

UNIVERSITÄT PARDUBICE
PHILOSOPHISCHE FAKULTÄT

**Internationales Outsourcing auf dem
Beispiel der Tochterfirma Siemens VDO
in Tschechien**

Michaela Válkyová

ABSCHLUSSARBEIT

2008

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Katedra cizích jazyků
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela VÁLKYOVÁ**
Studijní program: **B7310 Filologie**
Studijní obor: **Německý jazyk pro hospodářskou praxi**

Název tématu: **Internationales Outsourcing auf dem Beispiel der
Tochterfirma Siemens VDO
in Tschechien
International Outsourcing on the example of daughter
company
in the Czech republic**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Studentka se ve své bakalářské práci bude zabývat outsourcingem a jeho využitím například ve firmě Siemens VDO v České republice. Pojem outsourcing bude rozebrán a vysvětlen, německá firma Siemens VDO bude představena. Dále bude zmíněno, jak využívá tato firma outsourcing, co dělá špatně a co naopak dobře. Na závěr své bakalářské práce uvede studentka doporučení, jak ještě lépe využít outsourcing nebo co změnit na nynějším využívání.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Stýblo, Jiří: Outsourcing a outplacement. Praha: ASPI, a.s. 2005.
Outsourcing dopravně-logistických procesů. Univerzita Pardubice 2005.
Innere Materialien der Firma Siemens VDO.

Vedoucí bakalářské práce:

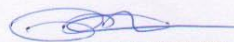
PhDr. Jan Čapek, Ph.D.
Katedra cizích jazyků

Datum zadání bakalářské práce:

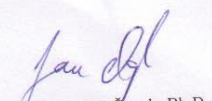
30. dubna 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. března 2008


prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.
děkan

L.S.


PhDr. Jan Čapek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2007

ABSTRAKT

Die Abschlussarbeit mit dem Thema „Internationales Outsourcing am Beispiel der Tochterfirma Continental Automotive (bzw. Siemens VDO als Rechtsvorgänger) in der Tschechischen Republik“ erläutert zuerst die Begriffe Outsourcing und internationales Outsourcing. Das nächste Kapitel widmet sich der Firma Continental Automotive allgemein, nachfolgend konkret dem Betrieb in Adršpach in der Tschechischen Republik. Weiter wird gezeigt, wie die Firma das Outsourcing nutzt und wie es zur Gründung der Filiale in Tschechien durch internationales Outsourcing kam. Der letzte Teil dieser Arbeit beschäftigt sich damit, wie die Firma bei der Nutzung des Outsourcings fortschreitet und konzentriert sich auf Fehlschritte bei der Expansion ins Ausland.

SCHLAGWÖRTER

Outsourcing; internationales Outsourcing; Offshoring; Siemens VDO; Continental Automotive

NÁZEV

Mezinárodní outsourcing na příkladu dceřiné firmy Siemens VDO v České republice

SOUHRN

Bakalářská práce na téma „Mezinárodní outsourcing na příkladu dceřiné firmy Siemens VDO v České republice“ nejprve objasňuje pojmy outsourcing a mezinárodní outsourcing. Další kapitola je věnována firmě Siemens VDO obecně, která byla 3. prosince 2007 převzata firmou Continental AG, poté následují konkrétní informace o pobočce v Adršpachu v České republice. Dále je uvedeno, jakým způsobem firma využívá outsourcing a jak došlo k založení firmy v Česku díky mezinárodnímu outsourcingu. Poslední kapitola práce se zabývá tím, jak postupuje firma při využívání outsourcingu, a zaměřuje se na chybné kroky během expandování do zahraničí.

KLÍČOVÁ SLOVA

outsourcing; mezinárodní outsourcing; offshoring; Siemens VDO; Continental Automotive

TITLE

International Outsourcing on the example of daughter company Siemens VDO in the Czech Republic

ABSTRACT

The topic of my bachelor work is the “International Outsourcing on the example of daughter company Siemens VDO in the Czech Republic”. First of all I will explain the notions outsourcing and the international outsourcing. Next chapter is general about the company Continental Automotive (before Siemens VDO), then there are concrete information about the daughter company in Adršpach in Czech Republic. Afterwards there is the way how the company use outsourcing and how the international outsourcing create the company in Czech Republic. That last chapter is about process which the company use outsourcing and also it is about incorrect steps during expanding abroad.

KEYWORDS

outsourcing; international outsourcing; offshoring; Siemens VDO; Continental Automotive

**Ich bedanke mich sehr bei der Firma Continental Automotive und ihrer
Geschäftsleitung für die erhaltenen Informationen zu dieser Arbeit.**

**Mein aufrichtiger Dank gebührt auch dem Konsultanten meiner Abschlussarbeit,
Herrn Ph.Dr. Jan Čapek, Ph.D. (Universität Pardubice).**

Inhaltverzeichnis

0. Einleitung.....	8
1. Der Begriff Outsourcing.....	10
1.1. Was bedeutet der Begriff Outsourcing?.....	10
1.2. Warum nutzt man Outsourcing?.....	10
1.3. Wo kann man Outsourcing benutzen?.....	10
1.4. Spezielle Formen des Outsourcings.....	13
1.4.1 Outtasking.....	13
1.4.2 Selective Outsourcing.....	13
1.4.3 Transitional Outsourcing.....	13
1.4.4 Comprehensive Outsourcing oder complete Outsourcing.....	13
1.4.5 Application Service Providing (ASP).....	14
1.4.6 Business Transformation Outsourcing oder Transformational Outsourcing (BTO).....	14
1.4.7 Business Process Outsourcing.....	14
1.4.8 Knowledge Process Outsourcing (KPO).....	14
1.4.9 Managed Services.....	15
1.4.10 Shared Service.....	15
1.4.11 Insourcing.....	15
1.5 Lebenszyklus eines Outsourcingprojektes nach dem Buch von Petra Rydvalová und Jiří Rydval.....	15
1.5.1 Entscheidung.....	16
1.5.2 Analyse des Bereiches, der zum Outsourcen bestimmt ist.....	16
1.5.3 Auswahl des Lieferanten.....	16
1.5.4 Analyse seitens des Dienstleisters.....	16
1.5.5 Outsourcingvertrag.....	17
1.5.6 Eingliederung der Outsourcingdienstleistungen in die Prozesse des Betriebes.....	17

1.6 Risiken und Fehler bei der Applikation des Outsourcings	18
2. Internationales Outsourcing	19
2.1. Arten des Offshorings.....	20
2.1.1 Nearshoring	20
2.1.2 Onshoring	20
2.2. Die besten Länder für Offshoring	20
2.3. Vorteile und Nachteile des Offshorings	21
3. Vorstellung der Firma.....	23
3.1. Geschichte.....	23
3.2. Continental Automotive weltweit	24
3.3. Continental Automotive in Tschechien	25
4. Firma Continental Automotive und Outsourcing.....	27
4.1. Transport.....	28
4.2. Herstellung der Produktionsanlagen.	29
4.3. IT-Bereich.....	30
4.4. Verpflegung	31
4.5. Lohnbuchhaltung.....	31
4.6. Umweltschutz.....	32
4.7. Reinigen von Räumen	32
4.8. Bewachung von Gebäuden	32
4.9. Zukunftspläne.....	33
5. Nutzung des internationalen Outsourcings in der Firma Continental Automotive.....	34
5.1 Expansion nach China	35
5.2 Aufbau einer Filiale in Mexiko	35
6. Erfolge und Misserfolge der Firmenprojekte.....	37
7. Resümee.....	39

0. Einleitung

Diese Abschlussarbeit beschäftigt sich mit den Begriffen Outsourcing und internationalem Outsourcing und zeigt diese Thematik am Beispiel der Tochterfirma Continental Automotive (früher Siemens VDO, am 3. Dezember 2007 von der Continental AG übernommen) in der Tschechischen Republik.

Im ersten Kapitel erfährt man das Wichtigste über Outsourcing. Was bedeutet dieser Begriff eigentlich, in welchen Bereichen und warum man das nutzen kann. Es wird Antwort gegeben welche Risiken bei der Nutzung des Outsourcings entstehen können.

Das Zweite Kapitel informiert über internationales Outsourcing. Es wird erklärt, worauf internationales Outsourcing (Offshoring) basiert und desweiteren werden seine Vorteile und Nachteile erwähnt.

Im dritten Kapitel wird die Firma Continental Automotive vorgestellt und der Leser erhält allgemeine Informationen über diese Firma, über ihre Geschichte, Politik und über einen Betrieb der Firma in Tschechien.

Im vierten Kapitel wird gezeigt, wie die Firma Continental Automotive in ihrer Tätigkeit Outsourcing nutzt. Dem Leser wird näher gebracht, welche Bereiche sie outsourct und auf welcher Art und Weise sie es durchführt.

Das nächste Kapitel beschreibt den Prozess des Offshorings in der Firma Continental Automotive und ihre Erweiterung ins Ausland.

Im letzten Kapitel werden die Kriterien von Firmenoutsourcingprojekten dargestellt und auch wird auf Fehler in der Applikation des Offshorings in der Firma hingewiesen, die Ursache eines misslungenen Projektes sein könnten.

In der heutigen Zeit gibt es viele übernommene Wörter oder Fremdwörter, die häufig benutzt werden, aber nicht alle wissen, was sie überhaupt bedeuten. Einige von ihnen sind Outsourcing und Offshoring. Diese Abschlussarbeit sollte dem Leser helfen dieses Thema besser zu begreifen und sie bietet an die diesbezüglichen Kenntnisse zu erweitern.

