

Offshore-Outsourcing: Von der Idee zum Projekterfolg

Olaf Bruhn

iteratec GmbH
Ziegelstr. 8
63065 Offenbach am Main
olaf.bruhn@iteratec.de

Abstract: Offshore Outsourcing, also die Auslagerung von kostenintensiven Prozessen in das Ausland, ist insbesondere für die Entwicklung und Wartung von IT-Anwendungssystemen eine interessante Sourcing-Alternative. Ein Kostenvergleich auf Vollkostenbasis (und nicht nur auf Basis von Stundensätzen) liefert im eingeschwungenen Zustand eine Kostenersparnis von bis zu 25 %. In der Projektorganisation ist die Aufgabenverteilung zwischen Onsite und Offshore und insbesondere das Aufsetzen einer starken Onsite-Organisation der zentrale Erfolgsfaktor des Offshoring. Die erforderlichen Vorbereitungen auf Auftraggeberseite vor Auftragsvergabe sind beträchtlich. Die Sorgfalt bei der Vorbereitung ist mitentscheidend für den Erfolg des Offshoring.

1 Einleitung

Die vergangenen drei Jahre waren von intensiven Diskussionen über die Eindämmung der IT-Kosten und massiven Budgetkürzungen geprägt. Diese Entwicklung führte zu einer starken Beachtung und signifikanten Geschäftsausweitung des sog. Offshore Outsourcings, im Folgenden kurz Offshoring genannt. Unter Offshoring soll hier die Auslagerung von kostenintensiven Prozessen in das Ausland verstanden werden. Dort werden die Prozesse dann mit niedrigeren Kosten als in Deutschland abgewickelt. Experten schätzen, dass im Jahr 2004 rund 5% der IT-Kosten in Deutschland für Offshoring ausgegeben werden und dass wir in drei Jahren den in USA schon heute üblichen Wert von 20% erreichen werden.

Wir unterscheiden dabei grob vier Varianten des Offshoring:

- Business Process Outsourcing, z. B. Call Center, Belegerfassung, ...
- IT-Anwendungsentwicklung (Standardsoftware, Individuallösungen)
- Wartung von IT-Anwendungssystemen

- IT-Produktion, Infrastruktur

Der Beitrag konzentriert sich auf das Offshoring der IT-Anwendungsentwicklung und der Wartung.

2 Vorgehensweise

Für Unternehmen bzw. Unternehmensbereiche empfiehlt sich ein mehrstufiges Vorgehen, um die strategische Entscheidung für eine zusätzliche Sourcing-Alternative – das Offshoring – zu treffen:

Phase 0: Machbarkeitsprüfung / Vorbereitungen

Zeitbedarf: ca. 1 - 3 Monate

In dieser Phase werden die folgenden wesentlichen Ergebnisse erarbeitet:

- Business Case

Am Beginn sollte eine Zieldefinition erfolgen, in der die strategischen und taktischen Ziele eines Offshoring-Vorhabens festgelegt werden. Die Ausgestaltung aller weiterer Schritte hängt maßgeblich davon ab, ob die Kostensenkung als alles dominierende Zielgröße verfolgt wird oder ob Prozessstandardisierung in der IT oder eine Fokussierung der IT auf strategische Fragestellungen gleichrangig bzw. sogar vorrangig verfolgt werden sollen. So ist eine Prozessstandardisierung bei der Vergabe von Werkverträgen z. B. nach Indien gut zu erreichen, während eine überwiegend auf kurzfristige Kostensenkung ausgerichtete Betrachtung eher Dienstleistungsverträgen mit osteuropäischen Entwicklern, die u. U. auch größere Anteile der Arbeiten beim Auftraggeber erbringen, den Vorzug geben wird.

Eine Erfolgsmessung ist nur nach erfolgter Zieldefinition möglich. Da Kostensenkung in allen Fällen zumindest ein – ggf. eines von mehreren – Zielen ist, ist eine Erhebung der Kostensituation zum Zeitpunkt der Durchführung der Machbarkeitsprüfung notwendig. Nach der Erfahrung des Autors ist dies keine einfache Aufgabe, da es häufig an den dafür erforderlichen Daten mangelt. In die Betrachtung müssen auch Lizenz- und sonstige Sachkosten einbezogen werden, da sich diese bei einem Offshore Outsourcing ebenfalls verändern, weil z.B. weniger Arbeitsplätze beim Auftraggeber vorgehalten werden müssen.

