



Projektmanagement im Rahmen des IT Offshoring: Projektorganisation

Arbeitspapier Nr. 14/2004

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

1 Einführung

Ein Outsourcing-Projekt verfügt über eine enorme Komplexität (vgl. [Bräu2004, 626]). Diese wird durch die Zusammenarbeit mit einem ausländischen IT-Dienstleister zusätzlich erhöht. Die erfolgreiche Durchführung eines Offshore-Projekts erfordert daher einen erheblichen Organisationsaufwand.

Bei großen Verlagerungsprojekten nimmt das auslagernde Unternehmen zur Komplexitätsreduzierung in vielen Fällen eine Untergliederung des Gesamtprojekts in eine Reihe von Subprojekten vor. Der Aufbau einer Projekthierarchie wird im Allgemeinen als Programmmanagement bezeichnet (vgl. [Lomn2001, 22]). Im Idealfall untergliedert das Unternehmen hierbei das Großprojekt in Subprojekte bzw. Unteraktivitäten mit gleichem Aufwand und gleicher Komplexität. (vgl. [Boeh2003]) Eine gleichmäßige Verteilung des Projektaufwands bzw. der Projektkomplexität ermöglicht unter

anderem ein zeitnahes Monitoring der Offshoring-Aktivitäten. Beispielsweise lassen sich aktuelle Statusberichte für das Gesamtprojekt mithilfe entsprechender Systeme automatisch generieren. (vgl. [Tran2004])

In den folgenden Abschnitten werden zwei der wichtigsten Aspekte in Bezug auf die Organisation eines Offshore-Projekts näher betrachtet. Hierbei handelt es sich zum einen um die **Zusammenstellung des Projektteams** durch den von der Unternehmensführung bestimmten Projektmanager. Dieser kann bei der Teamzusammenstellung neben internen Mitarbeitern auch externe Berater in das Projektteam einbeziehen. Zum anderen erfolgt innerhalb der Projektorganisation die **Festlegung des Organisationsmodells**. In diesem Zusammenhang stehen den Entscheidungsträgern mehrere Varianten bezüglich der Aufteilung des Projektteams auf die verteilten Projektstandorte zur Verfügung.

Zusätzlich zu den bisher aufgeführten Organisationsaktivitäten gilt es im Rahmen der Projektorganisation einen Projektplan aufzustellen. Dieser sollte die mittelfristige Planung des Offshore-Projekts beinhalten und konkrete Maßnahmen zur Abarbeitung in Projektform aufzeigen. (vgl. [Baye2002, 15-16]) Zur Unterstützung bei der Erstellung des Projektplans können unter anderem Software-Tools, wie z. B. MS Project, eingesetzt werden. Darüber hinaus sollte der Outsourcing-Kunde bereits bei der Organisation des Projekts eine formale Rahmenstruktur hinterlegen. Diese umfasst neben allgemeingültigen Regelungen auch projektspezifische Richtlinien, die es bei der Umsetzung des Offshore-Projekts zu beachten gilt. (vgl. [Tran2004])

Eines der größten Probleme im Hinblick auf die Projektorganisation stellt das Fehlen einer eindeutig definierten Organisationsstruktur dar. Hierdurch können in erster Linie Autoritäts-, Verantwortungs- und Kommunikationsprobleme entstehen. Ein weiteres Problemfeld in Bezug auf die Organisation eines Offshore-Projekts stellt die unzureichende Ausstattung des Projektteams mit Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen dar. Diese führt nicht selten zur Demotivation der Teammitarbeiter und mindert zugleich das Interesse der Mitarbeiter am Projektfortschritt. (vgl. [Litk2002, 377-378]) Aus diesen Gründen sollte das Projektteam in jedem Fall mit ausreichend Entscheidungskompetenz ausgestattet sein. Hierdurch kann es zudem schnell und flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren. (vgl. [MaSö2004, 50])

2 Zusammenstellung des Projektteams

Die Teamzusammenstellung im Rahmen eines Outsourcing-Projekts stellt in den wenigsten Fällen eine einmalige Rekrutierung dar. Vielmehr handelt es sich hierbei um einen laufenden Prozess. In Abhängigkeit von der aktuellen Projektphase werden die benötigten Mitarbeiter hinzugezogen. Folglich untersteht die Zusammensetzung des Outsourcing-Projektteams einem ständigen Wandel. In welcher Projektphase welche Mitarbeiter zum Einsatz kommen können, wird in Tabelle 1 aufgezeigt.

