

# Schanghai

vermehrt auf Anbieter aus Osteuropa



IT-Entwicklung nach Osteuropa ausgelagert.

SIGI TISCHLER / KEYSTONE

## effizient und ehrgeizig

Betrieb genommen haben, loben ihre lokalen Angestellten

nach Ungarn verlegt. Aber das Anliegen des Mutterkonzerns ist es gemäss Elmiger gewesen, eine möglichst unabhängige Fertigungsstätte aufzubauen, um flexibel auf ein sich veränderndes Marktumfeld reagieren zu können. Ungarische Angestellte erhalten in Sachen ausserdem diverse Schulungen, die für den technischen Transfer nötig sind. Die Beschäftigten vor Ort seien äusserst lernwillig, ehrgeizig und effizient, sagt Elmiger, so dass man sich entschieden habe, den Standort in Ungarn weiter auszubauen.

Die Technologiegruppe Wicor (Weidmann International Corporation) hat einen Produktionsstandort in Malyn im Norden der Ukraine. Gemäss Firmenchefin Franziska Tschudi werden dort vor allem Komponenten für die Hochspannungsisolation hergestellt, weil diese viel Handarbeit erfordern.

### Nahe am asiatischen Markt

Für die Verlagerung von Einheiten nach Osteuropa im Rahmen eines Nearshoring spricht darüber hinaus die Nähe zum Absatzgebiet. Um den Kunden einen schnellen und flexiblen Service bieten zu können, müsse man vor Ort präsent sein, sagt Tschudi; lange Transportwege verteuerten die Produkte nur unnötig und verlangsamten die Lieferung. Neben der Ukraine produziert das Unternehmen deshalb auch in China, das ein grosser Abnehmer von Hoch-

spannungsmaterialien ist. Die Firma Maxon Motor ist seit vergangenem Jahr mit einer Produktionsgesellschaft in Südkorea präsent. An diesem Standort will das Unternehmen aber nicht nur Antriebssysteme herstellen, sondern auch neue Produkte für das lokale Absatzgebiet entwickeln.

### Lokale Entwicklung

Obwohl Unternehmen Funktionen nicht alleine aus Kostenüberlegungen heraus auslagern, hat der starke Franken den Fokus auf die Kosten wieder massiv verstärkt. Laut der Studie der Hochschule Luzern gaben 2012 84% der befragten Produktionsfirmen Personalkosten als wichtigstes Motiv für den Transfer an. 2009 waren es lediglich 62%. Die Nähe zu Schlüsselkunden blieb hingegen mit 25% bzw. 24% der zweitwichtigste Grund vor dem Motiv der Markterschliessung.

Mit der harten Währung ist überdies der Druck gestiegen, innovativer zu sein. Deshalb ist es wahrscheinlich, dass hiesige Unternehmen künftig vermehrt auch einen Teil der Forschung und Entwicklung (F&E) an ausländische Standorte verlagern. Neben einer effizienten Produktion sichert vor allem eine verbesserte Innovationsfähigkeit Wettbewerbsvorteile. Neuerungen für den lokalen Markt lassen sich aber häufig nur in Verbindung mit einer F&E-Abteilung vor Ort realisieren.

## Nah und fern verbinden

Mit einem Standort ist es nicht getan

**Yvonne Helble** · Der im Kanton Solothurn ansässige Velohersteller BMC holte 2010 einen Teil der Produktion aus China zurück. Als Grund gab die Firma unter anderem an, dass sie nicht vom Standort im Reich der Mitte abhängig sein will. Seither werden bestimmte Karbonvelorahmen wieder in Grenchen hergestellt. Dies ist nur ein Beispiel von vielen, die zeigen, dass Off- oder Nearshoring, also die Verlagerung von arbeitsintensiven Aufgaben an kostengünstige ferne wie nahe Standorte, scheitern kann. Oft sind die Erwartungen zu hoch gesteckt. Das Zusammenwachsen der Märkte hat das ursprüngliche Motiv für eine Auslagerung, nämlich signifikante Kostenersparnisse, in den Hintergrund rücken lassen. In Ländern wie China und Indien sind die Lohnkosten bei weitem nicht mehr so niedrig wie vor Jahren; für Führungskräfte bewegen sie sich sogar auf einem ähnlichen Niveau wie in Europa. Wirklich günstige Standorte in Asien sind nun Länder wie Kambodscha oder Vietnam, die aber keine grossen Absatzmärkte wie etwa China bieten. Für ferne Standorte gilt zudem, dass sich in den vergangenen Jahren die Transportkosten mit steigenden Energiepreisen stark verteuert haben. Ausserdem sind die komplexen Lieferketten anfällig für Störungen. Deshalb verwundert es nicht, dass die Nähe zu Kunden in fernen Märkten stärker für eine Verlagerung spricht als die damit erzielten Kosteneinsparungen.

