



# **Projektmanagement im Rahmen des IT Offshoring: Betriebsphase**

**Arbeitspapier Nr. 13/2004**

Amberg Michael, Wiener Martin

{amberg | martin.wiener}@wiso.uni-erlangen.de

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Wirtschaftsinformatik III

Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg, [www.wi3.uni-erlangen.de](http://www.wi3.uni-erlangen.de)

## **1 Einführung**

Nachdem die vom Offshoring betroffenen IT-Bereiche des Auftraggebers erfolgreich an den IT-Dienstleister ausgelagert worden sind und der ausgehandelte Vertrag von beiden Seiten unterzeichnet worden ist, beginnt die Betriebsphase. Zu diesem Zeitpunkt sollte bereits der angestrebte Soll-Zustand der ausgelagerten IT-Bereiche erreicht worden sein. Hiermit endet zugleich die Transition. (vgl. [Söbb2002, 177])

Nach dem Beginn der Betriebsphase dauert es in der Regel weitere sechs Monate bis die vereinbarten Service Level Agreements endgültig aktiviert werden. Aufgrund der enormen Komplexität eines Outsourcing-Vertrags findet bis zu diesem Zeitpunkt eine Art Testlauf statt, der von den Offshoring-Partnern zur gemeinsamen Überprüfung der Vertragsinhalte genutzt werden sollte („Joint Verification“). Am Ende der

Testphase erfolgt die endgültige Festlegung der Leistungsparameter durch die Vertragspartner. (vgl. [Söbb2002, 178])

Im Hinblick auf die Auslandsverlagerung der IT-Entwicklung wäre es irreführend von einer Betriebsphase zu sprechen. Vielmehr ist der hier als Betriebsphase bezeichnete Projektabschnitt in Zusammenhang mit der Software-Entwicklung als eine Implementierungsphase zu verstehen. In dieser werden die zu implementierenden Software-Module durch den ausländischen IT-Dienstleister realisiert und in Kooperation mit dem Auftraggeber getestet.

Im Rahmen der Betriebsphase spielt unter anderem der **Auslandseinsatz von Mitarbeitern** eine wichtige Rolle. Dieser dient vorwiegend der Übertragung des Know-how, das der ausländische Service-Provider zur erfolgreichen Abwicklung des Outsourcing-Projekts benötigt. Nach der Aktivierung der Service Levels sollte der Auftraggeber eine kontinuierliche **Leistungsmessung** durchführen. In diesem Zusammenhang gilt es ebenfalls die Einhaltung der vereinbarten Datenschutzrichtlinien zu überwachen. Zudem sollte der Outsourcing-Kunde in regelmäßigen Abständen eine **Evaluierung** des Projektnutzens vornehmen. Hierzu können sowohl interne als auch externe Vergleiche angestellt werden. (vgl. [Söbb2002, 178])

## 2 Auslandseinsatz von Mitarbeitern

Im laufenden Betrieb eines Offshore-Projekts ist es üblich, dass Mitarbeiter des Outsourcing-Anbieters beim Kunden eingesetzt werden und umgekehrt. Die Angestellten des IT-Dienstleisters sollen auf Kundenseite mit ihrem IT-Know-how zu einem reibungslosen Ablauf des Outsourcing-Projekts beitragen. Insbesondere das Management der Schnittstellen zwischen den Offshoring-Partnern soll hierdurch kontinuierlich verbessert werden. Im Gegensatz hierzu dient der Einsatz von IT-Spezialisten des Auftraggebers offshore in erster Linie der Überwachung des beauftragten Providers. Darüber hinaus soll auf diese Weise der Wissenstransfer zwischen dem Onsite- und dem Offshore-Team sichergestellt werden. Im Extremfall kann der Auslandseinsatz von Mitarbeitern zu einer Übernahme dieser durch den Offshoring-Partner führen. (vgl. [NetS2004])

Im Hinblick auf die Art des Auslandeinsatzes lassen sich nach [Wagn2002, 264-267] die in Tabelle 1 dargestellten Formen unterscheiden. Die Klassifikation der Einsatzformen erfolgt anhand der Dauer des Auslandseinsatzes und der zugrunde liegenden

vertragsrechtlichen Situation. Bezüglich der aufgeführten Einsatzformen ist anzumerken, dass die Versetzung eines Mitarbeiters einer Mitarbeiterübernahme durch den ausländischen Dienstleister entspricht.