0.Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje pojmům outsourcing a mezinárodní outsourcing a objasňuje tyto pojmy na příkladu firmy Continental Automotive (dříve Siemens VDO, 3. prosince 2007 byla převzata firmou Continental AG) v České republice.

První kapitola obsahuje nejdůležitější informace o outsourcingu, co vyjadřuje, ve kterých oblastech a proč může být využit. Jsou tu charakterizována i rizika, která mohou vzniknout při aplikaci outsourcingu.

Druhá kapitola pojednává o mezinárodním outsourcingu. Je vysvětleno, v čem spočívá mezinárodní outsourcing (offshoring) a kromě toho jsou zmíněny také jeho výhody a nevýhody.

Ve třetí kapitole je představena firma Continental Automotive a čtenář se dozví obecné informace o této firmě, o její historii, politice a část kapitoly je také zaměřena konkrétně na jednu pobočku v Česku.

Čtvrtá kapitola prezentuje využití outsourcingu firmou Continental Automotive. Čtenáři je vyloženo, které obory firma outsourcuje a jakým způsobem to provádí.

Další kapitola popisuje proces offshoringu ve firmě Continental Automotive a rozšíření této firmy do zahraničí.

Poslední část práce znázorňuje kritéria firemního projektu outsourcingu a také je upozorněno na chyby při uplatnění offshoringu, která mohou být příčinou nepovedeného projektu.

V dnešní době existuje mnoho přejatých a cizích slov, která se hojně využívají, ale ne všichni však přesně znají jejich význam. K nim patří také outsourcing a offshoring. Tato bakalářská práce by měla čtenáři pomoci lépe porozumět tomuto tématu a také mu nabízí rozšířit si svoje znalosti.

1. Der Begriff Outsourcing

1.1 Was bedeutet der Begriff Outsourcing?

Outsourcing entstand aus den **englischen** Begriffen *out* und *source*. Outsourcing ist ein Prozess, bei dem die Unternehmensaufgaben an Drittunternehmen, die sich auf diese Aufgabe spezialisierten, abgegeben werden. Outsourcing bedeutet Realisierung von Tätigkeiten mit Hilfe externer Quellen. Arbeitsschritte kann man nicht nur einer Firma, sondern auch an Kunden übertragen. Zum Beispiel transportiert bei IKEA der Kunde selbst die Möbel.

Der Begriff wird seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts angewendet, hauptsächlich im IT-Bereich. In den 80er Jahren wurde Outsourcing Bestandteil der Betriebsprozesse in internationalen Konzernen (z.B. Kodak) und seit dem Jahre 2000 nutzen diese Methode Firmen aller Branchen.

1.2 Warum nutzt man Outsourcing?

Motive für die Anwendung des Outsourcings können Qualitäts-, Sicherheits- und Know-how-Gründe sein. Der häufigste Grund jedoch ist Kostenreduktion. Man investiert nicht unnötig in neue Technologien (z.B. Hardware, Software ...) und die Kosten für spezialisierte Tätigkeiten sind bei der Ausnutzung des Outsourcings in der Regel markant niedriger. Nach dem Motto „Do what you can do best – outsource the rest“ überträgt der Betrieb teure oder selbst nicht effektiv realisierbare Nebenaufgaben an spezialisierte Drittunternehmer.

Der Betrieb kann sich auf seine Kernaktivitäten konzentrieren und damit die Prozesse im Unternehmen verbessern und verfeinern. Kleine oder mittlere Betrieben müssen sich bei Anwendung des Outsourcings nicht mit höherem Innovationsvolumen belasten oder zu sehr die Organisationsstruktur verbreitern. Im Falle der großen Konzerne wird das Regularium der Dienstleistungen von der Strategie der Muttergesellschaft bestimmt, die im Rahmen ihrer Filialen die üblichen Lösungen für einige Bereiche ausarbeitet.

Dank des Outsourcings kann man qualifizierte Mitarbeiter oder neues strategisches Know-how gewinnen und besser auf dem Markt konkurrieren. Diese Dienstleistungsversicherung mit Hilfe des Outsourcings ist weltweit ein ansteigender Trend.

Outsourcing wird weltweit von über 40% aller Gesellschaften genutzt; in Tschechien bisweilen auch schon von einem Zehntel aller Firmen¹.

1.3 Wo kann man Outsourcing benutzen?

Häufig wird Outsourcing mit dem IT-Bereich verbunden. Zum Beispiel kann es sich um eine Beschaffung und um eine regelmäßige Erneuerung der Hardware oder um Dienstleistungen wie Computernetzverwaltung handeln. Weitere Möglichkeiten sind die Verwaltung von Internetseiten oder Firmenpräsentationen. Außer dem Bereich der Informationstechnologie wird Outsourcing, also Dienstleistungen externer Gesellschaften, auch in den anderen Bereichen bzw. Branchen genutzt:

➤ Personalwesen (Human Resources)

Das sind Dienstleistungen, die mit dem Arbeitsmarkt zusammenhängen. In einigen Regionen entstanden Personalagenturen, die z.B. Arbeiter oder Schulung der Arbeiter, u. ä. gewähren. Es lohnt sich die Arbeitskraft mit Hilfe des Outsourcings auf die kurzfristigen Projekte auszusuchen.

➤ Public Relations

➤ Marketing

➤ Logistik

Zur Zeit gibt es ein ziemlich breites Angebot der Outsourcingdienstleistungen im Bereich der Logistik. Grundelemente für das Outsourcen in der Logistik bilden z.B. Transportleistungen oder die Vermietung von Flächen.

¹Příkryl, Jan: „Externisté začínají zajišťovat i klíčové činnosti firem“, in: *Hospodářské noviny*, H. 111, 2004, S. 1.

➤ Buchhaltung, Lohnvidenz und Steuern

Diese Tätigkeiten sind typisch für Outsourcing und ganz unerlässlich für den Lauf eines Betriebes.

➤ Facility management

- Reinigen von Räumen
- Bewachung von Gebäuden
- Verpflegung
- Feuerschutz, Arbeitssicherheit, Gesundheitsvorsorge

➤ Produktion

➤ Ökologie und Umwelt

Es handelt sich vor allem um Wasser- und Abfallwirtschaft von Betrieben sowie um Kraftsysteme.

➤ Wissenschaft und Forschung

Externe Dienstleister in dieser Branche können Universitäten oder Forschungsinstitute sein, die entsprechende Geräte und Laboratorien besitzen und über fachliche Kenntnisse verfügen.

1.4 Spezielle Formen des Outsourcings

➤ 1.4.1 Outtasking

Es handelt sich um eine Variante des Outsourcings. Eine Aufgabe wird an einen externen Dienstleister übertragen, aber der Auftraggeber behält die Planung, die Kontrolle über sämtliche Infrastrukturen und Entscheidungsprozesse. Der Realisierungszyklus ist kürzer und die Risiken werden minimiert. Der Umfang des Outtaskings kann flexibel geändert werden.

➤ 1.4.2 Selective Outsourcing

Spezielle Aufgaben werden an ein Drittunternehmen vergeben. Der Zweck des Selective Outsourcings ist meist nicht Reduktion der Kosten, sondern Abgleich fehlenden Wissens, z.B. bei Nutzung von IT-Dienstleistungen muss man im Betrieb nicht unbedingt spezielle Kenntnisse beherrschen wenn man das selektives Outsourcing appliziert.

➤ 1.4.3 Transitional Outsourcing

Es handelt sich um die Übertragung eines Prozesses während eines Technologiewechsels an ein Unternehmen, das in dieser kompetent ist. Das übertragende Unternehmen konzentriert seine Ressourcen auf den Aufbau neuer Technologien.

➤ 1.4.4 Comprehensive Outsourcing oder complete Outsourcing

Umfassende Auslagerung eines ganzen Bereiches eines Betriebes einschließlich Arbeitnehmer an einen externen Dienstleister. So kann z.B. die Verwaltung, der komplette Service der Hardware, die Schulung der Arbeitnehmer einschließlich erforderlicher Kommunikation mit ihnen usw. als Ganzes ausgelagert werden.

➤ 1.4.5 Application Service Providing (ASP)

Application Service Providing bedeutet eine Gewährung der Applikationsdienstleistungen und ist eine Form des Outsourcings des IT-Bereichs. Der Dienstleister vermietet die in seinem Zentrum installierte Hard- und Software anderen Firmen. Damit sparen sich diese Firmen die hierfür erforderlichen Ausgaben für deren Anschaffung, für Erneuerung und Verwaltung. Sie bezahlen nur für die Lizenz, mit der sie berechtigt sind die Software zu nutzen.

➤ 1.4.6 Business Transformation Outsourcing oder Transformational Outsourcing (BTO)

Das externe Unternehmen erbringt nicht nur eine Dienstleistung, sondern verbessert und optimiert sie ständig. BTO verbindet die Applikation mit Erfahrungen aus der Branche. BTO bietet Flexibilität. Sie hilft sich an die wechselnden Anforderungen des Marktes anzupassen. BTO integriert Outsourcing mit Business Consulting.

➤ 1.4.7 Business Process Outsourcing

Business Process Outsourcing ist Outsourcing einer spezifischen Aufgabe für eine gegebene Firma. Oft wird es in zwei Kategorien geteilt: Back Office Outsourcing, das die internen Betriebsfunktionen enthält, wie z.B. Einkäufe. Front Office Outsourcing, dessen Bestandteil die mit dem Kunden zusammenhängenden Dienstleistungen bilden, z.B. Marketing.

