

# *manage* **it**

[[ IT - S t r a t e g i e n u n d L ö s u n g e n ]]

## **Die »wichtigsten« IT-Trends**

Zukunftsstudie bis 2007

## **Zielorientierung**

ITIL wirtschaftlich einführen

## **Holen Sie das Maximum aus Ihrer IT heraus**

Risiken steuern mit Risk-Management

## **Vorsicht vor dem Wasserfall**

Moderne Projektplanung

Chancen und Gefahren beim

# Outsourcing



**Elektronische  
Geschäftsprozesse**

Universität Klagenfurt | 20. und 21. September 2004

Strategische Ansätze zur Risikominimierung bei Offshore-Projekten

# Linienverkehr aus der Ferne gesteuert

Offshoring in der IT ist kein neues Thema. Doch trotz vieler Anläufe, große Software-Entwicklungsprojekte beispielsweise nach Indien auszulagern, hat Offshoring in Deutschland nie richtig Fuß fassen können. Um mit solchen Projekten langfristig erfolgreich zu sein, ist es notwendig, organisatorische Strukturen sowie Prozesse anzupassen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Offshore-Enabler stehen Unternehmen dabei beratend zur Seite.

Offshore bedeutet ablandig, von der Küste abgewandt. Unter diesem Begriff schicken Unternehmen wesentliche Teile ihrer Projekte auf das Meer hinaus, und das Schiff soll erst zurückkommen, wenn seine Aufgabe erfüllt ist. Schiff und Crew sind dabei ein wichtiger Bestandteil – aber damit die Reise kein einmaliges Abenteuer wird, gehört mehr dazu. Die Reise birgt Risiken, die es zu erkennen gilt und für die vor dem Auslaufen aus dem Hafen entsprechende Gegenmaßnahmen getroffen werden müssen.

Obwohl Offshore in aller Munde ist, gehen deutsche Unternehmen das Thema im Vergleich zu den USA und Großbritannien nur zögerlich an. Dort haben Offshore-Projekte einen steigenden Anteil. Dabei werden angeblich bis zu 50 Prozent der operationalen Kosten gespart. Doch auch in Deutschland verlangen hohe Personalkosten bei Softwareentwicklungsprojekten zu Zeiten der Budgetknappheit immer mehr nach kostengünstigen Alternativen.

In der Reihe der Niedrigpreisländer, in die die Projekte ausgelagert werden, nimmt Indien auf Grund der hoch qualifizierten Arbeitskräfte, der guten Englischkenntnisse und des Vorhandenseins von Qualitätsstandards wie ISO 9001:2000 eine Vorreiterrolle ein. Aber auch China, Malaysia und Südafrika sind attraktive Kandidaten in

diesem Markt. Vor allem Südafrika bietet den europäischen Industrieländern den Vorteil, dass Projekte nicht mit dem Faktor Zeitverschiebung zu kämpfen haben, was ein paralleles Arbeiten in Europa und Südafrika ermöglicht.

Nutzen Sie unser  
Angebot für  
Sonderdrucke oder  
E-Publishing-Dateien  
von Artikeln aus

**manage it**  
[IT-Strategien und Lösungen]

Tel.: +49 8092 87543

**Offshoring erfordert strategische Planung.** Viele deutsche Unternehmen haben in der Vergangenheit allerdings die Erfahrung gemacht, dass die erhofften Einsparungen ausblieben. Stattdessen führte die Auslagerung der IT-Entwicklung zu einer Kostenexplosion, und es kam zu einer Anhäufung von Offshore-Pleiten. Die Gründe dafür lagen in zu komplexen Projekten und in der fehlenden Organisation der Unternehmen, die davon ausgingen, ein Offshore-Projekt so managen zu

können, wie sie die IT im eigenen Hause oder beim Outsourcing innerhalb von Deutschland verwaltet hatten. Im Falle von Offshoring jedoch gibt es weitere Faktoren zu berücksichtigen, die ein Auftraggeber in seiner Organisation zusätzlich abzubilden hat.

