

3.1 Verlagerung der Datenerfassung nach Rumänien. Aspekte des Projektmanagements beim Aufbau einer Tochterfirma

von Klaus P. Zuber

Zusammenfassung

Die Erfassung von Daten in maschinenlesbare Form ist eine der Grundvoraussetzungen für modernen E-Commerce. Datenerfassung beinhaltet dabei immer noch viele manuelle Arbeitsschritte. Bedingt durch das hohe Lohnniveau in Deutschland wurde daher gezielt nach Alternativen für diese Aufgabenstellung gesucht. Eine Tochterfirma im rumänischen Brasov stellte sich als die beste Lösung heraus.

Im Einzelnen werden die Phasen des Aufbaus und des laufenden Betriebes der Tochterfirma mit ihren jeweiligen ganz speziellen Problematiken beschrieben. Die besondere Herausforderung der Führung einer Tochterfirma im osteuropäischen Ausland erfordert neben der klaren Zieldefinition und Zielvereinbarung eine ausgezeichnete Kommunikationsstruktur sowie die Bereitschaft aller Beteiligten, interkulturelle Unterschiede anzunehmen.

Inhalt

3.1.1	Die Idee	2
3.1.1.1	Die Ausgangssituation	2
3.1.1.2	Über die DCI AG	2
3.1.1.3	Hohe Personalkosten bei der Datenerfassung	2
3.1.1.4	Diese Vorteile erwarten Sie in Rumänien	3
3.1.1.5	Nützliche Informationen zu Rumänien	4
3.1.2	Konzeptions- und Designphase	4
3.1.2.1	Die Zielvorgaben	4
3.1.2.2	Das Konzept	5
3.1.2.3	Die ersten Schritte	5
	Projektmanagement in der Zentrale	5
	Reportingstrukturen	6
	Personal	6
3.1.3	Die Realisierung	
3.1.3.1	So wurde der Ablauf eingerichtet	7
3.1.3.2	Hier ist Controlling wichtig	7
3.1.3.3	Nach einem Monat Stabilisierung	7
3.1.3.4	Flexibilität kann auch schaden	7
3.1.4	Post-Implementationsphase	8
3.1.5	Lessons Learned	8
3.1.6	Literatur	8

3.1.1 Die Idee

3.1.1.1 Die Ausgangssituation

Daten in elektronisch verwertbarer Form

Das in Starnberg ansässige Unternehmen DCI AG hatte sich mit einem erfolgreichen Börsengang im Jahre 2000 und den in den darauf folgenden Jahren durchgeführten Akquisitionen als Dienstleister im Internetbereich etabliert. Besonders die eigene Entwicklung einer Katalogsoftware mit integriertem Bestellsystem traf zu dem damaligen Zeitpunkt die Bedürfnisse des Marktes. Voraussetzung für das Einsetzen der Software war jedoch das Vorhandensein der Daten in elektronisch verwertbarer Form. Nur so ist M2M (Maschine zu Maschine) – Commerce erst möglich. Datenerfassung ist ein weiter Begriff und umfasst alle Produktdaten und Bilder, die in irgendeinem Format vorliegen und mittels

- ▶ Dateiumwandlung,
- ▶ Scannen und Nachbearbeitung und
- ▶ manueller Erfassung

in ein maschinenlesbares Format gebracht werden müssen. Aus dieser Situation heraus – mit fertig entwickelter Software, aber nur rudimentär elektronisch erfassten Grunddaten im Markt – wurde klar, dass die Firma eine weitere Dienstleistung auf dem Gebiet der Datenerfassung anbieten konnte.

3.1.1.2 Über die DCI AG

Dienstleister für digitales Absatz- management

Die 1993 gegründete DCI AG (Database for Commerce and Industry AG) ist ein Dienstleistungsunternehmen für digitales Absatzmanagement. DCI übernimmt und optimiert Geschäftsprozesse in den Bereichen Einkauf, Verkauf, Absatzförderung sowie Datenmanagement. Der Wettbewerbsvorteil liegt in der langjährigen Erfahrung und der damit verbundenen detaillierten Kenntnis der mehrstufigen Handelskette bei ITK-Produkten. Garant für den Erfolg sind hierbei die Innovationskraft und die Vernetzung mit starken Partnern. Die DCI-Gruppe erstellt E-Business-fähige Produktdaten, fasst diese in elektronischen Katalogen zusammen, stellt die Verteilung zum Kunden sicher und sorgt somit für maßgeschneiderte Lösungen – immer mit dem Ziel, Angebot und Nachfrage intelligent zusammenzuführen. Im März 2000 ging die DCI AG äußerst erfolgreich an die Börse und wird seitdem unter der WPKN 529 530 in Frankfurt notiert.

