

Aufbau eines Offshore Development Centers (ODC) – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Gerd Höfner

Siemens Information Systems Ltd.
No. 84, Keonics Electronics City, Hosur Road
560100 Bangalore, Indien
gerd.hoefner@siemens.com

Abstract: Siemens Information Systems Ltd. (SISL) ist das System- und Softwarehaus von Siemens in Indien mit einem Schwerpunkt auf Software Offshore Development. Um sicherzustellen, dass die Herausforderungen beim Aufbau eines Offshore Development Centers gemeistert werden, wurde bei SISL eine systematische Vorgehensweise entwickelt, die zusammen mit den Herausforderungen und Erfolgsfaktoren beschrieben wird.

1 Offshoring und Outsourcing – Erläuterung der Begriffe

Siemens Information Systems Ltd. (SISL) ist das System- und Softwarehaus von Siemens in Indien mit einem Schwerpunkt auf dem Gebiet des Software Offshore Development. Im Unterschied zum „Outsourcing“ spricht man von „Offshoring“ wenn die kooperierenden Partner Teil einer legalen Einheit sind, d.h. zu einer Firma gehören. Der Vorteil beim Offshoring besteht darin, dass ein ODC in alle Phasen des Software-Entwicklungsprozesses in vollem Umfang einbezogen werden kann, ohne den Verlust von Kernkompetenzen in der auftraggebenden Firma zu riskieren. Vorteile des Outsourcing wie beispielsweise die Reduktion von Kosten werden auch mit Offshoring erzielt. Die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren ähneln sich im Grundsatz bei beiden Ansätzen.

2 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Die Herausforderungen beim Aufbau eines ODC sind die sogenannten Entfernungseffekte, die sich in in drei Kategorien einteilen lassen: Kultur, Zeit und Geographie. Jeder dieser Entfernungseffekte hat eine Reihe von verschiedene möglichen negativen Einflüssen. Zum Beispiel können kulturellen Unterschiede dazu führen, dass die beteiligten Gruppen sich nicht richtig verstehen, oder die Erwartungen stark variieren. Eine Folge der zeitlichen Entfernung, d.h. der Zeitverschiebung, kann sein, dass die Kommunikation überwiegend asynchron erfolgt. Die geographische Entfernung schliesslich kann bewirken, dass etwaige Synergien zwischen den Entwicklungsteams nur schwer zu erzielen sind.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor beim Aufbau eines ODC ist, dass man sich der Entfernungseffekte und ihrer möglichen Einflüsse bewusst ist, und dass diese durch gezielte Massnahmen angegangen werden. Bezogen auf die genannten Beispiele hat das folgende Bedeutung: Zur Sicherstellung des gegenseitigen Verständnisses („Kultur“) werden die am ODC beteiligten Personen interkulturell trainiert. Dabei ist es wichtig, dass das Training auf beiden Seiten durchgeführt wird. Die Problematik der Zeitverschiebung („Zeit“) und der daraus resultierenden asynchronen Kommunikation kann durch einen regelmässigen, wöchentlichen Jour Fix, an dem eine Videokonferenz abgehalten wird, angegangen werden. Zur Sicherstellung der Teamsynergien („Geographie“) kann es von Zeit zu Zeit notwendig sein, dass die beteiligten Partner sich kurzfristig zusammensetzen müssen, z.B. zur Klärung von offenen Punkten oder zur Lösung von Problemen. Dies ist nur dann möglich, wenn die für Reisen notwendigen Dokumente wie Visa oder Arbeitsgenehmigungen frühzeitig beschafft werden.

Darüber hinaus gibt es noch eine ganze Reihe weiterer Erfolgsfaktoren, die es beim Aufbau eines ODC zu berücksichtigen gilt. Hier ein paar Beispiele: Die Software-Entwicklungsprozesse der beteiligten Partner sollten gewisse Mindestanforderungen bzgl. des Reifegrads erfüllen. Eine angemessene Infrastruktur, insbesondere für die Kommunikation und den Transfer von Daten, ist vorhanden. Für Offshoring bzw. eine verteilte Entwicklung geeignete Themen müssen ausgewählt werden.

3 Systematische Vorgehensweise zum Aufbau eines ODC

Um sicherzustellen, dass der Aufbau eines Offshore Development Centers erfolgreich verläuft, wurde bei SISL die Systematik TAPER (Trust – Assess – Pilot – Enhance – Reengineer) entwickelt. Dabei wird in mehreren Schritten – von ersten vertrauensbildenden Massnahmen bis hin zur möglichen Übernahme der vollständigen Verantwortung sichergestellt, dass alle kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigt sind.

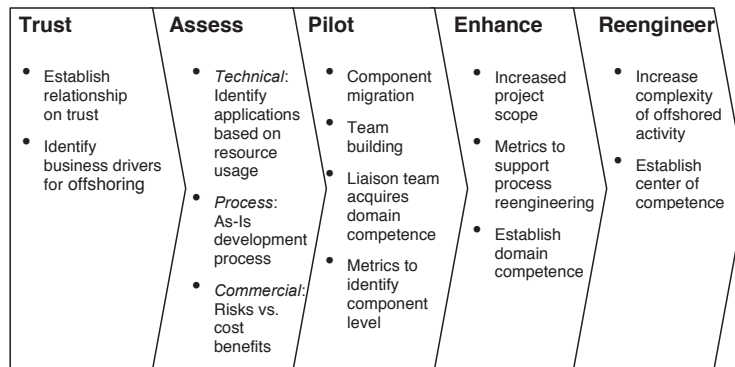


Abbildung 1: TAPER – Vorgehensweise beim Aufbau eines ODC