteil des Managed Nearshoring auszunutzen, muss das Unternehmen jedoch selbst in Aufbau, Schulung und Integration des Nearshore-Teams investieren. Dies schloss im Fall von Realtech einen mehrwöchigen Vor-Ort-Aufenthalt des Qualitätsmanagers mit ein. Denn ein reines Remote Management – so betonen die Verantwortlichen – bringt nicht die gewünschten Erfolge. Die frühzeitigen Investitionen in Aufbau und Integration des Nearshore-Teams haben sich letztlich langfristig ausgezahlt.

*Remote Management allein funktioniert nicht*

## 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.