

Outsourcing im Kontext agiler Produktentwicklung – Ein Erfahrungsbericht

Christoph Albers¹, Ralf Kneuper²

Abstract: Unterschiedliche Formen des Outsourcings können Unternehmen dabei unterstützen, einerseits Kosteneinsparungen zu generieren und andererseits auf Fachkräfte in- und ausländischer Märkte zuzugreifen. Am konkreten Beispiel der Flugdistribution der TUI AG wurde ein Vorgehen entwickelt, welches einerseits die Prozessintegration betrachtet, zusätzlich aber auch auf technische Voraussetzungen und das kulturelle Verständnis eingeht.

Keywords: Agile Entwicklung; Outsourcing; Offshoring

1 Einleitung und Zielsetzung

1.1 Einleitung

Outsourcing gilt als Ansatz, um den auf Unternehmen und insbesondere ihrer IT lastenden Kostendruck sowie den verbreiteten Fachkräftemangel zu adressieren. Dabei ist nicht nur die Evaluation und Beauftragung eines geeigneten Partners zu bewältigen, sondern auch die Zusammenführung der internen Prozesse mit denen des Partners, die gerade bei Nutzung agiler Vorgehensweise eine besondere Herausforderung darstellt. Davon ist auch die TUI AG betroffen, und der vorliegende Beitrag berichtet die dabei gemachten Erfahrungen.

1.2 Outsourcing und Offshoring

In der Literatur existiert keine einheitlich akzeptierte Definition des Begriffs „Outsourcing“. Im Folgenden verstehen wir darunter nach [Be18] die Verlagerung betrieblicher Aktivitäten in eine andere Organisation, den Leistungserbringer. Es gibt viele verschiedene Varianten des Outsourcings, abhängig beispielsweise von der Anzahl der Leistungserbringer, ihrem geografischen Standort, oder dem Umfang der Verlagerung.

Eng verwandt mit Outsourcing ist das „Offshoring“, bei dem es um die geografische Verlagerung betrieblicher Aktivitäten ins Ausland geht. Dies wird unterteilt in Nearshoring,

¹ TUI Group, Markets – Central Region, Karl-Wiechert-Allee 4, 30625 Hannover, Germany christoph.albers@tui.com

² IU Internationale Hochschule – Fernstudium, Kaiserplatz 1, 83435 Bad Reichenhall, Germany ralf.kneuper@iu.org

also die Verlagerung in das nahe Ausland (von Deutschland aus z.B. Ost- oder Südeuropa), und Farshoring, also die Verlagerung in das ferne Ausland, von Deutschland aus z.B. China oder Indien [Be18]. Als Gegensatz zum Offshoring existiert das Onshoring, bei dem betriebliche Aktivitäten an Leistungserbringer im Inland verlagert werden.

Im Allgemeinen wachsen mit dem geografischen Abstand die erzielbaren Kostenvorteile, gleichzeitig aber auch die durch die größeren sprachlichen, kulturellen und rechtlichen Barrieren verursachten Risiken, was zu höheren Transaktionskosten führt.

Um den möglichen Nutzen zu erzielen und die Risiken zu reduzieren, ist eine systematische Vorgehensweise beim Einsatz von (IT-)Outsourcing erforderlich, wie beispielsweise in [UW12] beschrieben. Im Kern besteht dieses Vorgehen aus den Steuerungsmechanismen Anforderungsmanagement, Vertragsmanagement, Kommunikationsmanagement, Risikomanagement, Performance-Management und Serviceverbesserung. Auch wenn das im Folgenden beschriebene Unternehmen sich beim Outsourcing nicht bewusst an diesem Modell orientiert hat, ist das verwendete Vorgehen sehr ähnlich, wobei in diesem Kontext die Mechanismen Anforderungsmanagement, Kommunikationsmanagement und Risikomanagement als besonders relevant betrachtet wurden und daher hier beschrieben werden.

