



Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Department Business Computing 2
Lehrstuhl Groupware Competence Center

Bachelorarbeit

IT-Offshoring

-

Chancen und Risiken für deutsche IT-Services

Prof. Dr. Ludwig Nastansky

Sommersemester 2008

vorgelegt von

Nico Menze

Student der Wirtschaftsinformatik

Matrikel-Nummer: 6258516

Zimmermannstr. 32, 33449 Langenberg

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	II
Tabellenverzeichnis.....	II
0. Einleitung.....	1
1. IT-Offshoring - Einführung und Hintergründe.....	2
1.1 Globalisierung.....	2
1.2 Outsourcing: Do what you do best, outsource the rest.....	2
1.3 Offshoring: Begriffe und Gestaltungsformen.....	3
1.4 Wie und wo wird es schon eingesetzt?.....	7
1.5 Vorteile des IT-Offshoring.....	8
1.6 Herausforderungen.....	10
1.7 Trends bei den Offshore Providern und IT-Service Providern.....	12
1.8 Voraussetzungen für erfolgreiches IT-Offshoring.....	13
2. Entwicklungen der Verlagerung aus den angelsächsischen Ländern nach Indien.....	14
3. Besonderheiten und Entwicklungen in Kontinental Europa.....	17
3.1 Besonderheiten.....	17
3.2 Situation in Deutschland.....	18
3.3 Entwicklungen.....	19
3.3.1 arvato systems Group.....	19
4. Die Auswahl eines IT-Offshoring Providers.....	26
4.1 Ausschreibungstypen - RFI, RFP.....	26
4.2 RFP Inhalte für IT-Services.....	27
5. Ausblick: IT-Offshoring Chancen und Herausforderungen für deutsche IT-Services.....	28
5.1 Rolle, Aufgabe und Mehrwert einer Brückenfunktion.....	28
5.2 Chancen.....	29
5.3 Risiken.....	30
Literaturverzeichnis.....	III
Glossar.....	VIII
“RFP template” for IT-Services (English).....	XIII
Eidesstattliche Erklärung.....	XXV

Abkürzungsverzeichnis

APAC: Gebietszone: Australien, Asien

BMW: Bayerische Motoren Werke AG

Cognizant: Cognizant Technology Solutions

DACH : Region Deutschland, Österreich, Schweiz

EDS: Electronic Data Systems Corporation

EBIT: Earnings Before Interest and Tax

FTE: Full Time Equivalent (Ganztagskraft)

IBM: Intel Business Machines Corporation

KPI: Key Performance Indicators

MEA: Gebietszone: Mittlerer Osten und Afrika

MT: Mann Tage oder Projekt Tage

ODC: Offshore Delivery Center

RFI: Request For Information

RFP: Request For Proposal

Satyam: Satyam Computer Services Ltd

SL: Service Level

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Formen des IT-Offshorings	4
Abbildung 2: Kosteneinsparung beim IT-Offshoring.....	8
Abbildung 3: Indizierte Durchschnittstagesätze von Programmieren in ausgewählten Offshoring-Ländern im Vergleich zu Deutschland	9
Abbildung 4: Chronologie der Partnerschaft mit Satyam	21
Abbildung 5: Globale Reichweite von Satyam	23
Abbildung 6: Partnerschaftsmodell	25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Partielles vs. Totales Offshoring	6
Tabelle 2: Offshore stage of US Fortune 1000 firms.....	16

0. Einleitung

Diese Bachelorarbeit behandelt das Thema des IT-Offshoring. Ziel soll es sein, Chancen und Herausforderungen, bzw. Risiken, für deutsche IT-Services beim IT-Offshoring zu analysieren.

Das erste Kapitel gibt eine Einführung in das Thema Outsourcing und Offshoring. Es werden die Begriffe Globalisierung, Outsourcing und Offshoring definiert und Beispiele gegeben, in welchen Bereichen Offshoring heute genutzt wird. Desweiteren werden kurz Vorteile, Herausforderungen und Voraussetzungen für Offshoring genannt und Trends bei den Providern erläutert.

Kapitel 2 befasst sich mit der Verlagerung von IT-Services aus den angelsächsischen Ländern nach Indien und gibt Beispiele anhand von englischen und amerikanischen Unternehmen.

In Kapitel 3 wird die Situation in Kontinental Europa genauer analysiert. Es werden Besonderheiten in Kontinental Europa herausgestellt und die Situation speziell in Deutschland genauer betrachtet. Zum Abschluss dieses Kapitels wird mit Hilfe eines deutschen IT-Unternehmens der Prozess der Partnerschaft mit einem indischen Offshore Provider dargestellt.

Kapitel 4 beinhaltet die Anforderungen bei der Auswahl des IT-Offshoring Providers. Es werden die verschiedenen Ausschreibungstypen beschrieben und die Inhalte eines Beispiel RFP Templates (siehe Anhang) dargestellt.

Zum Schluss wird in Kapitel 5 ein Ausblick für deutsche IT-Services gegeben. Hier wird zuerst auf die Aufgabe einer Brückenfunktion eingegangen, bevor die Chancen und Risiken für die Unternehmen analysiert werden.

1. IT-Offshoring - Einführung und Hintergründe

1.1 Globalisierung

Trotz geografischer herausfordernder Barrieren, sind heute mehr und mehr Organisationen in der Lage, ihre Kunden global mit Produkten und Services zu versorgen. Viele IT-Leiter haben vor diesem Hintergrund die Verantwortung mit qualitativ hochwertigen Services globale Unternehmensprozesse zu unterstützen.

In der Automobil Industrie ist diese Globalisierung seit langem im Gange. Früher wurden deutsche Autos ausschließlich in Deutschland gefertigt, heute werden die Komponenten in unterschiedlichen Teilen der Welt gefertigt und an unterschiedlichen Standorten zusammengebaut.

Die IT-Industrie hat inzwischen begonnen, diesem Trend zu folgen. Die technologischen Entwicklungen der letzten Jahre, insbesondere die Entwicklungen im Internet fördern diesen Prozess massiv. Online Zusammenarbeit, Formen und Liefermöglichkeiten von digitalen Inhalten konnten sich in den letzten 10 Jahren dramatisch verändern.

1.2 Outsourcing: Do what you do best, outsource the rest

Die Verlagerung oder Auslagerung von Unternehmensaufgaben bzw. Prozessen an andere Unternehmen wird als Outsourcing bezeichnet.

Der Begriff entstand wohl in den 80er Jahren im Zusammenhang mit großen EDV-Auslagerungsverträgen von General Motors (EDS) und Eastman Kodak. Inzwischen wird er durchgängig in allen Branchen angewandt.

„Do what you do best, outsource the rest“ macht die Entwicklungen im angelsächsischen Raum zu Flexibilisierung und Fokussierung auf das Kerngeschäft der Unternehmen seit Beginn der 90er Jahre deutlich.

Es gibt folgende unterschiedliche Formen des Outsourcings:

- Verlagerung an eigene Tochterunternehmen
- Zusammenführung in Shared Service Center

- Verlagerung an Dritte mit Dienstleistungsverträgen, die die Dauer und den Umfang der Leistung fixieren
- Zusammenführung mit Dritten in Joint Ventures
- Arbeiten in virtuellen Partnerschaften, die vertraglich geregelt sind

Mit dem Übergang von Prozessen an Dritte ist auch häufig die Übernahme von Personal und Unternehmenswerten eingeschlossen. Integrationskompetenz ist daher einer der zentralen kritischen Erfolgsfaktoren.

In Deutschland hat der IT-Outsourcing Markt heute ein Volumen von ca. 15 Milliarden € mit einem jährlichem Marktwachstum von ca. 17 %.¹ Anfänglich wurden vorwiegend IT-Infrastrukturen verlagert, zunehmend werden heute auch Application Management (wie SAP Basis Betreuung) und Application Development verlagert.

In vielen Fällen sind ein Teil der folgenden Gründe ausschlaggebend für Outsourcing Entscheidungen:

- Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen
- Mangel an Know-how bzw. qualifizierten Mitarbeitern
- verbesserte Leistung und klar definierte Verantwortlichkeiten
- bessere Skalierbarkeit der eigenen Geschäftsprozesse, d.h. schnellere Reaktion auf Veränderungen (Wachstum oder Reduktion der Organisation)
- Kostenreduktion und andere Bilanzierungsgründe
- klare Kostentransparenz und Kalkulierbarkeit
- geringere eigene Anlagen und Investitionen (Gebäude, Software, Hardware, ...)

1.3 Offshoring: Begriffe und Gestaltungsformen

Offshoring ist ein spezieller Fall des Outsourcings. Es werden Prozesse in andere Länder verlagert um Kosten zu senken, und um ggf. Zugriff auf globale Ressourcen und

¹ Vgl. iCONOMY.de (2007)

Kompetenzen zu ermöglichen.²

IT-Offshoring ist die Auslagerung von IT-Geschäftsprozesse bzw. IT-Services an andere Standorte. Beispiel dafür sind Datenbank- & Serverbetrieb, Überwachung, Softwareentwicklung und die Wartung ganzer Anwendungen.

Ein spezieller Fall des Offshorings ist das Nearshoring, dabei wird an Standorte ausgelagert, die sich in der Nähe des Kunden befinden und bessere Kostenstrukturen haben. Für Deutschland sind dies typischerweise die osteuropäischen Länder.

Je nach Arbeitsplatz eines Offshore / Nearshore Mitarbeiters wird zwischen

1. On-site: vor Ort beim Kunde
2. Off-site: am Offshore / Nearshore Standort des Lieferanten

Es sind verschiedene Leistungs-, Gestaltungs-, und Organisationsformen beim IT-Offshoring denkbar.

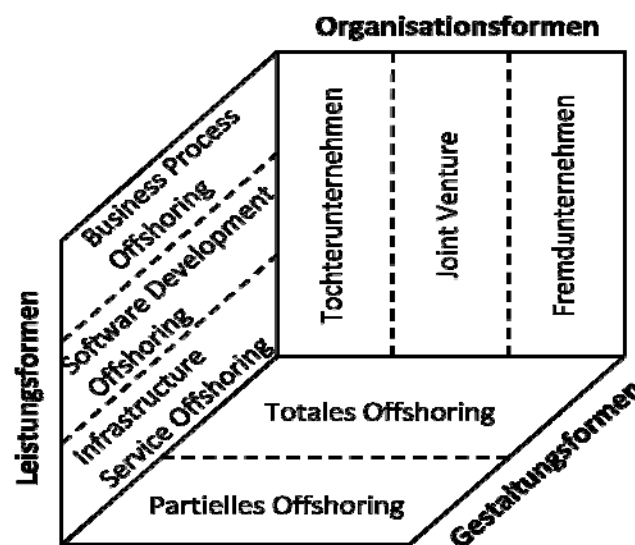


Abbildung 1: Formen des IT-Offshorings³

Beim Business Process Offshoring (BPO), übernimmt der Service-Provider einen kompletten Geschäftsprozess. Dabei handelt es sich häufig um stark standardisierte

² Vgl. Amberg und Wiener (2006, S. 3)

³ Amberg und Wiener (2006, S. 7)

Geschäftsabläufe wie Callcenter, Lohnabrechnung oder Buchhaltung.⁴

Teil der IT-Services sind IT-Infrastructure Services. Dieser Bereich stellt die Überwachung und den Betrieb der Hardware und Software (Operating systems, Server, Datenbanken...) durch ein ODC (Offshore Delivery Center), z.B. in Indien, für ein Unternehmen bereit. Der Standort der Hardware kann je nach Anforderung sowohl beim Kunden, im Land des Kunden, oder einem anderen Standort auf der Welt erfolgen.⁵

Im Bereich der Software bzw. IT-Application Services wird unterschieden zwischen:

1. der individuellen Entwicklung oder Anpassung (z.B. SAP) und Einführung von Software
2. dem Application Management, das folgende Aufgaben beinhaltet:
 - a. Betreiben und Überwachen der Anwendung
 - b. Fehlerbehebung und Wartung
 - c. Anwender Betreuungen und Hilfestellung
3. der Weiterentwicklung von Anwendungssystemen über deren gesamten Lebenszyklus
4. dem Product Development. Dieser Service besteht darin, eine Software zu entwerfen und zu entwickeln, die von mehreren Unternehmen genutzt wird. Es ist keine individuelle Entwicklung sondern eine one-to-many Entwicklung. Zum Beispiel entwickelt Microsoft seine nächste Office Suite (Office 14) in seinem ODC in Hyderabad
5. Zuletzt gibt es noch die stark aufkommenden ASP (Application Service Providing) oder SaaS (Software as a Service), hier werden dem Kunden ganze Services angeboten, inklusive der benötigten Hard- und Software, Callcenter oder anderes. Ein klassisches Beispiel dafür ist die Bereitstellung eines email Dienstes, oder eines Online Shops (Beispiel eBay). Es werden also Komplettpakete angeboten.⁶

⁴ Vgl. Amberg und Wiener (2006, S. 11 f)

⁵ Vgl. Amberg und Wiener (2006, S. 10 f)

⁶ Vgl. Amberg und Wiener (2006, S. 12 f)

Nachfolgend Kriterien für partielles und totales Offshoring. Anhand dieser kann aufgrund der jeweiligen Unternehmenssituation und Zielsetzung die Gestaltungsform des Outsourcings bewertet werden.