3.1.1.3 Hohe Personalkosten bei der Datenerfassung

Personalkosten nicht darstellbar

Während das Erfassen von Daten im Zuge einer Dateiumwandlung mit eher geringen Eingriffen gut im Firmenhauptsitz in Deutschland zu bewerkstelligen war (Konvertierungsprogramme laufen idealerweise während der Nachtschicht), erforderte das Scannen im großen Stil auf Grund der zumeist notwendigen manuellen Nachbearbeitung des digitalisierten Produktbildes einen hohen Personaleinsatz. Die dadurch entstandenen Personalkosten hätten jedoch in der in Deutschland anfallenden Höhe das Produkt unrentabel gemacht. Deshalb bedurfte es einer alternativen Lösung mit geringeren Personalkosten für die Digitalisierung der Daten.

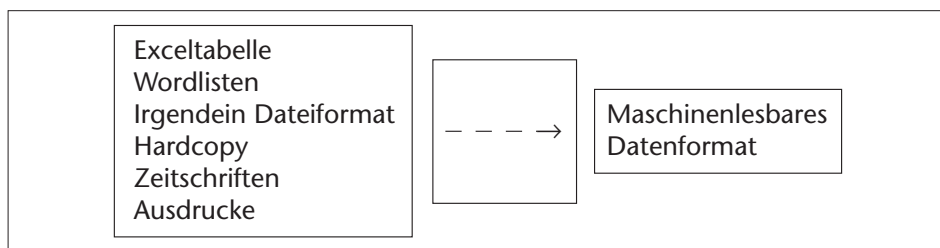


Abb. 1: Digitalisierung der Daten

3.1.1.4 Diese Vorteile erwarten Sie in Rumänien

Auf Grund dieser Kostenüberlegungen wurde eine Verlagerung der Datenerfassung ins Ausland in Betracht gezogen. Bei der Untersuchung in Frage kommender Länder wurden vor allem folgende Kriterien betrachtet: günstige Personalkosten, gut ausgebildetes EDV-Personal und idealerweise deutschsprachige Mitarbeiter, da eine gemeinsame Sprache die Zusammenarbeit wesentlich erleichtern würde. So kristallisierte sich Rumänien als möglicher Standort heraus. Es war aus Beraterkreisen bekannt, dass in Rumänien gut ausgebildetes EDV-Personal verfügbar war, und dies vor allem in den deutschsprachigen Gebieten. Alle diese Kriterien wurden von der Stadt Brasov in den rumänischen Karpaten erfüllt. Hier waren folgende Voraussetzungen gegeben:

Kriterien für Standortwahl

- ▶ Gut ausgebildetes EDV-Personal war verfügbar.
- ▶ zweisprachige Bevölkerung (rumänisch, deutsch)
- ▶ niedriges Gehaltsniveau

Die Arbeitskosten (je geleistete Stunde im Landesdurchschnitt) betragen im Jahre 2000 für die Industrie und den Dienstleistungssektor durchschnittlich 1,51 Euro. Im Vergleich dazu liegt der Wert in Deutschland bei 26,54 Euro und im EU-Durchschnitt bei 22,70 Euro (Quelle: Dresdner Bank, Investieren in Mittel- und Osteuropa, 2003). Aber auch im Vergleich zu den Nachbarstaaten hat Rumänien eine hervorragende Ausgangsposition:

Land	Arbeitskosten je Stunde, in Euro
Bulgarien	1,35
Estland	3,03
Lettland	2,42
Litauen	2,71
Polen	4,48
Rumänien	1,51
Slowakei	3,06
Slowenien	8,98
Tschechien	3,90
Ungarn	3,83