➤ 1.4.8 Knowledge Process Outsourcing (KPO)

Knowledge Process Outsourcing bezieht Prozesse ein, die fortgeschrittene analytische, technisch spezifische Entscheidungsfähigkeiten, meist im Bereich der Forschung und Entwicklung, erfordern. KPO-Dienstleister engagieren Experten und Menschen mit speziellen Kenntnissen und hochwertiger Ausbildung. Typische Aufgabenbereiche des KPOs sind unter anderem: pharmazeutische Forschung, juristische und medizinische Dienstleistungen, Marktforschung, etc.

➤ 1.4.9 Managed Services

Managed Services wird in den Informations- und Kommunikationsbereichen angewandt. Der Kunde kann jederzeit und entsprechend seines Bedarfes die Leistung abrufen oder abbestellen.

➤ 1.4.10 Shared Service

Shared Service ist eine Art „internes Outsourcing“. Ein Unternehmen konzentriert gleichartige Prozesse aus unterschiedlichen Bereichen in einer Zentrale.

➤ 1.4.11 Insourcing

Insourcing ist das Gegenteil zu Outsourcing. Der Begriff bedeutet Integration der bis dahin eingekauften Aufgabe oder Dienstleistung in die Firma.

1.5 Lebenszyklus eines Outsourcingprojektes nach dem Buch von Petra Rydvalová und Jiří Rydval²

Wie jedes andere Projekt erfordert auch die Durchführung des Outsourcingprojektes gewisse Managementtätigkeiten: Planung, Leitung und Entscheidung. Es handelt sich um den Prozess der Definition der Ziele, Erstellung von Zeitplänen des Projektes, des finanziellen Voranschlages, der Ausführung der Korrekturen bis zu seinem Abschluss.

Die Realisation des Projektes besteht aus 6 Phasen:

1. Entscheidung
2. Analyse des Bereiches, der zum Outsourcen bestimmt ist
3. Auswahl des Lieferanten

²Rydvalová, Petra/ Rydval, Jiří: Outsourcing ve firmě, Computer Press, a.s., Brno, 2007, S. 35-44.

4. Analyse seitens des Dienstleisters
5. Outsourcingvertrag
6. Eingliederung der Outsourcingdienstleistungen in die Prozesse des Betriebes

1.5.1 Entscheidung

Erste Etappe des Outsourcingprojektes: Die Firmenleitung muss sich entscheiden, ob und welche Tätigkeiten des Betriebes zum Outsourcen bestimmt sein können. Am häufigsten geht es um Tätigkeiten, die für die Organisation ineffektiv sind oder nicht den Hauptgegenstand der Tätigkeit des Unternehmens betreffen.

1.5.2 Analyse des Bereiches, der zum Outsourcen bestimmt ist

Das Ziel der zweiten Etappe ist den zum Outsourcen bestimmten Bereich zu analysieren und die Kosten für diese Tätigkeiten zu kalkulieren. Dieses interne Audit gewährt der Firma den Blick in den Spiegel. Es handelt sich um wichtige Erkenntnisse und gewonnene Informationen für eine Entscheidung des Unternehmens auf einen langen zeitlichen Horizont.

1.5.3 Auswahl des Lieferanten

Die in der zweiten Etappe aus dem internen Audit des Outsourcingprojektes gesammelten Informationen, dienen der Ausarbeitung von Kriterien für die Auswahl des Lieferanten. Nachfolgend kann ein Wettbewerb ausgeschrieben werden. Zu den Grundkriterien gehören die Fähigkeit qualitative Dienstleistungen zu gewähren, finanzielle Stabilität des Dienstleisters, Anzahl und Qualifikation der Arbeitnehmer, Referenzen, Kultur der potenziellen Firma, etc.

1.5.4 Analyse seitens des Dienstleisters

Diese Etappe führt die externe Firma nach deren Auswahl durch. Der Lieferant der Dienstleistungen kontrolliert durch ein Audit die Richtigkeit der Unterlagen. Aufgrund dieser Unterlagen unterbreitet der Auftragnehmer ein Angebot über die verlangte Dienstleistung.

1.5.5 Outsourcingvertrag

Der Abschluss eines Vertrages ist ein zentrales Einzelteil des ganzen Prozesses. Nach der Vertragsunterzeichnung entsteht eine partnerschaftliche Beziehung für eine lange Zeit, meistens minimal für drei Jahre (fünf bis zehn Jahre sind keine Ausnahme), so dass die Vertragsparteien sich gemäß des Vertragstextes jahrelang richten werden. Damit eine solche partnerschaftliche Beziehung erfolgreich wird, muss sie für beide Partner günstig sein. Man schließt einen individuellen Vertrag extra für jeden Fall. Es gibt keine Muster für Outsourcingverträge.

In einem Outsourcingvertrag dürfen u.a nicht fehlen: wer bestellt die Dienstleistung, wer gewährt sie, der Vertragsgegenstand, die genau spezifizierten Dienstleistungen. In dem Vertrag werden der Preis für die Leistung, die Verantwortung des Lieferanten und des Kunden, die Vertragsstrafen, die Vertragsprämien und anderes bestimmt. Der Vertrag enthält auch Zeitdauer und einen Zusatz über Vertraulichkeit der gegenseitig gewährten Informationen, damit es nicht zu einem Missbrauch der erhaltenen Angaben kommt.

1.5.6 Eingliederung der Outsourcingdienstleistungen in die Prozesse des Betriebes

Die durchschnittliche Lebensdauer eines Outsourcingprojektes von der Entscheidung bis seinem Abschluss, also bis zur Eingliederung der Outsourcingdienstleistung in die Prozesse des Betriebes ist ungefähr ein Jahr. Es ist abhängig von dem Bereich, der outgesourct wird. Das Outsourcingprojekt für die Dienstleistung wie z.B. die Gewährung der Verpflegung kann in drei bis sechs Monate abgeschlossen werden. Nach der Beendigung des Projektes wird die Dienstleistung völlig in den Prozess des Betriebes eingegliedert.

1.6 Risiken und Fehler bei der Applikation des Outsourcings

Ein sehr häufiger Fehler wird am Anfang eines Outsourcingprojektes gemacht, wenn man beim Outsourcing eine Geschäftstätigkeit ohne gründliche Überlegung auswählt. Ein weiterer Fehler betrifft die falsche Einschätzung der Kosten. Der Besteller erwartet mitunter irrtümlich eine hohe Kosteneinsparung dank des Einkaufs einer Dienstleistung. Es ist zwingend nötig eine solide Kostenanalyse durchzuführen. Ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Projektes bildet die Auswahl des externen Gebers und die Qualität der ausgelagerten Tätigkeit. Ein erster fehlerhafter Schritt kann sein, wenn man die Vorbereitungsphase eines Projektes unterschätzt oder der Umfang der Outsourcingdienstleistungen wird falsch definiert oder der Vertrag wird inhaltlich unzureichend oder rechtlich fragwürdig oder überhaupt nicht abgeschlossen, u. ä.

Ein weiterer Grund eines Misserfolges kann sein, wenn Unternehmer vom Outsourcing eine schnelle Kostensenkung erwarten und es nicht wie eine Investition betrachten mit dem Ziel die Fähigkeit und Ertragskraft der Firma zu erhöhen oder sich einen Konkurrenzvorteil zu verschaffen und damit zu stärken.

2.Internationales Outsourcing

Den Ausdruck „Outsourcing“ verwechselt man oft mit „Offshoring“. Mit dem Outsourcing wird eine Tätigkeit einer Firma an eine dritte Seite verwiesen. Offshoring oder internationales Outsourcing bezeichnet die Verlagerung der Produktion und Prozesse eines Unternehmens ins Ausland oder Gründung einer Filiale in einem anderen Land. Die Gründe für Offshoring sind meistens lukrativere Rahmenbedingungen und billigere Arbeitskraft in einem anderen Staat. Bisweilen spielt auch eine unterschiedliche Steuergesetzgebung eine dominante Rolle. Weitere wichtige Gründe zur Entscheidung über internationale Expansion sind die Reduktion von Kosten mit Ausnutzung billigerer oder hochwertigerer Produktionsfaktoren, das Bestreben neue Märkte zu erwerben oder der Schutz vor Konkurrenz. Einige Unternehmen können die Produktionskosten bei Applikation von Offshorings bis zu 60% reduzieren. Der Betrieb spart nicht nur Lohnkosten, sondern es gibt auch die Möglichkeit billigere Komponenten, Rohstoffe oder Dienstleistungen bei den Ortslieferanten zu beschaffen. Für die Auswahl der Lokalitäten sind Verfügbarkeit der Rohstoffquellen und billige Arbeitskräfte von gewichtiger Bedeutung. Bevor man sich für das Offshoring entscheidet, ist es wichtig Arbeitskraftkosten, die Infrastruktur, Preise von Immobilien, die steuerliche Belastung, die Zeitverschiebung, das Marktpotential, der Lebensstandard und ökonomische Kennziffern des gewählten Landes zu bedenken.

Der Unterschied zwischen Offshoring und Outsourcing basiert darauf, dass es bei Offshoring um die geographische Verlagerung der Prozesse eines Unternehmens und bei Outsourcing um die organisatorische geht. Die Verschiebung der Produktion eines Unternehmens ins Ausland kann entweder im Rahmen des Betriebes verlaufen (sogenanntes internes Offshoring) oder die Funktionen und Prozesse können an ein unabhängiges Unternehmen verwiesen werden (sogenanntes Offshore Outsourcing).

