



Qualitätssicherungs- und Risikomanagement in IT-Offshoring-Projekten

- besondere Anforderungen und Risiken erfordern besondere Maßnahmen -

BITKOM und BDI: Anwenderforum IT-Outsourcing

21. September 2005

Seit über 15 Jahren Beratung im strategischen IT- und IT-Projekt-Umfeld

- INTARGIA ist inhabergeführt in einer seit Jahren stabilen und stetig wachsenden Partnerschaft.
- INTARGIA ist kompromisslos unabhängig und neutral.
- Referenzen bei namhaften großen und mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Institutionen:



Kernfragen und Agenda

- **Wodurch unterscheiden sich IT-Offshoring-Projekte von anderen IT- und Sourcing-Projekten?**
- **Welches sind die wesentlichen Stellgrößen zu Qualitätssicherung und welches die größten Risiken in IT-Offshoring-Projekten?**
- **Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um die Qualität zu maximieren, Risiken zu beherrschen und damit den Erfolg des Projekts zu sichern?**

Kernfragen und Agenda

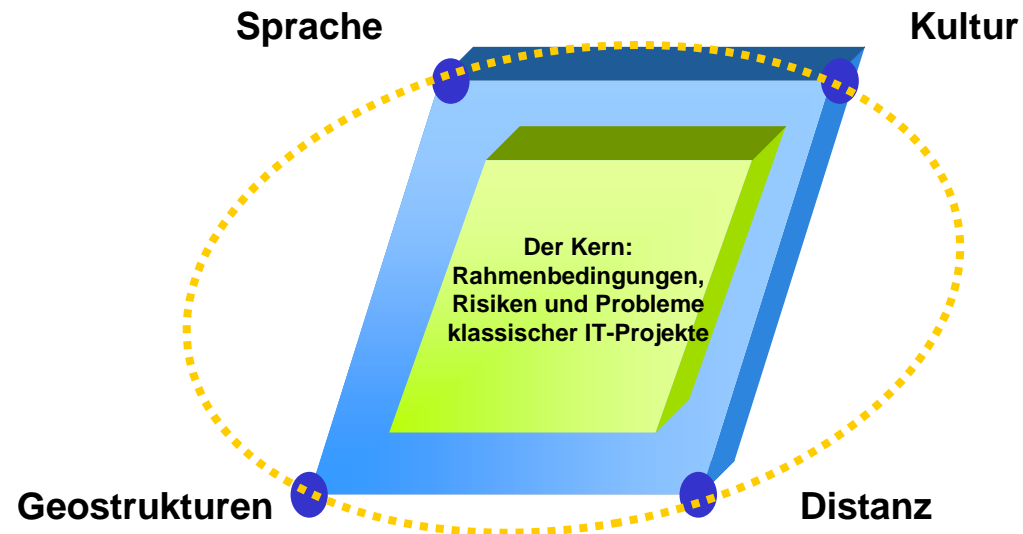
- **Wodurch unterscheiden sich IT-Offshoring-Projekte von anderen IT- und Sourcing-Projekten?**
- Welches sind die wesentlichen Stellgrößen zu Qualitätssicherung und welches die größten Risiken in IT-Offshoring-Projekten?
- Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um die Qualität zu maximieren, Risiken zu beherrschen und damit den Erfolg des Projekts zu sichern?

IT-Offshoring-Projekt: Ein IT-Projekt mit „Distanz-Kultur-Komponente“ – außergewöhnliche strukturelle Eigenschaften und Rahmenbedingungen:

- Räumliche Distanz und Zeitdifferenz
- Mehr oder weniger große kulturelle Distanz
- Sprachbarrieren
- Geopolitische Einflußfaktoren (wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen)

→ **besonders hohe Anfälligkeit für Risiken und Probleme**

→ **besonders hohe Anforderungen an Qualitätssicherungs- und Risikomanagement!**



Kernfragen und Agenda

- Wodurch unterscheiden sich IT-Offshoring-Projekte von anderen IT- und Sourcing-Projekten?
- **Welches sind die wesentlichen Stellgrößen zu Qualitätssicherung und welches die größten Risiken in IT-Offshoring-Projekten?**
- Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um die Qualität zu maximieren, Risiken zu beherrschen und damit den Erfolg des Projekts zu sichern?