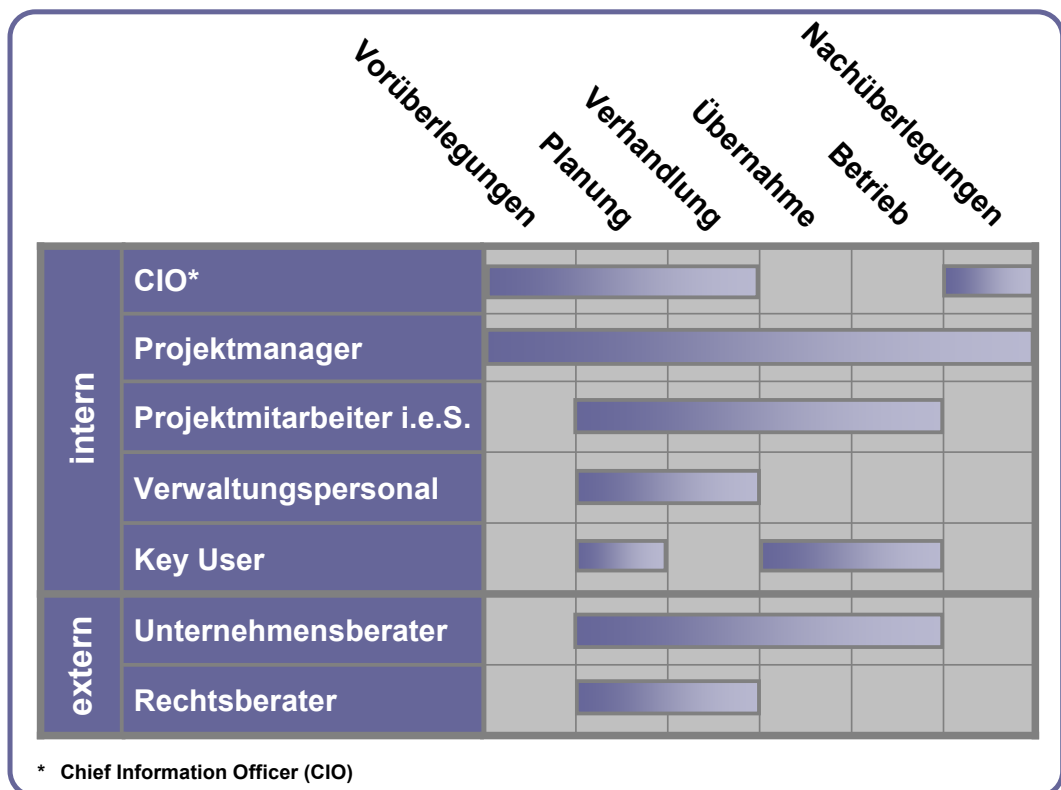


Tabelle 1: Teamzusammenstellung in den unterschiedlichen Projektphasen

Die hier vorgestellte, phasenabhängige Zusammenstellung des Projektteams beruht auf den Erkenntnissen einer umfangreichen Literaturrecherche. In Abhängigkeit von der konkreten Projektsituation können sich allerdings Abweichungen von der hier aufgezeigten Zuordnung ergeben.

In den folgenden Abschnitten werden die Aufgaben der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen im Rahmen eines Offshore-Projekts näher betrachtet. In diesem Zusammenhang bietet sich eine Unterscheidung zwischen **internen Mitarbeitern** des auslagernden Unternehmens und **externen Mitarbeitern**, die das Unternehmen bei Bedarf zukauff, an.

2.1 Interne Mitarbeiter

Mit internen Mitarbeitern werden im Folgenden Projektmitarbeiter bezeichnet, die fest beim Outsourcing-Kunden angestellt sind, d. h. über einen gültigen Arbeitsvertrag mit dem Unternehmen verfügen. Im Wesentlichen kann man im Hinblick auf ein Outsourcing-Projekt zwischen den folgenden internen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen differenzieren:

- **CIO (Chief Information Officer)**

Der CIO übernimmt ausschließlich strategische Aufgaben innerhalb des Outsourcing-Projekts. Neben der Festlegung der Offshoring-Strategie im Vorfeld der Auslagerungsinitiative, bestimmt er in vielen Fällen im Rahmen der Provider-Auswahl, welcher Dienstleister letztendlich den Zuschlag für das Projekt erhält (vgl. [Spar2003, 69]). Bei Großprojekten tritt der CIO in den meisten Fällen zudem als Verhandlungsführer bei den Vertragsverhandlungen auf (vgl. [Spar2003, 95]). Darüber hinaus entscheidet er nach Abschluss des Offshore-Projekts, was mit den bisher ausgelagerten Bereichen in der Zukunft passiert (vgl. [MaSö2004, 50]).