Tab. 1: Arbeitskosten je Stunde in „Industrie und Dienstleistungen“, 2000
Quelle: Dresdner Bank, Investieren in Mittel- und Osteuropa, Juli 2003
Arbeitskosten in Mittel- und Osteuropa

3.1.1.5 Nützliche Informationen zu RumänienEnormer Anstieg
der deutschen
Investitionen

	2002	2001
Bevölkerung		
Einwohner in Mio.:	21,6 (Volkszählung März 2002)	22,5 (Volkszählung 1990)
Bruttoinlandsprodukt		
BIP insgesamt zu Marktpreisen in Mrd. USD:	45,7	40,0
BIP pro Kopf der Bevölkerung in USD:	2.100	1.783
reales Wachstum in Prozent:	+ 4,9	+ 5,3
Inflationsrate in Prozent:	17,8	30,3
Währung		
1 USD = LEU:	33,055*	31,597*
1 Euro = LEU:	31,255*	27,881*
Bilaterale Beziehungen		
Außenhandel mit Deutschland (in Mrd. Euro):	5,764	5,435
Einfuhren aus Deutschland in Mrd. Euro:	3,264	3,119
Ausfuhren nach Deutschland in Mrd. Euro:	2,500	2,316
Stellenwert des Handels mit Deutschland für Rumänien:	2. Platz	2. Platz
deutsche Direktinvestitionen in Mio. USD:	130,6	32,0
Stellenwert als Investor im Gastland	2	2

* Jahresdurchschnittskurs der rumänischen Nationalbank

Tab 2: Nützliche Informationen zu Rumänien

Quelle: Auswärtiges Amt, Oktober 2003

3.1.2 Konzeptions- und Designphase**3.1.2.1 Die Zielvorgaben**

Das Management der DCI AG zögerte nicht lange, als von einem deutschen Unternehmen eine bereits bestehende Beteiligung mit Schwerpunkt Datenerfassung im Zentrum der Stadt Brasov zu einem akzeptablen Preis angeboten wurde. Nach entsprechender *legal* und *financial Due Dilligence* – also Überprüfung auf eventuelle Altlasten und Unregelmäßigkeiten – wurde ein Vertrag zur Übernahme einer Kernmannschaft von 40 Mitarbeitern geschlossen. Der Vertrag wurde in Deutschland ausgehandelt und notariell beurkundet.

Dadurch konnte die Abwicklung sehr zügig erfolgen. Die oft zeitraubenden Vertragsübersetzungen waren nicht notwendig. Die Zahlung erfolgte stufenweise auf eine Bankverbindung in Deutschland und war an die Erreichung bestimmter Meilensteine geknüpft:

- ▶ Bezug des neuen Gebäudes innerhalb von vier Wochen
- ▶ Installation der IT-Infrastruktur innerhalb sechs Wochen
- ▶ quantitative Festlegung der Anzahl erfasster Adressen und Ablaufschemata (Workflow-Diagramm)
- ▶ Einführung eines wöchentlichen Reportings

3.1.2.2 Das Konzept

Das vorgegebene Ziel für das Engagement des Konzerns in Rumänien lautete: signifikante und nachhaltige Kostenreduktion im Bereich der Datenerfassung und Datenpflege. Dabei war geplant, alle personalintensiven Arbeiten im Bereich der Datenerfassung an den wesentlich kostengünstigeren Standort in Rumänien zu verlagern. Dazu war als Vorbereitung notwendig:

**Nachhaltige
Kostenreduktion**

- ▶ gründliche Systemanalyse der Abläufe
- ▶ Beschaffung und Installation der notwendigen Hardware in Rumänien
- ▶ Installation der Software in Rumänien
- ▶ ausführliche Testphase

3.1.2.3 Die ersten Schritte

Projektmanagement in der Zentrale

Bereits zu Beginn des Vorhabens wurde in der Zentrale des Stammhauses ein Projektmanager fest definiert. Bei diesem Projektmanager liefen alle Fäden zusammen. Er berichtete direkt an den Vorstand der AG und war zentraler Ansprechpartner auf deutscher wie auch auf rumänischer Seite. Daneben waren die Fachabteilungen eingebunden, sofern es sich um Fragen aus den Fachgebieten handelte.