Die wichtigsten Risikotreiber in IT-Offshoring-Projekten

1 Risiken in der Auswahl und Kontrahierung des Partners

- Intransparenter Anbietermarkt
- Sicherheits- und Technologierisiken
- Risiken mangelnder Verfügbarkeit
- Risikofaktor Vertrag
- ...

3 Geopolitische Risiken

- landesspezifische Unsicherheiten (z.B. Jurisdiktion)
- politische Instabilität
- Währungsrisiken
- Infrastrukturelle Mängel
- ...

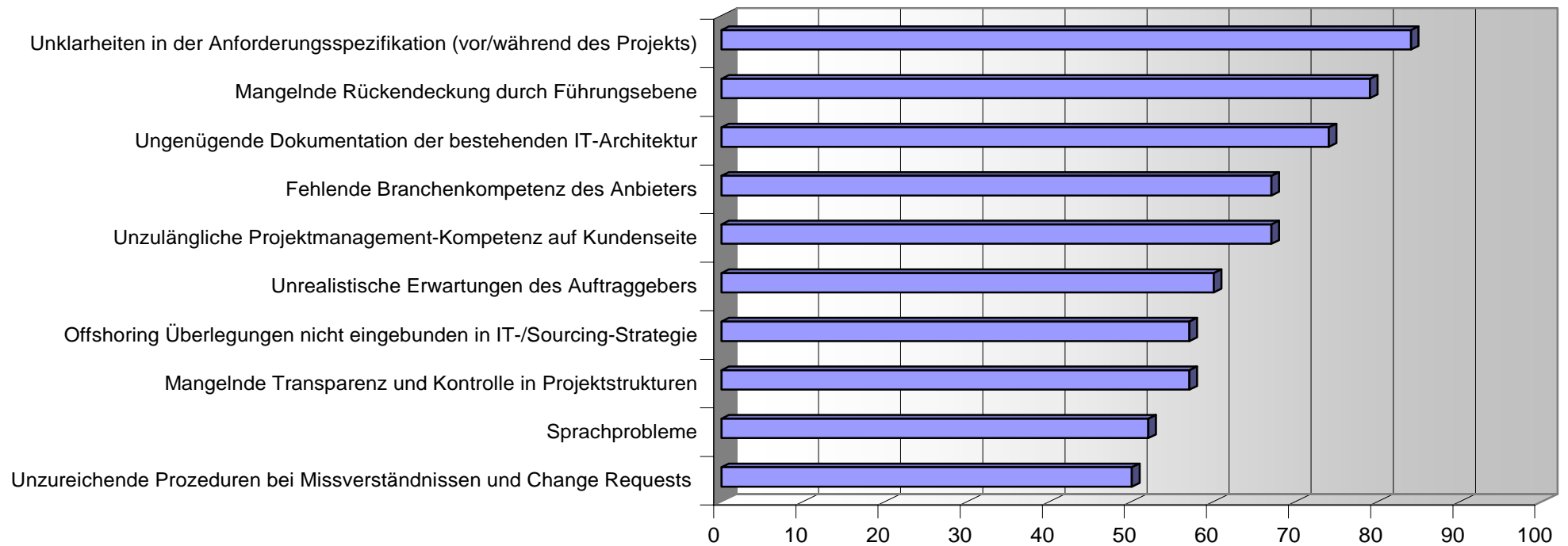
2 Projektrisiken

- vergleichsweise hoher Koordinationsaufwand
- hoher Aufwand an QS-Maßnahmen
- Kommunikationsprobleme
- Transferverluste bei unternehmenseigenem Know-How
- Kontrollverluste
- ...

4 Kulturelle Risiken

- Sprachbarrieren
- Risiken interkultureller Projektarbeit (Mißverständnisse, Verzögerungen in der Projektarbeit, unterschiedliche Arbeitsweisen)
- Unkenntnis fremder Geschäftsgebaren
- ...

