

schnellere Einrichtungszeit, höhere Präzision und Sicherheit, zudem geringerer Stromverbrauch, niedrigerer Betriebslärm und kürzere Wartungsintervalle. Da indische Abnehmer von importierten Maschinen extrem geringe Stillstandzeiten verlangen, die Entfernungen im Land aber weit sind und die Verkehrsinfrastruktur immer noch sehr schlecht ist, empfiehlt die gtai deutschen Anbietern, die in Indi-

en aktiv werden wollen, mit einem einheimischen Handelsmittler zu kooperieren, um einen funktionierenden Kundendienst zu gewährleisten. Auch sei ein angelerntes Techniker-Team ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

»Ohne indische Partner ist der Einstieg in den Markt sehr schwer«, betont auch Liebherr-Geschäftsführer Hesemann. Zudem würden indische Kunden sehr stark auf die Rendite ihrer

Investitionen achten und sehr genau rechnen. Insgesamt stellt aber auch er eine positive Prognose: »Wir erwarten in den kommenden zwei Jahren eine Beruhigung des indischen Marktes. Langfristig wird sich dort jedoch weiteres Wachstum zeigen und viele Marktchancen eröffnen. Gleichzeitig wächst in Indien zunehmend der lokale Wettbewerb zu etablierten Anbietern im Maschinenbau.« ■ *Oliver Schulz*

Ingenieurdienstleistungen auslagern – Kosten senken, Kernkompetenzen ausbauen

Der indische Outsourcingmarkt wächst weiter, insbesondere für das Engineering Services Outsourcing – die Auslagerung von Ingenieurdienstleistungen – sieht die Zukunft nicht schlecht aus. Großunternehmen haben dieses Potenzial bereits für sich entdeckt und in Indien eigene Entwicklungszentren etabliert oder arbeiten mit indischen Anbietern zusammen. Auch kleine und mittlere Unternehmen sollten einen solchen Schritt langfristig ins Auge fassen, um im Zuge der Globalisierung wettbewerbsfähig zu bleiben.

Insbesondere in den USA oder Großbritannien, wo indische Wissenschaftler, IT-Spezialisten, Ärzte und Ingenieure keine Seltenheit sind, besteht in der Regel kein Zweifel an deren Kompetenzen und auch kleinere Firmen nutzen längst die mit einer Auslagerung verbundenen Möglichkeiten. In Deutschland ergibt sich derzeit noch ein anderes Bild: Während die »Großen« aktiv sind, halten sich die »Kleinen« häufig noch zurück, und dass obwohl es immer schwieriger und aufwändiger wird, qualifiziertes Personal einzustellen.

In Deutschland liegt die große Herausforderung darin, das Bewusstsein für das Qualitätsniveau indischer Ingenieure zu wecken beziehungsweise diese Personengruppe besser wahrzunehmen. So wird allein aufgrund niedriger Kosten und fehlender Erfahrung bei der Zusammenarbeit mit indischen Ingenieuren die Arbeit aus Indien oftmals als unzureichend bezeichnet. Dass diese Aussage unzutreffend ist, beweisen die Erfahrungen zufriedener Unternehmen, die sich durch eine systematische Vorgehensweise mit der Auslagerung von Arbeiten auseinandergesetzt haben.

Ausschlaggebend für den Erfolg ist, die Fremdleistung nicht »blind« am Markt zu erwerben. Eine überstürzte Umsetzung in Eigenregie wird mit sehr großer Wahrscheinlichkeit zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis führen. Häufig scheitert ein Auslagerungsprojekt bereits bei der Recherche nach einem geeigneten Anbieter, denn viele indische Dienstleister haben wenig Erfahrung mit deutschen

Kunden und dementsprechend fehlt es an Prozess- und Kommunikationssicherheit. Hinzu kommt, dass die unterschiedliche Mentalität häufig unterschätzt wird.

Der gesamte Prozess – vom ersten Entschluss auszulagern bis hin zum Empfang der Leistungen – ist mit monetären und nichtmonetären Transaktionskosten verbunden und kann bei schlechter Vorbereitung zu einer Fehlentscheidung erheblichen Ausmaßes führen. Nicht umsonst haben große Konzerne eine eigene Abteilung, das sogenannte Vendor-Management, um eine Schnittstelle zwischen dem indischen Anbieter und dem eigenen Unternehmen herzustellen und zu pflegen. Für den Mittelstand, der nicht über die finanziellen und personellen Ressourcen eines Konzerns verfügt, ist es daher ratsam, auf Spezialisten mit ausreichend Erfahrung und bewährten Prozessen zurückzugreifen, um den hohen Aufwand und insbesondere die Transaktionskosten zu minimieren. Mit einer durchdachten Vorgehensweise ist es sogar möglich, die Effektivität und Effizienz des eigenen Unternehmens zu steigern, denn ein Anbieter aus Indien mit mehreren hundert Ingenieuren besitzt in der Regel ein großes Potenzial an Expertise in den verschiedensten Bereichen. Mit der fortschreitenden Segmentierung der Märkte wird Fachwissen immer gefragter und speziell für KMU ist der interne Aufbau dieses Fachwissens schwierig und sehr kostenintensiv.

Neben der hohen Expertise bietet Indien auch signifikante Kostenvorteile. So ist das niedrigere Lohn- und Lebenshaltungs-

kostenniveau ein entscheidender Erfolgsfaktor des Standorts als verlängertes High-tech-Labor der Welt. Eigenes Personal in Deutschland verursacht hohe Fixkosten, unter anderem fallen auch die Lohnnebenkosten stark ins Gewicht. Durch die Auslagerung werden Fixkosten zu bedarfsabhängigen variablen Kosten. Die Ingenieure können projektbasiert eingesetzt werden und dem Unternehmen steht somit Kapital zur Verfügung, das fortan für andere Zwecke genutzt werden kann. Ein weiteres Einsparpotenzial ergibt sich, wenn sich das Unternehmen entschließt, zeit- und personelaufwändige Routinearbeiten auszulagern. So werden die relativ teuren betriebsinternen Ingenieure entlastet und können sich fortan auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

Ausgelagert werden können relativ einfache Tätigkeiten wie Berechnungen, Konvertierungen, Stücklistenherstellung oder das sehr zeitaufwändige Meshing (dabei werden 3D-Zeichnungen digital mit einem virtuellen Netz überzogen, um so verschiedene Kräfteinflüsse sichtbar machen zu können), aber auch relativ komplexe Arbeiten wie dynamische Analysen, Belastungsanalysen, Produkt- und Prototypenwicklungen, Re-Design sowie Forward-Engineering, also die Weiterentwicklung bestehender Komponenten oder Produkte etc. Sämtliche Leistungen können je nach Projekt wahlweise vom indischen Standort (offsite) oder in Deutschland (onsite) geleistet werden. Häufig ist eine Kombination die beste Lösung. Mit durchdachter Herangehensweise und einem erfahrenen Partner an der Seite kann sich das Auslagern von Ingenieurdienstleistungen zu einem interessanten Tool für KMU entwickeln. ■ *Tajwinder Kang*

Kontakt

Kloepfel Consulting GmbH, Düsseldorf
t.kang@kloepfel-engineering.com
www.kloepfel-engineering.com