Kriterium	Gestaltungsform	
	Partielles Offshoring	Totales Offshoring
Kostenvorteile	mittel/hoch	sehr hoch
Flexibilität	sehr hoch	mittel/hoch
Kontrolle	mittel/hoch	gering
Koordinationsaufwand	mittel/hoch	sehr hoch
Qualitätssicherung	mittel/hoch	sehr hoch

Tabelle 1: Partielles vs. Totales Offshoring⁷

Vom totalen Offshoring spricht man, wenn ca. 80% der unternehmensinternen IT-Funktionen an den externen Offshore-Anbieter weitergegeben sind. Es wird also ein Großteil der IT-Aktivitäten des Unternehmens ausgelagert. Durch diese Art des Offshorings entsteht eine hohe Abhängigkeit von beiden Seiten, deswegen wird oft eine Partnerschaft mit einer hohen Bindung ausgewählt. Ideal ist ein Tochterunternehmen.⁸

Beim partiellen Offshoring will das IT-Unternehmen möglichst vom Offshoring profitieren, aber keine zu hohe Abhängigkeit eingehen. Aus diesem Grund werden oft nur Teilleistungen ausgegliedert. Bei dieser Form ist das Unternehmen deutlich flexibler, weil oft eine Form ausgewählt wird, die eine relativ geringe Bindungsintensität hat. Somit ist ein schneller Anbieterwechsel leichter möglich. Allerdings profitiert der Offshoring-Kunde nicht so stark von den Kosteneinsparungen.⁹

Bei den Organisationsformen Tochterunternehmen, Joint Venture und Fremdunternehmen, liegen die hauptsächlichen Unterschiede in der Bindungsintensität.

⁷ Amberg und Wiener (2006, S. 17)

⁸ Vgl. Amberg und Wiener (2006, S. 17 f)

⁹ Vgl. Amberg und Wiener (2006, S. 18 f)

Diese Bindung ist bei einem Tochterunternehmen viel stärker als bei einem unabhängigen Fremdunternehmen.¹⁰

1.4 Wie und wo wird es schon eingesetzt?

Es gibt in der Industrie viele Beispiele, wo Offshoring bereits erfolgreich eingesetzt wird.

Ein kleiner Auszug :

- Bekannte Unternehmen sind beispielsweise BMW, die ihre Produktion teilweise nach Osteuropa ausgelagert haben.
- Im Westfälischen Raum gibt es die 3C-Gruppe, eine Unternehmensgruppe der Möbelindustrie. Am Unternehmensstandort befinden sich nur die Produktentwicklung und der Vertrieb, die gesamte Produktion ist in Estland und Litauen angesiedelt.
- Ein weiteres Beispiel ist Tönnies Fleisch, hier werden osteuropäische Mitarbeiter vor Ort in Deutschland beschäftigt, es ist ein typisches Beispiel für on-site Einsatz von Nearshore Ressourcen
- Die Hella KGaA Hueck & Co. hat Teile ihres CAD Bereichs als BPO Service nach Indien verlagert

Unternehmen aus der IT-Branche, die erfolgreiches Offshoring betreiben, sind beispielsweise:

- Apple Inc., hier wurde die Produktion nach China ausgelagert, die Produktentwicklung und das Marketing sind aber weiterhin in den USA angesiedelt und der Vertrieb agiert global.
- Lycos Inc. hat Datacenter Services und einen Teil der Entwicklungsservices nach Kasachstan ausgelagert.
- IBM hat mehr als 10.000 Mitarbeiter an Offshore Standorten im Einsatz
- Accenture Ltd. nutzt mehr als 10.000 Mitarbeiter zur Erbringung seiner IT-

¹⁰ Vgl. Amberg und Wiener (2006, S. 19 ff)

Services in Nordamerika und Europa

- Cognizant, eine ehemalige IT-Tochter eines US Medienkonzerns (Dun & Breadstreet), nutzt seit 1994 Offshore Services aus Indien und wird mittlerweile selbst zu den BIG FIVE der Indischen Provider gezählt

1.5 Vorteile des IT-Offshoring

Beweggründe für das Auslagern der unternehmensinternen IT in Niedriglohnländer, liegen vor allem in der möglichen Kostenersparnis, daneben können qualitative Gründe wie die große Anzahl von IT-Spezialisten und mögliche Prozessverbesserungen von Bedeutung sein. McKinsey schätzt die Kostenvorteile die sich durch Offshore Verlagerungen erreichen lassen auf 20-40 % der Gesamtkosten. Kompensiert werden die hohen Personalkostenvorteile durch zusätzlich IT- und Kommunikationskosten, erhöhtem Managementaufwand und natürlich die erforderlichen Anpassungen am eigenen Standort (Prozessanpassungen, Restrukturierung...).

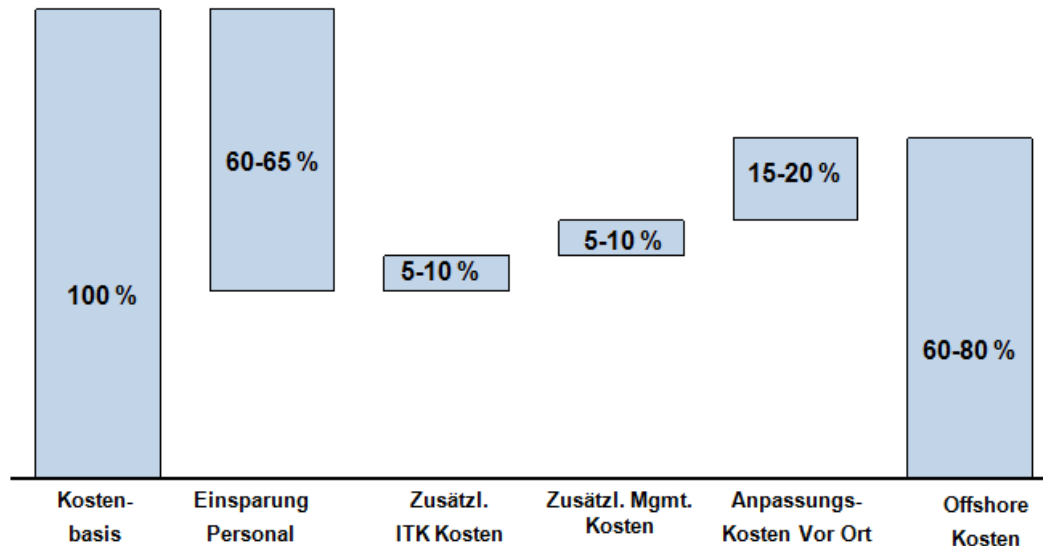


Abbildung 2: Kosteneinsparung beim IT-Offshoring¹¹

In den Nearshore und Offshore Ländern sind vor allem die Lohn- und Nebenkosten deutlich geringer als in den Industrieländern wie Deutschland.

¹¹ Schaaf (2005, S. 5)

Kostenvergleich von Offshore Tagessätzen von Entwicklern:

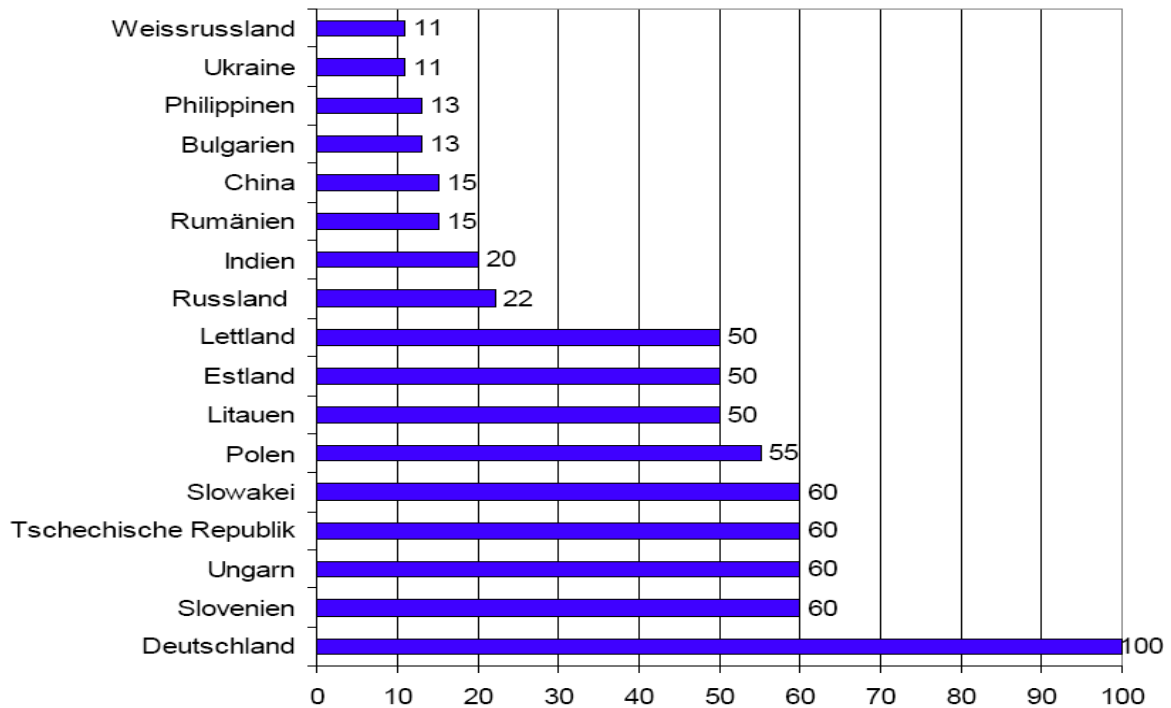


Abbildung 3: Indizierte Durchschnittstagesätze von Programmieren in ausgewählten Offshoring-Ländern im Vergleich zu Deutschland¹²

Mit Hilfe des Offshorings kann der Fixkostenanteil (z. B. Personalkosten, Lizenzkosten, u.a. am Standort) stark gesenkt werden und in variable Kosten, d.h. Lieferantenkosten, gewandelt werden. Dazu müssen leistungsbezogene Verträge vereinbart und gemanagt werden. Auch müssen möglicherweise Personaltransfer bzw. Restrukturierungen berücksichtigt werden. Mit Hilfe der Umwandlung von fixen in variable Kosten können Unternehmen schneller und flexibler u.a. auf konjunkturellen Schwankungen und geänderte Marktanforderungen reagieren.

Auch verbesserte Services können der Motivator für die Auslagerung sein. Durch den Wissensaustausch mit dem Offshore Unternehmen kann möglicherweise die Qualität der Produkte und Prozesse deutlich verbessert werden. Durch die große Menge von IT-Mitarbeitern in Indien ist zwangsläufig eine größere Spezialisierung möglich. Das Offshoring wird also zur Steigerung der Servicequalität beitragen. Die meisten indischen IT-Offshore Anbieter haben internationale Prozess und Qualitätsstandards (wie ISO 9001

¹² BITKOM (2005, S. 12)

und CMMI Level 5) implementiert und damit deutliche Prozessvorteile gegenüber reinen deutschen IT-Service Providern. Desweiteren kann ein IT-Unternehmen, als Offshoring Kunde deutlich flexibler reagieren. So können z.B. die IT-Kapazitäten sehr variabler gehalten werden. Ressourcen können je nach Anforderung abgerufen oder freigegeben werden. Das Unternehmen kann sich dabei voll auf die Kernkompetenzen konzentrieren und die IT-Teilbereiche werden von dem Offshoring-Partner mit seinen Spezialisten ausgeführt.

Faktisch besteht das Problem des IT-Spezialistenmangels nicht, da diese Experten, zumindest bei indischen Offshoring-Anbietern fast unbegrenzt verfügbar sind.

1.6 Herausforderungen

Die größten zu bewältigenden Herausforderungen sind die sprachlichen und kulturellen Unterschiede, welche zu Indien deutlich größer als zu den osteuropäischen Ländern, während in der Beherrschung der englischen Sprache Indien deutliche Vorteile gegenüber Osteuropa besitzt.

Zu beachtende kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Indien¹³:

- Ein großer Unterschied ist das analytische Denken. In Deutschland gibt es das „Top Down“-Denken und in Indien das „Bottom Up“-Denken. „Top Down“ bedeutet, dass man ein Problem erst im Gesamten definiert, bzw. erstellt und von diesem Gesamten immer tiefer ins Detail geht. „Bottom Up“ bedeutet genau das Gegenteil, die Inder machen sich erst Gedanken über die Details und von diesen ausgehend versuchen sie zum Gesamten zu gelangen.
- Ein weiterer wesentlicher Unterschied ist das hierarchische Denken, das in Ländern wie Indien deutlich stärker ausgeprägt ist, als in Deutschland. In westlichen Ländern wird darauf gesetzt, dass die Mitarbeiter selbstständig mitdenken und auch Entscheidungen treffen, ohne jedes Mal den Ranghöheren zu befragen. Es wird auch nicht immer nur der direkte Vorgesetzte angesprochen, sondern es werden in einigen Fällen ein paar Positionen

¹³ Vgl. IFIM Institute for Intercultural Management (2007)

übersprungen, um die Zeit zu verkürzen oder Missverständnissen vorzubeugen. In Indien dagegen herrscht ein starkes hierarchisches Denken, es wird immer nur der nächsthöhere Rang angesprochen und es werden kaum selbstständige Entscheidungen ohne Rücksprache unternommen. Dies erfordert eine deutlich längere Zeit bei Entscheidungen und es ist auch eine mögliche Fehlerquelle, da die Informationen über mehrere Personen nach ganz oben getragen werden und diese es immer wieder neu weitergeben müssen.