- Portfolioanalyse der Anwendungen bzw. Entwicklungsvorhaben

Eine Portfolioanalyse der in Produktion befindlichen Anwendungen bzw. der geplanten Entwicklungsvorhaben verschafft die erforderliche Klarheit darüber, welche Anwendungen bzw. Entwicklungsvorhaben sich überhaupt für eine Offshoring eignen. Als Kriterien für diese Festlegung sollten u. a. herangezogen werden:

- Möglichst große Stabilität der Anforderungen (fachlich, technisch)
- Geringe Anhängigkeit von nationalen Standardlösungen (z. B. DTA-Format, deutsche Zollbestimmungen, ...)
- Geringe Erfordernis an fachlichem Wissen (falls der Offshore-Partner dies nicht durch lokale Onsite-Beratung abdeckt)

Im Unterschied zu Pilotierungen anderer neuer Techniken oder Projektmodelle ist beim Offshoring zu beachten, dass der Fixkostenblock, der in den Phasen 0 und in Teilen auch in Phase 1 entsteht, dazu führt, dass das Pilotprojekt schon ein Volumen von wenigstens €500.000 umfassen sollte. Bei geringeren Volumina kommen die wirtschaftlichen, aber auch die sonstigen Vorteile des Offshoring nicht voll zur Geltung.

- Organisatorische und technische Vorbereitungen zur Erarbeitung einer Ausschreibung

Es empfiehlt sich, schon in dieser Phase des Vorhabens eine Reihe von organisatorischen Vorkehrungen zu treffen, um unnötige Zeitverzögerungen oder gar Showstopper später während der Ausschreibung zu vermeiden. Zu den organisatorischen Vorkehrungen gehören u. a. das Einholen von Genehmigungen zum Herausgeben von Dokumenten sowie ggf. Source-Code (gilt insbesondere für ausgegründete IT-Bereiche), den Umgang mit Lizenzbestimmungen z. B. von Entwicklungswerkzeugen und die Testorganisation. Im technischen Bereich ist es sinnvoll, bereits frühzeitig Fragen der Netzwerkanbindung, der Zugriffsmöglichkeit auf Entwicklungrechner sowie die Verfügbarkeit einer Videokonferenzanlage zu klären. Letztlich ist es zur Akzeptanzsicherung im eigenen Unternehmen unerlässlich, die Mitarbeiter und den Betriebsrat sowie den Fachbereich zeitnah und angemessen über die Planung zu informieren.

Phase 1: Auswahl eines geeigneten Offshore-Partners / Vertragsverhandlungen

Zeitbedarf: ca. 2 - 4 Monate

In dieser Phase werden die folgenden wesentlichen Ergebnisse erarbeitet:

- Kriterienkatalog

Der Kriterienkatalog hilft bei der Entscheidungsfindung und ist zur Nachvollziehbarkeit der Entscheidung unerlässlich. Er schärft darüber hinaus die Zielsetzungen des gesamten Vorhabens. Da die Abwicklung eines IT-Projekts mit einem Offshore-Partner sich in vielen Aspekten von der Abwicklung mit eigenen Mitarbeitern oder mit einem lokalen externen Partner unterscheidet, ist das Benennen von konkreten Referenzkunden (mit Auftragsbeschreibung und Angabe von Kontaktpersonen) zu empfehlen. Eine Diskussion über die Bedeutung von CMMI-Level bzw. OSI-Zertifizierung im Rahmen der Erarbeitung des Kriterienkatalogs leistet einen Beitrag dazu, sich klarzureden, welche Bedeutung eines der genannten Qualitätszertifikate für den Auftraggeber hat.

- Ausschreibungsunterlagen

Der Aufwand für die (wenigstens in wesentlichen Teilen) englischsprachige Erstellung der Ausschreibung ist beträchtlich, wird aber durch die Qualität der eingehenden Angebote gerechtfertigt. Der Ansatz, deutschsprachige Ausschreibungsunterlagen zu erstellen, um den Umgang mit deutschsprachigen Dokumenten zu testen, hat sich aus Sicht des Autors nicht bewährt. Wesentlicher zur Beurteilung der möglichen Sprachbarriere ist der persönliche Kontakt mit den Keyplayern des Anbieters.