Offshore ist somit kein Thema, das beiläufig behandelt werden kann, sondern das in die strategische Planung und Ausrichtung der eigenen Unternehmensziele mit einfließen muss. Die strategische Vorbereitung, also das Offshore-Enabling, nimmt dabei je nach Unternehmen unterschiedliche Komplexität an. Um die notwendigen Schritte zu identifizieren, deren Umsetzung und die ersten Offshore-Projekte zu begleiten, positionieren sich spezielle Firmen als Mittler zwischen deutschen Auftraggebern und den Offshore-Anbietern in Übersee. Tobias Gericke, Solution Area Manager bei Avinci, umreißt die Funktion des Offshore-Enablers: „Wir sehen uns als Fachanwalt, der den Kunden bei der strategischen Vorbereitung und reibungslosen Umsetzung seiner Offshore-Aktivitäten begleitet.“

**Offshore-Enabler rät: Klein anfangen.** In dieser Rolle unterstützt das Beratungshaus in einem ersten Schritt ein Unternehmen bei der Prüfung seiner Organisation sowie Prozesse auf Off-

shore-Eignung und Offshore-Wirtschaftlichkeit und beim Identifizieren von relevanten Aktivitäten. Die Erfahrung hat gezeigt, dass drei Bereiche für Offshoring in Frage kommen: Das ist zum einen das Systemmanagement – bereits seit längerem als Outsourcing-Thema bekannt – das nun über Fernzugang etwa aus Indien durchgeführt wird. Immer häufiger lagern Unternehmen auch ganze Geschäftsprozesse, wie beispielsweise Call Center oder sogar die Buchhaltung, in ein anderes Land aus. Das Hauptthema für Offshoring stellt jedoch heutzutage die Anwendungsentwicklung dar.

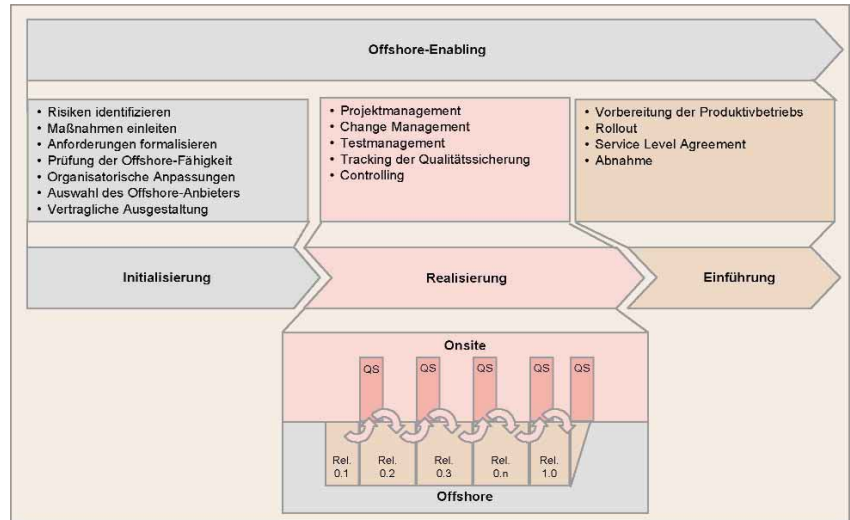
Für den Anfang raten die Consultants zu einem kleinen, wenig komplexen Projekt, das nicht unmittelbar zur Wertschöpfung beiträgt. »So lernt das Unternehmen die eventuellen Fallstricke eines solchen Projekts kennen, und der Offshore-Anbieter kann sich ebenfalls fachlich auf seinen Kunden einstellen«, erklärt Gericke.

Eine große Zahl von Offshore-Projekten macht organisatorische Umstrukturierungen im eigenen Unternehmen erforderlich. Oft erzeugen aber die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, von Macht, Kompetenz oder einfach vor dem Ungewissen eine potenzielle Ablehnung oder Widerstand aus den eigenen Reihen. Der strategisch geplante Umgang damit trägt essenziell zum Erfolg oder Misserfolg dieser Projekte bei. Der Avinci-Berater drängt deswegen darauf, solche Änderungen vor Projektbeginn klar zu kommunizieren und durchzuführen, damit nicht wertvolle Projektlaufzeit vergeudet und unnötige Kraft in die Behebung von Unmut und Widerstand investiert werden muss.