Die größten Risiken aus Anbieter-Sicht

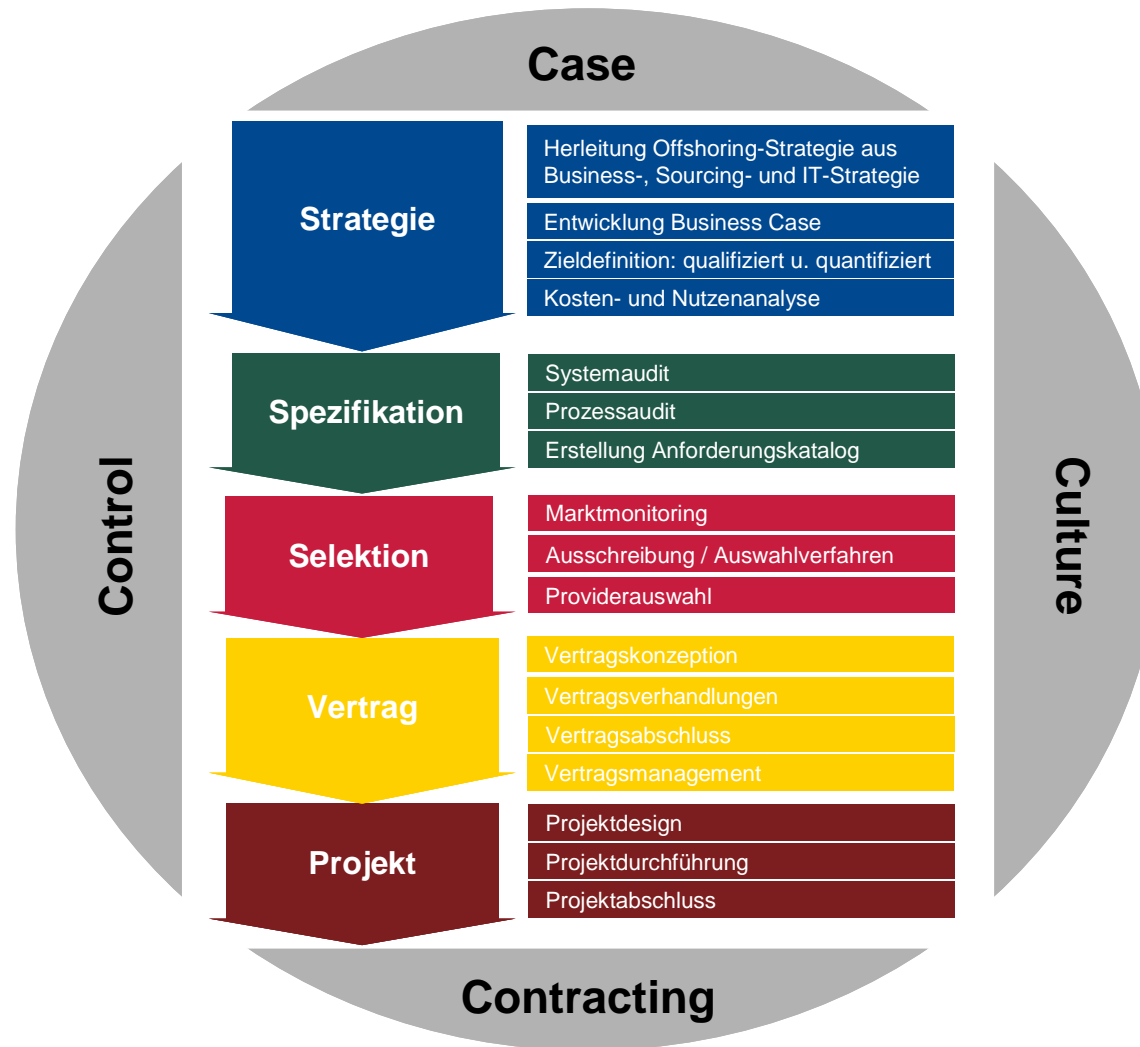


Quelle: INTARGIA Research, Risks in IT-Offshoring-Projects, May 2005

Kernfragen und Agenda

- Wodurch unterscheiden sich IT-Offshoring-Projekte von anderen IT- und Sourcing-Projekten?
- Welches sind die wesentlichen Stellgrößen zu Qualitätssicherung und welches die größten Risiken in IT-Offshoring-Projekten?
- **Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um die Qualität zu maximieren, Risiken zu beherrschen und damit den Erfolg des Projekts zu sichern?**

