

# Offenbacher Wirtschaft

[www.offenbach.ihk.de](http://www.offenbach.ihk.de)

**IHK-Aktuell:**  
Veranstaltung  
„Unternehmen Ethik“

**Standortpolitik:**  
Bekämpfung von  
Ladenleerständen online

**Starthilfe |  
Unternehmensförderung:**  
Kontakte knüpfen in  
lockerer Atmosphäre

**International:**  
Auslandshandelskammern  
stellen sich weltweit neu auf

**Kulturelles:**  
Mozart-Matinée im  
Offenbacher Bücherturm



**Titelthema:  
Telekommunikation**

2,30 €

## Qualitätssicherungs- und Risikomanagement in IT-Offshoring-Projekten Besondere Anforderungen und Risiken erfordern besondere Maßnahmen

Das Geschäft mit dem Transfer von IT-Services und -Prozessen in Länder mit niedrigem Lohnniveau, das sogenannte „Offshoring“, hat in den letzten Jahren einen regelrechten Boom mit ungeheuren Wachstumsraten erlebt. Die anfängliche Euphorie zu Beginn des Trends ist mittlerweile einer vorsichtigeren und reflektierteren Betrachtung des Phänomens gewichen – ein Mythos wird erwachsen.

Nicht mehr nur die Vorreiter dieser weiteren Welle der Globalisierung, die großen Unternehmen, verbinden mit Offshoring Hoffnungen auf attraktive Konditionen, ein Mehr an Flexibilität und hohe Qualität der verlagerten Leistungen. Offshoring ist auch für immer mehr mittlere und kleinere Unternehmen eine attraktive Alternative. Die Auslagerung von einzelnen Leistungen an spezialisierte Dienstleister bietet große Chancen. Doch viele Projekte verfehlen ihre Ziele oder scheitern gänzlich. Die hohe Komplexität eines solchen Vorhabens, die ungleiche Know-How-Verteilung zwischen Anbieter und Nachfrager und die kulturellen Differenzen sind nur Beispiele für zahlreiche Risiken, die sich aus der speziellen Situation eines IT-Offshoring-Projekts ergeben.

Leistungsfähige Strukturen einer IT-Projekt-Governance und speziell eine konsequente Qualitätssicherung sowie das aktive Management von Risiken sind in jedem IT-Projekt erfolgskritisch. Offshoring-Projekte aber haben aufgrund ihrer außergewöhnlichen strukturellen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen (wie räumliche Distanz, kulturelle Unterschiede, Sprachbarrieren und landespezifische Rechtssysteme) eine noch größere Anfälligkeit für Risiken und Probleme und stellen damit besonders hohe Anforderungen an Qualitätssicherungs- und Risikomanagement.



Kulturelle Unterschiede können besonders IT-Offshoring-Projekte gefährden. Foto: Dynamic Graphics

Die Kernfragen in diesem Kontext lauten:

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

Intargia Research hat im März 2005 eine explorative Studie zu Risikofaktoren in IT-Offshoring-Projekten erarbeitet. Über 40 Offshoring-Service-Anbieter aus Indien und Osteuropa wurden zu ihren Erfahrungen in vergangenen Projekten befragt und gaben ihre Einschätzung zu wesentlichen Risikofaktoren in IT-Offshoring-Projekten an. Ziel der Studie war es zum einen, die Thematik „Risiken in Offshoring-Projekten“ aus der Sicht der Anbieter zu beleuchten. Die bislang verfügbaren Studien unter-

suchen vornehmlich die Erfahrungen auftraggebender Unternehmen und lassen die Sichtweise der Auftragnehmer (die eigentlichen Experten auf diesem Gebiet) außen vor. Ein weiteres Ziel der Studie war es, wesentliche Einflussfaktoren auf das Risikoportfolio von IT-Offshoring-Projekten herauszuarbeiten. Die Ergebnisse der Studie liefern auslagernden Unternehmen wichtige Ansatzpunkte zum Risikomanagement bei der Planung und Abwicklung ihrer Offshoring-Projekte.

Aus den Studienergebnissen wird unter anderem sehr deutlich, dass Risiken in allen Phasen eines Offshoring-Projekts auftreten können und beherrscht werden müssen. Dies steht nach den Erfahrungen von Intargia immer wieder in einem deutlichen Widerspruch zur tatsächlichen Sensibilität und Aktionsintensität der verantwortlichen Entscheidungsträger: So wird in der Regel der höchste Aufwand vor und zu Beginn des Projekts getrieben. Die Partnerauswahl (meist verbunden mit erheblicher Reisetätigkeit) und die Verhandlung von Konditionen binden nachvollziehbar hohe Kapazitäten. Im Projektverlauf nimmt dann der Anteil des „Prinzips Hoffnung“ gefährlich zu. Die vertraglich vereinbarten Regeln und Verfahren werden nicht konsequent eingehalten; die gute Stimmung der Kickoff-Veranstaltungen weicht den Alltagsschwierigkeiten interkultureller Kommunikation. Besonders augenfällig wird dies zumeist im Übergang von naturgemäß von der auftraggebenden Seite dominierten Fachkonzepten zu von den Offshore-Anbietern dominierten Architekturkonzepten und Entwicklungsergebnissen.

Vielfältige Erfahrungen aus großen IT- und Offshoring-Projekten sowohl aus der Beratungspraxis als auch aus der Perspektive gescheiterter und vor



Gericht verhandelter Projekte sind das Fundament eines von Intargia entwickelten Frameworks zum Qualitäts- und Risikomanagement in IT-Offshoring-Projekten. Es fußt auf vier elementaren Säulen: Case, Contracting, Culture und Control.

- **Case:** Ein belastbarer Business Case begründet als strategisches und betriebswirtschaftliches Fundament die qualifizierte und quantifizierte Zielsetzung sowie die damit verbundenen Wirtschaftlichkeitserwartungen. Er ist Angelpunkt für alle Entscheidungen im Projekt.
- **Contracting:** Die strukturierte Auswahl des Offshoring-Partners anhand qualitativer und quantitativer

Kriterien sowie die Entwicklung und Verhandlung eines optimal auf die individuelle Situation zugeschnittenen Vertragswerks sind unabdingbare Basis für ein erfolgreiches Offshoring-Projekt.

- **Culture:** Kulturelle und sprachliche Kommunikations- und Verständigungsprobleme sind mit die häufigsten Gründe für Projektprobleme oder gar -krisen. Die Gestaltung der Zusammenarbeit im Hinblick auf diese kulturellen Gegebenheiten ist erfolgskritisch für den Projekterfolg. Kulturelles Verständnis füreinander, Toleranz und Vertrauen ist die unerlässliche Basis einer funktionierenden Partnerschaft in internationalen IT-Projekten.

- **Control:** Qualität ist das Ergebnis beherrschter Prozesse. Einen erheblichen Beitrag zur Qualitätssicherung und zur Minimierung von Risiken leisten eine effiziente Projektarchitektur und die Verständigung auf eindeutige, von beiden Parteien zu verwendende Methoden, Verfahren, Prozesse, Werkzeuge und Medien im Projekt. Sie sorgen für Klarheit in den Prozessen, unterstützen ein stringentes Berichtswesen und sind somit die Grundlage für das erforderliche Performance- und Riskmonitoring.

Matthias Uhrig / Jessica von Zitzewitz  
Intargia Managementberatung GmbH,  
Dreieich