

Andreas Gadatsch

**IT-Offshore
realisieren**

Aus dem Bereich IT erfolgreich nutzen

Netzarchitektur – Entscheidungshilfe für Ihre Investition

Von Thomas Spitz

Kommunikationssysteme mit Strategie

Von Peter Fidrich

Optimiertes IT-Management mit ITIL

Von Frank Victor und Holger Günther

Chefsache Open Source

Von Theo Saleck

Unternehmens-IT für Banken

Von Andreas Krupinski

Chefsache IT-Kosten

Von Theo Saleck

Handbuch Unternehmenssicherheit

Von Klaus-Rainer Müller

Von der Unternehmensarchitektur zur IT-Governance

Von Klaus D. Niemann

IT-Controlling realisieren

Von Andreas Gadatsch

Outsourcing realisieren

Von Marcus Hodel, Alexander Berger und Peter Risi

IT-Systeme in der Medizin

Von Hartmut Bärwolff, Frank Victor und Volker Hüsken

Die Praxis des Knowledge

Managements
Von Andreas Heck

Best-Practice mit SAP®

Von Andreas Gadatsch und Reinhard Mayr

Process Modeling with ARIS

Von Heinrich Seidlmeier

ARIS in IT-Projekten

Von Jürgen Grief

Profikurs Microsoft Navision 4.0

Von Paul M. Diffenderfer und

Samir El-Assal jr.

Microsoft Navision 4.0

Von Paul M. Diffenderfer und

Samir El-Assal jr.

Geschäftsprozesse realisieren

Von Herbert Fischer, Albert Fleischmann und

Stefan Obermeier

Controlling von Softwareprojekten

Von Katrin Gruner, Christian Jost

und Frank Spiegel

Bilanzanalyse mit MS ACCESS

Von Jörg Hartung

Masterkurs Kostenstellenrechnung mit SAP®

Von Franz Klenger und Ellen Falk-Kalms

Unternehmensführung mit SAP BI®

Von Heinz-Dieter Knöll, Christoph Schulz-Sacharow und Michael Zimpel

Controlling für Industrieunternehmen

Von Jürgen Bauer und Egbert Hayessen

CAD mit CATIA® V5

Von Michael Trzesniowski

Dispositionsparameter in der Produktionsplanung mit SAP

Von Jörg Dittrich, Peter Mertens, Michael Hau und Andreas Hufgard

CRM-Systeme mit EAI

Von Matthias Meyer

Marketing-Kommunikation im Internet

Von Dirk Frosch-Wilke und Christian Raith

B2B-Erfolg durch eMarkets und eProcurement

Von Michael Nenninger und Oliver Lawrenz

SAP APO® in der Praxis

Von Matthias Bothe und Volker Nissen

E-Mail-Marketing

Von Lutz Labs

Website Marketing

Von Sven Roddewig

Marketingkampagnen effizient managen

Von Thomas Dold, Bernd Hoffmann

und Jörg Neumann

Grundlagen des Software-Marketing

Von Björn Wolle

IT-Projekte lenken – mit System

Von Bogdan Lent

Controlling von Projekten

Von Rudolf Fiedler

SAP R/3® – Praxishandbuch

Projektmanagement

Von Holger Gubbels

IT-Offshore realisieren

Von Andreas Gadatsch

Andreas Gadatsch

IT-Offshore realisieren

**Grundlagen und zentrale Begriffe,
Entscheidungsprozess und Projekt-
management von IT-Offshore- und
Nearshore-Projekten**

Mit 52 Abbildungen



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk
berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne
von Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von
jedermann benutzt werden dürfen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und
Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und
chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus
organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe
freisetzen.

1. Auflage Oktober 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Friedr. Vieweg & Sohn Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Günter Schulz / Andrea Broßler

Der Vieweg Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.vieweg.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist
ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Konzeption und Layout des Umschlags: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de

Umschlagbild: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck- und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Printed in Germany

ISBN-10 3-8348-0263-8

ISBN-13 978-3-8348-0263-7

Vorwort

IT-Offshore ist ein Trendthema. Zahlreiche Unternehmen versprechen sich von IT-Offshore-Projekten hohe Kostenreduktionen. Viele Projekte können diesen Anspruch jedoch nicht erfüllen und scheitern. Die Ursachen sind vielfältig und Patentrezepte nicht realistisch.

