

Stichworte

Outsourcing Management, Globale Teams, Offshore, Verteilte Services

Hansjörg Siber, Dr. Walter Guth, Cap Gemini Ernst & Young Systems, Berlin

Effiziente Steuerung von Outsourcing-Engagements im Rightshoring-Paradigma

Ökonomische Faktoren und technischer Fortschritt haben Outsourcing nach Offshore, auch in verteilter Service-Erbringung, in den Vordergrund der Diskussion gerückt. Mehrere Umstände lassen Kunden noch zögern, da verteilte Services zusätzliche Risiken für Effizienz und Effektivität bergen. Wir zeigen auf, wie strikte Steuerung und optimaler Ressourceneinsatz diese Risiken beherrschbar machen, und stützen uns dabei sowohl auf eigene als auch auf in empirischen Untersuchungen dokumentierte Erfahrungen.

Efficient Governance of Outsourcing Engagements in a Rightshoring Setting

Summary

Economic drivers and technical progress have contributed to the rise of offshore and distributed outsourcing. Multiple factors make clients still reluctant to follow the trend, as distributed delivery seems to pose additional risks to service efficiency and effectiveness. We show how strict governance and optimal resource allocation may alleviate these concerns, making use of our company's experience and documented empirical research reports as well.

Keywords:

outsourcing governance, global teams, offshore delivery, distributed delivery

1. Einleitung

Es sind im Wesentlichen dieselben Faktoren, die seit Aufkommen der Outsourcing-Option Firmen zum Auslagern von Dienstleistungen bewogen haben, die diesen Trend heute noch verstärken und im Zuge fortschreitender Globalisierung Outsourcing zu einer global abgeforderten und angebotenen Dienstleistung machen (vgl. [6]):

- Kostendruck, der die Suche nach der günstigsten Versorgung mit Leistungen vordringlich werden lässt. Dies hat in speziellen Bereichen bereits früh zu einer Auslagerung standardisierter Tätigkeiten in Länder mit niedriger Kostenstruktur geführt – so z.B. Dateneingabe in großem Volumen nach Indien.
- Fähigkeiten des Dienstleisters, die die eigenen Kompetenzen optimal ergänzen, und damit dem Management Konzentration

- auf die Kernaufgaben ermöglichen.
- internationale Geschäftsumfelder – globale Firmen verlangen Services, die ihre Kernprozesse weltweit unterstützen
- Vernetzung von Lieferanten-Kundenbeziehungen, die nach der entsprechenden Verzahnung der sie unterstützenden Services verlangt
- Strategische Partnerschaften mit Service-Erbringern, die durch Schnelligkeit und Flexibilität Marktvorteile sichern
- Technologischer Fortschritt, der es erlaubt, Services geographisch zu verteilen
- Die Verfügbarkeit von kritischen Ressourcen, insbesondere Spezialisten, von denen der Geschäftsbetrieb abhängig ist
- Unterschiedliche gesellschaftliche Randbedingungen, die in einzelnen Ländern Berufe in Dienstleistungen attraktiv oder unattraktiv machen

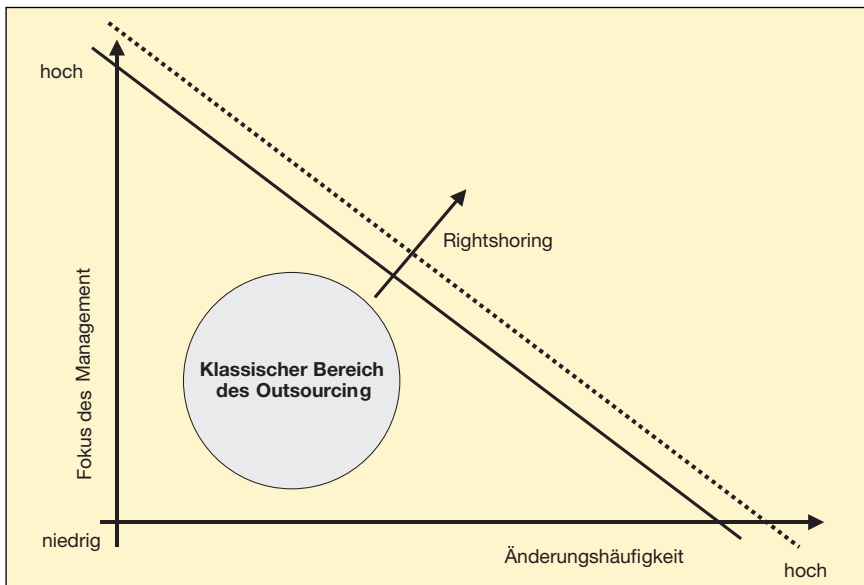


Abbildung 1

- Speziell in der Softwarebranche seit langem bekannte Entwicklungsmethoden, die nunmehr weite Verbreitung finden, und weltweit einheitlich praktiziert werden
- Unterschiedliche demographische Entwicklungen, die zusammen mit entsprechenden Ausbildungsstätten zu einem Über- oder Unterangebot von qualifizierten Absolventen führen