2 Funktions- und Prozessverlagerung im Kontext agiler Teams

2.1 Outsourcing im Rahmen agiler Arbeitsprozesse

Da es sich bei allen betrachteten Formen des Outsourcings um den Fremdbezug von Leistungen handelt, steht ein Unternehmen unabhängig vom gewählten Ansatz vor der Aufgabe, die internen Prozesse mit denen des Outsourcing-Partners zu harmonisieren.

Eine besondere Herausforderung dabei ist, dass agiles Arbeiten besonderen Wert auf enge Zusammenarbeit zwischen Kunde und Softwareentwicklung legt. Ein zentrales Konzept des agilen Vorgehens besagt, dass die Zusammenarbeit mit dem Kunden einen höheren Stellenwert als Vertragsvereinbarungen hat, formuliert beispielsweise im agilen Manifest als Wert und konkretisiert durch definierte agile Prinzipien [Be01]. Im Vergleich zu plangetriebenem Vorgehen basieren agile Methoden viel mehr darauf, Konzepte auszuprobieren und schnelle Rückmeldungen einzuholen, als zu Beginn viel zu planen. Diese Ideen sind aber beim Outsourcing und insbesondere beim Offshoring deutlich schwieriger umzusetzen. Wie beispielsweise in [HSR20] analysiert betreffen die wichtigsten Problembereiche verteilter agiler Teams durchgängig „weiche“ Themen, insbesondere Kommunikation, Team-Konsens, Kultur.

2.2 Kulturelle Spezifika internationaler Kollaboration

Je größer die räumliche Distanz kollaborierender Menschen zueinander ist, desto größer ist meist auch die kulturelle Distanz. Darunter wird die Gesamtheit der Unterschiede zwischen zwei Gruppen oder Individuen anhand unterschiedlicher Dimensionen verstanden. Dabei ist nicht die kulturelle Distanz an sich das entscheidende Maß, sondern deren Auswirkungen auf die Zusammenarbeit. Beispielsweise kann diese kulturelle Distanz auf operativer Ebene dazu führen, dass durch eine hohe Machtdistanz Anforderungen bei Unstimmigkeiten nicht hinterfragt werden und in ein striktes Auftraggeber-/Auftragnehmer-Modell verfallen wird.

Eines der wichtigsten Problemfelder beim Outsourcing ist es daher, die Unternehmenskulturen der beteiligten Partner zusammenzuführen. Ungelöste kulturelle Barrieren und kulturell inkompatible Wertesysteme können das Scheitern des gesamten Vorhabens zur Folge haben und sind daher bereits in der Anbahnungsphase zu berücksichtigen. Quatram formuliert dies sogar als „Kernthese 2: Ohne nachhaltige Integration der internationalen Kollegen ist der Erfolg von Near- und Offshore gefährdet“ [Qu15].

3 Evaluation und Implementierung ausgewählter Outsourcing-Ansätze am Beispiel der Flugdistribution der TUI AG

3.1 Unternehmerischer Kontext

Die TUI Aktiengesellschaft (AG) „TUI“ ist mit über 60.000 Mitarbeitern das international führende Touristikunternehmen mit einem Konzernumsatz von rund 19 Milliarden Euro im Geschäftsjahr 2019 [TU]. In diesem Bericht betrachten wir die IT-Abteilung *Digital Flight Distribution*, deren Aufgabe es ist, den Vertrieb von Flugeinzelplätzen oder „Seat-Only“ als Ergänzung des Produktangebotes der TUI zu unterstützen.

Die Abteilung *Digital Flight Distribution* verantwortet alle technischen Bereiche, um dieses Geschäftsmodell umsetzen zu können. Dieses umfasst u.a. die Beschaffung und Verbindung zu den Airlines, das Bereitstellen eines Werkzeugs zur Umsetzung einer Preislogik und die Verwaltung von Distributionskanälen im Eigen- und Fremdvertrieb.

Dazu ist die Abteilung in zwei Teams *Flight Sourcing & Distribution* und *Ancillaries* gegliedert. Jedes der beiden Teams besteht aus Business-Analysten, ggf. Support-Analysten sowie Softwareentwicklern und wird von einem Product Owner fachlich geführt.