- In der Verhandeln nur allzu gerne, vor allem wenn es zum Nachverhandlungen zu bestehenden Beschlüssen geht. Diesem Perfektionsbedürfnis entsprechend kann es vorkommen, dass bestehende Verträge mehrmals geändert werden müssen.
- Eine weitere große kulturelle Herausforderung hängt mit den geringen Personalkosten zusammen. Die Investitionskosten für technische Hilfsmittel übersteigen die Personalkosten deutlich, denn Arbeitskraft kostet kaum Geld. Da die Kostenersparnis in vielen Fällen im Vordergrund steht, ist der Ansporn zur technischen Optimierung von Geschäftsprozessen kaum vorhanden, was sich deutlich von dem deutschen Denken unterscheidet.
- Über allem schwebt eine grundsätzlich andere Geschäftskultur. In der verlassen sich mehr als deutsche Manager auf gegenseitiges Vertrauen. Die Chemie muss stimmen, die Geschäftsbeziehungen sind ausschließlich personenbezogen. Der Weg zum Geschäftsabschluss führt über Gesprächsthemen wie Familie, Hobbys und Kinder. Ohne eine solche Vertrauensbasis können Geschäfte in Indien zum Abenteuer und schließlich zum Misserfolg werden.
- Eine besondere Herausforderung ist auch die Beherrschung der englischen Sprache, welche in Indien neben Hindi eine der beiden Amtssprachen ist. Seit Beginn des 18. Jahrhunderts bis Mitte des 20. Jahrhunderts stand Indien unter britischer Verwaltung, von der British East India Company bis hin zur britischen Kronkolonie. Seitdem ist Indien zusammen mit 52 weiteren Staaten Mitglied des Commonwealth of Nations. Während hier die Beherrschung der englischen Sprache kein Problem darstellt, besteht in Deutschland, in großen Teilen ein Nachholbedarf an Weiterbildung und Schulung der Mitarbeiter von international

tätigen Unternehmen. Globalisierung heißt auch, das Kommunizieren in der englischen Sprache in Wort und Schrift zu beherrschen.

- Es bleibt festzuhalten, dass alle kommunikative Kompetenz im traditionellen Sinne nichts nutzt ohne die viel zitierte „cultural awareness“. Das bedeutet, im Miteinander Nuancen zu erkennen und umzusetzen. Hinter übertriebener Höflichkeit versteckt sich meist eine ernst gemeinte Aufforderung oder sogar ein Befehl. Es ist immens wichtig, das „Gesicht des Gegenübers zu wahren“¹⁴. Dies sind Merkmale die sich mit der deutschen Direktheit nicht vereinbaren lassen.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, die deutsche Flexibilität des Mittelstandes mit der indischen IT-Service Fabrik in Einklang zu bringen. Die indischen Offshoring Anbieter arbeiten stark standardisiert, methoden- und prozessorientiert, wie der CMMI Level 5 deutlich macht. Im Gegensatz dazu sind die deutschen Mittelstands Unternehmen flexibel und dynamisch und weniger methodisch. Diese Unterschiede gilt es zu managen und zu beherrschen.

1.7 Trends bei den Offshore Providern und IT-Service Providern

Die IT-Offshoring Provider suchen den Weg zum globalen IT-Serviceprovider mit Lösungskompetenzen. Es werden weltweite Support Center aufgebaut und Partnerschaften mit lokalen 2nd-Tier Providern gesucht.

Die IT-Service Provider suchen Kooperationen mit indischen Providern bzw. bauen eigene Offshore Delivery Center (ODC's) in Indien auf. Die IT-Service Provider mit Offshoring Services lassen sich in 5 Gruppen klassifizieren:

1. Das sind zunächst die mittelgroßen indischen Unternehmen mit 5.000 bis 10.000 Angestellten. Zu denen gehören beispielsweise Sonata Software Ltd., die ein Joint Venture mit der TUI InfoTec¹⁵ eingegangen ist.

¹⁴ Vgl. Gibson (2007, S.38)

¹⁵ Vgl. TUI-InfoTec (2006)

2. Die großen indischen Unternehmen mit 40.000 bis 50.000 Angestellten sind Tata Consultancy Services, Wipro Technologies, Satyam, Infosys Technologies und Cognizant.
3. Zusätzlich gibt es dann noch Unternehmen, die nicht aus Indien kommen, aber trotzdem Offshoring in Ihre Services als verlängerte Werkbank einbauen. Das sind globale IT-Service Provider, wie IBM¹⁶, Accenture Ltd.¹⁷ oder EDS.
4. Große Software Produkthersteller wie Microsoft Corporation¹⁸, Oracle Corporation oder SAP AG¹⁹ bauen eigene Entwicklungsstandorte in Indien auf.
5. Mittelgroße osteuropäische IT-Service Unternehmen versuchen in Deutschland Fuß zu fassen, sie haben die Vorteile der kulturellen und zeitlichen Nähe.

1.8 Voraussetzungen für erfolgreiches IT-Offshoring

Warum kommt das IT-Offshoring erst in den letzten Jahren stärker auf? Dafür gibt es ein paar ganz entscheidende Veränderungen, welche die Voraussetzungen grundlegend verbessert haben:

1. Die Globalisierung der Weltmärkte priorisiert den wirtschaftlichen Erfolg seit mehr als einem Jahrzehnt vor politischer Isolation.
2. Die Internet-Bandbreite ist in den letzten Jahren massiv gewachsen, so dass es möglich ist, ganze Programme, Dokumente und Teilaufgaben schnell und unkompliziert online weiter zu geben und quasi Standort unabhängig zu bearbeiten.²⁰
3. Die gesunkenen Telekommunikationskosten, die aufgrund neuer Technologien und Internetbandbreiten ein kostengünstiges Kommunizieren auch über große Distanzen erst rentabel macht.²¹ Die neuen Kommunikationstechnologien wie „Voice and

¹⁶ Vgl. McDougall (2006)

¹⁷ Vgl. ACE Online (2005)

¹⁸ Vgl. PC-Welt.de (2005)

¹⁹ Vgl. Heise online (2006)

²⁰ Vgl. Carmel, Tjia (2006, S. 4)

²¹ Vgl. Carmel, Tjia (2006, S. 4)

Video over IP“, e-mail, chat, Videokonferenzen und „net meetings“ ermöglichen das effiziente Arbeiten in global verteilten Teams zu extrem gesunkenen Kosten.

4. Ein ganz wichtiger Grund ist, dass die IT-Infrastrukturen in Offshoring Ländern in den letzten Jahren enorm aufgeholt haben und heute „state of the art“ sind.
5. Eingeführte Standards für IT-Prozesse bei den Offshoring Providern. Ohne Standards wie CMMI Level 5 oder ITIL, wäre ein sinnvolles und unkompliziertes Zusammenarbeiten nur schwer möglich und der Know-how Transfer nur schwer zu bewältigen.²²
6. Natürlich müssen die Offshoring Anbieter über ausreichend Know-how und Experten verfügen, sonst würde es für die deutschen IT-Unternehmen keinen Sinn machen bestimmte Geschäftsbereiche oder IT-Hardware in diese Ländern auszulagern. Aus diesem Grund muss Fachwissen und Erfahrung in ausreichendem Maße verfügbar sein.²³

2. Entwicklungen der Verlagerung aus den angelsächsischen Ländern nach Indien

Indien – allein der Klang weckt sofort Klischees: unvorstellbare Hektik in den Megastädten, Kühe auf der Straße, Gurus, Tiger, Tempel – und legendäre Softwareschmieden von Bangalore bis Kalkutta. Nicht erst seit Thomas Friedmans Bestseller „Die Welt ist flach“ gilt die nach Einwohnerzahl zweitgrößte Nation der Erde als eines der tonangebenden Informationstechnologie-Länder.

Schon in den Neunzigerjahren priesen Experten den Vielvölkerstaat als Paradies für preiswerte IT-Leistungen. Ob die Digitalisierung von Büchern und handgeschriebenen Schecks, ob komplizierte Programmierungen – indische Anbieter versprechen über 30 Prozent, in Einzelfällen bis zu 70 Prozent, Einsparungen.

²² Vgl. Carmel, Tjia (2006, S. 16)

²³ Vgl. Carmel, Tjia (2006, S. 4)

Aufgrund der kolonialen Vergangenheit, gibt es zwischen Indien und Großbritannien so gut wie keine kulturellen und Kommunikativen Probleme. Dies brachte neben dem Vereinigten Königreich auch den USA entscheidende Vorteile beim Verlagern Ihrer IT-Prozesse.

Das Thema IT-Outsourcing steht in den USA schon seit den 90er Jahren auf der Tagesordnung, und stellt somit einem enormen Erfahrungsvorsprung vor Deutschland dar.

Cognizant²⁴ zum Beispiel, eine IT-Abteilung eines Medienkonzerns (Dun & Breadstreet), begann schon 1994, gemeinsam mit Satyam globale IT-Services zur Verfügung zu stellen. Heute ist Cognizant selbst eines der großen indischen Unternehmen mit der Hauptverwaltung in den USA.

Es war der Hype um die Jahr 2000 Umstellung der Software, die Beseitigung des sogenannten „Millenium Bug“, der IT-Offshoring große Aufmerksamkeit und Bedeutung gebracht hat. Unternehmen mussten erkennen, dass sie nicht genügend IT-Ressourcen hatten, um gleichzeitig die aktuellen Tagesgeschäfte zu erledigen und den „Millenium Bug“ sowohl in Standard Software wie auch in den individuellen Anwendungen zu beseitigen. Es wurde erkannt, dass in einem engen IT-Personalmarkt die Nutzung von IT-Ressourcen neue Wege verlangt. Von dieser Zeit an, war der Einsatz von ausgelagerten IT-Services eine sinnvolle Alternative mit ständig und stetig steigender Popularität. Die globale Auslagerung in den angelsächsischen Sprachraum ist seitdem ein fester Bestandteil in der Geschäftsstrategie der Unternehmen. Immer neue Treiber und Anforderungen entstehen und bringen die Globalisierung der Weltwirtschaft und ihre Geschäftsprozesse massiv voran.

Studien von META und Forrester zeigen, dass sich bereits vor 5 Jahren ca. 50 % der großen amerikanischen Unternehmen mit dem Thema beschäftigten auch wenn sich viele damals noch im experimentellen Status befanden.

²⁴ Vgl. Cognizant

	COMPANIES 2003/2004		SHARE OF OFFSHORE
STAGE	META	FORRESTER	
1 - OFFSHORE BYSTANDER	55 %	50 - 60 %	0 %
2 - EXPERIMENTAL	33 %	25 - 30 %	5 %
3 - COST STRATEGY	8 %	5 - 10 %	10 - 30 %
4 - LEVERAGING OFFSHORE	4 %	< 5 %	40 - 50 %

Tabelle 2: Offshore stage of US Fortune 1000 firms²⁵

Weitere Beispiele, neben den bereits in Kapitel 1 genannten, Unternehmen sind:

- Reuters Group plc²⁶, die Ihre IT-Services in Hyderabad, in einem eigenen ODC „Offshore Delivery Center“, durch Satyam erbringen lassen. Neben den typischen Kostenaspekten war für Reuters Group plc insbesondere die Globalisierung ihrer IT-Services für ihre weltweit tätigen Agenturen ein wesentlicher Entscheidungsfaktor.
- Cisco Systems Inc. lässt seine Finanz- und Controlling Systeme seit mehreren Jahren in einem ODC in Indien warten, betreuen und weiterentwickeln. Mit Satyam wurde eine gemeinsames Joint Venture gegründet, um Anwendungen für das Gesundheitswesen zu entwickeln.²⁷
- Ford Motor Company und Satyam arbeiten seit 1996 sowohl im IT als auch im BPO Offshoring intensiv zusammen.
- Satyam behauptet beispielhaft in seinem aktuellen Geschäftsbericht, dass Sie mittlerweile 158 der Fortune-500-Unternehmen in den USA als Kunden haben.

Laut einer Studie des Marktforschungsinstituts Forrester werden immer mehr IT-Dienstleistungen von Offshoring-Anbietern erbracht. Allein die größten IT-Service-

²⁵ Carmel, Tjia (2005, S10)

²⁶ Vgl. iTReseller online (2007)

²⁷ Moneycontrol (2007)

Unternehmen lassen bereits 40 Prozent ihrer Aufträge in den Niedriglohnländern abarbeiten.²⁸

3. Besonderheiten und Entwicklungen in Kontinental Europa

3.1 Besonderheiten

Kontinental Europa wird aufgrund der Globalisierung immer mehr zum Outsourcing gedrängt. Die Personalkostenstrukturen, z.B. in Deutschland und Frankreich, sind auf dem Weltmarkt nicht mehr konkurrenzfähig, so dass die Unternehmen kaum eine andere Wahl haben, als Prozesse zu verlagern. Mittlerweile gilt diese Verlagerung auch für IT-Prozesse und Services, was neben Kostenaspekten auch auf die Knappheit von IT-Experten und die Globalisierung der Geschäfte zurückzuführen ist. Durch die zunehmende Globalisierung und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen in der Globalen Welt ist Englisch als Businesssprache auch in Deutschland eine absolute Mindestanforderung. Interkulturelle Umgangsformen stehen mittlerweile auf der Liste der Softskills international agierender Unternehmen. Damit verwischen die Unterschiede zu den angelsächsischen Unternehmen und IT-Offshoring gewinnt auch für kontinental europäischen Länder an Bedeutung. Die Auswahl der präferierten IT-Offshoring Standorte ist je nach Sprachraum sehr unterschiedlich.

- Deutschland präferiert Indien und als Nearshore Standorte Osteuropa
- Frankreich präferiert die ehemaligen französischen Kolonien wie beispielsweise die Malediven
- Spanien bevorzugt Südamerika wegen der nicht vorhandenen Sprachbarrieren

Businesssprache und kulturelle Unterschiede sind eine große Herausforderung in vielen Unternehmen und insbesondere an die Mitarbeiter.