Erst das Zusammenspiel mehrerer Faktoren hat allerdings zu einem rasanten Anstieg der Globalisierung von Services, des so genannten Offshoring, und gleichzeitig zur Tendenz der Auslagerung immer höherwertiger Services geführt. So ist z.B. der Export indischer Softwareleistung in den letzten 10 Jahren jährlich um etwa 50% gewachsen [8]. Durch diesen Trend, kritische Services aus einer weltweit verteilten Umgebungen zu beziehen, gewinnt die Steuerung von Outsourcing Engagements immer mehr an Bedeutung und wird zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Das Bild von Servicebereichen, für die Outsourcing empfohlen wird, verschiebt sich entsprechend.

2. Das Problem der Steuerung von Outsourcing-Engagements

2.1 Kontrolle über Outsourced Leistungen

Immer mehr Untersuchungen belegen, dass eine wesentliche Ursache für Unzufriedenheit und Konflikte im Outsourcing in unzureichenden oder auf nicht adäquaten Ebenen angesiedelten Steuerungsmechanismen besteht (siehe dazu Analysten-Whitepapers, z.B. [5], [13]). Erfolgt eine Kontrolle des Service nur über finanzielle und formale

Kriterien, also aus der CFO – Organisation, besteht schnell die Gefahr, dass sich die Geschäftsbereiche nicht mehr verstanden fühlen und die Verbindung zwischen Primär- und Sekundärprozessen unterbrochen wird. Wird andererseits auf Seiten des Kunden das Management des Outsourcers an Personen oder Restorganisationen delegiert, die vor dem Übergang hauptsächlich der operativen Ebene der betroffenen Services zuzuordnen waren, so ist die Versuchung groß, die Steuerungskriterien aus der eigenen Praxis zu übertragen, also hauptsächlich das "Wie" der Leistung steuern zu wollen, was binnen kurzem Konflikte mit dem Outsourcer und Vernachlässigung der Umsetzung der eigentlichen Bedürfnisse der eigenen Geschäftseinheiten zur Folge hat. Dies entspricht dem generellen Phänomen, dass schon in den frühen Phasen, wenn in einem Unternehmen die strategischen Fragen des Sourcing und die Option des Outsourcing diskutiert werden, viele Widerstände

aus Befürchtungen, man würde die Kontrolle über wichtige Prozesse verlieren, manifest werden.

Diese Widerstände und Ängste wachsen naturgemäß mit zunehmender Distanz der Serviceerbringung. Damit war Cap Gemini Ernst & Young bereits vor vielen Jahren konfrontiert, als im Zuge der Effizienzsteigerung und Industrialisierung von Services Service-Center eingeführt wurden, und damit die Praxis, Personal zum Kundenstandort zu entsenden, abgelöst wurde.

Auch zunehmende Komplexität der outsourced Services trägt dazu bei, dass die unmittelbare Nähe und damit die direkte Sicht auf die Leistungserbringung zunächst als zwingend notwendig empfunden werden; einfach zu messende Leistungen sind davon weniger betroffen als z.B. Software-Pflege, für die noch immer wenig allgemein anerkannte objektive Metriken existieren.

2.2 Die Ansprüche der einzelnen Ebenen der Führung an Services

Je nach Stellung im Unternehmen stehen unterschiedliche Anforderungen an Services im Vordergrund. Auf der unmittelbaren operativen Ebene wird die unterbrechungsfreie Versorgung des täglichen Betriebs zur Beurteilung herangezogen werden, auf Leitungsebene dagegen die optimale Unterstützung der längerfristigen Geschäftsentwicklung als Kriterium dienen. Die Pyramide der Kritischen-Performanz-Indikatoren kann dies verdeutlichen.

Eine wohlausgewogene Serviceleistung wird den Bedürfnissen aller Ebenen des Kunden bereits in der Formulierung der Verträge Rechnung tragen. Die Sicherung der reibungslosen Erfüllung setzt die Balance der internen Steuerung voraus.