Für geografisch näher gelegene Standorte fallen Transportprobleme weniger ins Gewicht. Zudem vereinfacht die kulturelle Nähe, wie sie etwa zu Osteuropa besteht, Auslagerungen in diese Region, was wiederum den Kontrollaufwand verringert. Aber die grossen Märkte liegen eben nicht in Osteuropa, sondern in Asien. Das veränderte Umfeld für Verlagerungen hat Firmen dazu veranlasst, die Geografie der Niederlassungen stärker zu überdenken. Künftig wird es wohl entscheidend sein, die Vorteile von nahen wie fernen Standorten zu verbinden und Risiken zu minimieren. Es gilt, bei einem Schritt ins Ausland die gesamten Aufwendungen und nicht nur die Personalkosten zu berücksichtigen. Die Unterscheidung zwischen Near- und Offshoring wird sich wohl überholen. Wettbewerbsrelevant ist wahrscheinlich eher, zahlreiche «Shores» zu einem Ganzen zu verbinden. Dabei sollte die Erneuerungsfähigkeit nicht leiden, wie das etwa im Falle einer Aufspaltung der Produktion und Entwicklung auf mehrere Standorte passieren kann.

### ZAHL ZUM THEMA

# 18%

### Marktanteil der Ukraine

Laut der «Central & Eastern Europe IT Outsourcing Review» belief sich der geschätzte Markt für IT-Outsourcing-Aktivitäten in Osteuropa 2010 auf knapp 5 Mrd. \$. Der grösste Anbieter war demnach die Ukraine mit einem geschätzten Marktanteil von 18%, vor Rumänien (15%), Ungarn (13%), Polen (12%), Weissrussland (10%), Tschechien (9%), Bulgarien (8%) und Serbien (5%).

## Recht

### Aufwendige Auskunftspflicht

**Eugen Stamm** · Die Ungewissheit, wie umfassend die Kenntnisse von Unternehmen über ihre Kunden sind, bereitet vielen Konsumenten Bauchschmerzen. Dabei hat der Gesetzgeber ein Instrument geschaffen, um Klarheit zu schaffen: Artikel 8 des Datenschutzgesetzes (DSG) ermächtigt jeden Bürger, von einer Firma Auskunft über diejenigen Personen- und Daten zu verlangen, die ihn betreffen. Der Inhaber der Datensammlung ist durch das Auskunftsrecht verpflichtet, schriftlich, kostenlos und innert 30 Tagen zu informieren, ob er Daten besitzt, und diese allenfalls preiszugeben. Eine vorsätzlich falsche oder unvollständige Auskunft ist strafbar.

Das datenschutzrechtliche Auskunftsrecht habe lange Zeit keine grosse Bedeutung im privatrechtlichen Bereich besessen, sagte Rechtsanwältin Oliver Gnehm an der diesjährigen Datenschutz-Tagung des Europa-Institutes der Universität Zürich. Er geht jedoch davon aus, dass die Zahl der Auskunftsgesuche deutlich zunehmen wird. Denn im April des vergangenen Jahres hat das Bundesgericht in einem Entscheid eine Grossbank dazu verpflichtet, zwei Kunden, die von Gnehm vertreten wurden, Einsicht in die bankinterne Datensammlung zu gewähren. Das Bundesgericht hielt insbesondere fest, dass die Daten auch dann herausgegeben werden müssen, wenn sie in einem anschliessenden Schadener-

satzprozess als Beweismittel verwendet werden könnten.

Seit diesem Urteil, sagt Gnehm, sollte das Auskunftsgesuch nach Art. 8 DSG zum Standardrepertoire jedes Anwaltes gehören, um rasch und einfach Prozesschancen auszuloten. Das Auskunftsrecht kann aber nur vor einem allfälligen Zivilprozess geltend gemacht werden. Gnehm empfiehlt, ein möglichst kurzes Auskunftsgesuch zu stellen, das nicht auf Ansprüche oder Streitigkeiten Bezug nimmt.

Selbst wenn nun nicht eine Welle von Gesuchen über die Unternehmen hereinbrechen sollte, lohnt sich die Vorbereitung. Gnehm's Ratschlag an die Firmen lautet: «Kenne deine Datensammlungen.» Diese sollten so strukturiert sein, dass Informationen einfach abzufragen und Berichtigungen möglich sind. Mitarbeiter sind auf Richtlinien angewiesen, was in Datenbanken hineingehört. Firmen müssen Prozesse definieren, wer ein Gesuch beantwortet. Sie sind schliesslich gut beraten, in der Antwort Vorbehalte anzubringen, etwa, es seien nur bestimmte Quellen für einen bestimmten Zeitraum durchsucht worden.