INTARGIA C4 Offhoring



„INTARGIA C⁴“ ist ein umfangreiches Framework aus Vorgehensmodell, Methoden und Tools zur Beherrschung der vier herausragenden Qualitätsfaktoren eines IT-Offshoring-Projekts:

Case, Contracting, Culture, Control

Beispiel: Unrealistische Erwartungen

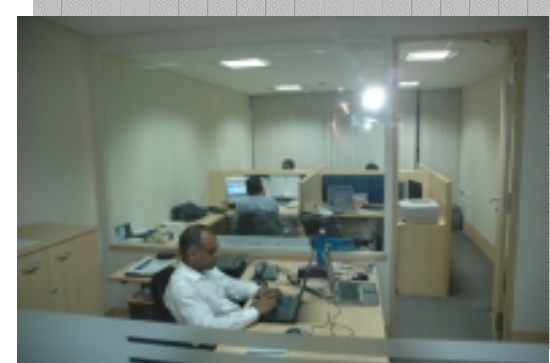
„...erst im Laufe des Projekts wurde uns deutlich, daß wir eigentlich überhaupt nicht durchdacht hatten, worin genau der Vorteil liegen soll. Alle haben es halt gemacht....Dementsprechend wenig zufriedenstellend waren die betriebswirtschaftlichen Resultate...“

„...unser Business Case basierte auf vollkommen überzogenen Vorstellungen. Tatsachen wurden verdreht und Bedenken bei Seite geräumt. Die wirtschaftliche Berechnung war ungenau und unsere Erwartungen damit total überzogen – das Projekt war ein ökonomischer Reinfluss...“

Zitate aus einer empirischen Untersuchung

Maßnahmen

- Strategie-Check (Einklang von Businessstrategien, Sourcingstrategie, Internationalisierungsstrategie)
- Fundierte, ehrliche Kosten- und Nutzenanalyse: verdeckte Kosten „bis ins Detail“ herausarbeiten und in Kosten-, Nutzenanalyse einbeziehen
- Objektive und realistische Betrachtung der Fakten; kein „Wunschdenken“, keine Verniedlichung
- Quantifizierte Zieldefinition
- Eindeutige Abgrenzung von „Scope“ und „Out-of-Scope“
- Sorgfältige Rollenzuordnung (Offshore machen, wofür Offshore prädestiniert ist; Preis-Verlockungen „unguter“ Verlagerungen widerstehen !
- Prioritäten setzen
- Absicherung durch unabhängige Bewertung



Case: aktuelle Schlaglichter aus der Praxis

- **IT-Offshoring ist (weiterhin) nichts für Kleinvorhaben, sondern rechnet sich erst ab einer bestimmten Projektgröße.**
- **Neues Konditionen-Verständnis („If you want it cheap, go to China“; „25-30% Ersparnis“)
→ TCO / TBO-Betrachtung unter Einbeziehung aller internen und externen Rahmenbedingungen**
- **Neue USPs: Größe, flexible Skalierung, aktives Kulturmanagement**
- **Multisite-Offshoring / Multivendor-Offshoring optimiert (möglicherweise) Rollenzuordnungen – bei Maximierung der Steuerungsaufwendungen**

Unklarheiten in der Anforderungsspezifikation

„...das indische Team programmiert genau das, was man ihm sagt - aber nicht unbedingt das, was man gemeint hat...“

„... zu Beginn des Projekts war ganz klar, was wir uns vorstellten, aber am Ende sah das Ergebnis komplett anders aus...“

Zitate aus einer empirischen Untersuchung

Maßnahmen

- Perfekter Auswahlprozess
- Vertragsprofis mit internationalem Know-How einbeziehen
- Ausreichend Zeit für eine umfassende und detaillierte Anforderungsspezifikation
- Risiken vertraglich absichern (Fallbackoptionen, Bürgschaften, ...)
- Projektmanagementregeln und –verfahren der „hohen Kunst“ vereinbaren (Projektcontrolling, Projektrisikomanagement, Projektqualitätssicherung, Rollenzuordnung)
- Zahlungen an Erbringung der Teilergebnisse zu den Meilensteine koppeln
- Strukturiertes und verbindliches Change Request Verfahren