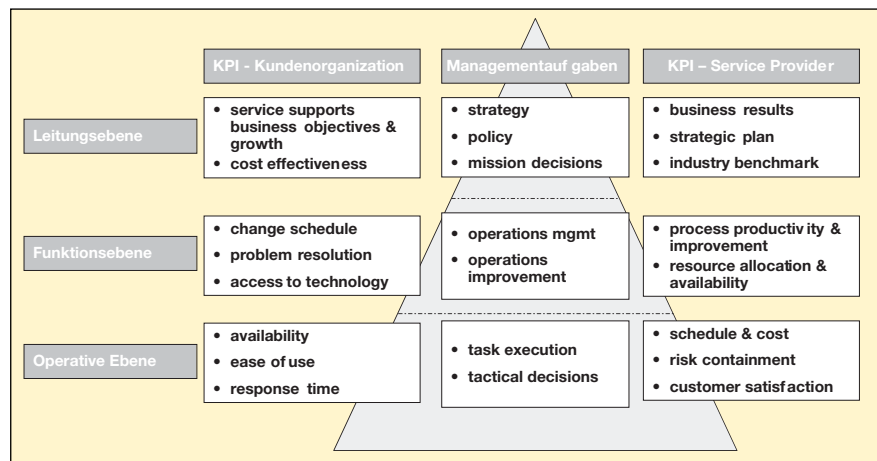


Abbildung 2

2.3 Kritische Stellgrößen der Steuerung

- Reaktivität und Umsetzungsgeschwindigkeit nehmen in allen Gesprächen und Umfragen eine zentrale Stelle ein. Zügige Anpassung der Leistungen an geänderte Anforderungen ist ein Kriterium. Daneben hat aber auch gerade im Applikationsumfeld rasches Feedback des Service-Providers mit einer Analyse der Auswirkungen einer beabsichtigten Änderung hohen Einfluss auf die Qualität und Geschwindigkeit der Entscheidungsprozesse beim Kunden.
- Berücksichtigung von Geschäftsinteressen und Anpassung der mittel- und langfristigen Entwicklung stellen Ansprüche an die Interaktionshäufigkeit, damit an die Verfügbarkeit und an die Kompetenz der Gesprächspartner.
- Erschließung des Nutzens technischer Innovation. Die Bestimmung des geeigneten Zeitpunktes für Investitionen und der durch diese ermöglichten Optimierungen von Geschäftsprozessen erfordert eine gelebte Partnerschaft zwischen Anbieter und Abnehmer des Service, auf die Leitungsebenen abgestimmt.

Je sorgfältiger diese Bedürfnisse und die entsprechenden davon abhängigen Parameter zu Beginn einer Sourcing-Entscheidung erarbeitet, abgestimmt und dokumentiert werden, desto effektiver und effizienter kann daraus eine Lösung abgeleitet und in langfristige Operationen mit einer rationalen Diskussion um die eingangs geäußerten Bedenken gegen Outsourcing umgesetzt werden.

3. Der Einfluss geographischer Verteilung der Service-Leistung

3.1 Distanz führt nicht notwendig zu längeren Reaktionszeiten

Die naheliegendste Vermutung, dass eine Leistung, die über mehrere Kontinente verteilt ist, notwendigerweise längere Zeit in Anspruch nimmt, hält überraschenderweise einer genaueren Untersuchung nicht stand. Vorausgesetzt, alle Möglichkeiten der Feinabstimmung von Prozessen sind ausgenutzt und alle technischen Möglichkeiten der Kommunikation und Zusammenarbeit dabei berücksichtigt, so ergibt sich bei Auswertung empirischer Daten kein signifikanter isolierter Einfluss der geographischen Verteilung. Diese macht sich nur auf Umwegen über die im allgemeinen höhere Anzahl von involvierten Personen bemerkbar ([9], eine Auswertung von Änderungsanforderungen in 2 unterschiedlichen Abteilun-

gen). Dem Einflussfaktor mit höchstem Gewicht in bezug auf Reaktionsgeschwindigkeit, der Anzahl der jeweils Beteiligten, kann durch organisatorische Maßnahmen wie exakte Erfassung von Kompetenzprofilen und hohe gegenseitige Vertrautheit der Teams mit den jeweiligen Schwerpunkten begegnet werden. Dies entspricht auch der alltäglichen Beobachtung, dass Vernachlässigung von Fokussierung und das Hinzuziehen von nicht unmittelbar beteiligten Personen die Lösung von Aufgaben drastisch verzögern kann.