3.2 Arbeitsmethodik der Abteilung *Digital Flight Distribution*

Im Team Flight Sourcing & Distribution wird Scrum weitestgehend im Standard mit einigen Ergänzungen eingesetzt. Während eines zweiwöchigen Sprints finden diverse Prozesse, in

der Regel in Form von Besprechungen (im Scrum-Guide als Ereignisse bezeichnet), zur Steuerung der Produktentwicklung statt, die um zusätzliche Besprechungen wie in Tab. 1 dargestellt erweitert wurden.

<i>Name</i>	<i>Frequenz</i>	<i>Zielsetzung</i>	<i>Teilnehmer</i>
PO-Runde	wöchentlich	Abstimmung zwischen Product Owner und Abteilungsleiter	PO, Abteilungsleitung
Dev-Call	wöchentlich	Abstimmung zwischen Entwicklerteam und Leiter Softwareentwicklung über Technologien und IT-Strategie	Entwickler, Leiter Softwareentwicklung

Tab. 1: Scrum-Ergänzungen im Team *Flight Sourcing & Distribution*

Das Ancillaries-Team verwendet als Vorgehensmodell Kanban. Der Product Owner in diesem Team fungiert primär als Ansprechpartner für Anforderungen.

Entsprechend reduzierter gestalten sich die Prozesse der Produktentwicklung. Tab. 2 gibt eine Aufstellung über die regelmäßigen Prozesse im Team.

<i>Name</i>	<i>Frequenz</i>	<i>Zielsetzung</i>	<i>Teilnehmer</i>
Daily	täglich	Kurztreffen über den aktuellen Arbeitsfortschritt, die geplanten Aktivitäten, ggf. mit Aufzeigen von Problemen.	Entwickler, PO, BA, SA
Retro-spektive	4-wöchentlich	Reflexion des Entwicklungsteams über die Zusammenarbeit seit der letzten Retrospektive.	Entwickler, PO, BA, SA
PO-Runde	wöchentlich	Abstimmung zwischen Product Owner und Abteilungsleiter	PO, Abteilungsleitung
SA-Runde	2-wöchentlich	Bericht der SAs an die Abteilungsleitung v.a. über Auffälligkeit im Tagesgeschäft	SAs, Abteilungsleitung

Tab. 2: Prozessübersicht des Teams *Ancillaries*

3.3 Evaluation der Outsourcing-Ansätze

3.3.1 Vereinbarte Maßnahmen

Da in beiden Teams der Bedarf besteht, die Kosten zu reduzieren und dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, wurden die folgenden Outsourcing-Maßnahmen beschlossen.

Maßnahme 1: Farshoring des Airline-Sourcings. Unter dem Airline-Sourcing wird das Herstellen der technischen Verbindung zwischen den Buchungssystemen der Fluggesellschaften und den Systemen der TUI verstanden. Dies umfasst die Suche nach Flugangeboten,

die Abfrage von Preisen und Kontingenten sowie die Durchführung der eigentlichen Flugbuchung. Daher wurde entschieden, dieses Themenfeld an einen bereits im Unternehmen bekannten Farshoring-Partner in Indien zu übergeben. Dort soll ein Team aus drei Entwicklern in Vollzeit sowie einem Projektleiter in Teilzeit aufgebaut werden.

Maßnahme 2: Onshoring für die Entwicklung des Distributionssystems. Auch diese Maßnahme betrifft das Team Flight Sourcing & Distribution, da das Team keine ausreichenden Ressourcen hat, um neue und geschäftsrelevante Funktionen in der angemessenen Zeit und Umfang umsetzen zu können und offene Stellen nicht besetzt werden konnten. Dabei handelt es sich um komplexe Anforderungen, die ein umfassendes Verständnis touristischer und technischer Prozesse sowie einen hohen Abstimmungsaufwand erfordern. Zusätzlich werden hier auch streng vertrauliche Funktionalitäten wie die Preisbildung oder das Steuern der Produkte in die einzelnen Vertriebskanäle auf technischer Seite implementiert.