Ein längerfristiger Einsatz von Mitarbeitern im Ausland (Abordnung und Entsendung) untergliedert sich zumeist in mehreren Phasen. Zunächst gilt es die hierfür geeigneten Mitarbeiter auszuwählen und auf den bevorstehenden Einsatz vorzubereiten. Im Anschluss daran erfolgt die eigentliche Durchführung des Auslandseinsatzes. Nach der Rückkehr eines entsendeten Mitarbeiters sollte der Outsourcing-Kunde entsprechende Maßnahmen einleiten, um diesen wieder in das Stammhaus zu integrieren. (vgl. [Wagn2002, 269])

	Dauer	vertragliche Grundlage
Dienstreise	mehrere Tage	keine besondere vertragliche Vereinbarung
Abordnung	mehrere Wochen	besondere vertragliche Vereinbarung
Entsendung	2 bis 4 Jahre	Entsendungsvertrag und ausländischer Arbeitsvertrag
Versetzung	mehr als 4 Jahre	Vertragsauflösung und ausländischer Arbeitsvertrag

Quelle: [Wagn2002, 267]

**Tabelle 1: Formen des Auslandseinsatzes von Mitarbeitern**

Zur erfolgreichen Durchführung eines längerfristigen Auslandseinsatzes sollte dem Mitarbeiter im Zielland ein Gastlandpate zur Seite gestellt werden. Insbesondere bei der privaten und beruflichen Eingliederung des entsendeten bzw. abgeordneten Mitarbeiters in die neue Umgebung kann dieser behilflich sein. Im beruflichen Bereich unterstützt der Gastlandpate die Integration des Mitarbeiters in die landesspezifische Unternehmenskultur. Im privaten Sektor hilft er dem Mitarbeiter unter anderem bei der Wohnungssuche, der Abwicklung von Zollformalitäten und anderen Behördengängen. (vgl. [Wagn2002, 271])

Bezüglich der Entlohnung der Mitarbeiter, die für einen längeren Zeitraum im Ausland arbeiten, können die Bezüge entweder auf dem Gehaltsniveau des Heimatlandes („Home Country Approach“) oder des Gastlandes („Host Country Approach“) ba-

sieren. In einigen Fällen werden auch Kombinationen der genannten Ansätze angewandt. Beispielsweise wird bei einer Abordnung in der Regel das Gehalt im Heimatland weitergeführt. Darüber hinaus erhält der Mitarbeiter Auslandszulagen. Die Höhe dieser Zulagen berechnet sich anhand eines länderspezifischen Prozentsatzes des Nettoeinkommens. (vgl. [Wagn2002, 271])

Insbesondere bei der Auslandsentsendung existiert eine Reihe von Faktoren, die den Erfolg einer solchen Einsatzform erheblich beeinflussen können. Die in Anlehnung an [Stah2002, 295] wesentlichen Einflussfaktoren in diesem Zusammenhang werden in der folgenden Abbildung aufgezeigt.



**Abbildung 1: Erfolgsfaktoren einer Auslandsentsendung**

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass insbesondere der längerfristige Auslandseinsatz von Mitarbeitern im Rahmen des Offshore Outsourcing gut überlegt sein sollte. Zumeist lassen sich die angestrebten Kosteneinsparungen nur dann realisieren, wenn eine klare Trennung zwischen dem Outsourcing-Kunden und dem Offshore-Anbieter gegeben ist. Allen voran die Bezahlung von Doppelgehältern für die in das Ausland abgeordneten bzw. entsendeten Mitarbeiter erweist sich als erheblicher Kostentreiber. Zudem muss das Unternehmen bei einem Auslandseinsatz von Mitarbeitern für die hierbei entstehenden Reise- und Unterkunftskosten aufkommen. Aus diesen Gründen ist insbesondere die Abordnung bzw. die Entsendung von Mitarbeitern in das Ausland nur in bestimmten Situationen empfehlenswert. Hierzu gehören in erster Linie der Wissenstransfer zu Projektbeginn, die Schlichtung von Konflikten

während des Projektverlaufs sowie die Rückübertragung des beim ausländischen Dienstleister im Laufe des Projekts angesammelten Know-hows am Projektende.