3.2 Kulturelle Unterschiede können Missverständnisse begünstigen

Auch sehr sorgfältige Spezifikation von Anforderungen und Dokumentation von Bedingungen können nicht sicherstellen, dass durch implizite Annahmen Kommunikationsdefizite mit schädlichen Folgen für den Service entstehen. Als Abhilfe kann nach Sicherstellung eines adäquaten Spezifikationsstandards, der in Balance zu ökonomischen Randbedingungen steht, die Förderung eines gemeinsamen impliziten Verständnisses zwischen den Teams geben. Falluntersuchungen dazu finden sich in [3]. In der Organisationsentwicklung haben sich Techniken herausgebildet, um schnell zu ‚eingespielten Teams‘ zu kommen. Die Übertragung dieser Maßnahmen auf eine geographisch verteilte Situation unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit stellt die damit beauftragten vor neue Herausforderungen.

3.3 Wettbewerb zwischen Teams kann Erfolg gefährden

Die natürliche Tendenz der Identifikation der einzelnen Spezialisten mit ihrer Gruppe,

verbunden mit der Abgrenzung zu anderen Teams ist eine allgemein bekannte Hürde bei der Entwicklung effizienter Organisationen. Je weniger direkte soziale Berührungspunkte bestehen, umso schwerer wird es dem zu begegnen. Die später beschriebenen Integrationsmechanismen können dem grundsätzlich entgegenwirken. Berücksichtigung dieses Faktors bei der Aufteilung der Aufgaben, die den einzelnen Teams jeweils eine end-to-end Sicht auf die Gesamtaufgabe gestattet, und sie auch an ihrem Beitrag zum Gesamterfolg messbar macht, fängt den Anreiz für kontraproduktives Verhalten auf. Zwischen den Extremen eines Generalunternehmer-Subunternehmer Verhältnisses, das die jeweilige Suboptimierung herausfordert und eines vollständig integrierten Teams, das über Landesgrenzen hinweg schwer zu managen ist, muss hier die angemessene Balance hergestellt werden.

3.4 Anzahl der Prozessschnittstellen bestimmt Abstimmungsbedarf

Auch dieser Faktor gewinnt im Prozess-Design an Gewicht, da sowohl der Aufwand bei jeder Übergabe zwischen Teams steigt, als auch dadurch eine weitere potenzielle Fehlerquelle geschaffen wird. Entscheidend ist hier allerdings, ob der Aufwand für das einzelne Hand-Off additiv wirkt, da die Teams nur isolierte Sicht auf das Einzelproblem bzw. die einzelne Aufgabe haben, oder nur in geringen Inkrementen steigt, da vom Lösungs-Design beginnend eine gemeinsame Sichtweise und interne Transparenz besteht.

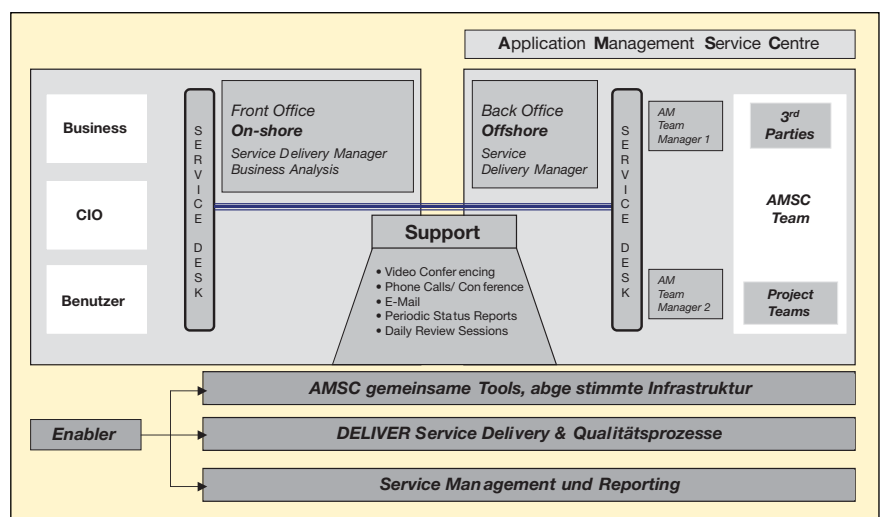


Abbildung 3

4. Rightshoring als Lösungsansatz

4.1 Design der Lösung

Eine der ersten Entscheidungen bei der Ausgestaltung einer Service-Lösung besteht in der Auswahl der Ressourcen der Leistungserbringung, vor allem der Lokation. Die Standardklassifikation gliedert in