Daher wurde entschieden, auf einen ebenfalls bereits bekannten Onshoring-Partner mit Sitz in Deutschland zurückzugreifen. Von diesem werden zwei Entwickler bezogen, die teilweise an ihren jeweiligen Standorten und im Home-Office, oftmals aber auch vor Ort in den Räumlichkeiten der TUI tätig werden.

Maßnahme 3: Nearshoring für Betrieb und Entwicklung der Ancillary-Komponente. Die dritte hier betrachtete Maßnahme betrifft das Team Ancillaries, dessen Software bislang ausschließlich durch drei freiberufliche Softwareentwickler weiterentwickelt wird.

Hier soll die Entwicklung und der Betrieb der Anwendung im Ganzen übergeben werden. Der Product Owner, der Business-Analyst sowie die Support-Analysten bleiben als internes Team und fachliche Führung der Anwendung bestehen. Durch diese besondere Situation wurde entschieden, ein Entwicklungsteam als so genanntes *Virtual Captive Team*, das also der operativen Kontrolle des Auftraggebers unterliegt, bei einem Nearshoring-Partner in Portugal aufzusetzen. Das Team soll sich aus einem Projektleiter, drei Anwendungsentwicklern und einem Cloud-Spezialisten für DevOps zusammensetzen.

3.3.2 Kostenbetrachtung

Die direkten Kosten der Maßnahmen umfassen die tatsächlich anfallenden Ausgaben für die Arbeitsleistung, wie Stundenlöhne und Reisekosten, sowie Kosten für benötigtes Material, z.B. Laptops oder Lizenzen. Dazu kommen die indirekten Kosten, u.a. höhere Aufwände für die Kommunikation oder für detailliertere Beschreibungen von Anforderungen.

Die direkten Kosten pro Person und die damit verbundenen Bedingungen lassen sich aus den jeweiligen Verträgen mit den Outsourcing-Partnern erfassen. Wie zu erwarten stellt das Farshoring in Bezug auf die direkten Kosten die preisgünstigste Option dar, gefolgt

vom Nearshoring. Das Onshoring übersteigt dabei sogar leicht die direkten Kosten von festangestellten Mitarbeitern, was vor allem durch den Fachkräftemangel und das dadurch knappe Angebot an externen Experten zu erklären ist.

Wichtig ist, auch die indirekten Kosten (Transaktionskosten) für die Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung zu berücksichtigen, auch wenn diese nur schwer beziffert werden können. Je nach Rahmenbedingungen können sie die durch niedrigere Lohnkosten generierten Kostenvorteile in der Gesamtrechnung übersteigen.

Outsourcing-Maßnahmen ausschließlich aus Kostensicht zu betrachten wäre jedoch zu eindimensional. Die einzelnen Maßnahmen bergen zudem spezifischen Risiken in sich, welche im Nachfolgenden anhand ausgewählter Beispiele ausgewertet werden sollen.

3.3.3 Risikobetrachtung

Outsourcingmaßnahmen können Risiken beinhalten, welche es zu analysieren und bewerten gilt. Eines der Hauptrisiken für den vorgestellten Kontext ist, dass das Ziel der Kostenreduktion nicht erreicht wird kann, weil die indirekten Kosten den durch die direkten Kosten generierten Vorteil zu Mehrkosten umkehren. Noch gravierendere Auswirkungen enthält das Risiko, dass die gewünschten Ergebnisse nicht oder nicht in der erforderlichen Qualität geliefert werden, unabhängig von den damit verbundenen Kosten.

Um diese Risiken abzuschätzen, wurden Kolleginnen und Kollegen im Konzern, welche bereits Erfahrungen mit IT-Outsourcing aufweisen und die Maßnahmen kennen, um eine Bewertung gebeten. Aus den Wahrscheinlichkeiten in Kombination mit der geschätzten Schadenhöhe wurden dann die Risiken quantitativ abgeschätzt und mit dem erwarteten Nutzen verglichen.