²⁸ Pütter (2005)

Dass etliche europäische Unternehmen auf die Verlagerung von IT nach Indien schwören, liegt vor allem am unerschöpflichen Fachkräftereservoir. Unter den mehr als eine Milliarde Einwohnern sind viele gut ausgebildete IT-Fachkräfte. Zu den fast zwei Millionen indischen Ingenieuren kommen jährlich etwa 150.000 Absolventen hinzu. Satyam verfügt über eines der weltweit größten SAP-Beratungsteams, 6800 Mitarbeiter, und plant hier einen Ausbau bis Ende 2008. Einer der größten Kunden in diesem Segment ist der Schweizer Weltkonzern Nestlé SA.

3.2 Situation in Deutschland

In Deutschland sind besondere Herausforderungen zu bewältigen.

- Es muss der Mangel an IT-Fachwissen, bzw. IT-Fachkräften²⁹ gelöst werden, bei weiter steigender Nachfrage und vor dem Hintergrund, dass das Zeitalter der web-services und Robotik Anwendungen gerade erst begonnen hat!
- Die IT-Preise in Deutschland sind zu hoch, so dass man sich optimieren muss, um weltweit konkurrenzfähig zu sein.
- Die weltweite Konkurrenz steht vor der Tür. Ausländische Unternehmen werden zu immer größeren Mitstreitern auch im heimischen Markt.
- Negative Pressenachrichten wie „Mittelgroße Unternehmen zögern, IT-Aufträge nach Indien zu vergeben. Denn viele Projekte bringen nicht die erhoffte Einsparung oder scheitern“³⁰ erweisen sich geradezu Entscheidungshemmnis in Geschäftsführungen der deutschen Unternehmen.
- Die deutsche Wirtschaft hat einen hohen Mittelstandsanteil, anders als in den USA gibt es nur sehr wenige große Unternehmen, was das IT-Offshoring schwieriger und komplexer macht. Die IT-Offshoring Anbieter sind den Umgang mit größeren Unternehmen gewohnt und haben Ihre Prozesse darauf eingestellt.

²⁹ Vgl. Hönicke (2006)

³⁰ Vgl. Hansel (2008)

3.3 Entwicklungen

Um aus dem Potenzial der IT-Fachkräfte zu schöpfen, arbeiten immer mehr große westliche IT-Dienstleister mit indischen IT-Anbietern zusammen und bilden damit eine Art Brückenkopf um Probleme und Risiken in der Zusammenarbeit mit indischen Anbietern zu minimieren. Einige aktuelle Beispiele von Partnerschaften aus den letzten 24 Monaten:

- Ordina in Holland mit Cognizant³¹
- T-Systems mit Cognizant³²
- TUI InfoTec ist ein Joint Venture mit Sonata Software Limited³³
- Satyam mit Swisscom IT-Services³⁴
- arvato systems mit Satyam³⁵

3.3.1 arvato systems Group

Die arvato systems Group ist ein Tochterunternehmen der arvato AG, die mit 52.000 Mitarbeitern weltweit Medien Dienstleistungen anbietet. Sie ist ein Teil des global agierenden Medienkonzerns Bertelsmann. Die mehr als 1500 IT-Spezialisten bieten das komplette Spektrum an IT-Services, von Beratung und Design bis hin zu Entwicklung, Implementierung und Betrieb. Die arvato systems Group hat Standorte in Deutschland, England, USA, Kanada, China, Malaysia, Singapur und Thailand. Rechenzentren werden in Gütersloh und Shanghai betrieben.³⁶

Das Management hat im Sommer 2006 entschieden, die Option der Offshore und Nearshore Ressourcen für die Verbesserung und das Wachstum seines IT-Business als strategische Initiative stärker zu verfolgen. Basierend auf den Erfahrungen und der Zusammenarbeit mit den eigenen Nearshore Standorten (Rostock und Budapest), sowie

³¹ Vgl. Cognizant (2007)

³² Vgl. Hackmann (2008)

³³ Vgl. TUI-Group (2006)

³⁴ Vgl. Swisscom IT (2005)

³⁵ Vgl. Finanznachrichten (2007)

³⁶ Vgl. arvato systems Group Portal

dem Offshore Standort in Shanghai sollten langfristig tragfähige Alternativen analysiert, bewertet und umgesetzt werden.³⁷

Herausforderungen und Erwartungen

Durch den Einsatz von IT-Offshoring, verspricht sich die arvato systems Group die Lösungen folgender Herausforderungen:

- Mangel an Fachwissen begrenzt die Lieferkapazitäten
- Limitierung des Umfangs der Spezialtechnologien
- steigende Globalisierung unserer Kundengeschäftsprozesse
- fortdauernder Preisdruck und (ruinöser) Wettbewerb
- Entwicklung und konsequente Implementierung von innovativen Wachstumskonzepten

Durch

- Den Zugang zu einem hoch qualifizierten Ressourcen Pool
- Den Zugang zu spezialisierten Kompetenz-Zentren
- Die Steigerung der globalen Lieferkapazitäten
- Wettbewerbsfähige Preise durch verbesserte Kostenstrukturen
- Die Erweiterung des Service Portfolios durch professionelle Offshore Wertschöpfung

Die Ziele der strategischen Geschäftsinitiative

Die Ziele wurden in einer Taskforce der ersten Führungsebene definiert, die das gesamte Projekt als Steering Committee gesteuert hat:

- Die Steigerung des Geschäftswachstums durch eine Partnerschaft. Das wichtigste Ziel soll helfen mit Hilfe von Nearshore / Offshore Kapazitäten schneller zu

³⁷ Vgl. arvato systems (2006)

wachsen und den Marktanteil auszubauen. Dies soll für signifikantes Wachstum in den nächsten Jahren sorgen.

- Der Mangel an Fachwissen und der begrenzte Personalmarkt in Deutschland sollen nicht länger die Lieferkapazitäten begrenzen.
- Die Verbesserung der Prozesse und Service Qualität. Durch Know-how-Transfer und Optimierung sollen Prozesse und Organisationsstrukturen gefunden werden, die die Servicequalität verbessern.
- Steigerung von Innovationen durch den Zugang zu der Menge hoch qualifizierter Experten und spezialisierten IT-Kompetenzzentren.
- Gesteigerte Flexibilität durch flexiblen Aufbau und Ablauf von Personal.
- Die Steigerung der globalen Lieferkapazitäten, um Bertelsmann eigene wie auch fremde international agierende Kunden besser zu unterstützen.
- Die Verbesserung der Wettbewerbssituation durch bessere Preise und Kostenstrukturen.

Vorgehen und Chronologie der Partnerschaft mit Satyam

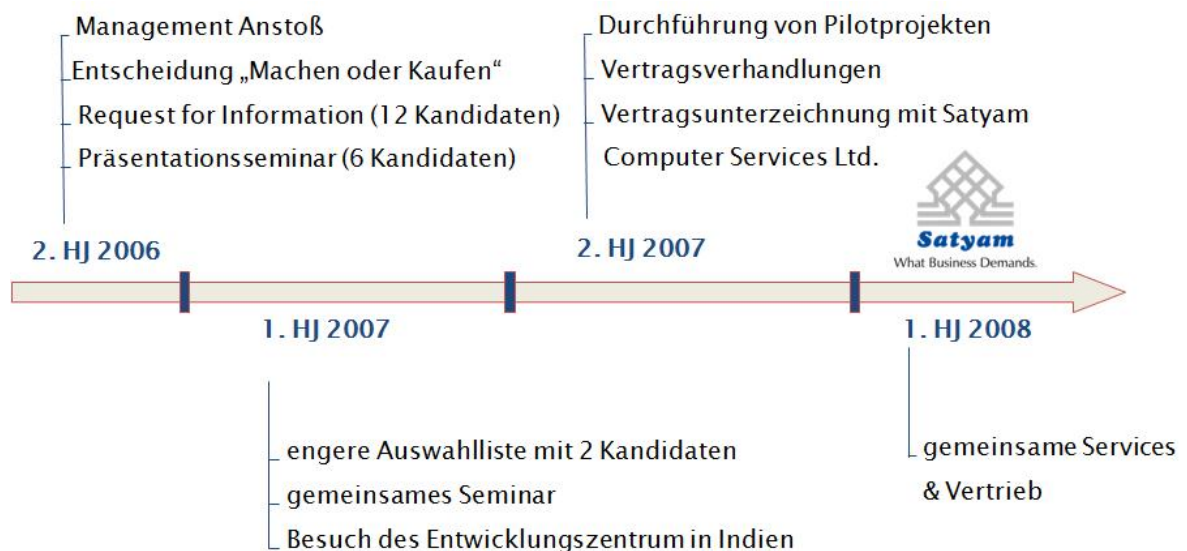


Abbildung 4: Chronologie der Partnerschaft mit Satyam³⁸

³⁸ arvato systems (2008)

In einem umfangreichen Auswahlverfahren, bei dem sowohl die internen Standorte als auch Anbieter aus Osteuropa, sowie 1st und 2nd Tier Anbieter aus Indien einbezogen wurden, hat sich arvato systems nach einem intensiven Ausscheidungs- und Validierungsprozess für Satyam als strategischen Partner entschieden. Ausgehend von 12 Nearshore und Offshore Kandidaten wurde Anfang 2007 entschieden, den Kreis auf zwei Anbieter zu reduzieren und eine Partnerschaft mit einer eigenen Einheit als Brückenkopf weiter zu evaluieren und in Pilotprojekten Erfahrungen zu sammeln. Es wurde auch entschieden, die eigenen Standorte nicht weiter als Offshore Dienstleister auszubauen und den Standort Budapest zu verkaufen.

Satyam Computer Services Ltd.

wurde 1987 gegründet und hat seinen Hauptsitz in Hyderabad mit weiteren Standorten in Indien und weltweiten Offices. Seit 1992 ist das Unternehmen an der Indischen Börse notiert.³⁹

Satyam ist ein führender, internationaler Anbieter von Dienstleistungen für Geschäftsprozesse und Informationstechnologie und bietet Kunden aus zwanzig Industriesegmenten und 57 Ländern Outsourcing-Lösungen, Unternehmensberatung und Systemintegration an. Satyam verfügt über umfangreiche Industrie- und Fach Erfahrung, etablierte Technologie-Zentren und ein bewährtes Liefermodell auf globaler Basis. Damit unterstützt das Unternehmen Kunden bei der Optimierung ihrer Prozesse mit hoher Wertschöpfung und stellt so deren Geschäftserfolg sicher. Die 42.500 Mitarbeiter überzeugen unter anderem in Bereichen wie Produkt-Entwicklung und -Konstruktion, Supply Chain Management (SCM), Customer Relationship Management (CRM), Geschäftsprozess-Qualität, Business Intelligence, Enterprise Integration und Infrastruktur-Management.

Satyams Entwicklungs- und Lieferzentren in USA, Kanada, Brasilien, Großbritannien, Ungarn, Ägypten, Vereinigte Arabische Emirate, Indien, China, Malaysia, Singapur und Australien betreuen 570 Kunden, einschließlich einem Drittel der Fortune 500-Liste.

³⁹ Vgl. Satyam

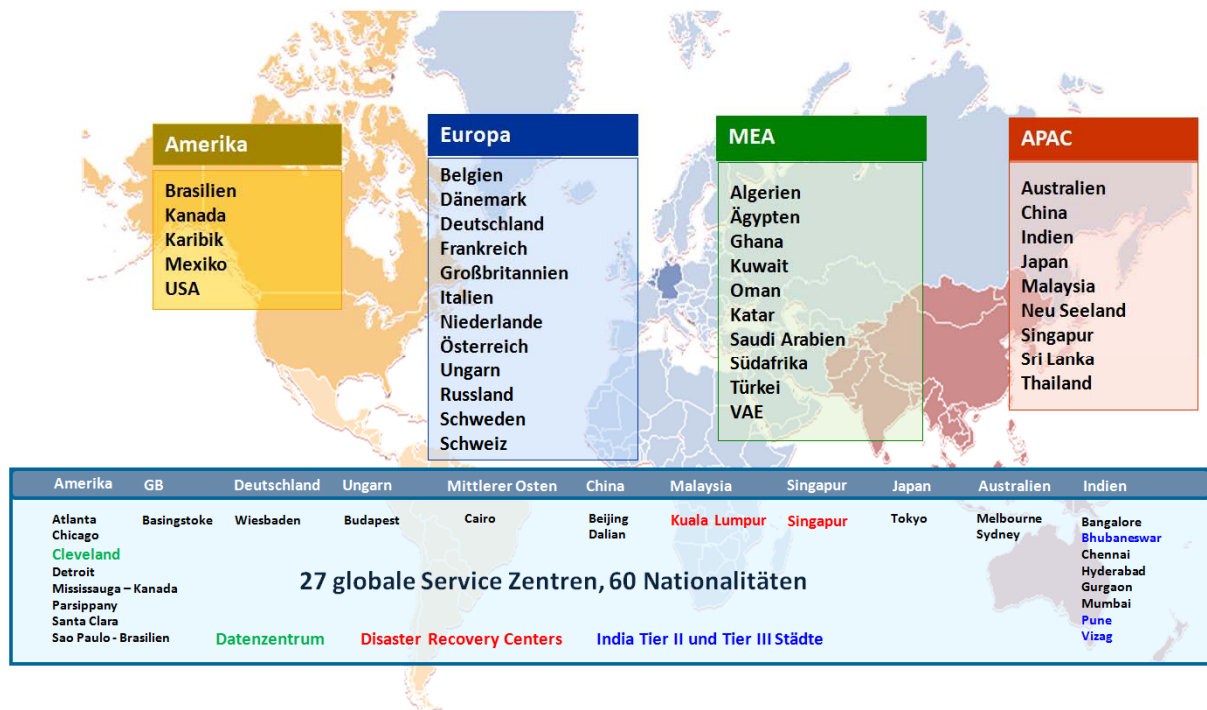


Abbildung 5: Globale Reichweite von Satyam⁴⁰

Partnerschaftsmodell

Ende 2007 gingen arvato systems und Satyam eine strategische Partnerschaft ein, die am 5.12.2007 auch erstmals in der Presse veröffentlicht wurde.⁴¹

Die Partnerschaft zwischen diesen beiden Unternehmen hat einen globalen wie auch einen nationalen Fokus. Global sollen IT-Services, Medien- und Unterhaltungsdienste angeboten werden. Regional hingegen sollen IT-Dienste für den gehobenen Mittelstand im deutschsprachigen Raum angeboten werden. Die Stärken der beiden Partner sind sehr unterschiedlich. arvato systems bietet Branchenfachwissen und verfügt in Europas größtem IT-Dienstleistungsmarkt über eine Erfahrung von 3 Jahrzehnten. Satyam hingegen bietet Skalierbarkeit und bewährte Lösungen bei weltweiten Lieferungen.