- On-Site: die Leistung wird vor Ort direkt beim Kunden erbracht
- Regional - Service-Center in Kundennähe
- Near-Shore: Ressourcen aus einer anderen Region bzw. aus einem anderen Land, das sich signifikant durch das Angebot preiswerten, gut ausgebildeten Personals unterscheidet. Als Beispiel dazu kann Spanien oder Polen für europäische Services dienen. Hierbei spielen die unterschiedlich verbreiteten Fremdsprachenkenntnisse häufig eine wichtige Rolle.
- Off-Shore: Leistungen werden aus einem anderen Kontinent erbracht, der noch signifikantere Differenzierung bezüglich des Personalangebotes aufweist. Das prominenteste Beispiel dafür ist Indien, inzwischen kommen auch China oder zentral-amerikanische Staaten ins Gespräch.

Der Rightshoring-Ansatz von Cap Gemini Ernst&Young zielt auf eine optimale Kombination aus diesen Optionen. Ausgehend von der Forderung der Verbindung zu den Funktionen des Kunden lassen sich **Front-Office** Aktivitäten, die den direkten Kontakt auf unterschiedlichen Ebenen aufrechterhalten, und hauptsächlich die Effektivität des Service gemeinsam mit dem Kunden sicherstellen sollen, von den eher auf Effizienz ausgerichteten **Back-Office-Aufgaben** unterscheiden.

Das Front-Office wird je nach konkreter Situation aus einer Kombination aus Personal direkt beim Kunden mit einem Team in einem nahegelegenen Service-Center zusammengestellt.

Damit ergibt sich als erster kritischer Erfolgsfaktor die Erstellung einer detaillierten Work-Breakdown-Struktur für die einzelnen Aktivitäten, die gleichermaßen technische wie prozessuale Aspekte berücksichtigt. Im Hinblick auf potenzielle Auslagerung interessieren vor allem die Charakteristika einzelner Teilaufgaben

- Welche Interaktionsmuster mit Endbenutzern und Kundenvertretern, Häufigkeiten, geforderte Antwortzeiten, Sprachrestriktionen, Notwendigkeit synchroner Kommunikation sind zu erwarten?
- Welche Kompetenzen und welche, Spezialisierung in technischer Hinsicht werden gefordert?

Wie viel Erfahrung in den Geschäftsabläufen des Kunden ist für die jeweilige Tätigkeit erforderlich?

- Wie verteilen sich die Kapazitätsanforderungen für diese Aufgabe über die Zeit – wie sind Vorhersagbarkeit, saisonale Schwankungen, hohe Fluktuationen einzuschätzen?
- Wie viele Übergabepunkte gibt es zwischen einzelnen Prozessschritten, welche Informationen und Kontrollparameter müssen mit übergeben werden?

Auf dieser Basis wird die Verteilung der Service-Leistungen definiert. Dabei sind es die drei Hauptfaktoren Finanzielle Parameter, Leistungsschwerpunkte der vorhandenen Zentren und spezifische Kundensituation, die zu der Konfiguration von Front-Office und Back-Office führen, wobei je nach Situation durchaus mehrere Front-Office und Back-Office Instanzen vorkommen können. Diese Aufteilung stützt sich auf eigene Erfahrung und die Auswertung publizierter Berichte wie z.B. [4].

Als wesentliches Ergebnis der Design-Phase, die eng mit dem Kunden abgestimmt erfolgt, wird ein Dokument, das die Transaktionen zwischen den einzelnen Organisationseinheiten regelt, erstellt und abgezeichnet, in dem insbesondere die gegenseitigen Rollen und Verantwortlichkeiten festgelegt sind.

Für erfolgreiche interne Steuerung ist darüber hinaus noch faire Festlegung der Vergütungsanteile und der Risikoverteilung der finanziellen Auswirkung von sich ändernden Umfeldbedingungen im Voraus wesentlich. Dies gilt ebenso im Innenverhältnis von verteilten Organisationen ohne Beteiligung Dritter, siehe auch [11].

4.2 Prozedurale und technische Steuerung

Der weitgehende Verlust einer ad-hoc Eingriffsmöglichkeit erzwingt ein geplantes und dokumentiertes Vorgehen. Dies schafft Organisationen, die sich auf erprobte, einheitliche und eingeübte Verfahren stützen können, deutliche Vorteile. Es ist daher nicht verwunderlich, dass gerade im Umfeld des Offshoring Zertifikate zur Qualität und zum Reifegrad der Organisation, wie CMM, an Bedeutung gewinnen und von erfolgreichen Unternehmen vorgezeigt werden.