Contracting: Aktuelle Schlaglichter aus der Praxis

- **Anbieterdifferenzierung und Profilspezialisierung nehmen zu
→ mit Konsequenzen für Auswahl und Vertragsgestaltung**
 - Offshore; Onsite-Offshore; Multisite-Offshore
 - Fachliche Spezialisierung (Entwickeln, Testen, ...)
 - Größendifferenzen
 - Angebote zur Überbrückung kultureller Barrieren (z.B. deutsche Muttersprachler für das Team)
- **Bereitschaft zu erfolgsabhängiger Honorierung wächst (Hintergrund sind die wachsenden Lohnpreise); dies zu verhandeln ist jedoch äußerst anspruchsvoll → Vertrag!**
- **Länderspezifische Regulatorien (Hürden) beachten
z.B. Antrag auf Green Card lässt Business Visum für Wochen erlöschen; Verfall der Green Card bei längeren Abwesenheiten; vorgeschriebene Mindestlöhne**

Sprach- und Verständigungsprobleme

„...eigentlich sprachen alle gut Englisch und sie nickten zustimmend, daß alles verstanden sei...“

„...keiner aus dem Team machte in der Gruppenarbeit Verbesserungsvorschläge, sie erwarteten unsere Anweisungen und begaben sich dann in ihr stilles Kämmerlein – unter einem produktiven und kreativen Arbeiten verstehe ich etwas anderes...“

Zitate aus einer empirischen Untersuchung

Maßnahmen

- Faktor Sprache nicht unterschätzen („Englisch ≠ Englisch ≠ Englisch“) und proaktiv angehen
- Ausreichend Raum für Soft Factors → kulturelle Unterschiede als Wert positionieren und nicht als Problem und konstruktiv managen
- Ausreichende Vor-Ort-Besuche („Anerkennung ist alles“)
- Beiderseitiges „Kulturmanagement“ vertraglich festschreiben

Culture: Aktuelle Schlaglichter aus der Praxis

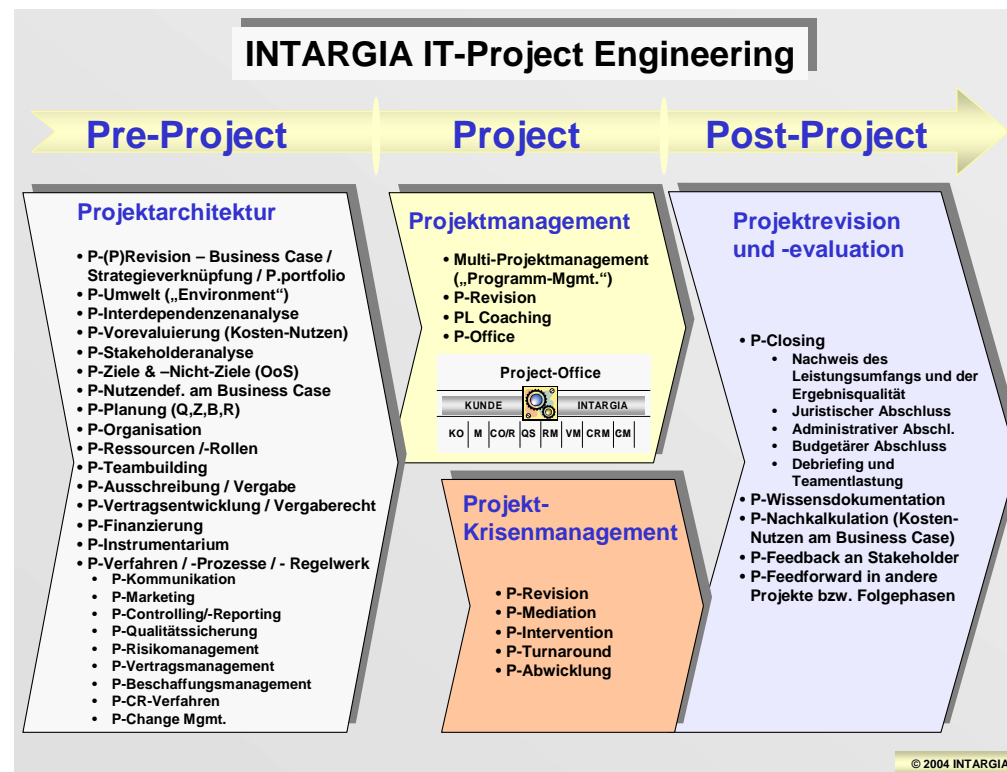
- **Company- und Projekthopping fördern bei Offshore-Projektkräften den eigenen Curriculum Vitae → hohe Fluktuation in der Belegschaft; entsprechend vertraglich abfedern**
- **aktives Sprach- und Kulturtraining wird von Offshore-Anbietern zunehmend als Wettbewerbsfaktor positioniert (Zitate: „Deutsche sind genau.“; „Deutsche loben nicht wie Amerikaner.“; "Deutsche meinen ja, wenn sie ja sagen.")**
- **Zunehmend Einstellung von Muttersprachlern für verschiedene Rollen bei den Anbietern**