Die Abschätzung bestätigte die Erwartung, dass das Farshoring die größten Potentiale hinsichtlich einer Kostenreduktion birgt, zugleich aber auch mit dem größten Risiko verbunden ist. Durch das Nearshoring werden moderate Kostenvorteile erwartet, dafür ist das Risiko, diese Kostenvorteile durch überhöhte indirekte Kosten aufzuheben, deutlich geringer als bei der Farshoring-Maßnahme. Für das Onshoring werden keine Kostenvorteile erwartet, sondern im Gegenteil Kostennachteile, da bekannt ist, dass die Lohnkosten bzw. die Stundensätze über denen von internen Mitarbeitern liegen. Hier liegt der erwartete Nutzen alleine in der Gewinnung der benötigten und intern nicht vorhandenen Ressourcen.

3.4 Implementierung der Outsourcing-Maßnahmen im Kontext agiler Teams

Nach der bisherigen Analyse bleibt die Frage offen, wie die Maßnahmen in den zuvor dargestellten Kontext integriert werden können. Hierzu wird im Nachfolgenden ein Lö-

sungsszenario entwickelt, in welchem die Prozesse des jeweiligen Outsourcing-Partners mit den internen Prozessen der Abteilung harmonisieren werden.

3.4.1 Zusammenführung interner und externer Prozesse des Teams *Flight Sourcing & Distribution*

Die erste Herausforderung bestand in der Einbindung des in Indien ansässigen Farshoring-Partners. Aufgrund der großen kulturellen und räumlichen Distanz wurde vereinbart, dass die Entwickler weitestgehend unabhängig vom Team Flight Sourcing & Distribution arbeiten und sich ausschließlich der zugewiesenen Aufgaben annehmen. Das indische Team nutzt ebenfalls einen agilen Entwicklungsprozess, allerdings in einer von Scrum abweichenden Form. Hier dauert eine Iteration zwei Wochen und besteht aus einer Planungsrunde, einer Entwicklungsphase mit täglichen Statustreffen und wöchentlichem schriftlichen Bericht, und einem anschließenden internen Review mit Präsentation der Ergebnisse.

Die Kommunikation wird ausschließlich über den Projektleiter des indischen Unternehmens umgesetzt. Aufgaben oder Prioritätsänderungen werden an den Projektleiter berichtet und von diesem in die Planungsrunde beim Farshoring-Partner eingebracht.

Eine explizite Teilnahme am Review der TUI ist nicht vorgesehen, da die gelieferten Ergebnisse in das Endprodukt, d.h. die Software, einfließen und durch die Softwareentwickler auf Seiten der TUI vorgestellt werden. Ebenso gibt es keine gemeinsame Retrospektive, auch wenn die Zusammenarbeit mit den indischen Kollegen als Bestandteil der Retrospektive des Teams Flight Sourcing & Distribution berücksichtigt wird.

Nach anfänglichen intensiven Einarbeitungsaufwänden hat sich diese Integration als sehr zielführend herausgestellt, was insbesondere auf die Abgrenzung des Airline-Sourcings zum übrigen Teil der Entwicklung zurückgeführt werden kann.

Darüber hinaus erhält das Team Flight Sourcing & Distribution aus der Maßnahme 2 Unterstützung durch Mitarbeiter eines Onshoring-Partners. Da die Mitarbeiter des Onshoring-Unternehmens direkt in die TUI-Teams und deren Prozesse eingebunden werden, ist hier keine explizite Prozessintegration erforderlich. Einschränkungen gibt es nur insofern, dass die Mitarbeiter des Onshoring-Partners nicht in alle internen Prozesse, insbesondere nicht in die PO-Runde und den Dev-Call eingebunden sind. Auf Grund der komplexen Anforderungen in diesem Bereich der Entwicklung ist "Vollintegration" des Onshoring-Partners rückwirkend als richtige Entscheidung zu bewerten. Insgesamt ergibt sich damit der in Abb. 1 dargestellte Prozess.

