

Nearshoring-Varianten nahtlos anpassen

Know-how Die Auslagerung von Entwicklungskapazitäten ist kein einfaches Unterfangen. Anstatt die Dienstleistungen direkt im Ausland zu buchen, empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner, der möglichst viele Sourcing-Modelle abdeckt.

Von Philipp Keller

Die meisten Unternehmen mit eigenen Entwicklerteams kennen das Problem der fehlenden Ressourcen. Bestehende Produkte müssen weiter optimiert und gewartet werden, und gleichzeitig sollen neue Generationen der Produkte hervorgebracht, Innovationen vorangetrieben und neue Ideen marktreif bereitgestellt werden. Wegen der gut gehenden Geschäfte fehlen allerdings intern sämtliche dafür benötigten Ressourcen – es ist unmöglich, alles intern mit den eigenen Teams zu bewältigen. Gerade kleinere und mittelständische Unternehmen bekommen den Fachkräftemangel am härtesten zu spüren, können sie doch oftmals mit den grossen Konzernen in Sachen Anstellungsbedingungen nur schwer mithalten. Bereits die Rekrutierung einzelner Fachpersonen zur Aufrechterhaltung oder gar Erweiterung bestehender Teams gestaltet sich für viele Schweizer Firmen zum Spiessrutenlauf. Erst recht schwierig wird es, wenn es darum geht, grössere Kapazitäten zur Umsetzung von Projekten oder zum Aufbau neuer Entwickler-Teams bereitzustellen. Die Auslagerung von Entwicklungskapazitäten ins nahe oder ferne Ausland ist deshalb für viele Entwicklungsleiter und HR-Verantwortliche die einzig mögliche Vorgehensweise.

Die verschiedenen Sourcing-Modelle

Doch woher die fehlenden Kapazitäten nehmen, ohne gravierende Risiken einzugehen? Wer ist für die entsprechenden Anforderungen der richtige Partner und welche sind die verschiedenen Modelle, mit denen ein Partner die unternehmens- und projektspezifischen Bedürfnisse erfüllen kann? Die folgende Auflistung soll die verschiedenen Sourcing-Modelle inhaltlich beschreiben und die einzelnen Leistungsmerkmale herauschälen.

► Projekt-Outsourcing

Ein Projekt wird an den Partner übergeben. Die Verantwortung für die Deliverables, die Einhaltung der Zeit und des Kostenbudgets und für das gesamte Projektmanagement liegt komplett beim Sourcing-Unternehmen. Die Verrechnung erfolgt dabei nach einem fixen Kostenrahmen. Ist das

Projekt noch nicht genügend spezifiziert für ein Fixpreisangebot, hilft der Partner bei der Festlegung der Ziele. Der Vorteil des Projekt-Outsourcings liegt bei der kompletten Externalisierung und der Minimierung des Projektrisikos.

► Direct Nearshoring

Bei diesem Modell wird der Nearshoring-Service vom Kunden direkt bei der Ursprungsfirma gebucht, was zu einer Kostenoptimierung seitens des Lieferanten führen kann – vorausgesetzt der Kunde verfügt über die nötigen Ressourcen, die Projekte selbst zu verwalten. Direct Nearshoring ist dementsprechend dann sinnvoll, wenn die Sourcing-Kosten optimiert werden müssen und ein internes Team das Projekt eigenhändig im Griff hat.

► Managed Nearshoring

Managed Nearshoring ist das ideale Modell, um das Entwicklungsteam rasch zu skalieren oder auch, um für eine längere Entwicklungsphase flexibel bleiben zu wollen. Die Komplexitäten des lokalen und remoten Managements der Teams werden vom Dienstleister übernommen, die Steine aus dem Weg geräumt. Beim Managed Nearshoring muss der Kunde nicht mit einzelnen Freischaffenden oder mehreren Dienstleistern arbeiten. Der Partner sucht nach Software-Ingenieuren, die alle bei ausgewählten Partnerfirmen fest angestellt sind. Es muss dabei sowohl organisatorisch als auch in technischen Fragen jederzeit