### 3 Leistungsmessung

Nach der Vereinbarung der zu erbringenden Dienstleistungen in der Verhandlungsphase gilt es die Leistungserbringung durch den Offshore-Anbieter während des laufenden Betriebs zu messen (vgl. [Aald2001, 174]). Als vertragliche Grundlage hierfür dienen die in der Verhandlungsphase erarbeiteten Leistungsverträge mit den entsprechenden SLAs (vgl. [Söbb2002, 167]).

Die Leistungsmessung dient als Basis für die im Rahmen des Vertragsmanagements durchzuführenden Aktivitäten. Insbesondere das Service Level Management (SLM) profitiert in diesem Zusammenhang von einer exakten Leistungsmessung. (vgl. [Spar2003, 137])

Um die Gewinnung aussagekräftiger Erkenntnisse aus der Leistungsmessung sicherzustellen, sollten die hierbei eingesetzten Kennzahlen sorgfältig ausgewählt werden. Nach [Spar2003, 138] empfiehlt es sich, die zur Leistungsmessung grundsätzlich einsetzbaren Maßzahlen, anhand der so genannten „SMART“-Kriterien auf Eignung zu überprüfen:

- **Specific**  
Die Kennzahl sollte klar verständlich sein und nur einen geringen Spielraum bezüglich der Interpretierbarkeit zulassen.
- **Measurable**  
Die Kennzahl sollte quantifizierbar sein und statistisch ausgewertet werden können.
- **Attainable**  
Die Kennzahl sollte erreichbar, angemessen und glaubwürdig sein.
- **Relevant**  
Die Kennzahl sollte von Relevanz für die Unternehmung sein und zudem die Ziele, die mit der Outsourcing-Initiative verknüpft sind, widerspiegeln.
- **Timely**  
Die Kennzahl sollte zeitgemäß sein, d. h. sie sollte die aktuellen Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung berücksichtigen.

Mithilfe der hierdurch identifizierten Kennzahlen sollte der Outsourcing-Kunde in regelmäßigen Abständen die Leistungserbringung durch den Offshore-Anbieter beurteilen (vgl. [Aald2001, 174]).

Im Rahmen von Software-Entwicklungsprojekten findet keine Leistungsmessung im eigentlichen Sinne statt. Hierbei handelt es sich vielmehr um eine Testphase, in welcher der Auftraggeber überprüft, ob die Software die geforderten Eigenschaften vorweist. In diesem Zusammenhang bietet es sich an, regelmäßige Abnahme- und Integrationstests zu vereinbaren. Auf diese Weise kann eine Verbesserung der Transparenz auf Kundenseite erreicht werden. (vgl. [NetS2004; FiSc2004])

In der Testphase sollte sowohl die Funktionalität der Software überprüft als auch die Akzeptanz durch die Nutzer untersucht werden. Verfügt die Software nicht über die gewünschte Funktionalität, besteht die Möglichkeit unverzüglich Gegenmaßnahmen einzuleiten. (vgl. [Tran2004]) In jedem Fall sollte für das Testen innerhalb der Implementierungsphase eine Reihe von Iterationen für Nacharbeiten eingeplant werden (vgl. [NetS2004]).