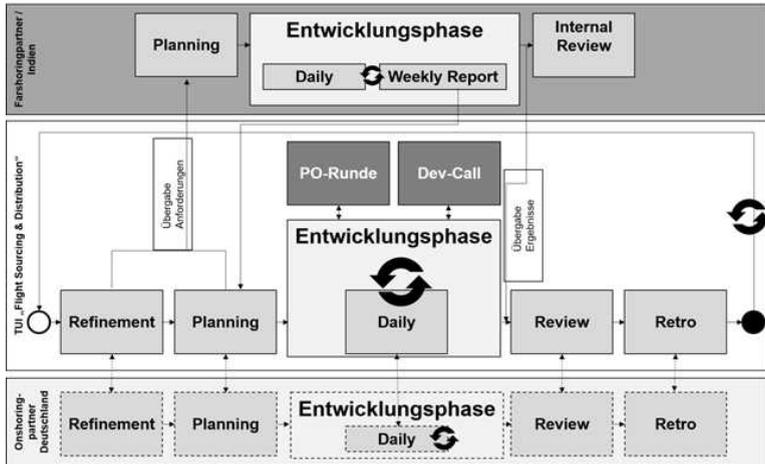


Abb. 1: Gesamtprozess des Teams *Flight Sourcing & Distribution* (eigene Darstellung)

3.4.2 Zusammenführung interner und externer Prozesse des Teams *Ancillaries*

Die dritte und damit letzte Maßnahme, deren Prozessintegration bestimmt werden soll, betrifft das Team *Ancillaries* und den Nearshoring-Partner in Portugal.

Im Gegensatz zum Nachbarsteam *Flight Sourcing & Distribution* wird im *Ancillaries*-Team Kanban eingesetzt. In einer jährlich erstellten Roadmap werden die wesentlichen Themen festgelegt und in Form einzelner Stories zu Entwicklungsaufgaben, Fehlerkorrekturen, operativen Themen etc. umgesetzt. Die einzelnen Stories durchlaufen einen vierstufigen Prozess mit den Schritten „In Planung“, „In Umsetzung“, „Test“ und „Erledigt“.

Dieser hochgradig dynamische Entwicklungsprozess mit Verzicht auf regelmäßige Planungsrunden erfordert eine ebenso hochgradig enge Verzahnung zwischen dem Team auf Seiten der TUI und dem Team in Porto.

Abb. 2 stellt diesen gemeinsamen Entwicklungsprozess dar, angelegt an den bereits etablierten Kanban-Prozessfluss. Die Abstimmung erfolgt über eine gemeinsame tägliche Besprechung, das „Daily“. Zur kontinuierlichen Prozessverbesserung erfolgt alle zwei Wochen eine Retrospektive. Um zu erreichen, dass das Team sich wie ein internes, verteiltes Team empfindet und die Unternehmensgrenzen weitestgehend ungeachtet bleiben, wurde vereinbart, dass jeweils alle Teammitglieder an allen Gruppenbesprechungen teilnehmen.

Diese Maßnahme ist zweifelsohne die tiefgreifendste von den dreien, da es um das Outsourcing einer gesamten Applikation inklusive dessen Betrieb geht. Entsprechend langwierig war der Einarbeitungsprozess. Der Gesamtprozess konnte letztendlich wie geplant umgesetzt werden.