Das Buch bettet das Instrument „IT-Offshore“ zur betriebswirtschaftlichen Orientierung zunächst in ein praxisorientiertes IT-Controlling-Konzept ein. Anschließend erfolgt eine Einführung in die begriffliche Systematik und den vielfältigen Ausgestaltungsformen in der Praxis. Anschließend werden der Entscheidungsprozess im Unternehmen und praxiserprobte Vorgehensmodelle für die Durchführung von IT-Offshore- und IT-Nearshoreprojekten behandelt.

Dieses Buch ist in erster Linie für Praktiker gedacht, kann aber auch als Begleitmaterial für entsprechende Vorlesungen an Fachhochschulen und Universitäten eingesetzt werden.

IT-Offshore ist ein praxisgetriebenes Thema. Der Autor hat aus diesem Grund versucht, möglichst viele Praxisbeispiele in das Werk zu integrieren. Anregungen zur Weiterentwicklung des Buches sind Autor und Verlag stets willkommen. Wenn Sie einen Vorschlag zur Verbesserung des Werkes machen oder ein Praxisbeispiel beisteuern möchten, senden Sie bitte eine E-Mail an andreas.gadatsch@fh-brs.de. Der Autor wird sich umgehend bei Ihnen melden.

Niederkassel, im September 2006

Andreas Gadatsch

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	1
1.1	IT-Controlling.....	1
1.1.1	Begriffliche Grundlagen und Ziele	1
1.1.2	Gestaltungsmöglichkeiten	3
1.1.3	Werkzeuge.....	7
1.2	IT-Offshore: Mehr als nur ein Trend?.....	11
1.2.1	Herausforderungen für das IT-Management	11
1.2.2	Beispiel für ein gescheitertes Projekt	13
2	Grundlagen und zentrale Begriffe	15
2.1	IT-Sourcing.....	15
2.1.1	IT-Sourcing-Begriffe.....	15
2.1.2	Anbieterspezifische Begriffe	18
2.1.3	Anwenderspezifische Begriffe.....	19
2.2	IT-Outsourcing	20
2.2.1	Grundformen des IT-Outsourcings.....	20
2.2.2	Begriffliche Alternativen	22
2.2.3	Outsourcing in der Praxis (Umfrageergebnisse).....	23
2.2.4	Outsourcing-Varianten.....	30
2.2.5	IT-Outsourcing-Markt	33
2.2.6	IT-Outsourcing im Mittelstand	34
2.2.7	Zusammenarbeit mit Outsourcing-Dienstleistern	35
2.2.8	Ausgewählte Aspekte der Vertragsgestaltung	37
2.2.9	Fallstudie zum IT-Outsourcing.....	40
3	IT-Offshore-Strukturen.....	47
3.1	IT-Offshore-Varianten.....	47
3.1.1	Onsite.....	47
3.1.2	Onsite-Offshore.....	47
3.1.3	Onsite-Onshore-Offshore	48
3.1.4	Reines Offshore.....	48
3.1.5	Nearshore	48
3.1.6	Captive Center.....	49