Kommunikation spielt in verteilten Organisationen eine zentrale Rolle (vgl. [7]). Wenn

die technischen Voraussetzungen für die unterschiedlichen Kommunikationsformen geschaffen und abgesichert sind, muss das zeitliche Raster für standardisierten Austausch geplant werden; unterschiedliche Zeitzonen machen hier ein deutlich formaleres Vorgehen als in einem einzelnen Zentrum notwendig. Es hat sich unter anderem bewährt, eine tägliche Telefonkonferenz der Teamleiter festzulegen.

Da Reisekosten und Reisezeiten mit zunehmender Distanz zu einem signifikanten Kostenfaktor werden, ist die angemessene Balance zwischen den zur Organisationsentwicklung und dem Know-How-Transfer notwendigen Reisen (siehe weiter unten) und der Inanspruchnahme alternativer Steuerungsmechanismen entscheidend für den ökonomischen Erfolg. Reisen, die zum Ausgleich planerischer Defizite notwendig werden, können hier das gesamte Modell nicht nur wirtschaftlich gefährden.

In den für Outsourcing typischen Situationen werden existierende Prozesse und Applikationen vom Team des Dienstleisters übernommen. Damit verstärkt sich die Rolle, die Wissenstransfer und Management der angesammelten Erfahrung (Knowledge Management) in einer Serviceorganisation spielen. Verteilte Teams mit heterogenem Hintergrund und geographische Distanz bedingen hier professionelles Herangehen und kontinuierliche Beobachtung.

Die Synchronisierung der Prozessschritte wird an mehreren Stellen durch geeignete Systeme unterstützt. Im Beispiel des Application Management stützt sich das Verfolgen von Fehlermeldungen, Anforderungen und Änderungsanforderungen auf verteilte Ticketsysteme. Zur Aufrechterhaltung der architektonischen Integrität der diversen Artefakte (Dokumente, Softwaresysteme, Standard-Aufzeichnungen) erweisen sich gemeinsam konsequent genutzte Konfigurations-Management-Werkzeuge als unerlässlich. Technische Neuerungen machen es zudem möglich, die weiteren Werkzeuge im täglichen Arbeitsablauf kollaborativ zu nutzen – als Beispiel toolgestützte gemeinsame Analyse von Auswirkungen von Änderungen mittels ‚gemeinsamem Bildschirm‘. Aus den vielfältigen positiven und negativen Erfahrungen mit verteilten Software-Teams geht die Bedeutung gerade auch der nicht-formalen Verbindung zwischen den Teams hervor. Da mit dem Verlust der räumlichen Nähe informelle Kontakte deutlich abnehmen, und damit eine wichtige Grundlage gemeinsamen Verständnisses gefährdet

ist, gewinnt die Rolle von Verbindungspersonen an Bedeutung. Dabei ist wichtig, dass die Verbindung in beiden Richtungen besteht und sich in der operativen Ebene bewegt, um die vielfältigen lateralen Kontakte, die gut funktionierende Teams charakterisieren, zu fördern. Wachsende Distanz macht eine Delegation des direkten Erfahrungs- und Ideenaustauschs zwischen den Teams an jeweils einen oder wenige Teammitglieder, die in der entfernten Lokation temporär mitarbeiten, notwendig.

Um diesen Austausch lebendig zu erhalten, hat es sich bewährt, die Vertreter des Back-Office im Front-Office, bzw. die Repräsentanten des Front-Office im Back-Office in Front-Office nach mehreren Monaten wieder in die eigene Organisation zurückzuholen, und neue Teammitglieder in diese Rollen abzuordnen. Nach der Rückkehr wird diese Mittelperson auf formaler Ebene verstärkt in den kontinuierlichen Knowledge-Transfer eingebunden, und fördert auf informeller Ebene das Verständnis für die tägliche Praxis des jeweils entfernten Teams. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Integration der räumlich getrennten Teams ist die Möglichkeit, sie in speziellen Situationen quasi als ein Team agieren zu lassen. Dies kann situationsbedingt bei schwerwiegenden Problemen in Applikationen die Problemlösung deutlich verkürzen, oder bei einem geplanten großen und zeitkritischen Release ein follow-the-sun Vorgehen erlauben, in dem die unterschiedlichen Zeitzonen ein fast kontinuierliches Arbeiten an Software möglich machen. Beide Situationen stellen sehr hohe Anforderungen an Koordination und Synchronisation der Teams. (Näheres dazu auch unter [1], [3], [10])

4.3 Steuerung der Effizienz und der Qualität

Für beide Partner eines Outsourcing-Engagements sind dies die wichtigsten Faktoren des Service. Sie erfordern von beiden Seiten eine geschlossene end-to-end Betrachtung des existierenden Service, sowie eine abgestimmte integrale Vision für die laufende Fortentwicklung.