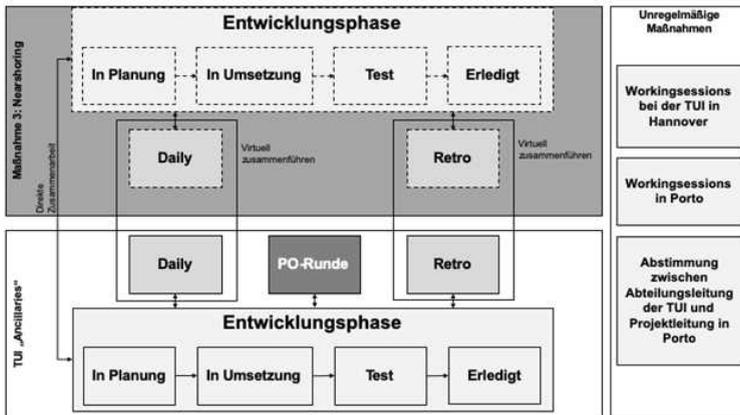


Abb. 2: Prozessintegration des Ancillaries-Teams (eigene Darstellung)

3.4.3 Technische Voraussetzungen

Für eine erfolgreiche Integration müssen neben der Harmonisierung der Prozesse die technischen Voraussetzungen für eine Kollaboration der Partner geschaffen werden. Dafür sind drei Themenbereiche von besonderer Bedeutung: Kommunikation, Dokumentation und Zugriff auf Entwicklungsumgebungen.

Für eine standortübergreifende Kommunikation wird eine Softwareunterstützung benötigt, welche Telefonie, Videotelefonie, Konferenzen, Chats und den Austausch von Dateien in Echtzeit auf mobilen und stationären Endgeräten ermöglicht. Daneben ist auch die Kommunikation per E-Mail möglich, jedoch hat sich gezeigt, dass insbesondere in agilen Produktentwicklungsteams der direkte, synchrone Austausch untereinander von großer Bedeutung ist. Da schon vor Beginn des Projekts ein Großteil der Kommunikation über MS Teams abgewickelt wurde, wird dies auch auf die drei Outsourcing-Partner ausgeweitet.

Neben der Kommunikation muss die Dokumentation von Ergebnissen, Arbeitsschritten etc. ermöglicht werden, damit parallel an Ergebnissen gearbeitet werden kann und gleichzeitig ein differenziertes Berechtigungsmanagement ermöglicht wird. Grundsätzlich wäre es denkbar, dass die TUI und der jeweilige Outsourcing-Partner ein jeweils eigenes Werkzeug für die Dokumentation einsetzen, wie in anderen Abteilungen der TUI praktiziert. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass dieses Modell zwar funktioniert, die Kommunikation aber erheblich erschwert und immer wieder zu Missverständnissen führt. Daher wurde entschieden, als gemeinsames Dokumentationssystem die bei TUI bereits etablierten Werkzeuge Jira und Confluence einzusetzen. Die Zugangsberechtigung erfolgt über eine zentrale Benutzerverwaltung innerhalb des Konzerns.

Der dritte und letzte Punkt betrifft den Zugriff auf die zu entwickelnden Produkte durch

die Outsourcing-Partner. Dazu sind mehrere Szenarien denkbar: Einerseits können die Systeme über eine Firewall-Konfiguration nach außen freigegeben werden, wobei allerdings ein großes Sicherheitsrisiko verbleibt. Deutlich sicherer, allerdings auch teurer, ist es, die betroffenen Personen mit einem VPN-Zugang auszustatten. Die dritte, hier gewählte Option besteht darin, das Softwareprodukt inklusive der Testsysteme entsprechend der bestehenden IT-Strategie der TUI in die Cloud auszulagern und den Partnern mittels Berechtigungskonzept Zugriff darauf zu gewähren.

3.4.4 Teamkultur

Wichtig für eine gute und erfolgreiche Teamkultur ist neben den beschriebenen strukturellen Maßnahmen das gegenseitige Vertrauen und das Gruppengefühl. Dazu gehört, dass jeder Mitarbeiter des Teams, unabhängig davon ob Mitarbeiter der TUI oder eines Outsourcing-Partners, das Vertrauen der anderen genießt, seine Aufgabe angemessen zu lösen. Um das zu erreichen wurde vereinbart, dass alle Teams eine *Definition of Done* festlegen, also eine im Team vereinbarte Definition, wann eine Aufgabe als abgeschlossen gilt (Mindestanforderungen an Code-Qualität, Test, Dokumentation etc.).