2.1 Arten des Offshorings

➤ 2.1.1 Nearshoring (Nahverlagerung)

Als Nearshoring bezeichnet man die Verlagerung von Funktionen und Prozessen in eines in der Nähe liegenden Landes. In Europa wird der Begriff des Offshorings oft durch den des Nearshorings ersetzt. Für deutschsprachige Länder sind vor allem die Oststaaten akzeptabel, die der Europäischen Union beitraten. Unternehmer können hier ausgebildete und gut deutsch sprechende Arbeitnehmer finden. Die Vorteile des Nearshorings sind Zeiteinsparung beim Reisen zusammenarbeitender Partner. Zwischen europäischen Ländern gibt es im Regelfalle keine Zeitverschiebung und nur kleinere kulturelle Unterschiede.

➤ 2.1.2 Onshoring (Inlandsverlagerung)

Onshoring bezeichnet das Verlagern von Produktionssektoren in die Nähe des Auftraggebers, aber nicht ins Ausland, sondern die Auslagerung wird im Rahmen des eigenen Landes vorgenommen.

2.2 Die besten Länder für Offshoring

Offshoring wird nicht nur von großen Unternehmen, sondern auch von mittelgroßen genutzt. Es können Teile einer Abteilung, ganze Abteilungen oder auch der komplette Betrieb ausgelagert werden. Die neuen Betriebsstandorte liegen meistens in Schwellenländern, wo es ein Niedriglohnniveau gibt. Diese Länder werden als Niedriglohnländer bezeichnet und bieten günstigere Kostenbedingungen. In den neunziger Jahren wurden die Länder Osteuropas (nach vormaliger politischer Definition) wie Tschechien, die Slowakei, Polen oder Ungarn für Investitionen attraktiv. Der aktuelle Trend ist zur Zeit Indien dank dessen niedrigen Löhnen, Englischkenntnissen und dank des eingeführten englischen Gewohnheitsrechtes.

Zum Beispiel kann man IT-Anwendungsentwicklungen nach Indien oder Osteuropa (Tschechien, Ungarn, Polen...) auslagern. In Osteuropa und Indien leben viele gut

ausgebildete und hochqualifizierte IT-Experten. Zurzeit aber steigen die Löhne in den Niedriglohnländern und die Auftraggeber treffen auf eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern. Das Outsourcing konzentriert sich auch auf China und in letzter Zeit auch auf Rumänien und Bulgarien. Zurzeit wird in Indien eine Viertel Million Menschen durch Offshoring beschäftigt. Das sind ausgesiedelte Arbeitsplätze vor allem aus den Vereinigten Staaten oder aus Großbritannien.

Das Wochenblatt „The Economist“ veröffentlichte in seiner Studie, dass das attraktivste Land für das Offshoring Indien ist. Den zweiten Platz belegte China, wo man die billigeren Arbeitskräfte findet, aber mit schlechteren Englischkenntnissen als in Indien und als drittbestes Land für die internationale Expansion wurde die Tschechische Republik befunden. Die Nachteile für Tschechien bildeten z.B. höhere Löhne als in Indien oder China, eine hohe Steuerbelastung, bestehende Korruption oder hohe Lohnabgaben.

Beim Offshoring handelt es sich nicht nur um die Verlagerung von Produktionen oder Dienstleistungen in Niedriglohnländer. Offshoring wird als eine Maßnahme empfunden qualifizierte, talentierte und Fremdsprachen beherrschende Arbeitnehmer zu finden.

2.3 Vorteile und Nachteile des Offshorings

Der größte Vorteil des Offshorings sind Arbeitskostensparnisse. Ein weiterer Grund Offshoring zu nutzen basiert auf Mitarbeit hochqualifizierter Arbeitnehmer. Als Nachteile kann man höhere Administrations- und Kommunikationskosten oder Mangel an infrastrukturellem Bedarf sehen. Zu den Risiken des Offshorings gehören auch Sprachbarrieren oder Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den einzelnen Filialen oder Risiken, die mit der Möglichkeit von Kriegen oder dem Terrorismus verbunden sind. Nachteilig werden auch Länder mit unbeständiger Währung oder hohen Zöllen angesehen. Sozial- und Kulturunterschiede können Probleme in der Kommunikation verursachen. Offshoring, also Verlagerung von Unternehmen, bewirkt die Verminderung der Anzahl von Arbeitsplätzen in Westeuropa. Nach einer unlängst veröffentlichten Nachricht der OSN vermindert das Outsourcing bis in zehn Jahren die Anzahl der Arbeitsplätze in den

USA und in Großbritannien um fünf Millionen.³ Offshoring kann zu einer höheren Arbeitslosigkeit, hauptsächlich in hochentwickelten Ländern, führen. Bisherige empirische Erkenntnisse bestätigen die Befürchtung, dass mit dem internationalen Outsourcing in Niedriglohnländer vor allem die wenig qualifizierten Arbeiter in der Europäischen Union und in den USA ihren Arbeitsplatz verlieren.⁴

³ Outsourcing dopravně-logistických procesů: [sborník příspěvků]/[Redakce Rudolf Kampf] Pardubice: Univerzita Pardubice, 1.Aufl., 2005.

⁴ „Mezinárodní outsourcing:kdo získává a kdo ztrácí?“, in: *Moderní řízení*, H 1, 2005, S. 9-11.

3. Vorstellung der Firma

„Siemens VDO Automotive ist einer der weltweit führenden Automobilzulieferer für Elektronik und Mechatronik. Als Entwicklungspartner der Automobilindustrie fertigt das Unternehmen Produkte rund um den Antriebsstrang, die Motorsteuerelektronik und die Einspritztechnik, die die Motorleistung verbessern und die Emissionen reduzieren.“⁵

3.1 Geschichte

Die Geschichte der Siemens VDO Automotive, jetzt ein Unternehmen des Continental Konzerns, ist mit der gesamten mehr als 100 Jahre alten Automobilgeschichte verbunden. Gebündelte Kompetenz und internationales Know-how half der Firma auf eine führende Position im Bereich der Automobilelektronik zu gelangen. Die Automobilgeschichte begann im Jahre 1886 mit der Patentierung des Karl Benz Motorwagens. Im Jahre 1902 ließ der Ingenieur Otto Schulze einen Geschwindigkeitsmesser für Automobile patentieren. Dieser Tachometer (von griechisch tachýs „schnell“), heute umgangssprachlich allgemein als „Tacho“ bezeichnet, bedeutete den Anfang des Erfolgs von Siemens VDO. Seit 1923 wurde der Geschwindigkeitsmesser von der Firma OSA Apparate GmbH hergestellt. Im Jahre 1928 entstand die VDO Tachometer AG durch eine Vereinigung der OSA Apparate GmbH und dem Tachometerbereich der Deutschen Tachometerwerke GmbH. Die Abkürzung VDO wurde allseits bekannt durch das populärste deutsche Auto, den Volkswagen, später allgemein als „Käfer“ bezeichnet, in den die Tachos seit 1939 in Serie installiert wurden. In den Folgejahren errang VDO weltweit einen guten Ruf als Hersteller zuverlässiger und genauer Messgeräte. Das Kürzel VDO wurde entsprechend zum Symbol. Große Erfolge mit ihren Produkten führte bei VDO zur Entscheidung sich international auszurichten und eine Filiale zu gründen, die erste entstand 1957 in Melbourne in Australien, weitere Auslandswerke wurden danach rund um den Globus errichtet.

⁵ „Unternehmensprofil“ <<http://www.siemensvdo.de/aboutus/keyinformation/companyportrait/unternehmensprofil.htm>> (11.11.2007)

Im Jahre 1973 weitete sich der Produktionsbereich der damaligen Siemens AG in die Autoelektronik aus. In den 70er Jahren kam es zur Aufschwung und die VDO-Produkte wurden normale Bestandteile der Ausstattung einer Fahrzeugflotte und im Flugwesen. Neuheiten dieser Zeit der eigenständigen Aktiengesellschaft VDO Adolf Schindling AG waren Bordcomputer für Opel, Zündschaltgeräte für BMW oder Alarmanlagen für Ford.

1994 erging die Übernahme der VDO Adolf Schindling AG durch die Mannesmann AG. Im Jahre 2001 entstand Siemens VDO Automotive durch die Fusion der Mannesmann VDO und Siemens Automotive. Dank dieser Fusion steigerte die Firma ihre Umsätze um über zwanzig Prozent, im Jahre 2007 war der Umsatz mehr als zehn Milliarden Euro. „Am 03. Dezember 2007 hat die Continental AG die Siemens VDO Automotive AG übernommen. Damit ist der fünft größte Automobilzulieferer der Welt entstanden, der mit umfangreichem Produktportfolio und Innovationskraft individuelle Mobilität sicherer, komfortabler und nachhaltiger macht.“⁶ Nach der Zeitschrift „*Ekonom*“⁷ war der Preis für Siemens VDO Automotive 11,4 Milliarden Euro. Dank dieses Einkaufs verdoppelte Continental nahezu seine Größe. Continental reiht sich so weltweit unter die fünf größten Hersteller für Automobilbauteile ein. Zurzeit beschäftigt die Continental AG weltweit mehr als 55.000 Mitarbeiter.

Nach Wolfgang Dehen, der Vorsitzender des Bereichsvorstandes der Firma, steht das Auto im Mittelpunkt des Denkens und Tuns der Firma. Das kann jeder beim Gang durch die Standorte und beim Blick auf die Produkte spüren. Es gibt kaum ein Automobil auf dieser Welt, in dem nicht mindestens Entwicklung von Continental resp. vormals Siemens zum Einsatz kommt.