3.2	Wirkungen auf den Arbeitsmarkt	50
3.2.1	Ausgewählte Untersuchungen und Analysen	50
3.2.2	Wirtschaftspolitische Bedeutung.....	52
3.3	Wirtschaftlichkeit von IT-Offshore	53
3.3.1	Hoher Kostendruck als Hauptmotiv	53
3.3.2	Chancen.....	54
3.3.3	Risiken	58
3.3.4	Modellrechnung (Nutzwertanalyse).....	61
3.4	Ausgewählte Offshore-Zielländer	64
3.4.1	Überblick	64
3.4.2	Bulgarien	65
3.4.3	China.....	68
3.4.4	Indien.....	68
3.4.5	Irland (Republik Irland).....	71
3.4.6	Nordirland	71
3.4.7	Rumänien.....	72
3.4.8	Russland und Ukraine	72
3.4.9	Tschechien.....	72
3.5	IT-Dienstleister	73
3.5.1	Ziele aus Sicht europäischer IT-Dienstleister	73
3.5.2	Vertragstypen	74
3.5.3	Ausgewählte indische Dienstleister	75
4	IT-Offshore - Entscheidungsprozess	79
4.1	Auslagerungsfähige Prozesse	79
4.1.1	Überblick	79
4.1.2	Auslagerung von Softwareentwicklungsprozessen.....	80
4.2	Entscheidungsprozess.....	81
4.2.1	Überblick	81
4.2.2	Stufe 1: Make or Buy (Insourcing vs. Outsourcing)	83
4.2.3	Stufe 2: Internes oder externes Outsourcing.....	85
4.2.4	Stufe 3: Nearshore versus Offshore-Outsourcing.....	87
4.2.5	Regionale Auswahl	90
4.3	Praxisbeispiel: Nearshore-Workbench	90
5	Projektmanagement von IT-Offshore-Projekten	93
5.1	Einsatz von Standard-Phasenmodellen?	93
5.2	Grundformen der Projektgestaltung	94

5.2.1	In Sequence.....	94
5.2.2	Workbench.....	94
5.2.3	Facilitator Offshore & On Site (Brückenkopf).....	95
5.2.4	Captive Offshore.....	96
5.3	Anbieter- und Anwenderspezifische Konzepte.....	99
5.3.1	Dual Shore Delivery Model (ZENSAR).....	99
5.3.2	7-Phasen-Plan (Triaton).....	103
5.3.3	5-Schritt-Modell (Boston Consulting Group).....	104
5.3.4	6-Phasen-Modell (Zentrum für Logistik und Unternehmensplanung).....	106
5.4	Erfolgsfaktoren.....	106
5.4.1	Überblick.....	106
5.4.2	Strategie.....	108
5.4.3	Unternehmensgröße.....	108
5.4.4	Projektgröße und Vertragslaufzeit.....	108
5.4.5	Geschäftsprozesse.....	109
5.4.6	Kulturelle Aspekte.....	109
5.4.7	Mitarbeiter und Managementsystem.....	110
5.4.8	Spezialsoftware.....	110
5.4.9	Vertragswerk.....	111
5.5	Life-Cycle-Modell.....	111
5.5.1	IT-Offshore als Spezialfall des Prozessmanagements.....	111
5.5.2	Life-Cycle-Modell für IT-Offshore-Projekte.....	112
6	Ausblick.....	115
	Über den Autor.....	117
	Abkürzungsverzeichnis.....	119
	Literaturverzeichnis.....	121
	Sachwortverzeichnis.....	129

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschäftsprozesse in der IT (IT-Prozessmodell).....	4
Abbildung 2: Merkmale des IT-Controlling-Konzeptes	7
Abbildung 3: Strategische IT-Controlling-Werkzeuge	8
Abbildung 4: Operative IT-Controlling-Werkzeuge.....	9
Abbildung 5: IT-Sourcing-Map (von Jouanne-Diedrich, 2004)	16
Abbildung 6: IT-Outsourcing-Grundformen (Gadatsch/Mayer,2006).....	21
Abbildung 7: Bezugszeitraum der IT-Strategien	25
Abbildung 8: Einordnung der IT-Controller.....	27
Abbildung 9: Verantwortung für das IT-Budget	28
Abbildung 10: Outsourcing-Bereiche.....	29
Abbildung 11: Outsourcinganteile - Verteilung	30
Abbildung 12: Varianten des IT-Outsourcing (in Anlehnung an Bacher, M.R. 2002, S. 55)	31
Abbildung 13: Outsourcing-Kontrakte im Überblick (Computerwoche, o. V. 2006a).....	33
Abbildung 14: Outsourcing-Vertragsstruktur (T-Systems, 2002).	38
Abbildung 15: Aufgabenteilung im Outsourcingmodell.....	45
Abbildung 16: Varianten der Offshore-Software-Entwicklung.....	49
Abbildung 17: Wie hoch schätzen Sie die Beschäftigungsauswirkungen von Offshoring bei einem typischen Kunden ihres Unternehmens ein? (Deutsche Bank Research, 2005, S. 13)	51
Abbildung 18: Umfrage von Mummert Consulting zu den Erwartungen an Outsourcing, Mehrfachnennungen möglich (Reinking/Bereszweski, 2004)....	55
Abbildung 19: Einsparpotenziale in Rechnungswesenprozessen (Dressler 2005).....	56
Abbildung 20: Entscheidungskriterien für das IT-Management (vgl. Vogel, 2005, S. 15)	58
Abbildung 21: Online-Umfrage von Mummert Consulting: Befürchtungen bei einem Offshore-Outsourcing, Mehrfachnennungen möglich (Reinking/Bereszewski, 2004)	59
Abbildung 22: Kalkulation von Offshore-Projekten (vgl. Cramer-Schlieffe, 2004, Folie 6 (Darstellung modifiziert).....	61