Durch diese Kooperationen sollen also Stärken der beiden Unternehmen miteinander kombiniert werden um ehrgeizige Ziele leichter und schneller erreichen zu können. Dadurch entstehen natürlich Vorteile. Es bleibt weiterhin die Flexibilität eines

⁴⁰ Satyam (2008)

⁴¹ Vgl. Finanznachrichten (2007)

mittelständischen deutschen IT-Dienstleistungsanbieters, es kommt aber die Chance der „1. Klasse Lösungen“ eines indischen top IT-Unternehmens hinzu. Das Ganze in Kombination mit hoher Skalierbarkeit und technologischem Fachwissen. Die beiden Unternehmen erwarten von der Partnerschaft vor allem kostengünstigere Konditionen bei Verträgen oder Verhandlungen und eine Kostenreduktion, bzw. Flexibilität.

Das Partnerschaftskonstrukt besteht aus den folgenden wesentlichen Elementen:

1. Erbringung von Offshore IT-Dienstleistung im Bereich der Anwendungs-entwicklung und Wartung durch Satyam.
2. Erbringung von IT-Infrastruktur Services durch Personal von Satyam. Basis dafür ist das Rechenzentrum in Gütersloh. Alle Daten der IT-Service Kunden befinden sich also in Deutschland.
3. Bei Bedarf stellen beide Partner Experten in der DACH Region bereit
4. Gemeinsames Outsourcing Vertriebsaktivitäten in der DACH Region
5. Gemeinsame Vertriebsaktivitäten weltweit in der Medienbranche

Der Kundennutzen

Durch diese Zusammenarbeit soll natürlich auch ein Kundenvorteil entstehen, so dass bereits vorhandene Kunden keine Notwendigkeit sehen, den Anbieter zu wechseln und neue Kunden gewonnen werden können. Damit dies möglich ist, musste das Partnerschaftsmodell ausgereift und bewährt sein, so dass keine Probleme entstehen, die für den Kunden oder die Partner extrem nachteilig sind. Wichtig für diese Partnerschaft war der „Win-Win“-Ansatz mit dem Fokus auf den Endkunden, so dass für beide Partner ein Vorteil aus der Partnerschaft gezogen werden kann, aber vor allem auch ein Vorteil für den Endkunden besteht. Des Weiteren entsteht durch dieses Modell eine bessere Kosteneffizienz für den Kunden und er profitiert von den Stärken beider Partner. Man kann dieses Modell als ein Flexibles Liefer- und Kooperationsmodell bezeichnen.

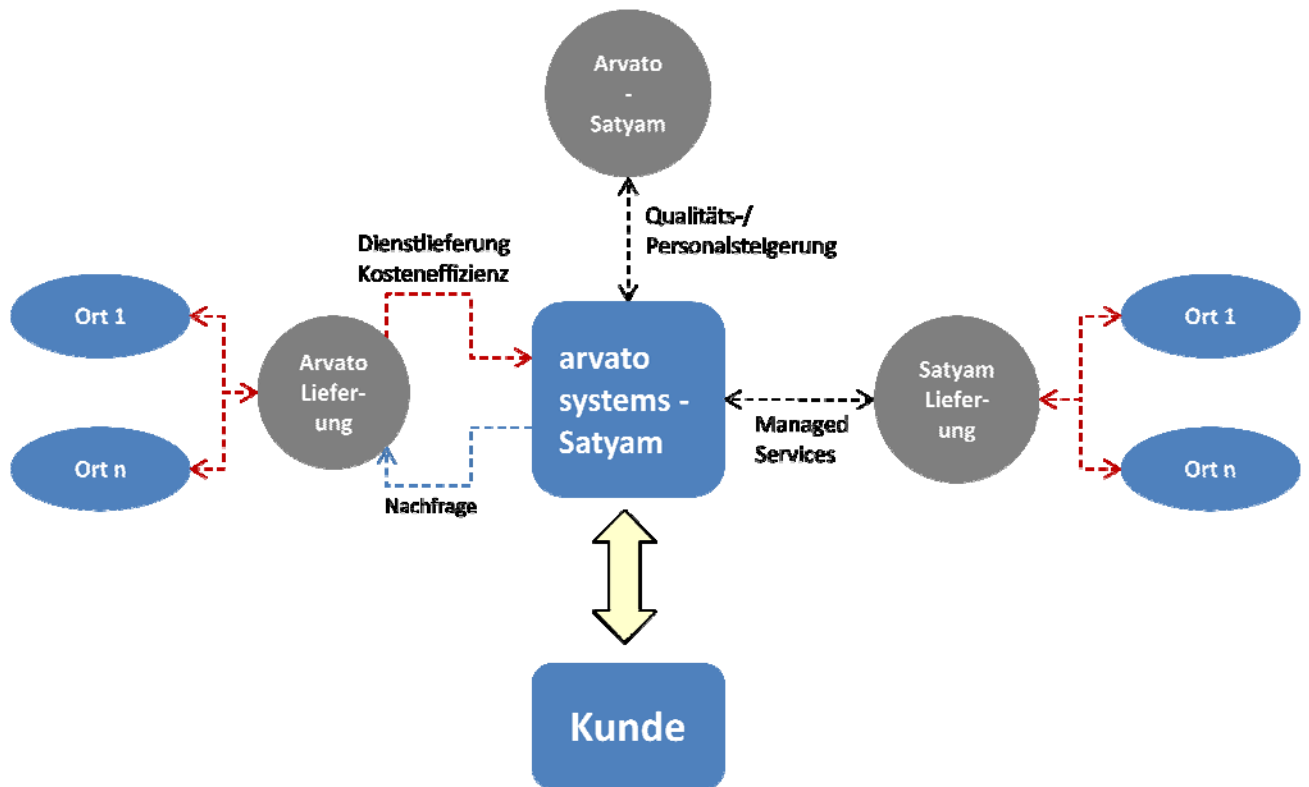


Abbildung 6: Partnerschaftsmodell ⁴²

Erfahrungen

arvato systems und Satyam haben beginnend in 2007 interne Pilot-Projekte durchgeführt, so dass man bisher erste Erfahrungen mit Kultur und Prozessen des Partners gesammelt hat und erste Feinjustierungen vornehmen konnte. Es wurden Projekte in unterschiedlichen Service- und Aufgabenbereichen durchgeführt:

- Neuentwicklung von Applikationen / Produkten (Abrechnung zum Festpreis)
- Personaleinsatz von Indern vor Ort in Gütersloh (on-site) und Abrechnung nach Aufwand (MT)
- Auf IT-Infrastruktur basierende Support Services aus Indien mit vorherigem Wissen
- Wissenstransfer Vorort in Gütersloh

⁴² arvato systems (2008)

- Unternehmensübergreifende Angebotserstellung für einen internationalen Medienkunden
- Aufbau und Bearbeiten einer gemeinsamen Vertriebsliste.

4. Die Auswahl eines IT-Offshoring Providers

Die Auswahl eines IT-Offshoring Partners ist ein aufwendiges und komplexes Projekt. Ausschreibungen sind Teil der Auftragsvergabe im Wettbewerb. Es ist eine Art Aufforderung an potentielle Bieter, dem ausschreibenden Unternehmen ein Angebot zu unterbreiten.

4.1 Ausschreibungstypen - RFI, RFP

Die Ausschreibungen bei öffentlichen und privat-wirtschaftlichen Auftraggebern unterscheiden sich sehr. In der Regel ist die öffentliche Ausschreibung wesentlich formaler. Eine besondere Art der Ausschreibung können Auftragsauktionen sein, bei denen die Bieter mit dem besten Angebot den Zuschlag erhalten. Man unterscheidet zwischen den Ausschreibungstypen RFI (Request for Information), RFP (Request for Proposal), RFQ (Request for Quotation), RFF (Request for Feature). Wobei die beiden zuletzt genannten eine untergeordnete Rolle spielen.

Die RFI-Ausschreibung ist eine Leistungsanfrage. Man benutzt die Art für eine erste Sondierung des Marktes, es richtet sich an potentielle Lieferanten, es werden in der Regel nur Listenpreise genannt und kein individuelles Angebot gemacht. Es wird geprüft, ob der Lieferant die Anforderungen erfüllt.

Die RFP-Ausschreibung ist dagegen die Ausschreibung, wie sie üblicherweise verstanden wird, präziser und weitergehender als die RFI-Ausschreibung. Es ist eine Aufforderung zur Angebotsabgabe, welche auch innerhalb einer Frist vertraglich bindend ist. Diese Ausschreibung enthält den bestmöglichen, individuellen Preis.

4.2 RFP Inhalte für IT-Services^{43 44}

Die Kommunikation und sämtliche Dokumente, bei einer Offshore Ausschreibung, erfolgen üblicherweise in Englisch. Aus diesem Grund wurde das als Anlage beigefügte Beispiel in English formuliert. Dieses „template“ zeigt das Spektrum an Fragen an die potentiellen Anbieter. Es kann durch Ausfüllen der individuellen Teile die durch „< >“ markiert sind, bzw. als Anhänge vorgesehen sind, an die jeweilige individuelle Ausschreibungssituation angepasst werden, und damit als Grundlage für das Ausschreibungsdokument dienen.

Die inhaltliche Struktur eines RFP's umfasst im Wesentlichen die Bereiche:

- Einleitung mit Zusammenfassung und Zielen
- Umfang des Offshorings und High Level Anforderungen
- Zeitrahmen und Ablauf der Ausschreibung
- Volumen- und Profil-Anforderungen an das Personal
- Implementierungsphasen der Partnerschaft
- Anbieter-Profil und Referenzen
- Geschäftsmodell(e) für die Partnerschaft
- Notwendige Infrastrukturen zur Erbringung der Services
- Vertragsbasis, Management Prozesse und Strukturen für eine langjährige Partnerschaft
- Beschreibung der einzelnen Service Bereiche mit
 - Inhalten und Umfang
 - Welche Personal Skills und Profile sind erforderlich?
 - Wie erfolgt die Zusammenarbeit?
 - Welche Prozesse werden wie eingesetzt?

⁴³ arvato systems RFI (2006)

⁴⁴ Technology Evaluation Center Outsourcing application Software ; Outsourcing IT Infrastructure Services

- Wie erfolgt das Projekt Management?
- Welche Methoden und Tools werden eingesetzt?
- Was wird vom Kunden erwartet? Was muss der Kunde bereitstellen?
- Wie erfolgt der Transfer?
 - Wie wird das Wissen übertragen?
 - Planung des Zeitrahmens und des Aufwands
- Wie erfolgt das Service Management? Wie wird die Qualität gesteuert?
- Migrations- und laufende Kosten
- Datenschutz und Sicherheit

5. Ausblick: IT-Offshoring Chancen und Herausforderungen für deutsche IT-Services

5.1 Rolle, Aufgabe und Mehrwert einer Brückenfunktion

Große IT-Service Lieferanten wie IBM oder Accenture Ltd. binden Ihre eigenen Offshore Kapazitäten für den Kunden unsichtbar in Ihre Services ein und bilden damit quasi eine Brückenfunktion, die die kulturellen und sprachlich Barrieren überwindet und die IT-Service Prozesse über unterschiedliche globale Standorte optimiert. Große, global agierende Kunden wie z.B. Nestlé S.A. können diese Brückenfunktion selbst übernehmen. Für die gehobenen Mittelständler ist das eine kaum zu überbrückende Hürde. Anders als bei den Großkonzernen fehlt ihnen meist das Geld für den Aufbau dieser Funktion oder gar einer eigenen Niederlassung mit einheimischen Experten. Die Brückenfunktion managt also die globale Lieferkette mit Prozessen, Verträgen und berät und unterstützt den deutschen Kunden.

5.2 Chancen

Die Bewertung der Chancen und Vorteile unterscheidet sich in der Art der Offshoring Dienstleistung, welche eingekauft wird. Es gibt Unterschiede, ob eine Produktentwicklung, eine verlängerte Werkbank, ein vollständiger Service oder nur Personal eingekauft werden.

Kostenverbesserungen

Entscheidende Vorteile sind die Kostenverbesserungen, hier sind zum einen die Chance der Kostenreduzierung um 20-40%, aber zum anderen auch die Umwandlung von fixen in variable Kosten, wodurch ein Unternehmen in der Lage ist variabler und flexibler auf Veränderungen im Markt zu reagieren.

Serviceverbesserungen

Desweiteren hat der Kunde natürlich die Chance, seinen Service zu verbessern. Es findet oftmals eine Standardisierung und Optimierung der IT-Services und der Entwicklungsprozesse statt, es wird eine höhere Flexibilität erzielt und der Kunde erhält Zugang zu innovativen Entwicklungs- und Methoden Know-how, wie CMMI Level 5, ohne sich selber etwas Neues aneignen zu müssen.