Mangelnde Transparenz und Kontrolle in den Projektstrukturen

„...irgendwann sahen wir den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr...“

Zitat aus einer empirischen Untersuchung



2/3 der in IT-Offshore-Projekten auftretenden Probleme sind Probleme der Beherrschung des Projekts!

Maßnahmen: verbindliches Klären und Definieren; „Pfad der Tugend“ konsequent einhalten !

- **Scope, Rollen und Verantwortlichkeiten definieren**
- **Projektprozesse festschreiben**
 - Abnahmeverfahren
 - Testverfahren
 - Berichtswesen,...
- **Project-Governance nachhaltig verankern**
 - Qualitätssicherung
 - Controlling
 - Risikomanagement
- **Fähigkeiten / Rollen / Skills zum Management internationaler Projektdimensionen beim Team vorher ermitteln und erforderliche Maßnahmen ergreifen**
- **Kommunikationsprozeduren eindeutig festlegen**
- **Gegenseitige Vor-Ort-Kapazitäten**

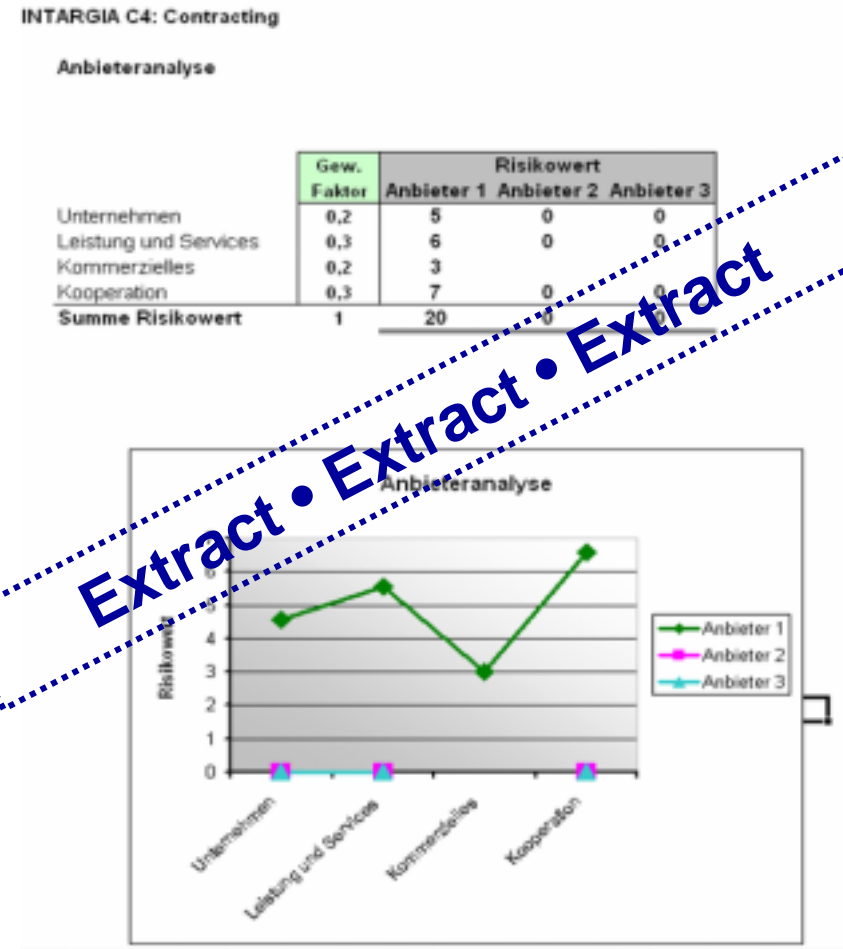
Contracting: Anbieteranalyse und -auswahl