**Verantwortlicher
Projektmanager**

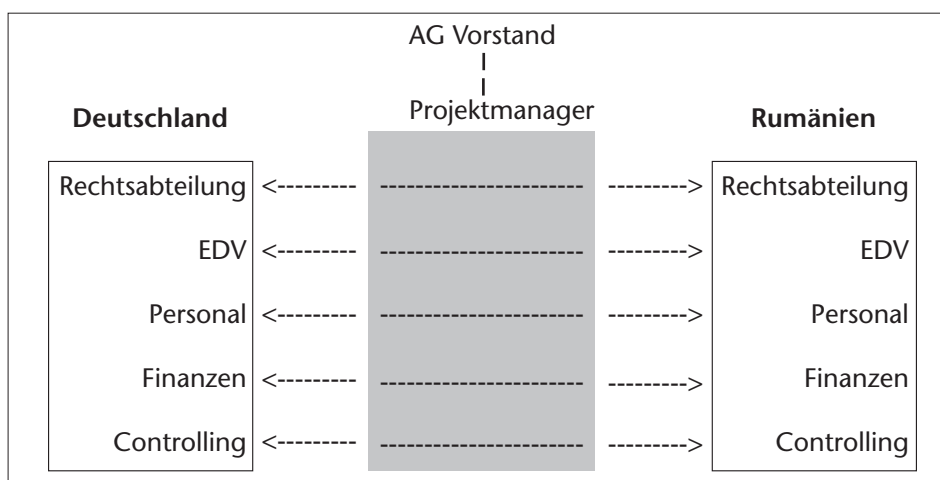


Abb. 2: Organisationsaufbau

Tipp

Das frühzeitige Einsetzen eines Projektmanagers hat sich außerordentlich bewährt und kann deshalb nur wärmstens für ähnliche Unternehmungen empfohlen werden.

Reportingstrukturen

Technisches und kaufmännisches Reporting

Um den Projektfortschritt lückenlos verfolgen zu können, war es notwendig, bereits zu Beginn des Projektes die erforderlichen Reportingstrukturen genau festzulegen. Neben dem technischen Reporting, das sich mit allen Fragen des Projektfortschrittes befasste, musste gleichzeitig ein kaufmännisches Reporting aufgesetzt werden. Da die DCI AG als börsennotierter Konzern Quartalsberichte gemäß US-GAAP (United States Generally Accepted Accounting Procedures) veröffentlichte, war Eile geboten: Es musste schnellstens ein auf US-GAAP ausgerichtetes Reporting eingeführt werden. Darum wurde bereits während der Vertragsverhandlungen nach einem „Qualified Accountant“ gesucht, der schon erste Erfahrungen mit den amerikanischen Bilanzierungsregeln US-GAAP mitbrachte.

Jahresabschlussprüfung

Für die Jahresabschlussprüfung musste eine Gesellschaft gefunden werden, die es zuverlässig schaffen konnte, innerhalb eines sehr engen Zeitplans für den Konzern ihre Ergebnisse zu präsentieren und das notwendige Testat vorzulegen. Ferner hatte diese Firma zwingend die Bilanzierungsrichtlinien nach US-GAAP zu beherrschen. Dies war zum damaligen Zeitpunkt in Rumänien keineswegs üblich, während dies im Jahre 2004 kein Problem mehr darstellt. Unmittelbar im Anschluss an den Kaufvertrag wurde der Vertrag mit einer neuen Mitarbeiterin im Rechnungswesen (Qualified Accountant) geschlossen. Innerhalb eines Monats nahm sie die Arbeit auf und konnte somit auch die Auswahlgespräche mit den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zügig zum Abschluss bringen und eine zuverlässige Gesellschaft aussuchen.