Wenn Unternehmen grössere elektronische Datenbanken besitzen, können die ausgedruckten Einträge ganze Bundesordner füllen. Der Aufwand ist enorm, besonders wenn die Auskunft auch von der Rechtsabteilung oder einem zugezogenen Anwalt geprüft wird.

## Wenn Google mit Holcim

Immer mehr Unternehmen beziehen IT-Dienstleistungen extern

**Marie-Astrid Langer** · Nun also auch Holcim. Am Dienstag hat der Baustoffkonzern bekanntgegeben, ab dem Sommer unternehmensweit «Google Apps» für Firmen zu nutzen. 40 000 Holcim-Mitarbeiter, deren Tätigkeit an einen Computer gebunden ist, werden dann schrittweise ihre E-Mail- und Chat-Programme sowie ihre Dokumenten-Software umstellen und diese Dienste über Googles Datenwolke (Cloud-Computing) beziehen. Für die Schweizer Sparte ist die Migration ab 2014 geplant. Holcim erhoffe sich davon, die Zusammenarbeit zwischen den 70 Standortländern effizienter und dynamischer zu gestalten, sagt Khushnud Irani, Chief Information Officer bei Holcim.

### G-Mail statt E-Mail

Immer mehr Unternehmen gehen wie Holcim dazu über, einzelne IT-Dienstleistungen nicht mehr selbst zu verwalten, sondern sie an Cloud-Anbieter auszulagern, darunter beispielsweise Google, Microsoft, Linux, IBM usw. Statt eigene Server zu unterhalten, beziehen Unternehmen dann einzelne Dienstleistungen extern. In den vergangenen Monaten sind beispielsweise Roche, Sunrise und Ringier auf Google Apps umgestiegen – sie nutzen nun also Google-spezifische Programme wie G-Mail, Google-Kalender und -Docs für den firmeninternen Gebrauch. Meldet sich eine Firma bei Google Enterprise an, endet beispielsweise die E-Mail-Adresse der Mitarbeiter nicht auf @gmail.com wie sonst üblich, sondern mit der firmenspezifischen Domain. Insgesamt nutzen bereits 5 Mio. Firmen dieses Angebot, heisst es bei Google, darunter auch Kleinbetriebe mit nur einer Handvoll Mitarbeitenden.

Microsoft bietet mit Microsoft Office 365 seit rund fünf Jahren ein ähnliches Konzept an: Statt Word, Excel, Outlook und Co. auf dem Computer jedes Mitarbeiters zu installieren, beziehen Angestellte die Dokumente aus einer Datenwolke und können unabhängig von

ihrem Aufenthaltsort und Endgerät an dem entsprechenden Dokument arbeiten, auch mit mehreren Personen gleichzeitig. Rund 1% der Firmenkunden würden das Cloud-Angebot mittlerweile nutzen, sagt Marc Weder, Chef der Office-Produkte in der Schweiz; darunter Fust, das Rote Kreuz, der Kanton Aargau und Air Zermatt.

### Kosten und Nutzen abwägen

Die Kosten für die Dienstleistungen sind bei den Anbietern unterschiedlich gestaltet: Microsoft Office 365 kostet je nach Unternehmensgrösse und gewünschtem Leistungsumfang zwischen Fr. 4.– und Fr. 22.80 pro Monat und Nutzer. Google verlangt für seine Firmen-Apps einheitlich 40 € pro Nutzer und Jahr, unabhängig von der Unternehmensgrösse. Für einen Aufpreis können die Firmen Dienstleistungen wie Google-Maps oder -Earth dazubuchen. Entscheidend für Unternehmen ist aber nicht nur der Preis, sondern auch die Verfügbarkeit der Dienstleistungen. Diese liegt laut Firmenangaben bei Google wie auch bei Microsoft bei 99,9%, es gibt also kaum Ausfälle.

Während die Bereitschaft bei Firmen zunimmt, einfache IT-Services wie Chat-, Video- und Dokumentenprogramme auszulagern, ist man bei sensiblen Daten nach wie vor zurückhaltend. Informationen über Kunden, Mitarbeiter oder aus der Forschung speichern Unternehmen nach wie vor meist intern, statt sie externen Servern anzuvertrauen. Auch Holcim habe keine sensiblen Daten an Google ausgelagert, sagt Irani. Die Anbieter versuchen die Bedenken damit auszuräumen, dass die Daten redundant auf mehreren Servern gespeichert und Rahmenabkommen zum Datenschutz getroffen werden. Trotzdem bleibt der Gedanke, dass sensible Daten als das Herzstück jeder Firma auf Servern in den USA oder China stehen, für viele unvorstellbar.