Verfügbarkeit von Personal

Die großen indischen Unternehmen haben mehr als 20.000 IT-Spezialisten. Dadurch kann mit einer solchen Zusammenarbeit die schnelle Verfügbarkeit von Spezialisten gewährleistet werden und es lassen sich mögliche Engpässe besser verhindern. Durch diese Spezialisten kann man selber auch von den anderen lernen, und evtl. später eine größere Anzahl eigener hochqualifizierter Spezialisten ausbilden. Dies fördert die Motivation und das Selbstbewusstsein der eigenen Mitarbeiter, da man selber ein Teil der Spezialisten ist und von diesen gefördert wird.

Geschäftswachstum

Durch internationale Kooperationen haben die Offshoring erfahrenen Unternehmen außerdem eine höhere Chance, Vorteile beim Zugang zu interessanten Wachstumsmärkten zu nutzen und somit das eigene Geschäftswachstum zu fördern. Außerdem kann von einer deutlich erhöhten Flexibilität ausgegangen werden, wenn

einmal alles aufgebaut wurde. Es wurden die Prozesse dann passend angeglichen und man hat bereits Erfahrung im Offshoring. Somit kann man ohne größere Probleme den Standort flexibel wechseln, da man die standardisierten Prozesse weiterhin nutzen kann. Speziell IT-Service Provider mit einer funktionierenden Offshoring Werkbank haben heute deutliche Wettbewerbsvorteile gegenüber Ihren Wettbewerbern in lokalen Märkten.

5.3 Risiken

Risiken sind stark abhängig von den Ländern, in denen man Offshoring betreiben will. So sind die Risiken in Indien beispielsweise nicht mit den osteuropäischen Risiken vergleichbar. Es gibt:

1. Starke Unterschiede in der Beherrschung der englischen Sprache
2. Kulturelle Unterschiede – auf der einen Seite, in Indien, Hierarchiedenken und auf der anderen Seite, in Osteuropa, „Chaos“
3. Zeitliche und räumliche Unterschiede
4. Die Menge der verfügbaren IT-Spezialisten ist in Indien deutlich größer

Überzogene Erwartungen und das Betreten von Neuland

Das Verlagern von IT-Aufgaben ist für viele Unternehmen in Deutschland noch Neuland. Aufgrund mangelnder Erfahrung führt dies häufig zu überzogenen Erwartungen und mangelhaftem Risikomanagement. Die eigene Unternehmenskultur sollte den Anforderungen des Offshorings genügen, dazu gehören Risikobereitschaft und das Eingestehen von Fehlern mit dem dazugehörigen Lerneffekt. Neuland betreten erfordert besonders, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufzusetzen. Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, die eigene Organisation anzupassen und die Prozesskompetenz zu verbessern. Es muss in den IT-Entwicklungs- und Wartungsprozessen mindestens CMMI Level 3 erreicht werden und das Service Management muss nach ITIL erfolgen. Dies erfordert auch die Bereitschaft zur Qualifizierung des eigenen Personals. Unerfahrene Unternehmen / Manager haben an

das Offshoring oft überzogene Erwartungen, die im Verlauf des Projektes deutlich nach unten gesetzt werden müssen, weil sie nicht erreichbar sind. Offshoring erfordert von den Beteiligten ein hohes Maß an Aufmerksamkeit, Projektmanagement-Erfahrung und interkultureller Kompetenz.

Die Auslagerung falscher Aufgaben

Des Weiteren besteht das Risiko, dass falsche Aufgaben verlagert werden. Man sollte keine Problembereiche auslagern, für die das Interesse oder die Qualifikation im Unternehmen fehlt, denn dadurch besteht die Gefahr, dass die Kontrolle über die ausgelagerten Aufgaben verlorengeht. Man sagt, dass man Probleme nicht outsourcen kann. Beim Auslagern von Kernkompetenzen entsteht eine hohe Abhängigkeit vom Partner, dies erfordert funktionierende partnerschaftliche Strukturen und entsprechendes Risiko-Management. Ein häufiges Risiko ist, dass Aufgaben verlagert werden, die nicht oder schwer formalisierbar sind. Hier wird ständiger Abstimmungsbedarf nötig sein, was zu organisatorischem und finanziellem Mehraufwand führt.

Unterschiedliche Kultur und Sprache

Nicht verstandene kulturelle Unterschiede und mangelnde Erfahrungen mit der Kommunikation in englischer Sprache sind ein häufig eintretendes Risiko. Um eine reibungslose Kommunikation zu garantieren ist die Beherrschung der englischen Sprache zwingende Voraussetzung.

In Indien gibt es kaum Loyalität der Mitarbeiter zum eigenen Unternehmen, man spricht von einer Personalfluktuationsrate von 20% pro Jahr⁴⁵, also ist es schwer ein eingespieltes Team zu bilden, bzw. zu halten. Deshalb sind Prozesse und Tools (Wissensdatenbanken) erforderlich, um eine schnelle Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu ermöglichen.

Die Kultur des Landes wie beispielsweise das „Nach“Verhandeln oder die cultural awareness lernt man in entsprechenden Seminaren oder vor Ort. Die intensive Kommunikation auf allen Ebenen auch über persönliche Bereiche ist die Basis für

⁴⁵ Vgl. Wanner (2008)

erfolgreiche Zusammenarbeit mit indischen Partnern. Ein kleiner ständiger Brückenkopf in Indien beim Partner kann helfen, dieses Risiko zu verbessern.

Gute Planung ist halber Erfolg

Für eine große Erfolgswahrscheinlichkeit einer Offshore Partnerschaft ist eine gute Planung der „ROAD to INDIA“ unter Berücksichtigung aller Chancen und Risiken, sowie die Planung entsprechender Maßnahmen der kritische Erfolgsfaktor schlechthin.

Es sollte eine gemeinsame sorgfältige Prüfung der geplanten Offshoring Aufgaben mit dem Partner durchgeführt werden. Dieser Prozess wird häufig als due diligence bezeichnet. Um all dies mit geringerem Risiko umsetzen zu können ist eine professionelle Ausschreibung und Auswahl-Prozess, ggf. mit externer Beratungsunterstützung unabdinglich.

Man sollte als Kunde auch das Geschäftsmodell des Partners verinnerlichen und berücksichtigen. Partner wollen natürlich den Gewinn und Umsatz maximieren. In Indien ist üblich, wenn irgend möglich, je Kunde ein eigenes ODC (Offshore Delivery Center) mit mehr als 100 Mitarbeitern einzurichten. Der Einsatz von Indern in Deutschland (on-site) ist für die indischen Unternehmen nur Mittel zum Zweck um Massen von Offshoring Mitarbeitern auszulasten. Beide Aspekte sollte man bereits beim Festfegen des Offshoring Spektrums berücksichtigen.

Zu diesen Planungen gehört auch, die kulturellen Unterschiede zu erkennen und die anfallenden Maßnahmen zu planen und einzuleiten, Kommunikationsprobleme zu erkennen und durch Schulungen und kontinuierliche Interaktion zu beheben.

In noch stärkerem Ausmaße als bei internen IT-Projekten und Services, ist die detaillierte, realistische Projektplanung ein kritischer Erfolgsfaktor. Gleiches gilt für die Gestaltung der Entwicklungs- und Service-Prozesse. Diese und die zugeordneten Methoden und Tools sind mit dem Partner abzustimmen. Kosten und der Know-how Aufbau ist in den Planungen zu berücksichtigen.

Unzureichende Steuerung und Kontrolle

Um Risiken zu reduzieren, ist eine nachhaltige Steuerung der Offshore Prozesse, Aufgaben und Personen unumgänglich. Es gibt räumliche und zeitlichen Unterschiede,

welche die Steuerung schwieriger machen. Es sind deshalb modernste Kommunikationstechnologien erforderlich, um diese Risiken zu reduzieren.

Der Wissenstransfer, die erste produktive Phase beim Verlagern von Aufgaben ist häufig diejenige, die über Erfolg und Misserfolg entscheidet, entsprechend intensiv sollte die Steuerung und Kontrolle dieser Phase vorgenommen werden.

Problematisch kann die Zusammenarbeit mit einer Software- bzw. IT-Service Fabrik mit dem CMMI Level 5 sein, wenn der Kunde selbst nicht mindestens CMMI Level 3 hat. Die Flexibilität des deutschen Mittelstandes und der Standardisierungsgrad der IT-Offshoring Fabriken in Einklang zu bringen ist ein nicht zu unterschätzendes Risiko. Hier kann sicher ein deutscher IT-Service Provider mit einer eingespielten Brückenfunktion helfen, das Risiko zu reduzieren und Mehrwert zu liefern. Auf jeden Fall müssen die Partner ein gutes Wissen über die Prozesse und Methoden des jeweils anderen Partners haben, sonst ist es fast unausweichlich, dass die Mitarbeiter des Offshore Providers zu stark begleitet werden müssen und dadurch würden wieder höhere Kosten und ein größerer Zeitverlust entstehen.

Der deutsche Glaube, dass ein guter Vertrag in Schriftform vieles löst, hilft in anderen Kulturen nur wenig. Die Provider haben oft die Einstellung, dass sie sich nach erfolgreichem Vertragsabschluss nicht weiter optimieren müssen. Darauf folgt, dass ständige Steuerung und Kontrolle unabdingbar sind und auch einen hohen Aufwand erfordern.

Messbare Service Levels wie zum Beispiel Meilensteine, Antwortzeiten, Verfügbarkeit und KPI's sind wichtiger Bestandteil der Verträge und müssen mit Hilfe von Werkzeugen überwacht werden.

Angemessenes Konflikt- und Eskalationsmanagement ist ein weiterer wichtiger kritischer Erfolgsfaktor. Es müssen klare Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt sein.

Weitere wichtige, unumgängliche Steuerungsinstrumente in der operativen Tagesarbeit sind gemeinsame Tools zum „ticket / incident handling“ und „service level management“. Die Nutzung dieser Tools muss zwischen den Partnern gut abgestimmt sein. Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Man hat auf keine der erhofften

Verbesserungen eine Garantie, deshalb muss man ein gut funktionierendes Kostencontrolling und Qualitätscontrolling haben, welches geplante und aktuelle Stände zur Verfügung stellt und bei Planabweichungen sofort warnt oder zumindest darauf hinweist.

Bei den in der Regel langen Laufzeiten der Vereinbarungen können Risiken auftreten die, unvorhersehbar sind und zu veränderten Rahmenbedingungen führen. Dadurch können heutige Vorteile in Zukunft reduziert oder sogar umgekehrt werden. Ein Beispiel dazu könnten extrem steigende Löhne an den ausgewählten Offshoring Standort sein.

Urheberrecht und Datenschutz

Die Rechtsituation und der Umgang mit diesen Themen sind in anderen Kulturen deutlich unterschiedlich. Indien kommt durch seine lange englische Kolonialzeit hier noch am ehesten dem europäischen Kulturraum nahe. Ist ein Schutz von Urheberrechten („Intellectual Property“) und / oder Datenschutzrechte erforderlich, sollten hier neben vertraglichen Regelungen auch entsprechende Kontroll-Prozesse implementiert werden.

Literaturverzeichnis

ACE Online (2005): *Accenture's staff increased to 11,000 in India*; (02.10.2005)

<http://www.ae2010.es/Frontals/Detalle_Contentidos/_tYsBraNzHW7vKJ5Ifh1JQmlaJ7Y4T-SusVDLeyN8kiY> (Abruf am 14.05.2008)

Amberg, Michael; Wiener, Martin (2006): *IT-Offshoring - Management internationaler IT-Outsourcing-Projekte*; Physica-Verlag, Heidelberg 2006

arvato systems (2006): *offshore IT made in Germany Präsentation*; 2006

Arvato systems (2008): *offshore service für den Mittelstand Präsentation*; Gütersloh Cebit 2008

arvato systems Group Portal (2008): <<http://www.arvato-systems.de>>

arvato systems RFI (2006): *Request for Information*; Gütersloh, Oktober 2006

Becker, Mario; Arn, Stefan (2006): *IT-Offshoring - Potentiale, Risiken, Erfahrungsberichte*; Verlag Industrielle Organisation, Zürich 2006

BITKOM (2005): *Leitfaden Offshoring*; (31.01.2005)

<http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Leitfaden_Offshoring_31.01.2005.pdf> (Abruf am 10.04.2008)

business-wissen.de (2006): *Struktur und Einführung der Din EN ISO 9001*; (08.08.2006)

<<http://www.business-wissen.de/qualitaet/iso-9000/anwenden-umsetzen/qualitaetsmanagement-struktur-und-einfuehrung-der-din-en-iso-9001.html>> (Abruf am 15.05.2008)

Carmel, Erran; Tjia, Paul (2005): *Offshoring Information Technology - Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce*; Cambridge University Press, Cambridge 2006

Cognizant: <<http://www.cognizant.com>>

Cognizant (04.05.2007): *Ordina And Cognizant Enter Into Strategic Alliance*;
<<http://www.cognizant.com/html/news/pressreleases/2007/ordina.asp>> (Abruf am 20.04.2008)

Davis, Paul L. (2004): *What's this India Business? - Offshore Outsourcing and the Global Services Revolution*; Nicholas Brealey, London 2004

Finanznachrichten (5.12.2007): *Satyam und arvato systems: Kooperation und Innovation für den Mittelstand*; <<http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2007-12/artikel-9621870.asp>> (Abruf am 08.06.2008)

Foegen, Malt; Battenfeld, Jörg; Raak, Claudia (2007): *CMMI - ein Werkzeug zur Prozessverbesserung*; In: Computerwoche.de (28.02.2007),
<http://www.computerwoche.de/it_strategien/it_management/590892/> (Abruf am 14.05.2008)