- **Projektmanager**

Ein Projektmanager sollte neben einschlägiger Projekterfahrung insbesondere starke kommunikative Fähigkeiten vorweisen. Hiermit wird zum einen die Verständigung mit dem Offshore-Team in Englisch, zum anderen die interkulturelle Kompetenz angesprochen. Zusätzlich sollte er über sehr gute Kenntnisse bezüglich der internen Unternehmensprozesse verfügen. (vgl. [NetS2004])

Grundsätzlich ist der Projektmanager an allen Phasen des Offshore-Projekts beteiligt. Die Schwerpunkte seiner Aufgaben liegen in der Strategiefindung vor Beginn des Outsourcing-Projekts, dem Assessment der Unternehmung bezüglich der Offshoring-Eignung und der Auswahl der Verlagerungskandidaten in der Planungsphase (vgl. [Aald2001, 52]) sowie der Provider-Auswahl im Rahmen der Verhandlungsphase (vgl. [Aald2001, 110]). Hierbei führt der Projektmanager unter anderem Interviews mit Vertretern derjenigen Dienstleistungsunternehmen durch, die in der engeren Auswahl für die Projektvergabe stehen (vgl. [NetS2004; Spar2003, 69-70]). Darüber hinaus ist er in vielen Fällen an der Due-Diligence-Prüfung des ausländischen Service-Providers beteiligt (vgl. [Aald2001, 135]) und tritt zum Teil als Verhandlungsmanager bei der Aus-

handlung des Offshoring-Vertrags mit dem Anbieter auf (vgl. [Spar2003, 95-96; Aald2001, 144]).

- **Projektmitarbeiter i. e. S.**

Die Projektmitarbeiter i. e. S. unterstützen den Projektmanager vorwiegend durch die Übernahme einer Vielzahl von operativen Tätigkeiten. Beispielsweise können Finanzexperten oder IT-Spezialisten (vgl. [Aald2001, 53-54]) dem Projektleiter im Rahmen der Assessment- oder der Analysephase behilflich sein. Ähnliches gilt für einen Kommunikationsmanager hinsichtlich der Projektausschreibung (vgl. [Aald2001, 110]).

Die Projektphase, in der das Projektteam normalerweise die größte Anzahl an internen Mitarbeiter aufweist, ist die Verhandlungsphase. In dieser werden unter anderem Mitarbeiter der IT-Abteilung, der betroffenen Fachabteilungen, der Finanzabteilung und der Rechtsabteilung (vgl. [Aald2001, 144]) in das Offshore-Projekt miteinbezogen. Darüber hinaus können auch Mitarbeiter der Logistikabteilung innerhalb dieser Phase zu Rate gezogen werden (vgl. [Aald2001, 144]).

- **Verwaltungspersonal**

Zusätzlich zu den eigentlichen Projektteammitgliedern existiert eine Reihe von Mitarbeitern, die ausschließlich mit der Verwaltung des Offshore-Projekts beschäftigt sind. Insbesondere die Planungsphase (vgl. [Aald2001, 53-54]), die Ausschreibung des Offshoring-Vorhabens (vgl. [Aald2001, 110]) sowie die Aushandlung des Vertragswerks (vgl. [Spar2003, 96]) erfordern einen enormen administrativen Aufwand. Dieser ist durch die operativ tätigen Projektmitarbeiter alleine nicht zu bewältigen.

- **Key User**

Die Key User sind in den meisten Fällen Mitarbeiter der Fachabteilungen, die temporär dem Projektteam hinzugezogen werden. Im Gegensatz zu den Projektmitarbeitern i. e. S., die ebenfalls aus den Fachabteilungen stammen, verfügen die Key User über keine konkrete Aufgabe innerhalb des Outsourcing-Projekts. Vielmehr werden diese unter anderem zur Erfassung der Anforderungen im Rahmen der Analysephase (vgl. [MaSö2004, 49]) sowie zum Testen der bereitgestellten Leistungen herangezogen.