3.2 Continental Automotive weltweit

Die Zentrale von Continental Automotive befindet sich in Schwalbach in Deutschland. Die Firma fungiert nahezu überall auf der Welt, in vielen Ländern der Erde, an 130 Standorten z.B. England, China, Mexiko, Korea, ... Der Konzern Continental Automotive bemüht sich in der Nähe der Kunden zu sein und damit erkennt man die Trends und

⁶ „Automotive Produkte für Pkw“ <http://www.conti-online.com/generator/www/start/pkw_de.html> (11.2.2008)

⁷ „Dílly na prodej“, in: *Ekonom*, H. 31, 2007, S. 10.

Entwicklungen auf dem Markt der Zukunft. Als Prioritäten gelten hier Qualität, Preis, Service und Innovation. Die Politik der Firma hat sich zum Ziel gesetzt Umweltbelastungen und Risiken zu vermeiden oder auf ein Minimum zu verringern. „Die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens hängt entscheidend von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter ab. Dazu gehören fachliche Fähigkeiten, soziale Kompetenz und Führungseigenschaften ebenso wie Gesundheit und Wohlbefinden.“⁸

3.3 Continental Automotive in Tschechien

Continental Automotive beschäftigt in der Tschechischen Republik 6000 Mitarbeiter und betreibt vier Werke: In Brandýs nad Labem in der Nähe von Prag (Hauptprodukte sind Cockpits für Pkws, Leiterplatten sowie die Montage von Autoradios), ein zweiter Betrieb befindet sich in Frenštát pod Radhoštěm, wo Temperatur-, Niveau- und Geschwindigkeitssensoren hergestellt werden. Ein dritter Continental Automotive-Betrieb ist in Trutnov aufgebaut. Zu den Hauptprodukten hier gehören elektrische Motorantriebe und Motoren für ABS-Systeme (ABS = Antiblockiersystem). Im Juli 2007 begann die Firma in Trutnov ein weiteres Produktions- und Lagerareal für zirka 400 Millionen Kronen zu bauen. Das Bauwerk soll im Februar 2008 fertig sein, damit sind 360 Arbeitsplätze entstanden⁹. Ein viertes Continental Automotive Werk in Tschechien wurde in Adršpach, im östlichen Teil Böhmens, errichtet.

In diesem Betrieb arbeiten rund 750 Menschen, die einen Jahresumsatz von 45 Millionen Euro erwirtschaften. Hier werden Produkte wie Scheibenwasch-Systeme, Schlauchsysteme, Tachozeiger, Düsen, Pumpen und Kunststoffteile erzeugt. Der Produktionsbetrieb bei Continental Automotive stellt Erzeugnisse für rund 5 Millionen Autos her. Das sind rund ein Fünftel des weltweiten Marktes. Zu den wichtigsten Kunden des Werkes Adršpach gehören Automobilhersteller wie BMW, Audi, Bentley, VW, Volvo, Peugeot oder Ford.

⁸ „Umwelt und Gesundheit“ <<http://www.vdo.de/aboutus/environment-health/environment-health.htm>> (11. 2. 2008)

⁹ „Díly na prodej“, in: *Ekonom*, H.31, 2007, S. 10.

Der Betrieb Adršpach teilt sich in die Produktionsbereiche für Düsen, Schlauchsysteme, Pumpen, Lagerschilde, Extrusion und Kunststoffspritzerei. Continental Automotive beliefert Kunden in aller Welt. Die meisten Kunden des Werkes stammen aus Deutschland (30%), dann aus Tschechien und Spanien (6%) sowie aus Frankreich, Schweden und aus den USA (4%).

4. Firma Continental Automotive und Outsourcing

Ebenso wie 40% der Gesellschaften in der Welt nutzt Continental Automotive auch das Outsourcing, dies nicht nur in einer Sparte. Weil die Firma aus vier Abteilungen besteht und reichlich groß ist, nimmt das Outsourcing einen wichtigen Stellenwert ihrer Politik ein. Jedes Outsourcingprojekt ist ein komplizierter Prozess mit vielen Anforderungen, die erfüllt werden müssen. Alle Filialen von Continental Automotive werden in die Divisionen nach hergestellten Produkten geteilt. Entscheidend für das Outsourcing einer Tätigkeit muss nicht nur die Firmenleitung, sondern auch die Divisionsleitung genehmigen. Wie lange die Realisierung des Projektes dauert, hängt auch von der Divisions- und Firmenleitung und ihren Genehmigungen ab, meistens dauert dies mindestens ein halbes Jahr. Manche Outsourcingprojekte verlaufen zusammen für alle vier Continental Filialen in Tschechien. In jedem Fall muss ein Wettbewerb ausgeschrieben werden, man muss minimal aus drei Angeboten auswählen können. Nach der Auswahl wird eine Auswertung erarbeitet die zur Auswahl eines Angebotes führt. Die Auswahl wird sachlich begründet. Damit verhindert die Firma die Möglichkeit der Korruption oder einer Bevorzugung, z.B. eines Bekannten oder eine Vergabe ungünstiger Aufträge. Bei der Auswahl des besten Dienstleisters ist entscheidend was genau Continental Automotive verlangt und der Preis. Um einige Outsourcingprojekte kümmert sich die Abteilung der technischen Dienstleistungen der Firma Continental Automotive.

In dem Werk Continental Automotive Adršpach werden diese Bereiche outgesourct:

1. Transport
2. Herstellung von Produktionsanlagen
3. IT-Bereich
4. Verpflegung
5. Lohnbuchhaltung
6. Umweltschutz
7. Reinigung von Räumen

8. Bewachung von Gebäuden
9. Andere: z.B. Bauarbeiten, weitere Dienstleistungen, die mit der Produktion verknüpft sind, Feuerschutz, regelmäßige Überprüfungen von Maschinen, Behandlungen mit chemischen Stoffen, etc.

4.1 Transport

Das neueste Projekt, das ab 1. März 2008 läuft, ist der Transport der Mitarbeiter, für sie kostenlos, mit den Continentalbussen. Eine erste Initiative kam von der Produktionsabteilung, wo Mitarbeiter aus Polen arbeiten und Probleme hatten in die Arbeit zu kommen. Der nächste Grund für eine Beschaffung der Busse war die Erzielung einer gewissen Stabilität der Arbeitnehmerschaft; Ihnen sollte etwas Neues angeboten werden. Vor ein paar Jahren hatte die Firma den Vorteil höhere Löhne als in der Umgebung zu bezahlen. In ihrem Gebiet wurde kein anderes großes Werk aufgebaut. Zur Zeit jedoch gibt es mehr bessere Arbeitsgelegenheiten in manchen Städten, auch kleinere, in der Umgebung des Betriebes. Für die Firma bedeutet dies ein Verlust von Mitarbeitern, die in die Arbeit fahren müssen. Deshalb entschied man sich, die Busse mit Hilfe des Outsourcings zu sichern.

Im September 2007 begannen Verhandlungen über dieses Projekt mit dem Direktor von Continentals Automotive in Adršpach. Nach dessen Genehmigung wurde die Divisionsleitung in Schwalbach angesprochen. Sie musste Finanzmittel für Investitionen in diesem Projekt bewilligen. Als das alles positiv verlief, wendete sich die Firma an die Transportführer und auch an den Organisator des Verkehrs in der örtlichen Region, OREDO. Oredo vergibt Aufträge und bezuschusst wenig ertragreiche Busverbindungen in kleine Städte. Mit Oredo löste man das wirtschaftliche Problem, das bei der Einführung kostenloser Busse entstehen würde. Der Organisator des Verkehrs würde um Einnahmen kommen, die er ansonsten von den in die Arbeit fahrenden Menschen erhalten würde. Diese Situation wurde dadurch gelöst, dass Oredo einige nicht wirtschaftliche Buslinien abschaffte und Continental bot an, dass auch die nicht bei Continental arbeitenden Leute mit den Buslinien fahren können. Erlöse werden selbstverständlich mit Oredo abgerechnet. Im Dezember, nach dem Abkommen mit Oredo, verhandelte die Firma Continental Automotive mit den Transportführern und teilte ihnen die genauen

Anforderungen mit, damit sie Angebote erstellen können. Die Firma verlangte Reisebusse, die komfortabel und nicht mehr als fünf Jahre alt sind. Zum Wettbewerb meldeten sich drei Teilnehmer und präsentierten ihre Angebote. Die Ausschreibung gewannen zwei Firmen. Die Firma CDS für drei Buslinien von Broumov, Hronov und aus dem polnischen Mieroszów und eine andere Firma, OSNADO, für eine Buslinie von Trutnov nach Adršpach. Am ersten März war Premiere. Es fand in feierlichem Rahmen eine erste Busfahrt statt, anwesend waren Mitarbeiter und auch Journalisten, die über dieses Ergebnis in der Presse informierten, was für die Firma noch größere Popularität bedeutet. Die Busse fahren jeden Arbeitstag und transportieren die Mitarbeiter zum Dreischichtbetrieb, d.h. dreimal pro Tag um 6, 14 und 22 Uhr. Im Rahmen der Firma Continental Automotive in Tschechien fahren Busse kostenlos für Mitarbeiter nur in zu den Betrieben Adršpach und Brandýs.

Außer den Bussen für die Mitarbeiter nutzt die Firma weitere externe Dienstleister für den Transport von Produkten, Komponenten u.ä. Zu den Transportführern zählt man z.B. die Speditionsfirma Terranaut, die Transportfirma Petřivý und noch andere Firmen.