Friedman, Thomas L. (2006): *The World is Flat - A Brief History of the globalized World in the 21st Century*; Penguin Books Ltd., London 2006

Gadatsch, Andreas (2007): *IT-Offshoring - Grundlagen und Entscheidungsprozess*; Lange; Düsseldorf 2007

Gadatsch, Andreas (2006): *IT-Offshore realisieren - Grundlagen und zentrale Begriffe, Entscheidungsprozess und Projektmanagement von IT-Offshore- und Nearshoreprojekten*; Friedr.Vieweg & Sohn Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Gibson, Robert (2007): *Intercultural Communication – South-East Asia*; In: Business Spotlight, Ausgabe 5 (2007), S. 36-41

Hackmann, Joachim (2008): *Die Zukunft von T-Systems liegt im Ausland*; In: Computerwoche.de (05.03.2008),
<http://www.computerwoche.de/knowledge_center/it_services/1857673/> (Abruf am 18.05.2008)

Hansel, Sven (2008): *Wie Mittelständler erfolgreich Aufträge nach Indien vergeben;* In: wiwo.de (30.05.2008), <<http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/wie-mittelstaendler-erfolgreich-it-auftraege-nach-indien-vergeben-293820>> (Abruf am 02.06.2008)

Heise online (02.08.2006): *SAP investiert eine Milliarde Dollar in Indien;* <<http://www.heise.de/newsticker/SAP-investiert-eine-Milliarde-Dollar-in-Indien--/meldung/76315>> (Abruf am 18.06.2008)

Hönecke, Ina (2006): *Deutschland gehen die IT-Spezialisten aus;* In: PC-Welt.de (09.08.2006), <http://www.pcwelt.de/it-profi/business-ticker/579884/deutschland_gehen_die_it_spezialisten_aus/> (Abruf am 15.04.2008)

iCONOMY.de (2007): *Sourcing Monitor: 17 Prozent Wachstum beim IT-Outsourcing;* <<http://www.iconomy.de/meldungen/detail/sourcing-monitor-17-prozent-wachstum-beim-it-outsourcing/>> (09.08.2007), (Abruf am 30.06.2008)

IFIM Institute for Intercultural Mangement (2007): *Erfolgreiche Zusammenarbeit mit indischen Partnern (Schulungsunterlagen)*

ITIL ORG: <<http://www.iti-process-wiki.org>>

Ihlau, Olaf (2006): *Weltmacht Indien - Die neue Herausforderung des Westens;* Siedler Verlag, München 2006

iTReseller online (26. Oktober 2007): *Reuters vertieft Zusammenarbeit mit Satyam;* <http://www.itreseller.ch/news/nw_single.cfm?nw_id=29533&sid=0> (Abruf am 04.05.2008)

Kobayashi-Hillary, Mark (2004): *Outsourcing to India - The Offshore Advantage;* Springer, Berlin 2004

McDougall, Paul (2006): *IBM To Move All Solutions Development Operations To India;* In: Informationweek.com (08.03.2006), <<http://www.informationweek.com/news/showArticle.jhtml?articleID=181501954>> (Abruf am 29.04.2008)

Moneycontrol (31.10.2007): *Cisco, Satyam announce joint healthcare venture;*
<<http://www.moneycontrol.com/india/news/business/ciscosatyamcomputer/ciscosatyamanouncejointhealthcareventure/market/stocks/article/310744>> (Abruf am 19.05.2008)

Niemann, Frank (2007): *Shared Services fordern die IT heraus;* In: Computerwoche.de (19.09.2007),
<http://www.computerwoche.de/knowledge_center/enterprise_resource_planning/534947/> (Abruf am 17.05.2008)

PC-Welt.de (26.09.2005): *Microsoft to increase development staff in India;*
<<http://www.pcwelt.de/index.cfm?pid=829&pk=120718>> (Abruf am 21.05.2008)

Pütter, Christiane (2005): *IT-Dienstleister bauen Near- und Offshoring massiv aus;* In: CIO Online (21.12.2005) <<http://www.cio.de/markt/uebersichten/816096/index1.html>> (Abruf am 02.05.2008)

Satyam Computer Services Ltd: <<http://www.satyam.com>>

Satyam (2008): *Firmenpräsentation 2008;* März 2008

Schaaf, Jürgen (2005): *Outsourcing nach Indien: der Tiger auf dem Sprung;* In: Deutsche Bank Research (11.10.2005) <http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD0000000000191727.pdf> (Abruf am 24.04.2008)

Swisscom IT (2005): *Swisscom IT Services – Erfolge im Outsourcing;*
<http://www.swisscom.com/NR/rdonlyres/5BAF9585-94C8-4EAB-A974-F56EBAF562A8/0/GB05_2_itservices_de.pdf> (Abruf am 05.06.2008)

SwissICT Tagung (2005): *IT-Offshoring - Traum oder Albtraum? - „Pro und Contra“;*
Tagungsdokumentation; Baden 20.01.2005

Technology Evaluation Center Inc (2006): *Outsourcing application Software RFP;*
Outsourcing IT Infrastructure Service RFP; <<http://rfp.technologyevaluation.com/store.asp>>
(Abruf am 30.04.2008)

TUI-Group (27.09.2006): *Indisches Software-Unternehmen Sonata beteiligt sich an TUI InfoTec*; <http://www.tui-group.com/de/pressemedien/pressemeldungen/2006/20060927_Sonata.html> (Abruf am 16.04.2008)

TUI-InfoTec (27.09.2006): *Indisches Software Unternehmen Sonata beteiligt sich an TUI InfoTec*; <http://www.tui-group.com/de/pressemedien/pressemeldungen/2006/20060927_Sonata.html> (Abruf am 13.06.2008)

Uphaus, Tim (2008): *Analyse und Bewertung von Risiken in IT-Offshoring Projekten: Ansätze zur Modellierung und Quantifizierung*; Diplomarbeit; Diplomica-Verlag, Hamburg 2008

Wanner, Claudia (2008): *Vier Gehaltserhöhungen im Jahr sind in Asien kein Problem*; In: FTD.de (05.04.2008); <http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/337646.html?p=2> (Abruf am 19.05.2008)

Wildemann, Ricarda Elena Joie (2007): *IT-Offshoring von Deutschland nach Indien - eine Analyse der für IT-Offshore spezifische Probleme in den Bereichen Management, Organisation und Personalwesen*; TCW, Transfer-Centrum, München 2007

Glossar

CMMI:

Das vom Software Engineering Institute (SEI) der Carnegie Mellon University definierte Capability Maturity Model Integration (CMMI) gewinnt immer mehr an Bedeutung. Handelt es sich doch um ein wirkungsvolles Instrument, das hilft, Effektivität und Effizienz von Entwicklungsorganisationen zu verbessern. Darüber hinaus erhält eine Organisation, die ihre CMMI-Fähigkeit offiziell – durch ein "Appraisal" – nachweisen kann, quasi ein in der Industrie anerkanntes Reifezeugnis. Kürzlich wurde die überarbeitete Version 1.2 publiziert. Sie baut die Qualität des Modells und seine Einsatzmöglichkeiten weiter aus.⁴⁶

Der Nutzen im Sinne von Prozessverbesserungen für Produktentwicklungen wird in vielen Studien belegt. Mit seinen bewährten Praktiken lassen sich

- Stärken und Schwächen einer Organisation objektiv analysieren,
- Verbesserungsmaßnahmen bestimmen und
- die Verbesserungsmaßnahmen in eine sinnvolle Reihenfolge bringen.

CMMI unterscheidet vier Anwendungsbereiche bzw. Prozessgebiete:

1. Projektmanagement
2. Engineering
3. Support
4. Prozessmanagement

Die Bewertungsskala – der Reifegrad einer Entwicklungs-Organisation

Die Skalierung hilft den Organisationen, ihren Entwicklungsprozess zu verbessern, indem sie für die Verbesserung eine bewährte Reihenfolge und Periodisierung der Prozessgebiete

⁴⁶ Vgl. Foegen, Battenfeld, Raak (2007)

vorschlägt. Zu jeder Stufe gehört eine definierte Menge von Prozessgebieten mit einem bestimmten Reifegrad.

1. Initial: die Anfangsstufe, auf der alle Prozessgebiete Lücken und die Projekte eine hohe Schwankung hinsichtlich Schätzgenauigkeit, Termintreue sowie Qualität aufweisen;
2. Managed: die Stufe, auf der die Projekte geführt und gesteuert werden, die Organisation also Schätzungen, Termintreue und Qualität im Griff hat und ein ähnliches Projekt erfolgreich wiederholen kann, ohne dass es bereits eine standardisierte Vorgehensweise gäbe;
3. Defined: die Stufe, auf der die Projekte einem anpassbaren Standardprozess folgen und wo bereits eine kontinuierliche Prozessverbesserung etabliert ist;
4. Quantitatively Managed: die Stufe, auf der die Prozesse mit Hilfe einer statistischen Prozesskontrolle geführt werden;
5. Optimizing: die höchste Stufe, auf der die kontinuierliche Prozessverbesserung durch Daten aus der statistischen Prozesskontrolle gesteuert wird.

Fortune 500:

Jährlich aktualisierte Liste der 500 umsatzstärksten amerikanischen Unternehmen. Sie wird vom US-Wirtschaftsmagazin Fortune veröffentlicht

ITIL:

ITIL, die IT-Infrastructure Library (ITIL) beschreibt als De-facto-Standard, Prozesse für das Service Management von Anwendungen und Infrastrukturen.

Die aktuelle Version 3 beschreibt Regeln für Prozesse, Organisation und Werkzeuge in folgenden Bereichen:

- Strategy

- Design
- Transition Operation
- Continual Improvement

Professionelle IT-Service Provider zertifizieren heute einen Teil Ihrer Mitarbeiter nach ITIL.

ISO 9001:

Das Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001 ist in vielen Unternehmen zu einem unverzichtbaren Muss geworden - insbesondere in der Industrie. Inzwischen richten sich auch immer mehr IT-Dienstleister an diesem Standard. Es hilft bei der Optimierung der Prozesse, wenn man es systematisch angeht.⁴⁷

Ein Qualitätsmanagement-System ist weit mehr als der Zertifizierungsstempel. Richtig aufgebaut und angewandt stellt es ein wirkungsvolles Managementinstrument dar, mit Hilfe dessen, entscheidende Verbesserungen in der Organisation erreicht werden können.

Nicht die Qualität an sich wird "genormt", sondern der Weg zur Qualität.

Die Norm ISO 9001 gibt einen Rahmen vor, den Unternehmen ausfüllen können und müssen. Sie stülpt kein System über, sondern Unternehmen entscheiden selbst, wie ihr Qualitätsmanagement aussieht.

Eine Qualitätsmanagement-Norm beschreibt, welchen Anforderungen das Management eines Unternehmens genügen muss, um einem bestimmten Standard bei der Umsetzung des Qualitätsmanagements zu entsprechen, und kann sowohl informativ für die Umsetzung innerhalb eines Unternehmens oder auch zum Nachweis bestimmter Standards gegenüber Dritten dienen.

Die wichtigsten Bestandteile sind des Normenwerks sind:

DIN EN ISO 9000: 2005: Grundlagen und Begriffe

⁴⁷ Vgl. business-wissen.de (2006)

DIN EN ISO 9001: 2000: Anforderungen

DIN EN ISO 9004: 2000: Leitfaden zur Leistungsverbesserung

Die Bezeichnung macht deutlich, dass dieses Normenwerk auf nationaler (DIN), europäischer (EN) und weltweit (ISO) wichtig ist. Die Norm 9000 wurde zuletzt im Dezember 2005 aktualisiert, die Normen 9001 und 9004 im Jahr 2000.

SaaS - Software as a Service:

Dieses Geschäftsmodell liefert, betreut und betreibt Software als Dienstleistung, basierend auf Internettechnologien. Dieses Modell von einer gehosteten SW Lösung (auch ASP application service providing) verspricht Flexibilität bei Kosten und Nutzung einer Anwendungslösung.

Ein großer Anbieter und Vorreiter dieses Geschäftsmodells ist [salesforce.com](http://www.salesforce.com)⁴⁸.

Service Level Management

ist eine ITIL Prozess Disziplin und dient der Planung, Überwachung und Optimierung von IT-Service Leistungen. Primäre Zielsetzung dabei ist dauerhaft die Leistung der IT (Services) im Einklang mit den geschäftlichen Erwartungen über die Formulierung der sogenannten 'Service Level Objectives' (SLO) zu bringen. Das Service Level Management trägt die Verantwortung für die Effizienz der Prozess Beziehungen zwischen dem Geschäfts- und dem IT- Management.

Shared Service Center (SSC):

Mit Hilfe von Shared Service Centern wollen Unternehmen Abläufe beispielsweise im Rechnungswesen und der Personalverwaltung sowie die IT-Infrastruktur effizienter gestalten

⁴⁸ <http://www.salesforce.com>

und Kosten sparen. Außerdem hoffen Firmen dabei diese Prozesse vereinheitlichen zu können.⁴⁹ Es geht um das konsolidieren und zentralisierten von Dienstleistungsprozessen in einem Unternehmen. Dabei werden gleichartige Prozesse aus verschiedenen Bereichen eines Unternehmens zusammengefasst und von einer zentralisierten Stelle oder Abteilung unternehmensweit zur Verfügung gestellt. Im Unterschied zum Outsourcing, wo externe Dienstleister mit einer Dienstleistung beauftragt werden, handelt es sich bei der Shared Service-Konstruktion um eine Art internes Outsourcing.