Das übergreifende Ziel der Steuerung muss es daher sein, diese Kette fortlaufend geschlossen zu halten, und somit die Umsetzung der einzelnen Anforderungen über die einzelnen Erfüllungs-Teams zusammen mit den lückenlosen Rückmeldungen aufrecht zu erhalten. Simultan dazu kann gemeinsames tiefes Verständnis des Services die potenziell negativen Effekte durchwegs wett-

machen, wie durch empirische Studien belegt wird (z.B. [2] und weitere, dort zitierte Berichte).

Die Steuerung fasst damit die vorstehenden Betrachtungen zusammen

- Technische Aufsicht: gemeinsames Verstehen und gemeinsame Verantwortung für Architektur und Integrität der Applikationen. Dies wird durch geeignete Software Werkzeuge, gemeinsame Wissensbasis und organisierten Wissenstransfer sichergestellt.
- Prozess Aufsicht: geschlossene kurze Feedback-Zyklen, gemeinsames Verständnis der kritischen Erfolgsfaktoren. Dies wird durch Kommunikationswerkzeuge und Kollaborationswerkzeuge und eine offene, die Gemeinsamkeiten pflegende Organisation unterstützt.
- Aufsicht über die Fähigkeiten der einzelnen Teams. Hier greifen neben den formalen Berichtslinien des Organisationsaufbaus und den geplanten Weiterbildungsmaßnahmen die ‚weichen Faktoren‘ der Teams, die über Delegierte und andere die Integration und den Austausch fördernde Aktivitäten Qualifikation und Ausrichtung der Gesamtheit der Serviceorganisation vorantreiben.

Für die längerfristige Steuerung, die zum einen geänderten Geschäftssituationen des Kunden (z.B. Verlagerung von Geschäftszweigen) Rechnung trägt, zum anderen auf Veränderungen im globalen Umfeld reagieren kann, schafft die Existenz eines Netzwerks von Zentren, zwischen denen sorgfältig abgestimmte Aufgaben gegebenenfalls neu verteilt werden können, eine wesentliche Voraussetzung. Damit gewinnt der Gesamtservice an Flexibilität und wird robust gegen unerwartete Verschiebungen gegenüber der ursprünglichen Planung.

4.4 Transparenz für den Kunden

Der eingangs erwähnten Verunsicherung, die mit jedem Outsourcing und speziell mit einem geographisch verteilten einhergeht, kann am besten mit umfassender, aber gleichzeitig einfach handhabbarer Information über die Performance Parameter, die wichtigsten aktuellen Vorgänge und die Funktionsweise der Steuerungsmechanismen Rechnung getragen werden. Web-basierte Werkzeuge gestatten es, wesentliche Indikatoren auf einen Blick zusammenzufassen, und die Möglichkeit zur systematischen Verfeinerung in jeweils interessierenden Details zu geben.

Neben diesem formalen Reporting ist per-

sönlicher Kontakt auf den einzelnen Leitungsebenen unerlässlich. Dies zählt mit zu den wichtigen Aufgaben des Front-Office, um Planungen aufeinander abzustimmen und jeweils kurzfristig Analyseergebnisse und damit wichtige Entscheidungsparameter auszutauschen. Auch hier hat sich die Einbeziehung der Kontaktperson aus dem Back-Office, die jeweils ein längeres Assignment im Front-Office wahrnimmt, bewährt, da damit kulturelle Unterschiede und spezifischen Ausprägungen von Kompetenzen nicht verschleiert werden, sondern der rationale Umgang mit diesen transparent gemacht und somit Vertrauen aufgebaut wird.

5. Vorschau auf weitere Entwicklung

Neue technologische und methodische Entwicklungen finden ihren ersten Niederschlag in Dienstleistungen, bei denen Technologie zum Kernprozess gehört.

Im Bereich des Applikations-Management kann die Weiterentwicklung der Softwaretechnologie und Entwicklungsmethodik, die zunehmend die Belange der Software-Maintenance berücksichtigt, durch Kombination mit der organisatorisch – ökonomischen Innovation der Leistungserbringung, wie im Rightshoring Ansatz, sprunghafte Steigerungen der Effizienz bringen. Als Beispiel können die ersten Überlegungen (z.B. [12]), ‚Agile Methoden‘ auch in verteilten Teams bzw. in der Software Maintenance einzusetzen, dienen. Mit realistischen Erwartungen liegt hier sicher Potenzial – es fehlen noch fundierte praktische Erfahrungen.