Abbildung 23: Kriterien zur IT-Outsourcing-Kapitalwertberechnung	62
Abbildung 24: Nutzwertanalyse zum IT-Offshore-Outsourcing aus Nachfragersicht.	63
Abbildung 25: Offshore nach Regionen (Vogel, 2005, S. 16)	64
Abbildung 26: Offshore-Bewertung 2004 (Pützstück (2004) auf der Grundlage von Kearny (2004)	65
Abbildung 27: Durchschnittliche Jahresinflation in Osteuropa (Quelle: Economist Intelligence Unit, EUROSTAT, zitiert nach BASSCOM, 2006)	66
Abbildung 28: Weltweite Rangfolge der Outsourcing-Länder (Quelle: A.T. Kearney Global Services Location Index 2005, zitiert nach BASSCOM, 2006)	67
Abbildung 29: Bevölkerungsentwicklung Indien (Handelsblatt, 12.04.2006, S. 13)...	69
Abbildung 30: Entwicklung der Beschäftigten in Softwarehäusern und IT-Serviceunternehmen (o. V. 2006f)	70
Abbildung 31: Umfrage unter 22 Unternehmen bezüglich Offshore-/Nearshoreerfahrungen (Amberg/Wiener, 2004, S. 26)	73
Abbildung 32: Eignung von IT&TK-Prozessen für Offshoring (Deutsche Bank Research, 2005)	80
Abbildung 33: IT-Offshore-Entscheidungsprozess.....	82
Abbildung 34: Outsourcing-Standardstrategien (Gadatsch/Mayer 2006).....	84
Abbildung 35: Entscheidungskriterien für Offshore (Booz Allen Hamilton, vgl. Stimmer/Fritsch, 2004, S. 7).....	85
Abbildung 36: Internes oder externes Outsourcing.....	87
Abbildung 37: Nearshoring-Länder und ihre Auftraggeber (Mertens et al., 2005, S. 5)	88
Abbildung 38: Noshore, Nearshore, Offshore – Standardstrategien für Softwareentwicklung.....	89
Abbildung 39: Standortkriterien für Offshore-Outsourcing nach Ländern (Sure, 2005, s. 273).....	90
Abbildung 40: Phasenmodell für Outsourcing-Projekte (Rusch, 2006, S. 15).....	93
Abbildung 41: In Sequence	94
Abbildung 42: Workbench	95
Abbildung 43: Brückenkopf	96
Abbildung 44: Prozessüberblick Zahlungsverkehr der Commerzbank	98
Abbildung 45: Phasenmodell Dual Shore Delivery Model (Winkler, 2006).....	100
Abbildung 46: Schematische Darstellung im Projektplan (Winkler, 2006).....	101

Abbildung 47: Projektorganisation und Berichtswesen (Winkler, 2006)..... 102

Abbildung 48: Fortschrittskontrolle (Winkler 2006)..... 103

Abbildung 49: Phasenmodell BPO-Projekte Boston-Consulting-Group (Nettesheim et al., 2003) 105

Abbildung 50: Vorgehen bei Outsourcing-Projekten (Bensch, 2005, S. 120 f.)..... 106

Abbildung 51: Prozessmanagement (vgl. Gadatsch, 2005, S. 2 ff.) 112

Abbildung 52: Life-Cycle-Modell für IT-Offshore-Projekte..... 113

1

Einführung

Die vollständige oder teilweise Auslagerung bzw. externe Erbringung von IT-Leistungen gelten als Trend im IT-Management, dem sich kaum ein Unternehmen entziehen kann.