Personal

Übernahme der Arbeitsverträge

Die Übernahme der bisher bestehenden Arbeitsverträge gestaltete sich ähnlich wie bei einer Firmenübernahme in Deutschland. Die Mitarbeiter waren durch die Tatsache, nun Teil eines deutschen High-Tech-Unternehmens zu sein, positiv motiviert. Ausnahmslos alle Arbeitsverträge gingen in Kopie und mit deutscher Übersetzung in die Zentrale in Deutschland und waren dort für autorisierte Mitarbeiter jederzeit einsehbar. Diese Vorgehensweise ermöglichte sowohl der Personalabteilung als auch dem Controlling den Zugriff für schnelle Auswertungen. Das Unternehmen in Rumänien ist im Prinzip mit vielen Freiheiten ausgestattet, solange die vereinbarten Ziele erreicht werden konnten. Für Führungskräfte wurde als Incentive ein Dienstwagen Marke VW Passat gestellt. Ein Firmenwagen stellte für dortige Verhältnisse ein großes Privileg dar. Das Kfz-Leasing wurde über die Porsche-Bank in Salzburg abgewickelt, da sie bereits langjährige Erfahrung mit Auto-Leasing in Rumänien besitzt.

Renovierung der Büroräume

Für die Renovierung der Büroräume wurden externe Fachkräfte gebraucht, was keinerlei Problem darstellte: Elektriker und andere für den Innenausbau notwendigen Handwerker waren leicht zu finden und arbeiteten zuverlässig. Allerdings ist eine exakte Vorgabe für die zu erstellenden Tätigkeiten in jedem Falle eine wichtige Voraussetzung.

3.1.3 Die Realisierung

3.1.3.1 So wurde der Ablauf eingerichtet

Bereits einen Monat nach der Übernahme war die Niederlassung in Rumänien voll einsatzfähig. Das erste Projekt für die neuen Kollegen war die Erfassung von Adressen, und zugleich wurden alle Adressänderungswünsche nun in Rumänien bearbeitet. Dazu wurden die deutschen E-Mail-Adressen auf den rumänischen Server umgeleitet, und ein- bis zweimal pro Woche wurde zusätzlich ein Paket per UPS mit allen schriftlich per Post bei der Zentrale eingegangenen Änderungswünschen an die Niederlassung geschickt.

Adresserfassung
und Einscannen

Darüber hinaus wurden alle Prospektseitenblätter zum Einscannen direkt nach Rumänien gesandt. Nachdem die Daten erfasst waren, wurde zweimal täglich eine so genannte Replikation durchgeführt, also ein Abgleich der Datenbank in Rumänien mit der Datenbank in Deutschland.

3.1.3.2 Hier ist Controlling wichtig

Der zuständige Country Manager vor Ort führte die Erfassungsgruppen mit klarer Struktur und sehr detaillierten Zielvorgaben. Somit konnte täglich der Projektfortschritt gemessen werden. Zusätzlich wurde ein wöchentlicher Report generiert, der alle eingegangenen Erfassungsaufgaben festhielt und genau aufzeigte, wie viel Prozent der Arbeit erledigt waren. Im Normalfall waren die eingegangenen Adressänderungen am Ende der Woche zu über 90 % verarbeitet. Damit hatte der Adressbestand im Konzern eine wesentlich verbesserte Aktualität erhalten. Die restlichen 10 % erforderten weitere Recherche und konnten üblicherweise in der darauf folgenden Woche erledigt werden.

Deatilliertes
Controlling

3.1.3.3 Nach einem Monat Stabilisierung

Am Anfang waren viele Anrufe aus Rumänien in der Zentrale in Deutschland notwendig. Innerhalb eines Monats hatten sich jedoch die Prozesse gut eingespielt, und die Flut von E-Mails und Telefonanrufen aus der Anfangszeit hatte sich gelegt. In dieser Zeit wurde auch ein IT-Finetuning vorgenommen d.h., die EDV wurde vor allem im Hinblick auf Geschwindigkeit optimiert und die Datentransportwege ausgebaut. Als Ergebnis des zweimal am Tag stattfindenden Datenabgleichs war die Adressdatenbank in Deutschland äußerst aktuell und diente für alle Anwendungen als gute Grundlage. Insgesamt wurde so auch die Datenqualität erheblich verbessert.