## 4 Evaluierung

Bereits während der Betriebsphase sollte der Outsourcing-Kunde mit der Evaluierung des Offshore-Projekts beginnen. Aus Kundensicht ist hierbei insbesondere der mit dem Projekt generierte Nutzen von Interesse. Um diesen beurteilen zu können, besteht einerseits die Möglichkeit der **internen Evaluierung**. Hierbei werden die ausgelagerten Bereiche vergleichbaren, intern erbrachten Leistungen gegenübergestellt sowie Finanzkennzahlen berechnet. Andererseits kann der Kunde auch Vergleiche bezüglich der ausgelagerten Tätigkeiten mit externen Unternehmen vornehmen. Diese Herangehensweise wird im Folgenden als **externe Evaluierung** bezeichnet.

Der mithilfe der unterschiedlichen Evaluierungstechniken erfasste Projektnutzen lässt sich z. B. mit einer Nutzenmatrix visualisieren. Abbildung 2 zeigt eine solche Matrix mit exemplarischen Nutzenklassen. Diese lassen sich nach dem Einfluss auf das auslagernde Unternehmen und der Messbarkeit klassifizieren. Während ein direkter Nutzen die Geschäftstätigkeiten des Kunden unmittelbar beeinflusst, lassen sich die Auswirkungen eines indirekten Nutzens nicht eindeutig bestimmen. Im Hinblick auf die Messbarkeit differenziert man zwischen Nutzenklassen, die sich relativ einfach

quantifizieren lassen und Nutzenkategorien, die lediglich schwer quantifizierbar sind. (vgl. [Spar2003, 143-144])

		Messbarkeit	
		hoch	niedrig
Einfluss	direkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenreduzierung</li> <li>• Reduzierung der Kapitalbindung</li> <li>etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikoreduzierung</li> <li>• Qualitätsverbesserung</li> <li>• Verbesserung der Sicherheit</li> <li>etc.</li> </ul>
	indirekt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Berichterstattung</li> <li>• Verbesserung der Nutzerzufriedenheit</li> <li>etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung des Innovationsgrads</li> <li>• Erhöhung der Management-Produktivität</li> <li>etc.</li> </ul>

Quelle: in Anlehnung an [Spar2003, 144]

Abbildung 2: Nutzenmatrix zur Projektevaluierung

Problematisch erweist sich bei der Projektevaluierung zu diesem Zeitpunkt, dass der tatsächlich realisierte Nutzen noch nicht vollständig abzuschätzen ist. Daher sollte eine endgültige Evaluierung des Offshore Projekts im Rahmen der Nachüberlegungen stattfinden. Insbesondere im Hinblick auf das Application Development Outsourcing (ADO) ist eine aussagekräftige Nutzeinschätzung erst in dieser Projektphase möglich.

#### 4.1 Interne Evaluierung

Eine Möglichkeit zur internen Evaluierung besteht in der Durchführung eines **internen Benchmarking**. Hierbei werden die ausgelagerten Bereiche mit gleichartigen Tätigkeiten innerhalb der eigenen Organisation verglichen [Söbb2002, 216-217]. Auf diese Weise kann der mit dem Offshoring erzielte Nutzen aus Kundensicht bewertet werden. Falls eine Gegenüberstellung mit intern erbrachten Leistungen nicht möglich ist, muss sich der Outsourcing-Kunde des externen Benchmarking bedienen (siehe Abschnitt 4.2). Dieses gestaltet sich aufgrund der aufwendigeren Datenerhebung als zeit- und personalintensiver.

Neben dem internen Benchmarking kann der Offshoring-Kunde zur internen Evaluierung des Offshore-Projekts auf eine Reihe von Finanzkennzahlen und -analysen zu-

rückgreifen. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die **Total Cost of Offshoring** sowie der **Return on Offshoring (RoO)** zu nennen. Als vorteilhaft erweist sich in dieser Projektphase, dass dem Projektteam bereits tatsächlich realisierte Datenwerte zur Verfügung stehen. Die Verwendung von Schätzwerten, wie zu Beginn der Planungsphase, ist zu diesem Zeitpunkt nur noch vereinzelt notwendig.