4.2 Herstellung von Produktionsanlagen

Produktionsanlagen bilden in der Firma die größten Investitionen im Rahmen der Outsourcingprojekte. Das Volumen der Neuinvestitionen beträgt etwa ein bis zwei Millionen Euro pro Jahr. Jedes Jahr entstehen neue Automobiltypen. Damit die Firma sich auf dem Markt durchsetzt und weiter prosperiert braucht man neue Produktionsanlagen (z.B. für neue Düsen in die neuen Automobiltypen). Es ist erforderlich jährlich rund zwanzig neue Produktionsanlagen zu beschaffen. Einige werden in der Firma selbst hergestellt, aber die meisten von ihnen müssen von externen Firmen wegen ihrer Komplexität geliefert werden. Externen Firmen sind bisweilen fähig die Produktionsanlagen billiger und mit entsprechendem, besserem Know-how zu schaffen. Unerlässlich wichtig in solchen Projekten sind die Spezifikationen wie eine Produktionsanlage zu funktionieren hat resp. welche Leistung man von einer Maschine verlangt. An einer Ausschreibung sollen sich mindestens drei Firmen beteiligen, dann kann man das günstigste Angebot auswählen. Jede Produktionsanlage ist anders, deshalb vergibt die

Firma jeden Auftrag separat. Unter den externen Firmen, die Produktionsanlagen herstellen, gehören z.B. AtelierTechnik, Provys, MMT, JHV, Komfi, Inomech und andere.

Produktionsanlagen, die man nicht mehr verwendet werden, werden in einem speziellen Lager gehalten. Einige kann man umarbeiten, wenn dies möglich und sinnvoll ist, oder Komponenten von ihnen verwenden. Falls eine Produktionsanlage lange nicht gebraucht wird, wird sie aussortiert.

4.3 IT-Bereich

Über diesen Bereich entscheidet die Leitung gemeinsam mit anderen Werken von Continental Automotive in der tschechischen Republik. Vor drei Jahren bestimmte die Führung, dass es nötig ist den IT-Bereich zu outzusourcen. In Adršpach wird Hardware der Firma Skip Hardware Trutnov benutzt. Hier handelt es sich um Kopiergeräte sowie den Service und das Verbrauchsmaterial hierzu. (Papier und Farbkartuschen)

Eine weitere Dienstleistung, die an eine externe Firma delegiert wurde, ist die Verwaltung des Systems SAP. Das System SAP wurde im ganzen Werk installiert, wird von jeder Abteilung angewendet und enthält alle Informationen zu Produkten, Kunden u.ä. Ein Expertenteam der externen Firma SBS sorgt sich um die reibungslose Funktion und um Aktualisierungen des SAPs nach den Bedürfnissen der Firma Continental Automotive bereits seit zwei Jahren. Bis vor zwei Jahren kümmerte sich die Firma SBS komplett um alle Belange im IT-Bereich, aber aus finanziellen Gründen kam zum Insourcing, Continental Automotive integrierte die IT-Tätigkeiten zurück in die Kompetenz der eigenen Firma. Outgesourct sind nun lediglich die Hardware, die Verwaltung des SAP Systems und ein System der Barcodeerfassung und -verarbeitung. Das System der Barcodes (auch „Strichcodes“ genannt) wiederum installierte die Firma SBS zusammen mit der Firma Gabern. Jedes Produkt im Betrieb hat seinen Strichcode und mit Hilfe eines Lesegeräts wird es identifiziert. So kann man z.B. den Lagerbestand feststellen.

4.4 Verpflegung

Die Verpflegung der Beschäftigten ist eine der ersten Dienstleistungen, die in der Firma mittels Outsourcing in Anspruch nahm. Im Jahre 1995 wurde in Folge eines Wettbewerbes als beste die Firma ARAMARK ausgewählt. Die Dienstleistung der Verpflegung führte diese Firma bis zum Juli 2007 aus. Wegen Unzufriedenheit in einem Continental Betrieb wurde eine neue Ausschreibung platziert. Die Leitung beauftragte nur zwei Firmen sich um die Verpflegung in den tschechischen Continental Werken zu sorgen. Die Ausschreibung gewann schließlich die Firma SODEXHO und im Werk in Brandýs nad Labem blieb letztlich die Firma Aramark. Nach dem Wechsel der Firmen im Betrieb Adršpach entstanden neue Probleme. Es handelte sich hier nicht um die Qualität der Speisen, man hatte aber Probleme mit dem System der Bestellungen der Gerichte. Die Software in einem Bestellterminal funktionierte nicht wie es sollte. Die Mitarbeiter bekamen andere Speisen als sie bestellten. Nach heftigen Beschwerden der Mitarbeiter verhandelte Continental Automotive mit der Firma Sodexo, bis zur Behebung des Fehlers dauerte es acht Monate, aber jetzt sind die Schwierigkeiten beseitigt und alles läuft nun zur Zufriedenheit aller.

4.5 Lohnbuchhaltung

Ein Beispiel des internen Outsourcings in der Firma ist die Lohnbuchhaltung. Bis zum Jahr 2006 brauchte die Firma hierfür keinen externen Dienstleister. Im Jahre 2006 entschied die Leitung für alle Filialen der Continental Automotive in der Tschechischen Republik die Lohnbuchhaltung der drei Betriebe in das Werk in Frenštát pod Radhoštěm zu konzentrieren. In Frenštát pod Radhoštěm entstand eine Zentrale, die sich um die Löhne aller Werke kümmert und dafür einen finanziellen Beitrag erhält.

4.6 Umweltschutz

Die Politik der Firma hat zum Ziel Umweltbelastungen und -risiken auszuweichen oder auf ein Minimum zu verringern. Nach diesem Motto schloss Continental Automotive einen Outsourcingvertrag mit der Firma GEOMEDIA, die garantiert, dass der Betrieb Continental Automotive umweltschonend produziert. Die Leistungen dieser Firma werden von allen Continental Automotive Betrieben in Anspruch genommen.

4.7 Reinigen von Räumen

Früher sicherte sich die Firma selbst diese Dienstleistung. Vor neun Jahren wurde das Reinigen von Räumen zum Outsourcen bestimmt. In Folge einer Ausschreibung wurde die Firma VIDOCQ ausgewählt und übt nun ihre Tätigkeit in der Firma Continental Automotive schon seit neun Jahren aus. In letztem Jahr traf die Divisionleitung die Entscheidung diese Firma auszuwechseln. Der Wechsel verlief in den Betrieben Adršpach und Trutnov. Gründe für die Beendigung der Zusammenarbeit mit der Firma VIDOCQ war eine Erweiterung der Produktion und damit verbundener geänderter Bedingungen am Standort Trutnov. Nach allen erforderlichen vorbereitenden Maßnahmen fand eine Ausschreibung statt, an der einige Firmen teilnahmen. Anhand der Selektionskriterien wurde die Firma ISS Facility ausgewählt, die die Firma VIDOCQ ab 1. Juni ablöst.

4.8 Bewachung von Gebäuden

Weil die Firma Continental Automotive nicht nur in Adršpach einige Gebäude besitzt, sind Sicherheitsmaßnahmen unerlässlich. Deshalb beauftragte man eine externe Firma, die sich um die Sicherheit zu sorgen hatte. Diese Firma erbrachte bei Continental Automotive zehn Jahre lang ihre Leistungen. Am 1. März kam es nach der Ausschreibung zum Wechsel. An die Stelle der ursprünglichen Firma trat die neue Firma SIPADAN. Die Pflichten der Bewachungsfirma reihen sich um die zentrale Aufgabe der Überwachung von Objekten und Kontrolle aller Menschen, die nicht zu den Mitarbeitern gehören. Niemand darf die Firmengebäude ohne Anmeldung betreten. Das Bewachungsteam hält sich einer Pfortnerloge auf, von wo es seine Tätigkeit ausübt.

4.9 Zukunftspläne

Für die Zukunft plant die Firma eine Erweiterung der Produktion in Adršpach. Zur Realisierung dieses Planes werden neue Produktionsflächen gebraucht. Damit würde ein neues Outsourcingprojekt entstehen. Aus dem Materiallager würde eine neue Produktionsabteilung werden, also müsste man eine neue Fläche für die Lagerung der Materialien finden. Die neuen Flächen könnten von einer externen Firma gewonnen werden.

5. Nutzung des internationalen Outsourcings in der Firma Continental Automotive

Internationales Outsourcing bedeutet die Verlagerung der Produktion und Prozesse eines Unternehmens ins Ausland oder Gründung einer Filiale in einem anderen Land. Für die Verlagerung der Produktion entschied sich auch die Leitung in der Firma VDO Bebra in den neunziger Jahren, nunmehr zu Continental Automotive gehörend. Bevor es zur endgültigen Entscheidung kam, mussten dem einige Schritte vorhergehen, wie z.B. die Auswahl des Standortes mit der meistversprechenden Perspektive. Es musste das Für und Wider des Plans bedacht und Kosten berechnet werden usw. Der Vorschlag musste von der Division- und auch von der Firmenleitung genehmigt werden, aber weil die Kosten für Löhne in Bebra hoch und höher waren und man eine komplette Automatisierung der Produktion nicht durchführen konnte, bewilligte die Leitung diesen Plan. VDO Bebra entschied sich in die Tschechische Republik zu expandieren. Der Hauptgrund für Tschechien bildeten in den neunziger Jahren die niedrigen Löhne und die günstige Stellung in Europa, VDO Bebra belieferte damals nämlich vor allem den europäischen Markt.