SOURCING-MODELLE IN KÜRZE

Herausforderungen in der Software-Entwicklung und deren Lösungsansätze

PROBLEM	LÖSUNG
Internes Team muss rasch rauf- und runterskaliert werden	Managed Near-/Offshoring
Internes Team hat keine Kapazitäten für ein (Sub)- Projekt	Projekt-Outsourcing
Team muss langfristig erweitert werden, aber Fachkräfte fehlen	Hosted Near-/Offshoring
Managen der lokalen Freelancer ist schwierig und teuer	Managed Nearshoring
Sourcing-Kosten müssen optimiert werden, internes Team hat das Projekt im Griff	Direct Near-/Offshoring
Know-how muss über Projektlücken erhalten, das Budget dabei aber nicht belastet werden	On-Hold-Modus
Lokale Präsenz des Teams ist erforderlich	Cyclic Backoffice

Quelle: Assistive Technology Group

eskaliert werden. Der Kunde wird sowohl administrativ als auch in der Zusammenarbeit mit den Entwicklern entlastet. Nearshoring bringt im Gegensatz zu Offshoring eine geographische und kulturelle Nähe zum Kunden, um allfällige Herausforderungen in der Zusammenarbeit zu vermindern und bei Bedarf schnell beim Kunden vor Ort präsent sein zu können. Mit Nearshoring lassen sich Risiken wie kulturelle Unterschiede, Sprachbarrieren oder Zeitunterschiede vermeiden. Managed Nearshoring bietet eine umfassende Dienstleistungspalette zur internen Projektrealisierung.

► Hosted Nearshoring

Wie der Name sagt, werden beim Hosted Nearshoring die Fachkräfte spezifisch für den Kunden rekrutiert, ein- und bereitgestellt. Der Kunde hat sowohl Linien- wie auch Projektorganisation, das Team identifiziert sich vollumfänglich mit dem Mutterhaus des Kunden – von den Entwicklungsprozessen bis hin zur Corporate Identity. Mit diesem Modell können Unternehmen dedizierte Entwickler für ihre langfristige anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsstrategie in das eigene Team holen: Mit einem dedizierten Office sollen sich die Mitarbeitenden im nahen Ausland vollständig mit dem Team und der Mission und Vision der Entwicklungsziele identifizieren und dabei das optimal an die Erfordernisse angepasste Skillset mitbringen – ohne Drittansprüche an die eigenen Entwicklungsressourcen und ohne operative Einmischung. Der Kunde hat die komplette HR-Kontrolle über sein zu 100 Prozent für ihn bereitgestelltes Team – ohne Fachpersonen, die bereits woanders angestellt sind. Gemeinsam mit dem Unternehmen werden diejenigen Leute gesucht und fest angestellt, welche den Skills-Spezifikationen entsprechen. Dieses Modell ist ideal, wenn man sein Team mit einer Langzeitperspektive und bei voller Kontrolle skalieren will, dies lokal aber nicht realistisch ist oder man die operative und organisatorische Komplexität der Gründung einer eigenen Tochterfirma im Ausland nicht stemmen möchte. Der Hosting-Partner unterstützt den Kunden in organisatorischen und administrativen Belangen. Das Unternehmen genießt mit einem eigenen Nearshoring-Team alle Vorteile der Eignerschaft, ohne sich mit administrativen und rechtlichen Belangen auseinandersetzen zu müssen.

Noch ein Wort zum Thema Near- versus Offshoring: Beim Nearshoring werden im Gegensatz zum Offshoring die Sourcing-Services im nahen Ausland (Europa) und nicht in Übersee (z.B. Indien) bezogen. Beim Offshoring kann das Unternehmen unter Umständen mit den oben genannten Ansätzen eine Kostentoptimierung erreichen. Allerdings entfallen beim Nearshoring Zeitverschiebungen sowie weitgehend sprachliche und kulturelle Unterschiede – vorausgesetzt, die Mitarbeitenden beim Sourcing-Partner verfügen über die nötigen sprachlichen Kompetenzen und eine entsprechende geografische Nähe, um allfällige Reisezeiten zwischen den Standorten zu minimieren.