Zur Herstellung und Förderung eines Gruppengefühls ist neben den gemeinsamen Besprechungen der persönliche Austausch ein sehr wirksames Instrument. Auf Grund der unterschiedlichen Distanzen und der damit verbundenen Reisekosten wurde hier ein abgestuftes Vorgehen vereinbart (das dann auf Grund der Corona-Pandemie ausgesetzt werden musste). Da die Mitarbeiter des Onshoring-Partners einen Großteil der Arbeitsleistung in den Büros der TUI verrichten, ergibt sich hier eine regelmäßige, persönliche Zusammenarbeit. Zum persönlichen Austausch mit dem Nearshoring-Partner wurden quartalsweise Treffen abwechselnd bei der TUI in Hannover als auch beim Partnerunternehmen in Portugal vereinbart. Bedingt durch die Corona-Pandemie konnte der Austausch einmalig stattfinden und kann für die Teambildung als sehr gewinnbringend betrachtet werden. Bei der Zusammenarbeit mit dem Farshoring-Partner wird dieser Aufbau eines Gruppengefühls auf den Key-Account-Manager des Partnerunternehmens beschränkt, wie auch schon in der Beschreibung der gemeinsamen Besprechungen deutlich wurde. Dazu wurde das Vorgehen aus anderen TUI-Teams übernommen, ein bis zwei eintägige Treffen pro Jahr zwischen dem Key-Account-Manager und dem entsprechenden Team der TUI durchzuführen.

Eine weitere Maßnahme, die sich in anderen Teams der TUI als besonders positiv in Bezug auf das Gruppengefühl herausgestellt hat, ist die Vereinbarung, Telefonate, Konferenzen usw. stets mit eingeschalteter Kamera durchzuführen.

4 Fazit und Ausblick

Dieser Beitrag beschreibt einen Lösungsansatz zum Umgang mit den Herausforderungen des Outsourcings im Kontext agiler Produktentwicklung am Beispiel einer Fallstudie. Dabei

zeigt sich, dass nicht nur der potentielle Nutzen, insbesondere die Kostenersparnis, und die damit verbundenen Risiken bei den verschiedenen Ebenen des Outsourcings unterschiedlich sind, sondern auch unterschiedliche Vorgehensweisen zur Zusammenarbeit benötigt werden, um die unterschiedliche kulturelle und geografische Distanz bei Onshoring, Nearshoring und Farshoring zu überbrücken. Auf der rein technischen Ebene gibt es dagegen nur geringe Unterschiede zwischen diesen drei Ebenen des Outsourcings.

Literatur

- [Be01] Beck, K.; Beedle, M.; Bennekum, A. v.; Cockburn, A.; Cunningham, W.; Fowler, M.; Grenning, J.; Highsmith, J.; Hunt, A.; Jeffries, R.; Kern, J.; Marick, B.; Martin, R. C.; Mellor, S.; Schwaber, K.; Sutherland, J.; Thomas, D.: Principles behind the Agile Manifesto, <http://agilemanifesto.org/principles.html>, 2001.
- [Be18] Bendel, O.: Offshoring, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/offshoring-54123/version-277177>, 2018.
- [HSR20] Haslinger, L.; Sikora, H.; Riedl, R.: Problembereiche verteilter agiler Teams: Literaturanalyse und Praxisimplikationen. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 57/, S. 1014–1032, 2020.
- [Qu15] Quatram, J.: Nachhaltige Near-/Offshore-Integration in IT-Teams. Wirtschaftsinformatik & Management 7/, S. 40–48, 2015.
- [TU] TUI Group: Über die TUI Group, <https://www.tuigroup.com/de-de/ueber-uns/ueber-die-tui-group>.
- [UW12] Urbach, N.; Würz, T.: Ein integrierter Ansatz zur Steuerung von IT-Outsourcing-Vorhaben. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 49/, S. 34–42, 2012.