Moderne
Kommunikation

3.1.3.4 Flexibilität kann auch schaden

Besonders hervorzuheben war die Flexibilität der rumänischen Mitarbeiter. Änderungen im Arbeitsablauf wurden einmal erklärt und dann sofort akzeptiert und umgesetzt. Dies mag sicher auch darin begründet sein, dass die Arbeitsprozesse in Rumänien nicht so überreguliert sind, wie dies teilweise in Deutschland der Fall ist. Es gab in der Firma keinen Betriebsrat.

Flexibilität steuern

Diese Flexibilität galt auch in Bezug auf die Arbeitszeiten. Wenn es nötig war, wurde länger gearbeitet. Dafür wurde der reguläre Stundensatz vergütet. Überstundensätze in der in Deutschland üblichen Form kamen so nicht zum Einsatz.

Die Kehrseite der Medaille war eine nicht immer verständliche und gewünschte Kritiklosigkeit. Die Aufgaben wurden ausgeführt wie angeordnet, hinterfragt wurden sie nicht. Eine derartige Einstellung kann durchaus Probleme bereiten und dazu führen, dass zu lange Zeit an einem Detailproblem gearbeitet wird und der Projektfortschritt als Ganzer darunter leidet. Zeitnahes Controlling und kontinuierliches Arbeiten an der gemeinsamen Unternehmensvision können hier wirksam Abhilfe schaffen.

3.1.4 Post-Implementationsphase

Erweiterung des Aufgabenspektrums Nach erfolgreicher Einführung des Systems erfolgten immer wieder kleine Verbesserungen. Am Grundkonzept wurde jedoch nichts weiter gravierend geändert, und der Mechanismus funktioniert mittlerweile seit über drei Jahren sehr erfolgreich.

Nach etwa einem halben Jahr wurde das Aufgabenspektrum für die Tochterfirma erweitert: Neben der Datenerfassung wurden klar definierte und abgegrenzte Programmieraufgaben übertragen. Das Erfolgsmodell wurde von der Datenerfassung sukzessive auf die Programmierung übertragen. Der Standort Rumänien wurde somit im Firmenverbund noch einmal erheblich aufgewertet.

3.1.5 Lessons Learned

Die Auslagerung personalintensiver Datenerfassungstätigkeiten nach Rumänien konnte durch gutes Projektmanagement im vorgesehenen zeitlichen und finanziellen Rahmen abgewickelt werden und läuft seitdem erfolgreich. Bei der Auslagerung von Arbeitsprozessen über derart große Distanzen ist intensiver Kontakt durch regelmäßige Besuche, Telefon und E-Mail sehr wichtig. Ansonsten besteht die Gefahr der Verzettelung, denn in Rumänien werden – vielleicht ein spätes Nachwirken der jahrzehntelangen autoritären Führung – wenig Fragen gestellt. Wer das weiß und berücksichtigt, kann in diesem aufstrebenden Land sehr gute Ergebnisse zu einem wesentlich niedrigeren Preis erzielen als in Deutschland oder einem anderen westeuropäischen Land. Weitere detaillierte Auskünfte erhalten Sie per E-Mail unter Klaus.Zuber@zuber.it.

3.1.6 Literatur

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.): *Go Europe für Einsteiger*, Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, 2003.

BIHK/Software Forum e. V. (Hrsg.): *Offshore IT für den Mittelstand, Leitfaden zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen durch Offshore IT-Entwicklung im Rahmen der Internationalisierung des Mittelstandes in Bayern*, München: BIHK, 2002.

Dresdner Bank: *Investieren in Mittel- und Osteuropa*, 2003.

Fink, D./Köhler, T./Scholtissek, S.: *Die dritte Revolution der Wertschöpfung: Mit Co-Kompetenzen zum Unternehmenserfolg*, München: Econ, 2004.

Nützliche Links

www.arisinvest.ro
www.ahk-germany.de/rumaenien/Default.htm
www.auswaertiges-amt.de
www.aussenwirtschaft-bayern.de
www.brasov.ro
www.e-trade-center.com
www.europa.eu.int/business/de/index.html
www.imoe.de
www.transparency.org
www.wlw.net

A 1 Der Exportleiter/Exportabteilung der Zukunft

3 Erfahrungsberichte

3.1 Verlagerung der Datenerfassung nach Rumänien

3.1.6 Literatur