**Strukturierte Definition der Anforderungen.** Wesentlicher Bestandteil bei der Vorbereitung von Offshoring ist die Definition der projektunterstützenden Prozesse. Dazu gehört in erster Linie die strukturierte Definition von Anforderungen in Form von Pflichtenheften. Eine genaue Beschreibung ist sehr wichtig, weiß der Consultant aus Erfahrung, »denn der Offshore-Anbieter versteht mit hoher Wahrscheinlich-

## Prozesse beim Offshore-Enabling

Quelle: Avinci



Die grundlegenden Prozesse beim Offshore-Enabling: Initialisierung, Realisierung und Einführung.

keit nichts von der Fachlichkeit.« Das heißt, so Gericke, bei einem Konzept eines E-Shops sei es für einen indischen Entwickler beispielsweise nicht klar, dass die Währung in Euro anzugeben ist. Zudem wisse er nicht, wie eine ordnungsgemäße Buchführung funktioniert. Dieser Hintergrund muss daher in der Spezifikation berücksichtigt werden.

Parallel zur Umsetzung der inneren Aufgaben erfolgt die Auswahl eines geeigneten Offshore-Anbieters. Dies ist keine leichte Aufgabe, denn der Markt ist groß, und es gilt, zwischen zwei grundsätzlichen Arten von Anbietern zu wählen: reinen Offshore-Firmen mit Sitz in dem Land, in dem auch die spä-

tere Umsetzung erfolgt, oder Dual-Shore-Anbieter, die auch mit Sitz in Deutschland vertreten sind. Hier bietet sich ebenfalls die Beratung durch einen neutralen Offshore-Enabler an, der Vor- und Nachteile bestimmter Anbieter abwägt und dabei keine eigenen Interessen an der Realisierung in Übersee verfolgt. »Unter Umständen ist eine Multi-Offshore-Strategie sinnvoll«, gibt Tobias Gericke zu bedenken. »Dadurch gerät das Unternehmen nicht in Abhängigkeit von einem einzigen Anbieter, der dann einen gewissen Druck ausüben kann.«

Beratung ist auch für die Verhandlung und die vertragliche Ausgestaltung des Vorhabens relevant, etwa beim Festlegen des Gerichtsstands (dieser sollte immer Deutschland sein) oder bei der Definition der Leistungen, die einzufordern und abzurechnen sind. Auch dürfen Verträge keine unterschiedlichen Interpretationen zulassen, die beispielsweise aufgrund sprachlicher Unterschiede zustande kommen.

**Change und Request Management für die Qualitätssicherung.** Der Entwicklungsprozess sollte ebenfalls im Rahmen der Vertragsgestaltung definiert werden. Kurze Entwicklungszy-

Nutzen Sie unser Angebot für Sonderdrucke oder E-Publishing-Dateien von Artikeln aus

**manage it**  
[[ IT-Strategien und Lösungen ]]

Tel.: +49 8092 87543

klein von maximal zwei Monaten, anschließende Qualitätssicherung im eigenen Unternehmen mit Rücklauf der Ergebnisse an die Entwicklung, stellen hierbei einen wichtigen Bestandteil dar, denn sie holen das Schiff regelmäßig in den eigenen Hafen zurück. So hat der Auftraggeber permanent die Möglichkeit, seine nächste Fahrt neu auszurichten.

In diesem Zusammenhang ist das Change und Request Management ein wichtiger Punkt, denn ein Pflichtenheft kann nie vollständig sein, und der Offshore-Dienstleister sichert eine Leistung nach diesem Feinkonzept zu. Deswegen raten Offshore-Enabler, während der Entwicklungsphase zügig Prototypen erstellen zu lassen, um Änderungen frühzeitig anfordern zu können. Durch die regelmäßige Installation der Teillieferungen und das allmähliche Anwachsen der Anwendung wird der zukünftige Betreiber sukzessive auf die an ihn gestellten Anforderungen vorbereitet und nicht zum Entwicklungsende erstmalig mit dem Ergebnis konfrontiert.