Im Jahre 1993 wurden zuerst die einfachsten Projekte verlagert. Das erste war die Verlagerung des Produktionsbereiches für Lagerschilde. Nach drei Monate wurde festgestellt, dass die Produktionsabteilung für Lageschilde ohne Probleme läuft und dass es sich lohnen würde auch andere Produktionsbereiche zu verlagern, deshalb kaufte die Firma ein ganzes Objekt in Adršpach und während zwei Jahren wurden auch die anderen Produktionsbereiche verlegt. Nach diesen Schritten fuhren tschechische Mitarbeiter nach Bebra, damit sie lernten die Produktionsanlagen zu bedienen und den Betrieb in Tschechien aufbauen konnten.

Nach der Gründung der Filiale in Tschechien konnte man in Bebra mit neuen Projekten, die technologisch komplexer waren, beginnen. Im Laufe der Zeit begann man neue Produkte für Autos zu entwickeln, man nutzte anspruchsvolle Technologien und ein wesentlicher Teil der Produktion wurde automatisiert. Bis heute ist der Standort Adršpach erfolgreich in ihrem Bereich eingebunden. Zur Zeit der Entstehung des Betriebes in Adršpach waren die Filialen in Trutnov oder in Brandýs nad Labem noch nicht existent.

5.1 Expansion nach China

Nach zehn Jahren der Prosperität wollte sich die Firma ihren Kunden weiter nähern und eine Filiale für die Produktion von Pumpen in China gründen. Bevor der Plan realisiert werden konnte, mussten viele einzelne Maßnahmen ergriffen werden. Es darf keine einzige, unerlässliche Genehmigung der Divisions- und Firmenleitung fehlen, man musste die Kosten für dieses Projekt berechnen und erkennen, ob die Investitionen sich überhaupt lohnen, etc. Motive des Gedankens nach China zu expandieren waren vor allem niedrigere Lohnkosten und eine Annäherung zu dortigen Kunden. Im Jahre 2003 verwirklichte die Firma ihr Ziel und gründete in China eine Filiale, wo etwa zwanzig Mitarbeiter arbeiten.

Nach einiger Zeit erwies sich, dass dieses Projekt nicht so erfolgreich ist, wie man erwartete. In China spart man zwar Kosten billigeren Arbeitskräfte wegen, aber die chinesischen Firmen sind fähig, vergleichbare Produkte noch preiswerter zu liefern als die Firma Continental Automotive. Deshalb änderte sich die Strategie der Division für die zukünftigen Pläne des Offshorings. Man entschied sich China auszulassen. Für tschechische Filialen von Continental Automotive ist dieses Land unattraktiv.

5.2 Aufbau einer Filiale in Mexiko

Aufgrund neues Auftrages mit Honda USA und Ford USA entschied sich die Firma ihre Produktion näher an den Kunden zu verlagern. Zu dieser Entscheidung trugen auch hohe Logistikkosten für billige Produkte bei, die man mit der Entwicklung einer neuen Filiale in Mexiko dämpfen könnte. Mexiko wurde wegen niedriger Kosten für Arbeitskräfte und dank seiner Nähe zu den USA attraktiv. Nach Bedenken von Für und Wider und nach allen notwendigen Genehmigungen zu dieser Entscheidung konnte das Projekt verwirklicht werden.

Für Mexiko stellte Continental Automotive gleiche Produktionsanlagen her, die die Firma selbst nutzt und schickte Maschinen dorthin. In Juárez wurde eine Filiale von Continental Automotive gegründet, wo Pumpen und Schlauchsysteme hergestellt werden.

Die Filiale in Tschechien bildet den technologischen Hintergrund, plant die Produktion der Komponenten, Mitarbeiter aus Adršpach fliegen nach Mexiko und helfen den Mexikanern mit der Leitung der Filiale und die Produktionsanlagen zu bedienen. Dieses Projekt wurde vor zwei Jahren realisiert, die Anzahl der Mitarbeiter in der Filiale in Juárez in Mexiko stieg in diesem Jahr auf achtzig Menschen.

6. Erfolge und Misserfolge der Firmenprojekte

Bevor die Firma ein Outsourcingprojekt zu realisieren begann, führte hierzu ein langer Weg von einzelnen Entscheidungsschritten. Schon das Einbringen eines Entwurfes besteht aus ein paar Phasen. Gleich von wem auch die Initiative stammt, über alles entscheidet zuerst die Firmenleitung. Im Fall, dass sich die Firmenleitung zustimmend äußert, geht der Weg des Projektvorschlages weiter zur Behandlung zur Divisionsleitung. Wenn sie dann genehmigt, kann die Vorbereitung zur Projektrealisierung beginnen.

Zu jedem Auftrag, den die Firma vergibt, ist es notwendig eine Ausschreibung zu platzieren. Alle Interessenten werden aufgefordert Angebote vorzulegen. Für die Bearbeitung der Ausschreibung bildet die Firma eine Kommission, die die Angebote auswertet. Im Zuge des Ausschreibungsverfahrens stellen die Kommissionsmitglieder den Kandidaten ergänzende Fragen, nach denen sie eine bestimmte Anzahl von Bewertungspunkten bekommen. Wer die meisten Punkte erwirbt, gewinnt die Ausschreibung. Der Kommission Pflicht ist es auch eine ausführliche Auswertung zu erarbeiten, wo die Gründe ausführlich beschrieben werden müssen, warum gerade dieser Wettbewerbsteilnehmer den Zuschlag erhalten soll.

Nach der Ausschreibung folgt eine Ausfertigung eines Outsourcingvertrages mit allen Erfordernissen. Der Vertrag muss für beide Seiten günstig sein, eine Zeitdauer der Mitarbeit zwischen dem Besteller und dem Erbringer der Dienstleistung kann durchaus zehn Jahre erreichen, das bestätigt das Outsourcing der Dienstleistung der Verpflegung oder Bewachung von Räumen.

Bei jedem Projekt ist es wichtig den Nutzen und eventuelle Risiken für die Firma zu bedenken. Die Risiken sollten nicht höher als der Nutzen sein, anders hätte die Absicht des Betriebes keinen Sinn. Bei der Entscheidung, ob man das Projekt realisiert oder nicht, spielen selbstverständlich die Kosten eine große Rolle. Die Ausgaben stehen sehr häufig zuvorderst in der Wichtigkeit aller Aspekte. Priorität für die Firma genießt sehr oft der Preis, nach dem man sich in den meisten Fällen entscheidet.

Diese Kriterien bilden die Schwerpunkte, nach denen sich die Firma richtet, deshalb gelingt es ihr das Outsourcing erfolgreich zu nutzen und hat umfassende Erfahrungen in

diesem Bereich. In den Vorjahren waren einige Projekte erfolgreich, andere aber auch nicht, z.B. das Outsourcing des IT-Bereiches lohnte sich finanziell nicht. Das neueste Projekt, Busse für die Mitarbeiter aber ist ein Bombenerfolg; die Busse werden sehr intensiv von den Mitarbeitern genutzt.

Motive für die Durchführung von Offshor-Projekten sind meistens die Kosten oder eine Annäherung an die Kundschaft. Den Markt in einem Zielland muss man gründlich untersuchen, bevor man sich hier niederlassen und auch durchsetzen will. Hierin konnte eine Ursache des Misserfolges bei der Gründung der Filiale in China gewesen sein. Wenn man den Markt erforscht hätte, hätte man festgestellt, dass die chinesischen Firmen billiger liefern als die Firma Continental Automotive zu liefern in der Lage war und man hätte dann möglicherweise keine Filiale gegründet. Die Strategie der Divisionsleitung ist jetzt China auszulassen. Andererseits aber erbringt die Filiale in Mexiko positive Ergebnisse und die Anzahl der Mitarbeiter erhöht sich ständig.

Die Verlagerung der Produktion aus Deutschland nach Tschechien führte zu einer Prosperität und weitere eine Entwicklung der Firma Bebra VDO, jetzt Continental Automotive. Das bedeutete auch eine neue Ära für die tschechische Filiale in Adršpach, die einen fortwährenden Aufschwung erlebt. Nicht nur die Filiale in Adšpach stammt aus Deutschland. Auch andere Continentals Automotive in der Tschechischen Republik entstanden aus den deutschen Filialen und alle gedeihen auf dem Weltmarkt.

7. Resümee

Die vorgelegte Arbeit konnte den Leser etwas über Outsourcing und internationales Outsourcing lehren. Dieses Thema wurde ihm am Beispiel der Firma Continental Automotive (früher: Siemens VDO) nähergebracht.

Was genau bedeutet es, wenn man Outsourcing sagt? Im ersten Kapitel wurde dieser Begriff ausführlich erklärt. Man erfuhr, welche Motive zur Entscheidung führen eine Dienstleistung outzusourcen und in welchen Bereichen man externe Quellen nutzen kann. Es gibt viele spezielle Formen des Outsourcings, die in Kapitel 1.4 beschrieben wurden. Der nächste Teil des Kapitels beschäftigte sich mit dem Outsourcingprojekt, das durchaus ein paar Monate dauert und aus sechs Phasen besteht. Der letzte Teil des ersten Kapitels wies auf Risiken und Fehler hin, die bei der Anwendung von Outsourcing entstehen können.