Bei den hier aufgeführten, internen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen handelt es sich allerdings lediglich um eine grobe Klassifikation der an einem Offshore-Projekt beteiligten Mitarbeiter. Insbesondere hinsichtlich der Projektmitarbeiter i. e. S. kann eine weitere Untergliederung vorgenommen werden.

2.2 Externe Mitarbeiter

Mit externen Mitarbeitern bezeichnet man in erster Linie Berater, die dem Unternehmen bei technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Fragestellungen zur Seite stehen. Die möglichen Aufgabengebiete der unterschiedlichen Beratergruppen im Rahmen eines Offshore-Projekts werden im Folgenden näher betrachtet:

- **Unternehmensberater**

Bei den Unternehmensberatern handelt es sich in erster Linie um Wirtschafts- und Technikexperten (vgl. [Spar2003, 96]), die zur Unterstützung des Projektteams in speziellen Projektphasen hinzugezogen werden. Insbesondere in der Assessment- und der Analysephase zu Beginn des Outsourcing-Projekts (vgl. [Aald2001, 54-56]) sowie bei der Auswahl des Providers (vgl. [Spar2003, 70-71; MaSö2004, 50]), der Due Diligence und der Ausarbeitung des Offshoring-Vertragswerks (vgl. [Aald2001, 135]) werden externe Unternehmensberater durch den Offshoring-Kunden eingekauft. Darüber hinaus können Consultants das Projektteam bei der Leistungsmessung während der Betriebsphase unterstützen.

- **Rechtsberater**

Der Einkauf von Rechtsberatern dient der Einbindung juristischer Kompetenz (vgl. [Bräu2004, 592-593]). Schwerpunktmäßig bietet sich der Einsatz von externen Rechtsberatern im Rahmen der Verhandlungsphase an. In dieser Phase können sie unter anderem bei der Ausschreibung des Verlagerungsprojekts (vgl. [Aald2001, 88-89]) und der Aushandlung des Outsourcing-Vertrags (vgl. [Spar2003, 96; MaSö2004, 50]) behilflich sein. Darüber hinaus können sie das Projektteam beispielsweise bei der Auswahl der Offshoring-Organisationsform innerhalb der Planungsphase unterstützen.

In diesem Zusammenhang gilt es hinzuzufügen, dass vornehmlich Unternehmen, die nicht über eine interne Rechtsabteilung verfügen, von dem Einsatz externer Rechtsberater Gebrauch machen.

Der Einkauf von externer Expertise erweist sich in vielen Fällen als eine große Hilfestellung für das auslagernde Unternehmen. Insbesondere für Offshoring-Kunden, die bisher keine Outsourcing-Projekte mit ausländischen Partnern durchgeführt haben, ist es empfehlenswert externe Berater mit einschlägigen Erfahrungen zumindest temporär in das Projektteam aufzunehmen.

3 Festlegung des Organisationsmodells

Bei der Festlegung des Organisationsmodells muss das auslagernde Unternehmen bestimmen, an welchem Ort die Mitarbeiter des ausländischen Service-Providers arbeiten sollen. Diese Entscheidung hängt unter anderem von den durchzuführenden Tätigkeiten, der hierfür erforderlichen Interaktion zwischen den Mitarbeitern des Auftraggebers und denen des Offshore-Anbieters sowie der räumlichen Entfernung zwischen den Offshoring-Partnern ab. (vgl. [MaSö2004, 97]) Grundsätzlich stehen dem Outsourcing-Kunden in Anlehnung an [MaSö2004, 97-100] die folgenden Modelle zur Organisation des Offshore-Projekts zur Verfügung:

- ***Onsite-Modell***

Beim Onsite-Modell befinden sich die Mitarbeiter des ausländischen Service-Providers vor Ort beim Kunden. Dieses Modell ist vergleichbar mit der Arbeitsweise einer Unternehmensberatung. Der größte Vorteil ist hierbei die problemlose Interaktion zwischen den internen und den externen Mitarbeitern. Allerdings ist dieses Modell in der Regel mit erheblichen Kosten für den Auftraggeber verbunden. Daher wird das Onsite-Modell in den meisten Fällen nur temporär zur Überbrückung von Personalengpässen oder zur gemeinsamen Vorbereitung von Offshore-Projekten mit dem Kunden angewandt.