## 4.2 Externe Evaluierung

Eine der bekanntesten Methode zur externen Evaluierung eines Offshore-Projekts stellt das **externe Benchmarking** dar. Dieses wird auch als wettbewerbsorientiertes Benchmarking bezeichnet. Hierbei werden die ausgelagerten Tätigkeiten mit ähnlichen Leistungen bei Wettbewerbern verglichen. (vgl. [Söbb2002, 217]) Ob die Aktivitäten bei den Konkurrenten ebenfalls von einem Offshore-Anbieter durchgeführt werden, ist im Rahmen des externen Benchmarking zunächst zweitrangig.

Problematisch im Rahmen des externen Benchmarking erweist sich in erster Linie die Gewinnung der erforderlichen Daten. Aufgrund der Konkurrenzsituation erhält der Outsourcing-Kunde in den seltensten Fällen einen Gesamteinblick in die Geschäftsabläufe eines Wettbewerbers. Daher gestaltet sich die Erhebung der Vergleichsdaten als relativ schwierig. Zudem lässt sich die Qualität der zur Verfügung stehenden Daten nur schwer beurteilen. (vgl. [Söbb2002, 217])

Mithilfe des externen Benchmarking lassen sich vorwiegend die Qualität und die Effektivität der Leistungserbringung durch den ausländischen Service-Provider im Vergleich zum Wettbewerb bewerten (vgl. [Spar2003, 142]). Darauf aufbauend kann beurteilt werden, ob der beauftragte Offshore-Anbieter der richtige Kooperationspartner für den Outsourcing-Kunden ist oder ob ein besser geeigneter Partner auf dem globalen IT-Dienstleistungsmarkt existiert. (vgl. [Söbb2002, 220-221])

In vielen Fällen möchte das auslagernde Unternehmen eine externe Benchmarking-Analyse aufgrund des enormen Aufwands, der hiermit verbunden ist, nicht selbständig durchführen. In diesem Fall kann es beispielsweise eine Unternehmensberatung oder eine Forschungseinrichtung mit der Durchführung beauftragen. (vgl. [Söbb2002, 221])

## Literaturverzeichnis

- [Aald2001] *Aalders, Rob*: The IT Outsourcing Guide. John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- [FiSc2004] *Fischer, Dietmar; Schumacher, Oliver*: Offshore-IT. Bündelung von Kompetenzen zur IT-Unterstützung für den Mittelstand.  
<http://www.competence-site.de/mittelstand.nsf/0/727b3a3b56abecaac1256e2b0065a714?OpenDocument>, Abruf am 2004-04-28.
- [NetS2004] *NetSkill AG*: E-Interview. Best-of-Breed-Lösungen bei IT-Partnern. Sind deutsche Berater und indische Entwickler die Zukunft der europäischen Anwendungsentwicklung.  
<http://www.competence-site.de/itmanagement.nsf/4e24e48e4c74907fc1256d200034ede0/8eb8471857dbc59dc1256d9c004d55a9!OpenDocument>, Abruf am 2004-04-15.
- [Söbb2002] *Söbbing, Thomas*: Handbuch IT Outsourcing. Rechtliche, strategische und steuerliche Fragen. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt Wien 2002.
- [Spar2003] *Sparrow, Elizabeth*: Successful IT Outsourcing. Springer Verlag, London 2003.
- [Stah2002] *Stahl, Günther*: Internationaler Einsatz von Führungskräften. Probleme, Bewältigung, Erfolg. In: *Krystek, Ulrich (Hrsg.); Zur, Eberhard (Hrsg.)*: Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2002, S. 277-302.
- [Tran2004] *TransCrit*: Ablauf der Offshore IT-Projekte. Management der Offshore Restriktionen.  
<http://www.transcrit.com/de/projects/intro.html>, Abruf am 2004-03-15.
- [Wagn2002] *Wagner, Dieter*: Grundsatzfragen der Auslandsentsendung. In: *Krystek, Ulrich (Hrsg.); Zur, Eberhard (Hrsg.)*: Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unter-

nehmensführung. Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2002, S. 263-275.