Erweiterte Dienstleistungen und Halten von Know-how

Bei der Auslagerung von Entwicklungskapazitäten ist ein Aspekt von besonderer Bedeutung: das Bereitstellen und Halten von Know-how. Ein Sourcing-Anbieter sollte diesen elementaren Bedürfnissen Rechnung tragen können und deshalb Entwickler mit Projekt- und Produktwissen wahlweise auch im On-

Hold-Modus über Projekt-Diskontinuitäten hinweg zu Minimalkosten erhalten oder eine Inhouse-Präsenz des Teams als sogenanntes Cyclic Backoffice garantieren können. Wünschenswert und wertvoll für Kunden mit fluktuierenden Nearshoring-Teams ist das Vorhandensein eines Innovations-Pools für Prototyping, Anwendungs-Demonstratoren und Proof of Concepts. Wichtig ist die Offenheit in der Zusammenarbeit. Nearshoring-Mitarbeitende sollen bei beiderseitiger Neigung vom Kunden direkt eingestellt werden können. In jedem Fall sollte bei allen Sourcing-Modellen bereits zu Beginn der Zusammenarbeit die konkrete In-Sourcing-Strategie vom Dienstleister proaktiv initiiert werden und Teil der Planung sein. Denn die Kontrolle und das Know-how müssen beim Kunden bleiben.

Diese Fragen sind zu klären

Um für jedes Unterfangen das oder die passenden Sourcing-Modelle zu wählen, benötigt es umfangreiche Erfahrung. Wenn nicht selbst im Unternehmen bereits vorhanden, sollte ein Sourcing-Partner diese bestmöglich in lokalen und multinationalen Software-Projekten und der damit zusammenhängenden Skalierung von Teams für verschiedene IT-Sourcing-Dienstleistungen gemacht haben und mit entsprechenden Referenzen nachweisen können. Kurz: Ein Partnerunternehmen muss sich nahtlos den verändernden Recruiting-Anforderungen in einer sich schnell verändernden Welt anpassen können. Folgende Fragestellungen können als Entscheidungskriterien bei der Wahl eines Sourcing-Unternehmens helfen: Deckt der Partner alle nachhaltigen IT-Sourcing-Szenarien für Software-Entwicklung wie Projekt-Outsourcing, Managed Nearshoring, Hosted Nearshoring und gegebenenfalls Offshoring ab? Können diese Modelle mit weiteren Dienstleistungen – von der Konzeption, Design, Entwicklung, Testing, Deployment, Integration und 24/7 Support –, welche im Lauf eines Software-Lebenszyklus erforderlich sind, erweitert werden? Wie findet der Partner die optimal passende Ressource für die Anforderungen des Kunden? Verfügt er über eigene Tochtergesellschaften im Ausland und ein nachweislich notfallerprobtes Partnernetzwerk? Kann der Kunde dabei nicht nur das richtige Modell für die entsprechenden Phasen des Projekts wählen, sondern auch nahtlos zwischen ihnen wechseln, ohne mehrere Provider zu orchestrieren? Und zu guter Letzt: Ist von Beginn an der Know-how-Transfer zurück ins Unternehmen definiert und ein allfälliges In-Sourcing von Teams gesichert? ■

DER AUTOR

Philipp Keller ist Schweizer und Informatiker und hat in den vergangenen 15 Jahren Software-Projekte und verteilte Entwicklungsteams in verschiedenen Grössen geführt. Keller ist Gründer und Chief Innovation Officer der Assistive Technology Group, welche mit den Geschwisterfirmen Assistive Technology, Greymatters (Slowenien) und Xonetix (für Blockchain-Lösungen) über ein umfassendes Angebot mit Dienstleistungen für den gesamten Lebenszyklus einer Anwendung im Zuge der Digitalisierung verfügt: Beratung zu Innovation, Strategie und Architektur, Projektmanagement sowie diverse, sich in verschiedenen Phasen einer Entwicklung ergänzende Modelle für Realisierung, Engineering, Testing, Deployment und Support.