Das erste Kapitel zeigt auf, wie sich die beiden Ansätze als sinnvolle Bausteine in ein sinnvolles IT-Controlling-Konzept (vgl. hierzu ausführlich Gadatsch/Mayer 2006 oder Gadatsch 2005) einbauen lassen. Hierbei sind neben Kostengesichtspunkten gleichgewichtige Aspekte der Qualitätsverbesserung der Erbringung von IT-Leistungen zu berücksichtigen.

1.1 IT-Controlling

1.1.1 Begriffliche Grundlagen und Ziele

Kostenorientierung

Durch den gestiegenen Kostendruck wird IT-Controlling vielfach mit Kostenreduktion in der IT verwechselt. Oft werden im gleichen Atemzug auch die Begriffe IT-Outsourcing oder IT-Offshore genannt, weil sie sehr stark mit Kostensenkung in der IT assoziiert werden.

Ursache für diese Situation ist die stärkere Durchdringung der Geschäftsprozesse mit Informations- und Kommunikationstechnologien und der hierdurch zwangsläufig angestiegene IT-Kostenanteil. Mangelnde Transparenz dieses Kostenblocks führt bei der Unternehmensleitung oft zu dem Eindruck, dass die IT-Kosten reduziert werden müssen.

Stellvertretend für diese kostenorientierte Einstellung kann das Aufgabenfeld der Abteilung „DV-Controlling“ eines deutschen Versicherungsunternehmens dienen:

- Ermittlung des EDV-Budgets im Rahmen der Jahresplanung,
- Mitzeichnung der Genehmigung von DV-Projekten in monetärer Hinsicht,

- Monatlicher Soll/Ist-Vergleich und Prognose der DV-Kosten,
- Verursachungsgerechte Zuordnung der DV-Kosten (Kostenrechnung und Leistungsverrechnung),
- Plan-Ist-Vergleiche der IT-Projektbudgets,
- Kontrolle der Projektplanung und des Projektfortschrittes in DV-Projekten sowie Aufzeigen von Überlastsituationen.

Der IT-Controller wird in diesem „DV-Controlling-Konzept“ zum Kostenkontrolleur und Kostensenker degradiert. Die Demotivation und fehlende Akzeptanz des IT-Controllers im Unternehmen sind die unausweichliche Folge.

Leistungsorientierung

Eine leistungsorientierte Sichtweise erkennt, dass der IT-Einsatz mit Leistungssteigerung und Effizienzverbesserung vernetzt ist. Zunehmend wird erkannt, dass die IT nicht eine „Handwerkerabteilung“, sondern ein Kernelement zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens darstellt. Die IT wird wie z.B. bei der Volkswagen AG als „Gestalter der Geschäftsprozesse“ im Unternehmen betrachtet (vgl. Mühleck, 2006). Sie sieht ihre Ziele und Aufgaben u.a. darin, Prozesse, Organisationsstrukturen und Systeme zu optimieren, Standards zu setzen und Synergien für das Unternehmen auszunutzen und auch zusätzliches Geschäft zu generieren.

Der IT-Controller unterstützt den IT-Einsatz und die Ziele des CIOs im Unternehmen im Rahmen eines IT-Controlling-Konzeptes (vgl. Gadatsch/Mayer, 2006).

Stellvertretend für diese leistungs- und serviceorientierte Sichtweise kann die Definition für IT-Controlling eines deutschen Dienstleistungsunternehmens gelten: „IT-Controlling ist ein System der Unternehmensführung, das die Planung, Überwachung und Steuerung aller IT-Aktivitäten unterstützt und insbesondere die notwendige Transparenz herbeiführt“.

IT-Controlling-Konzept

Der IT-Controller plant, koordiniert und steuert die Informationstechnologie und ihre Aufgaben für die Optimierung der Geschäftsorganisation (Geschäftsprozesse und Aufbauorganisation).

Typische Fragen

Einen praxisnahen Katalog typischer Fragestellungen, auf die das IT-Controlling geeignete Antworten für das Management liefert, haben Müller et. al. (2005, S. 101-102) zusammengestellt:

- Welche Chancen eröffnen innovative IT-Systeme zur Steigerung der Wettbewerbsposition?