INTARGIA C4: Contracting

Anbietersauswahl

Anbieter 1

	Gew. Faktor	Wert	Risiko
A Unternehmen	0,2		
A 1 Stabilität / Größe		2	
A 2 Erfahrungsschatz und Referenzen		3	
A 3 Management-Team		1	
A 4 Verfügbarkeit		3	
A 5 Flexibilität		2	
A 6 Ansprechpartner vor Ort (Nähe zum Auftraggeber)		2	
A 7 Zertifizierung (SEI-CMM, ISO, ...)		2	4,6
B Leistungs- und Serviceangebot	0,3		
B 1 entsprechendes Leistungsprofil		3	
B 2 Qualität in Leistungen und Prozessen		2	
B 3 Liefertzeit, Lieferqualität		1	
B 4 Methoden, Tool-Standards		1	
B 5 Infrastruktur, Flexibilität, Verfügbarkeit		3	
B 6 Service Level Agreements		2	
B 7 Branchenkenntnisse		1	
		2	5,6
C Kommerzielles	0,2		
C 1 Preisgestaltung		1	
C 2 Vertragskonditionen		2	
		2	3,0
D Kooperationsszenarien	0,3		
D 1 Sympathie		3	
D 2 Landeskultur		2	
D 3 Unternehmenskultur		3	
D 4 Arbeitsweise und -einstellung		3	
D 5 Passgenauigkeit und "Kragenweite"		2	6,6



Contracting: Analyse der Länderrisiken

INTARGIA C4: Contracting

Analyse der Länderrisiken

Land 1

A Geopolitik

- A 1 Entfernung und gute Erreichbarkeit
- A 2 Belastbarkeit der Infrastruktur
- A 3 Passende Zeitzone (24h/7d vs. gleiche Zeitzone)
- A 4 Politisches System und politische Stabilität
- A 5 Rechtssicherheit und Jurisdiktion

B Wirtschaft und Ökonomie

- B 1 Wirtschaftliche Stabilität (Wachstum)
- B 2 Komparative Kosten
- B 3 Währungsrisiken
- B 4 Sozial- und Arbeitsgesetzgebung
- B 5 Macht der Gewerkschaften
- B 6 Ausbildungsstand
- B 7 Sprachgesetzgebung
- B 8 Inflationsrate
- B 9 Arbeitslosigkeit
- B 10 Lohn- und Gehaltsentwicklung
- B 11 Stärke der Fachkenntnisse

C Kultur und Gesellschaft

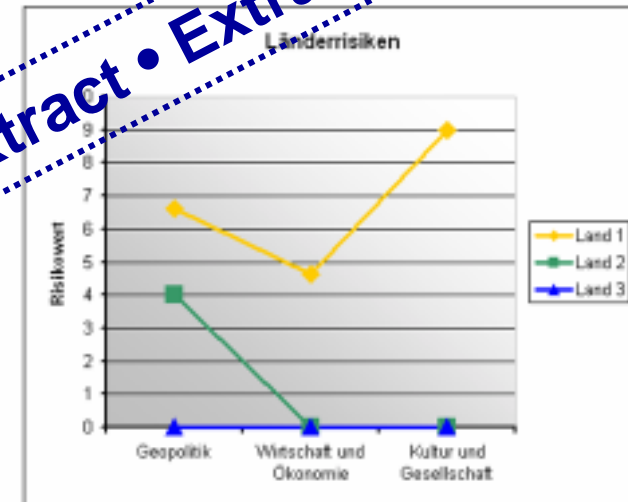
- C 1 Arbeitsweise und -einstellung
- C 2 Sprache
- C 3 Religion
- C 4 kulturelle Distanz