Das zweite Kapitel erläuterte den Begriff des internationalen Outsourcings (Offshoring), den man oft mit Outsourcing verwechselt. Deshalb wurde hier der Unterschied zwischen den beiden Ausdrücken dargestellt. Ein Teil dieses Kapitels charakterisierte die Arten des internationalen Outsourcings wie Nearshoring und Onshoring. Weiter erfuhr man welche Länder attraktiv sind, wenn man über die Verlagerung der Produktion des Unternehmens ins Ausland nachdenkt. Zum Ende des Kapitels wurden Vorteile und Nachteile des Offshorings erwähnt.

Das dritte Kapitel widmete sich der Firma Continental Automotive. Die Geschichte der Firma reicht bis in das 19. Jahrhundert zurück. Über ihre Geschichte und über die Firma weltweit konnte man in diesem Kapitel lesen. In Tschechien gibt es vier Filialen von Continental Automotive; dieses Kapitel und auch die folgenden konzentrieren sich auf die Filiale in Adršpach.

Der vierte Teil der Abschlussarbeit verlegte sich auf das Outsourcing in der Praxis, in welchen Bereichen die Firma das Outsourcing nutzt, wie die Projekte verlaufen oder wie lange eine externe Firma eine outgesourcte Tätigkeit ausübt, u.ä. Am Ende des Kapitels wurden auch die Zukunftspläne der Firma genannt.

Das vorletzte Kapitel berichtete über das internationale Outsourcing und seine Nutzung in der Firma. Es wurde hier der Prozess der Verlagerung der Produktion aus Deutschland nach Tschechien angeschnitten. Der folgende Teil des Kapitels informierte den Leser, warum und wohin die tschechische Filiale expandiert.

Das letzte Kapitel fasste zusammen, wie die Realisierung eines Outsourcingprojektes in der Firma verläuft, bietet dem Leser Instruktionen an, wie die Firma ihre Outsourcingprojekte ausrichtet und forschte nach eventuellen Ursachen eines Misserfolges während einer Expansion ins Ausland.

40% der Firmen auf der Welt nutzen Outsourcing, Tschechien ist das drittattraktivste Land für Offshoring. Diese Begriffe werden immer mehr bekannt und aktuell, deshalb entstand diese Arbeit. Die Arbeit gewährt dem Leser allgemeine Informationen über das Outsourcing und Offshoring und weist auf Fehler hin, die man vermeiden sollte. Sie ermöglicht in die Thematik einzudringen, denkbar ist die Firma Continental Automotive bezüglich ihres eigenen Unternehmens weiter zu inspirieren.

7. Resumé

Přečtením bakalářské práce se čtenář mohl poučit o outsourcingu a mezinárodním outsourcingu. Toto téma mu bylo přiblíženo na příkladu firmy Continental Automotive (dříve Siemens VDO).

Co znamená, když se řekne outsourcing? V první kapitole byl tento pojem podrobně vysvětlen. Byly uvedeny důvody, které vedou k rozhodnutí outsourcovat nějakou službu a ve kterých oborech lze tohoto využít. Podkapitola 1.4 popisovala další zvláštní formy outsourcingu, kterých existuje více. Následující část kapitoly se zabývala projektem outsourcingu, který trvá několik měsíců a skládá se ze šesti fází. Poslední součást kapitoly upozorňovala na rizika a chyby, které mohou vzniknout při užití outsourcingu.

Druhá kapitola vysvětlovala výraz mezinárodní outsourcing (offshoring), který je často zaměňován s outsourcingem. Proto zde byl mimo jiné vysvětlen i rozdíl mezi těmito pojmy. Část kapitoly charakterizovala druhy offshoringu jako je nearshoring a onshoring. Dále je možné se dozvědět, jaké země jsou výhodné pro přemístění výroby podniku do zahraničí. Na závěr byly zmíněny výhody a nevýhody offshoringu.

Třetí kapitola se věnovala firmě Continental Automotive. Historie této firmy sahá až do 19. století. O její historii a o firmě celosvětově se zde mohl čtenář informovat. V České republice existují čtyři pobočky firmy Continental Automotive, na jednu z nich, která se nachází v Adršpachu, se soustředila část této a následující kapitoly.

Čtvrtá část práce se zaměřila na outsourcing v praxi, na oblasti, ve kterých firma využívá tuto službu, jak probíhají projekty nebo jak dlouho zajišťuje externí firma outsourcovanou činnost, apod. Na závěr kapitoly bylo pojednáno také o firemních plánech do budoucna.

Předposlední kapitola referovala o mezinárodním outsourcingu a jeho využití ve firmě. Byl zde naznačen proces přemístění výroby z Německa do Čech. Následující podkapitola informovala čtenáře, proč a kam česká pobočka expanduje.

Poslední kapitola shrnula, jak probíhá outsourcingový projekt firmy, nabídla čtenáři pokyny, dle kterých se firma řídí a zkoumala možné příčiny neúspěchu během expanze do zahraničí.

40% firem na světě využívá outsourcing, Česká republika je třetí nejatraktivnější zemí pro offshoring. Tyto dva pojmy se stávají stále známější a aktuálnější, proto vznikla tato práce. Jednotlivé kapitoly poskytují čtenáři obecné informace o outsourcingu a offshoringu a také poukazují na chyby, kterých by se měl vyvarovat. Umožňují proniknout do této tematiky, popřípadě se inspirovat firmou Continental Automotive ve vlastním podnikání.

Literaturverzeichnis

- „Automotive Produkte für Pkw“ <http://www.conti-online.com/generator/www/start/pkw_de.html> (11.2.2008)
- „Díly na prodej“, in: *Ekonom*, H. 31, 2007, S. 10.
- „Externí správa počítačové sítě“ <<http://www.zeal.cz/tema-28-outsourcing-it.html>> (16. 1. 2008)
- „Geschichte“ <<http://www.vdo.de/aboutus/history/geschichte.htm>> (11.2.2008)
- Holohan, Meghan: „ASP Poskytovatelé aplikačních služeb“ <<http://www.cw.cz/cwarchiv.nsf/clanky/003722A0BB645369C1256AB100556982?OpenDocument>> (16. 1. 2008)
- Innere Materiale der Firma Continental Automotive s. r.o.
- „Mezinárodní outsourcing:kdo získává a kdo ztrácí?“, in: *Moderní řízení*, H 1, 2005, S. 9-11.
- „Offshoring IT: Přínosy a rizika“ <http://modernirizeni.ihned.cz/1-10065470-19058920-600000_detail-fa> (29. 1. 2008)
- „Offshoring“ <<http://de.wikipedia.org/wiki/Offshoring>> (14. 1. 2008)
- „Onshoring“ <<http://de.wikipedia.org/wiki/Onshoring>> (29. 1. 2008)
- „Outsourcing“ <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>> (16. 1. 2008)
- „Outsourcing“ <<http://de.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>> (16. 1. 2008)
- Outsourcing dopravně-logistických procesů: [sborník příspěvků]/[Redakce Rudolf Kampf] Pardubice: Univerzita Pardubice, 1.Aufl., 2005.
- „Outtasking“ <<http://www.logistik-lexikon.de/?main=/ccOiid222>> (16.1.2008)
- “Outtasking” <<http://serviceandsupport.cz/index.php?part=produkty&prod=outtask>> (16.1.2008)

- Overbyová, Stephanie: „Abeceda outsourcingu“
〈<http://www.businessworld.cz/bw.nsf/id/abecena-outsourcing>〉 (16. 1. 2008)
- Pengue, Yvonne: „Offshoring – nový způsob řešení nedostatku kvalifikovaných pracovníků“ 〈<http://personal.jobs.cz/text/article/70/>〉 (29. 1. 2008)
- Pittner, Kamil: „Další úroveň outsourcingu“ 〈<http://www.businessworld.cz/bw.nsf/co-je-outsourcing/4CB5B423921C34E3C125726700371EC2?OpenDocument&cast=1>〉
(16.1.2008)
- Příkryl, Jan: „Externisté začínají zajišťovat i klíčové činnosti firem“, in:
Hospodářské noviny, H 111, 2004, S. 1.
- Rydvalová, Petra/Rydval Jiří: Outsourcing ve firmě, Computer Press, a.s., Brno, 2007.
- „Umwelt und Gesundheit“ 〈<http://www.vdo.de/aboutus/environment-health/environment-health.htm>〉 (11. 2. 2008)
- „Unternehmensprofil“ 〈<http://www.siemensvdo.de/aboutus/keyinformation/companyportrait/unternehmensprofil.htm>〉 (11.11.2007)

ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Internationales Outsourcing auf dem Beispiel der Tochter Firma Siemens VDO in Tschechien
Autor práce	Michaela Válkyová
Obor	Německý jazyk pro hospodářskou praxi
Rok obhajoby	2008
Vedoucí práce	PhDr. Jan Čapek, Ph.D.
Anotace	<p>Bakalářská práce na téma „Mezinárodní outsourcing na příkladu dceřiné firmy Siemens VDO v České republice nejprve objasňuje pojmy outsourcing a mezinárodní outsourcing. Další kapitola je věnována firmě Siemens VDO obecně, která byla 3. prosince 2007 převzata firmou Continetal AG, poté následují konkrétní informace o pobočce v Adršpachu v České republice. Dále je uvedeno, jakým způsobem firma využívá outsourcing a jak došlo k založení firmy v Česku díky mezinárodnímu outsourcingu. Poslední kapitola práce se zabývá tím, jak postupuje firma při využívání outsourcingu, a zaměřuje se na chybné kroky během expandování do zahraničí.</p>
Klíčová slova	outsourcing; offshoring; mezinárodní outsourcing/internationales Outsourcing; Siemens VDO; Continental Automotive