- Wie können die Risiken der zunehmenden Abhängigkeit von der IT beherrscht werden?
- Wie können die vielfältigen IT-Anwendungen priorisiert werden?
- Wie können die IT-Projekte in einem ganzheitlichen Programm-Management optimal aufeinander abgestimmt werden?
- Wie kann der Beitrag der IT zur Optimierung der Geschäftsprozesse beurteilt werden?
- Wie kann ex ante die Wirtschaftlichkeit der IT-Anwendungen beurteilt werden?
- Wie kann die Effizienz der Infrastruktur und der Leistungserbringung der IT beurteilt werden?
- Wie kann die Qualität der Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern gemessen werden?
- Wie kann der Leistungsaustausch zwischen IT- und Fachabteilung effizient bewertet und gesteuert werden?
- Wie kann die Gesamtleistung der IT in einem ganzheitlichen System gemessen werden?

1.1.2 Gestaltungsmöglichkeiten

Betrachtet man Geschäftsprozesse in der IT, d. h. die Prozessschritte Strategische Planung, Entwicklung und Betrieb von Software, dann lassen sich die in Abbildung 1 aufgeführten Aufgaben des Informationsmanagements als Wirkungsnetz darstellen.

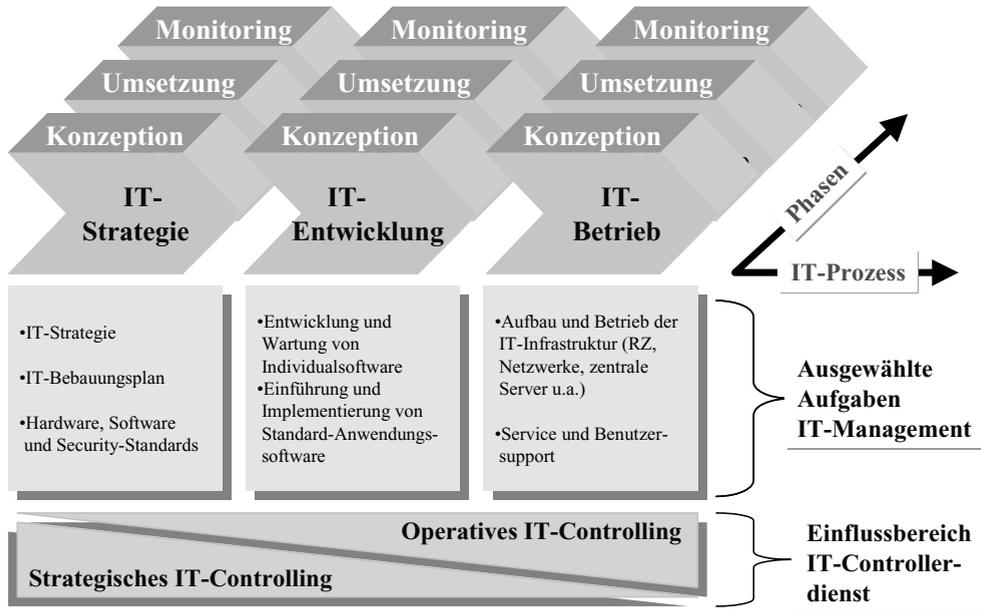


Abbildung 1: Geschäftsprozesse in der IT (IT-Prozessmodell)

Im Rahmen des Prozess-Schrittes IT-Strategie wird zunächst eine umfassende IT-Strategie konzipiert, welche die Umsetzung und Überwachung von IT-orientierten Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele übernimmt. Die wesentlichen Inhalte der IT-Strategie umfassen:

- Formulierung eines zukünftigen **Sollzustandes** (Wohin wollen wir?),
- Aufzeigen des **Handlungsbedarfs** (Was müssen wir tun? Wo sind die Schwachstellen?),
- Ermittlung von **Handlungsoptionen** (Was haben wir für Alternativen?),
- Setzen von Zielen und Definieren von **Maßnahmen** (Was soll konkret gemacht werden? Bis wann sollen die Ziele erreicht werden?),
- Festlegung der **Verantwortung** (Wer führt die Maßnahmen durch?),