- ***Offshore-Modell***

Bei diesem Organisationsmodell arbeiten die Mitarbeiter des ausländischen Provider ausschließlich offshore. Der erforderliche Know-how-Transfer zu Projektbeginn sowie am Ende des Offshore-Projekts findet mithilfe von Mitarbeitern des Outsourcing-Kunden statt, die für einen bestimmten Zeitraum offshore tätig sind. Dieses Organisationsmodell verspricht in der Regel die höchsten Kosteneinsparungen auf Kundenseite. Allerdings ist das Offshore-Modell auf-

grund des geringen Anteils an persönlicher Interaktion zwischen den Partnern auch mit dem größten Risiko behaftet.

- ***Onsite/Offshore-Modell***

Das Onsite/Offshore-Modell versucht die Vorteile der bisher vorgestellten Organisationsmodelle in einem Modell zu vereinen. Hierbei werden soviel Tätigkeiten wie möglich am Offshore-Standort durchgeführt. Lediglich kritische Aktivitäten, die z. B. eine Interaktion mit Kunden des Outsourcing-Auftraggebers erfordern, verbleiben im Unternehmen. Die Projektleitung kann sich bei diesem Organisationsmodell in Abhängigkeit vom Status des Offshore-Projekts schwerpunktmäßig offshore oder onsite befinden.

In der Praxis lässt sich zumeist das Onsite/Offshore-Modell antreffen, wobei die Koordination des Offshore-Projekts am Stammsitz des Outsourcing-Kunden, d. h. onsite, stattfindet. Im Rahmen eines Entwicklungsprojekts entscheidet der dort ansässige Projektmanager nach einer klaren Aufgabenteilung, welche Aktivitäten an Offshore-Mitarbeiter weitergegeben werden. Als Grundvoraussetzung für eine problemlose Verteilung der Arbeitsaufgaben ist die Bereitstellung einer zuverlässigen Kommunikationsinfrastruktur zu nennen. (vgl. [Baye2002, 19]) Im Gegensatz zum ADO sollte beim Infrastructure Service Providing (ISP) sowie beim Business Process Outsourcing (BPO) bereits im Vertragswerk eindeutig hinterlegt sein, welche Leistungen der ausländische Provider zu erbringen hat. Dies erleichtert die Organisation entsprechender Outsourcing-Projekte erheblich.

Literaturverzeichnis

- [Aald2001] *Aalders, Rob*: The IT Outsourcing Guide. John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- [Baye2002] *Bayerischer Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.)*: Offshore IT für den Mittelstand. Leitfaden zur Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen durch offshore IT-Entwicklung im Rahmen der Internationalisierung des Mittelstandes in Bayern. Software Forum Bayern e.V., München 2002.
- [Boeh2003] *Boehm, Christoph*: Guidebook on Offshore IT Project Delivery. Summary on the Offshore IT Practice from a German Perspective. Bensheim 2003.
- [Bräu2004] *Bräutigam, Peter (Hrsg.)*: IT Outsourcing. Eine Darstellung aus rechtlicher, technischer, wirtschaftlicher und vertraglicher Sicht. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004.
- [Litk2002] *Litke, Hans-Dieter*: Internationales Projektmanagement. In: *Krystek, Ulrich (Hrsg.)*; *Zur, Eberhard (Hrsg.)*: Handbuch Internationalisierung. Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Springer Verlag, Berlin Heidelberg 2002, S. 373-391.
- [Lomn2001] *Lomnitz, Gero*: Multiprojektmanagement. Projekte planen, vernetzen und steuern. Verlag Moderne Industrie, Landsberg 2001.
- [MaSö2004] *Mayer, Alexander; Söbbing, Thomas*: Outsourcing leicht gemacht. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt Wien 2004.
- [NetS2004] *NetSkill AG*: E-Interview. Erfolgreiches IT-Management in der Versicherungsbranche durch Offshore-Entwicklung.
[http://www.competence-site.de/itmanagement.nsf/4e24e48e4c74907fc1256d200034ede0/52b47eecd326c0ccc1256d89003ecbaf!](http://www.competence-site.de/itmanagement.nsf/4e24e48e4c74907fc1256d200034ede0/52b47eecd326c0ccc1256d89003ecbaf!OpenDocument)
OpenDocument, Abruf am 2004-04-15.
- [Spar2003] *Sparrow, Elizabeth*: Successful IT Outsourcing. Springer Verlag, London 2003.

- [Tran2004] *TransCrit*: Ablauf der Offshore IT-Projekte. Management der Offshore Restriktionen.
<http://www.transcrit.com/de/projects/intro.html>, Abruf am 2004-03-15.