Ticket / Incident Handling:

Ticket Handling, nach ITIL auch Incident Management, liefert die Prozesse, Werkzeuge und Konzepte für die schnelle Wiederherstellung der Service Qualität. Es befasst sich mit allen Arten von Service Vorkommnissen (Sicherheitsverstöße, Systemausfälle, Programmabbrüche...) und Benutzer Anfragen (Passwort vergessen, Programm reagiert nicht...). Diese Vorfälle / Anfragen werden durch das sogenannte Service Desk bearbeitet. Die Abarbeitung wird mit Werkzeugen überwacht. Der Service Anfordernde wird laufend über den Stand seiner Anfrage informiert.⁵⁰

⁴⁹ Vgl. Niemann (2007)

⁵⁰ Vgl. <http://www.ital-process-wiki.org>

“RFP template” for IT-Services (English)^{51 52}

1. Introduction, Scope and High Level Requirements

Executive Summary & Objectives

<address> (CLIENT) is issuing this Request for Proposal (RFP) to selected potential suppliers, also referred to as “Supplier(s)”, for the purpose of getting information. Selective Suppliers will be invited at short notice to present their solutions.

The overall scope will be application development (SAP, .net, Java, SQL databases...) and IT-Infrastructure Services (Messaging, SAP basis, database, user helpdesk, system monitoring, network management, security...).

We anticipate creative, valuable and efficient answers and suggestions to this RFP and expect a solid proposal from our long-term business partner.

Major objectives of client: < objectives>

General Conditions

All proposals must be submitted in English by the date referenced to in section “Timeline”. Please submit by e-mail and provide one electronic copy on CD to <address>. All proposals, documents and other contents should have the reference number to the RFP document section they refer to (example: [<section>-no.]). Please also provide a responsible contact person and a substitute, including telephone, e-mail and fax information.

As a prerequisite all suppliers are requested to sign a Non-Disclosure Agreement (appendix NDA) to confirm that all information related to this RFP is kept confidential.

⁵¹ Vgl. arvato systems RFI (2006)

⁵² Vgl. Technology Evaluation Center Inc (2006)

Proposal Instructions and Time Frames

The term of the contract shall be the minimum of <number> months and can exceed this timeframe.

The timeline of this RFP is: Deadline for Questions <jj.mm.tt>; Deadline for proposals <jj.mm.tt>; Decision on shortlist participants <jj.mm.tt>; presentations of short list participants <jj.mm.tt>. The dates and activities are subject to alteration due to project changes, priorities and other factors.

All costs associated with the preparation of a proposal or contract in response to this RFP will be borne solely by the Supplier. All proposals shall become the property of CLIENT.

The proposals will be evaluated based on the following considerations:

- Compliance to CLIENT needs and culture
- Quality of the delivered information and recommendations
- Cost assessment
- Supplier capabilities and financial stability

Scope and High Level Requirements

The principal scopes of this RFP are IT-Services in the following areas:

- Application development (.net , Java, SAP, SQL databases, ...)
- and IT-Infrastructure Services (Client support, Database, Messaging, Network Management, , Security, System Monitoring, User Helpdesk ...)

Implementation and Phases of Partnership

Based on the long-term partnership approach, we expect creative ideas and solutions how to gain benefits and value for both sides as a main input from the Supplier.

We have structured the business development into the following phases:

1. Preparation, transition and pilots, approx.: <volume of FTE´s>
2. Initial scope <description> with approx.: <volume of FTE´s>

3. Final scope <description> with approx.: <volume of FTE's>

Application Services (AS): Development, Support and Enhancements

CLIENT provides today more than <volume of FTE's> to its customers in this service segment. This covers project management, design development, testing and maintenance activities. CLIENT wants to integrate more than <volume of FTE's>.

For the preferred collaboration model please refer to appendix "collaboration model". For skill sets including estimated volumes please refer to appendix: "Application development skills".

Infrastructure Services (IS)

At present CLIENT provides more <volume of FTE's> to its customers in this service segment. CLIENT manages the following volumes in order to fulfill its requirements:

<number of databases, user helpdesk clerks, mailboxes, number of server, number of desktops, storage volume...>

Service segments cover application hosting, network communication as well as desktop and security services in a 24*7*365 modus. For skill sets and examples of service descriptions please refer to appendices "Infrastructure services skills" and "Service level".

CLIENT wants to integrate more than <volume of FTE's> of Supplier capacity in its infrastructure service offerings after the transition phase.

1. Company Profile & Expertise

1. Please reveal your performance over the last five years in terms of revenue, employees, EBIT.
2. Please describe your services and capacities in application services, Infrastructure services, BPO services areas.

3. Please give short profiles of your Top Executives and draw the ownership chart of your company.
4. Please describe your service locations (specialization, volumes...).
5. Please describe your industry vertical expertise.
6. What is your corporate culture and philosophy?
7. What are your certifications?
8. What is your differentiation in the market regarding our project?
9. Please give us an overview about the different partnership models you are running with your customers.
10. Please show your expertise by revenue in the different kind of services - especially the ones we are requesting :
 - AS Area: Project Leader, Developer C, Java, .net Consultants SAP
 - IS Area: Service Manager, System Specialist (DB, SAP, Messaging, Unix, Windows, Network), Helpdesk Clerk
11. What are your reference customers regarding our requested service portfolio – (short description of services plus contact address)?
12. What is your expertise in German speaking countries – revenue, on-site FTEs?
13. Which tenders did you win in the last 12 months in German speaking countries?
14. Which tasks and responsibilities do you normally carry out in the transition phase regarding development and infrastructure services?

Residence, Employment Permit and Attrition Rates

15. If necessary, please describe the time needed, the rules and the procedures to get residence and employment permits for the on-site staff.
16. Please indicate your attrition rates for the last three years.

2. Business Models

1. What kind of business models are you offering to your clients?
2. Outsourcing for defined service areas
 - Fixed price for specified application work package development

- On-site service based on man day pricing
- Off-site man day pricing – price per FTE day
- Joint Venture with customers
- Build Operate Transfer (BOT)
- Long-term partnership with common go-to-market
- Maintenance of applications
- Others

Please indicate successful reference descriptions.

Customer Orientated IT-Service Business

3. In a customer-oriented IT-Service it is essential to have a flexible service pool of personal based on the current volume required by our customers.
 - How can you deal that?
 - Do you have any comparable business cases? References?
 - What is the average time you need to staff a project or service with 10 FTS's?
4. As mentioned under "objectives" we care to improve our innovations in order to offer new technologies and solutions to our customers.
 - How can you support this objective?
 - Do you have examples concerning comparable cases?

3. Service Infrastructure

Collaboration Technologies

1. The right mix of collaboration technologies is one of the key success factors regarding a long-term partnership, therefore we ask you to describe the following:
 - What is your experience (reference customer) with collaboration technologies like VoIP, Video over IP, Instant Messaging others?
2. Please cite the collaboration technologies you are using, giving a short description.

- Asynchronous technologies like Configuration Management Systems, E-mail, Calendaring, File Sharing and Repositories, Issue Tracking Systems, Knowledge Management, Online Discussion Groups, Project Management, Voice/Video Mail, and Workflow Tools
- Synchronous technologies like Audio Conferencing, Others you recommend, Video Conferencing, VoIP and White Board / Screen Sharing

Service Support Technologies

3. Besides collaboration technologies the use of efficient service support technologies is one of the key success factors regarding productivity and quality of services. We ask you to describe your experience and recommendations of technologies in the following areas:
 - Application development environments for .net, JAVA, SAP Process supporting technologies like CMMI Level tools
 - Infrastructure environments
 - Configuration Management, Task and Issue Tracking, ITIL Procedures and ISO 2000, others

Employee's Workplace & Network Bandwidth

4. What is your total network and Internet bandwidth per major location and to Germany?
5. Please give an overview of typical Hardware / Software configuration for your employees in the application and infrastructure area :

Security and Breakdown Measures

6. What measures are in place at your locations to cover security issues?
7. What measures do you have in place to cover unauthorized access to customers' system data and code?
8. What technologies do have in place to cover electricity breakdown? Internet breakdown? [Please reveal your statistics over the last 12 months available, regarding downtimes for Electricity, Internet, Telephony]

4. Governance and Contractual Basis

1. We want to enter into a long term strategic partnership. What kind of governance model do you recommend? Please name references we can contact and exchange experiences with. Please give us recommendations and examples from customer references.
2. Based on your experience, could you please recommend a contract construction which reflects the scope and complexity of the required services?
3. Intellectual property rights and laws vary from country to country. If we (or our customer) need to get IP protection for a developed application, how can you ensure this?
4. Based on the business relation we are envisaging for, it is essential that we have monitoring structures and incentives in place to control the partnership and the business development. Could you please make recommendations as to the support these?
5. Could you please give us success stories and references for Monitoring, Reporting of Services and Tasks?
6. CLIENT anticipates that the Supplier has a well-defined and efficient monitoring and reporting system in place. Please give an overview about your reporting in the areas of application development as well as in the infrastructure service area.
7. Please give us examples of a monthly management journal:
8. The billing has to be done per electronic transfer on a monthly basis. Please give an example.

5. Application Development

We want to make sure that we get best-in-class application development services regarding productivity and quality.

Collaboration Model

1. Please feel free to make comments or recommendations for a collaboration model. If you have any examples from comparable businesses please describe.

Skill Sets and Competences

2. Please provide your overall skills, capacity and experience in this area. Please provide share of FTEs that speak and write English and German fluently.
3. Please provide your on-site and off-site capacities per location as well as the certifications and the number of certified employees in the following areas
Project Leader, Developer C, Java, .net, Consultants SAP
4. Please provide reference customer and projects in this area.
5. What is your training strategy / -program and the average number of training days per employee per year?
6. Your management in this area? Please provide:
 - Personal profile of responsible top manager as well as profiles for account and application service manager
 - Capacity and competences in this area as well as typical job description and typical experiences

Processes

7. Please provide for the project management tasks (e.g. monitoring and measurement of task and performance. What are your key performance indicators (KPI's). What service levels (SL) do you recommend for this area:
8. Please provide for the quality assurance task. How do you manage this task? What are your corporate standards? What are measures from comparable business cases?
9. As said under objectives we want to improve our processes to offer new technologies and solutions to our customers.
 - How can you support this objective?
 - Do you have examples from comparable cases?

Methodologies & Tools

10. Please recommend the methodology and tools based on the development areas.
11. What kind of training per FTE do you recommend in your preferred methodology mentioned?

CLIENT Competences & Obligation to Co-operate

12. What competences do you anticipate from our side for Project Management, Design, Test and Quality Assurance?
13. Can you cite any comparable business cases?

6. Infrastructure Services

We want to make sure that we get best-in-class infrastructure services regarding productivity and quality. Usually all Hardware to run the business is located on CLIENT or its customer premises. Supplier will have access via network and will in parts deliver services on-site.

Collaboration Model

1. Please feel free to make comments or recommendations for a collaboration model. If you have any examples from comparable businesses please describe them.

Skill Sets and Competences

2. Please provide your overall skills, capacity and experience in this area. Please provide share of FTEs that speak and write in English and German fluently
3. Please provide you're on-site and off-site capacities per location as well as the certifications and the number of certified employees in the following areas Service Leader, System Specialist (DB, SAP, Messaging, UNIX, Windows, Desktop) and Helpdesk Clerk. Please provide reference customers and projects in this area.

4. Please give us your attrition rates for the last 3 years
5. What are your training strategy / program and the average number of training days per employee per year?
6. Your management in this area? Please provide:
 - Personal profile of responsible top manager as well as profiles for account & service manager
 - Capacity and competences in this area as well as typical job description and typical experiences

Processes and Service Levels

7. Please provide for the service management tasks .How do you monitor your service tasks? How do you measure your performance? What are your KPIs?
8. To account for the different needs and requirements of the CLIENT customers, different levels of service are necessary. CLIENT expects that the suppliers recommend their service levels for the different infrastructure services. What different types of Service levels do you recommend for these areas? What is your experience from comparable business cases? What is the average time you need to start a new service in the different service areas?
9. Please provide for the quality assurance task: How do you manage the quality assurance? What are your corporate standards? What are measures from comparable business cases?

Methodology & Tools

10. Please recommend methodology and tools for the service areas.
11. Have you documented your service support and delivery processes with ITIL descriptions? Please provide us with core examples.

12. What are the numbers of certified ITIL-professionals in your locations?
13. Are you certified according to ISO 20000 or others?
14. What kind of training per FTE do you recommend in your preferred methodology?

CLIENT Competences & Obligations to Co-operate

15. What competences do you anticipate from our side for Service Management, Service Design and Quality Assurance?
16. Can you cite any comparable business cases?

7. Transition

1. We want to start the transition on <date> and finalize it by <date>. Estimations on pilot volume in the different areas are referred to under appendix "infrastructure service skills and application development skills". Please recommend a transition plan for the application development area and for the infrastructure service area.
2. This transition plan shall cover:
 - Offshore promotion inside CLIENT staff
 - Know-how transfer for processes and tools
 - Increased on-site support
 - Installation of communication infrastructure
 - Implementation of tools for application development as well as for the infrastructure area
 - Running pilots
 - Release quick wins

Please show examples from your references.

8. Pricing

1. In your response to this RFP we want to get first pricing indications. Please use the template in Appendix "Price indications".
2. The pricing of infrastructure services shall be man day as well as some core services on a flat rate basis. The flat price shall also include all related costs.
3. All costs like Hardware/Software licenses, network bandwidth and other costs for the workplaces of the Supplier shall be covered by the Supplier as well as travelling and other location specific expenses.

Migration Costs and Contribution of CLIENT

4. Migration cost covers are one-time investments. Please state indicators from comparable business situations.
5. Since the contribution of CLIENT will be necessary in order to support the migration phase, please indicate these tasks and estimated efforts.