	Gew. Faktor	Wert	Risiko
A Geopolitik			
	0,3	2	
		3	
		2	
		3	
		2	6,6
B Wirtschaft und Ökonomie			
	0,3	3	
		2	
		1	
		1	
		3	
		2	
		1	
		2	
		1	
		3	
		3	
		2	4,6
C Kultur und Gesellschaft			
	0,4	1	
		2	
		3	
		3	
		2	9,0

INTARGIA C4: Contracting

Länderanalyse

	Gew. Faktor	Risikowert		
		Land 1	Land 2	Land 3
Geopolitik	0,3	7	4	0
Wirtschaft und Ökonomie	0,3	5	0	0
Kultur und Gesellschaft	0,4	9	0	0
Summe Risikowert	1,0	20	4	0



Control: Checkliste Analyse bzw. Entwicklung Projektstruktur

I	Grundlagen	Bemerkungen	X
	Ist der Business Case validiert?		
1	Ist eine Kosten-Nutzen-Analyse gemacht und ist diese einer Revision unterzogen worden?		
	Ist die Strategie verknüpfung gegeben? Sind strategische Gesichtspunkte ausreichend in der Planung berücksichtigt und spiegeln sich im Projekt wieder?		
	Ist das Projekt sinnvoll in das Projekt-Portfolio (Multiprojektmanagement) des Unternehmens integriert?		
	Sind die Projektziele und –Nicht-Ziele definiert, einstimmig beschlossen und entsprechend dokumentiert? Finden die Projektziele und –Nicht-Ziele sich ausreichend in der Projektarchitektur wieder?		
	Die genaue Zeitplanung ist vollständig abgeschlossen und „abgenickt“?		
	Die genaue Budgetplanung ist vollständig abgeschlossen und „abgenickt“?		
	Ist die Projektorganisation festgelegt?		
	Ist eine Analyse der Kultur-Komponente durchgeführt? Sind entsprechende Maßnahmen geplant? Ist ein „Kulturbbeauftragter“ ernannt?		
	Ist man sich einig über den Umgang mit der Distanz und sind diesbezüglich Verfahren festgelegt (Reisefrequenzen, Kommunikationsmittel, ...)?		
		
II	Projektverfahren, -prozesse und -planungen		
	Stehen die Projektbeteiligten fest? Ist die Schnittstelle zum Auftragnehmer eingerichtet und mit entsprechender Kompetenz und Autorität besetzt worden? Sind alle Projektrollen definiert und verteilt?		

	Sämtliche Projektverfahren, -prozesse und –regelwerke sind formuliert, abgestimmt und umgesetzt?		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsprozeduren ▪ Berichtswesen ▪ Controlling und Reporting ▪ Vertragsmanagement ▪ Change Management ▪ Abnahmeverfahren ▪ Testverfahren ▪ Change-Request-Verfahren ▪ Beschaffungsmanagement ▪ Dokumentation, Protokollierung 		
III	Risikomanagement		
	Wurde eine Risikoidentifizierung durchgeführt und dokumentiert?		
	Sind die Risiken evaluiert und beurteilt ?		
	Sind Maßnahmen zur Risikominimierung entwickelt?		
	Ist Speziell eine Analyse von durch die Kultur hervorgerufener bedingter Risiken durchgeführt worden? Und sind entsprechende Maßnahmen vorbereitet?		
	Ist ein funktionsfähiger „ Risk-Watch-Monitor “ etabliert?		
	Ist eine Risikomanagement-Strategie formuliert?		
	Ist ein „ Risikobeauftragter “ ernannt?		
	Sind Tools des Risikomanagements etabliert?		
IV	Qualitätssicherung		
	Sind Qualitätskriterien festgelegt, priorisiert und vereinbart?		
	Sind Verfahren zur Qualitätsmessung formuliert?		
	Sind Qualitätsprüfungen reglementiert?		
	Ist speziell auch der Kulturaspekt in dem Zusammenhang „Qualität“ berücksichtigt?		

**INTARGIA Managementberatung GmbH
Max-Planck-Strasse 20
63303 Dreieich**

**Matthias Uhrig und Jessica von Zitzewitz
Tel.: 06103 50 86 0
jessica.zitzewitz@intargia.com
www.intargia.com**