- unterschriftsreifer Vertrag

Nach Eingang der Angebote (mindestens zwei, besser drei bis fünf) werden die Angebote gegen den Kriterienkatalog bewertet. Falls es nicht schon eine Vorabfestlegung gegeben hat, so hat sich das Einholen von Angeboten aus verschiedenen Ländern bewährt. Im Rahmen der Angebotsbewertung sollte auch eine Aufwandschätzung vom eigenen Team erstellt werden. Das Ergebnis dieser Schätzung ist für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von großer Bedeutung. Unverzichtbarer Bestandteil der Entscheidungsfindung sollte ein Besuch bei einem Referenzkunden sein. Auch wenn jeder Anbieter nur zufriedene Kunden als Referenzen benennen wird, so sind die Informationen, die bei einem solchen Besuch gewonnen werden können, dennoch überaus hilfreich. Zu prüfen ist schließlich, ob der Vertragspartner bei Wartungsverträgen vor Vertragsabschluss noch eine Code Due Dilligence, d. h. eine Inspektion des gesamten Codes, durchführt.

Zum Abschluss dieser Phase wird der Vertrag in deutscher Sprache formuliert und unterzeichnet. Neben den auch sonst üblichen Aspekten eines Werk- oder Dienstleistungsvertrags sollten Punkte wie Gewährleistung/Support und das Reporting sowie eine Vereinbarung, wie trotz geltender Visa-Bestimmungen auch kurzfristig Support beim Auftraggeber bereitgestellt werden kann, ausführlich behandelt werden.

Phase 2: Durchführung eines ersten Offshore-Projekts

Zeitbedarf: abhängig von Volumen, ca. 6 - 9 Monate

In dieser Phase wird als wesentliches Ergebnis eine einführungsfähige Anwendung bzw. ein Release erarbeitet.

Der Aufbau einer starken Onsite-Komponente ist nach Meinung des Autors der zentrale Erfolgsfaktor. Die dabei anfallenden zusätzlichen Kosten mindern zwar den Kostenvorteil beim Offshoring, sichern den Projekterfolg aber spürbar ab.

Die wichtigsten Aufgaben des Onsite-Projektmanagements sowie des Onsite-Teams sind:

- Durchführung der Scoping Phase und der Requirement Analyse
- Bewertung von Anforderungen und Change Requests
- Release- und Konfigurationsmanagement
- Abstimmungen mit Querschnittsfunktionen in der IT-Organisation des Auftraggebers (Software-Architektur, Daten-/Datenbankadministration, Methoden/Verfahren, ...)
- Management der Mitwirkungsleistungen des Auftraggebers
- Erarbeitung von Testfallbeschreibungen
- Abstimmung und ggf. Durchführung von Integrationstests
- Abnahmemanagement und ggf. Steuerung des Roll-Outs
- Management des Fachbereichs

Schließlich kommt dem sensiblen Umgang mit den kulturellen Unterschieden zwischen dem Auftraggeber- und dem Auftragnehmer-Team eine hohe Bedeutung zu. So ist z.B. bei indischen Programmierern im Verhältnis zu ihren deutschen Kollegen öffentlich geäußerte Kritik undenkbar.

Phase 3: Aufarbeiten der Erfahrungen

Zeitbedarf: ca. 1 Monat

In dieser Phase wird auf Basis der ausgewerteten Projektergebnisse (fachlich / inhaltlich, kommerziell) eine Entscheidungsvorlage für das weitere Vorgehen erstellt. Neben der Kosten-Nutzenbetrachtung sollten das Risikomanagement ausgewertet werden und Betrachtungen – möglichst anhand von Metriken – der Software-Qualität angestellt werden.

Die persönlichen Erfahrungen im Projekt sollten in einer (oder ggf. mehreren) Feedback-Runden, u. U. unter Beteiligung des Personalbereichs – aufgearbeitet und dokumentiert werden.

Phase 4: Regelbetrieb

In Abhängigkeit vom Ergebnis aus Phase 3 wird Offshoring als regelmäßig zu prüfende Alternative beim Sourcing herangezogen.

3 Schlussbemerkung

Offshoring ist – bei entsprechender Vorbereitung – eine attraktive Sourcing-Alternative. Zu beachten ist allerdings, dass ein vollständiges Outsourcing der IT möglich ist, ein vollständiges Offshoring allerdings nicht.