Gutes Change Request Management steht bereits nach Abschluss des Vertrags fest. Offshore-Enabler begleiten auch diesen Prozess oder führen ihn sogar teilweise bis zur Abnahme durch. Das Fehler-Management ist ein langer Prozess, der sich über die gesamte Projektlaufzeit erstreckt und durch Qualitätsstandards wie die ISO-Normen sowie CMM Level 5 oder Six Sigma unterstützt werden sollte. Eine vollständige Dokumentation ist dabei wichtig, um die Koordination der Än-

**Nutzen Sie unser  
Angebot für  
Sonderdrucke oder  
E-Publishing-Dateien  
von Artikeln aus**

***manage it***  
[IT-Strategien und Lösungen]

**Tel.: +49 8092 87543**

derungswünsche sicher zu stellen. Zwingend gilt, dass nur das umgesetzt wird, was schriftlich fixiert und abgestimmt ist.

Gut aufgestellte Enabler haben für das Change und Request Management auch technische Lösungen im Portfolio, zum Beispiel von Mercury Interactive, Rational oder auch Open-Source-Software. Für den Fall, dass beim Auftraggeber und beim Offshore-Anbieter unterschiedliche Lösungen im Einsatz sind, kümmert sich die Beratungs-Company um die notwendigen Schnittstellen oder schlägt bei Bedarf neutrale Tools vor.

Sind die Voraussetzungen erfüllt und ist das Schiff erstmals in See gestochen, gilt es, dieses zu managen, ohne anwesend zu sein und ohne selbst zum Steuerer zu greifen. Für die Zeiten auf See müssen das Projektmanagement, die Projektorganisation sowie das Controlling auf die Fernbeziehung ausgerichtet werden. Offshore-Enabler, die alle Aspekte des Anwendungsentwicklungsprozesses kennen, bieten hier einen Mehrwert. Sie müssen sowohl die Or-

ganisation des Offshore-Anbieters als auch die des Auftraggebers kennen und die beiden durch eine koordinierte Kommunikation synchronisieren.

**Regelmäßige Kommunikation mit dem Offshore-Anbieter.** So ist die Definition von korrespondierenden Ansprechpartnern onsite (beim Auftraggeber) und offsite (beim Offshore-Anbieter) im Rahmen eines Kommunikationsplans erforderlich. Bei Projektteams, die zusätzlich zeitlich voneinander getrennt sind, ist es umso wichtiger, die Kommunikation auf die wenigen Stunden der gemeinsamen Arbeit pro Tag zu fokussieren und festzulegen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Mail- oder Offline-Kommunikation nur begrenzt unterstützen und eine direkte Kommunikation zum Beispiel über regelmäßige Telefonkonferenzen weitaus dienlicher ist. Der Offshore-Enabler kann hier besonders in den ersten Projekten das Projektmanagement während der Realisierungs- und Qualitätssicherungsphase begleiten und als »Anwalt des Auftraggebers« auftreten.

Kurze Entwicklungszyklen mit anschließender Qualitätssicherung bieten neben einem qualitativ hochwertigen Endprodukt als weiteren Vorteil, den Produktivbetrieb des Anwendungssystems entwicklungsbegleitend vorzubereiten und einen reibungslosen Übergang in die Produktion zu ermöglichen – auf diese Weise kann sich aus der Offshore-Seereise ein Linienverkehr etablieren.

*Susanne Franke*

3 Ausgaben

# Einblick

# Durchblick

# Ausblick

f ü r d r e i z e h n f ü n f z i g !



[ ] **Ja**, ich bestelle drei Ausgaben » *manage it* « zum Preis von Euro 4,50 pro Ausgabe. Dieses Probeabonnement verlängert sich nicht automatisch.

Schicken Sie diesen Coupon an:

**ap Verlag GmbH**  
**Postfach 1380**  
**85554 Ebersberg**

oder faxen Sie die Seite einfach an die Nummer

**+49 8092 87544**

Titel: \_\_\_\_\_

Vorname: \_\_\_\_\_

Nachname: \_\_\_\_\_

Position: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

PLZ: \_\_\_\_\_ Ort: \_\_\_\_\_

E-Mail: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_