Aber auch Dienstleistungen, die weniger stark von Technik getrieben sind, werden durch Fortschritte in den Support-Prozessen Veränderungen unterliegen. Im Business Process Outsourcing haben diese den Ursprung sowohl in der Praxis der Prozesse (zB B2B bei Rechnungsstellung und Debitorenbuchhaltung) als auch in den Systemen, die diese unterstützen. Der allgemeine technische Fortschritt in der Überwindung von Distanzen bei Kommunikation und Kollaboration trägt hier sicher auch zur weiteren Beschleunigung der Entwicklung bei.

Literaturangaben

- [1] Battin, Robert D. & Crocker, Ron & Kreidler, Joe & Subramanian, K: Leveraging Resources in Global Software Development. In: IEEE Software Vol. 18, Nr. 2, 2001, 70-76.
- [2] Bianchi, Alessandro & Caivano, Danilo & Lanubile, Filippo & Rago, Francesco & Visaggio, Giuseppe: An Empirical Study of Distributed Software Maintenance. In: International Conference on Software Maintenance (ICSM'02), Montréal, Canada, 2002
- [3] Carmel, Erran: Global Software Teams. Upper Saddle River, NJ, 1999
- [4] Carmel, Erran & Agarwal, Ritu: Tactical Approaches for Alleviating Distance in Global Software Development. In: IEEE Software Vol. 18, Nr.2, 2001, 22-29.
- [5] Ferrusi Ross, Christine: Key IT Outsourcing Lessons from Reference Clients; Forrester TechStrategy Brief, July 2003, <http://www.forrester.com/ER/Research/Brief/0,1317,17078,FF.html>
- [6] Goo, Jayhun & Kishore, Rajiv & Rao, H.Raghav: A Content-Analytical Longitudinal Study of the Drivers for Information Technology and Systems Outsourcing. In: International Conference on Information Systems, Brisbane, Australia, 2000, 601 – 611
- [7] Gopal, Anandasivam & Mukhopadhyah, Tridas & Krishnan, Mayuram S.: The Role of Software Processes and Communication in Offshore Software Development. In: Communications of the ACM, Vol. 45, No. 4, 2002, 193-200
- [8] Heeks, Richard B.: India's Software Industry, IDPM, University of Manchester, UK, 2000; <http://www.man.ac.uk/idpm/isi.htm>.
- [9] Herbsleb, James D. & Mockus, Audris: An Empirical Study of Speed and Communication in Globally Distributed Software Development. In: IEEE Transactions on Software Engineering, Vol. 29, No. 6, 2003, 481-494
- [10] Karolak, Dale Walter: Global Software Development: Managing Virtual Teams and Environments; Los Alamitos, CA, 1998
- [11] Kobitzsch, Werner & Rombach, Dieter & Feldmann, Raimund L.: Outsourcing in India. In: IEEE Software, Vol. 18, No. 2, 2001, 78-86.
- [12] Reifer, Donald J. & Maurer, Frank & Erdogan, Hakan: Scaling Agile Methods. In: IEEE Software, Vol. 20, No. 4, 2003, 12-14
- [13] Willis, Dawn: Can We Talk? Communication, Commitment and Other Keys to Building a Successful Outsourcing Relationship; Compass whitepaper, 2001, http://www.compassmc.com/home_wहितepapers.htm

Autoreninformation

Hansjörg Siber ist Vicepresident bei Cap Gemini Ernst & Young Systems, Kurfürstendamm 21, 10719 Berlin
Fon: 030 88 70 31 77
e-Mail: hansjoerg.siber@cgey.com

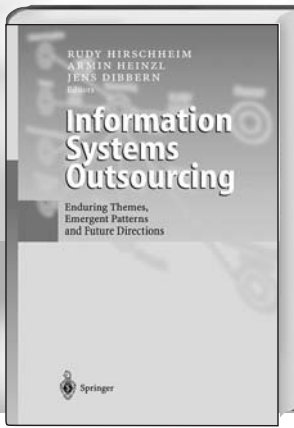
Dr. Walter Guth ist Principal bei Cap Gemini Ernst & Young Systems, Kurfürstendamm 21, 10719 Berlin
Fon: 030 88 70 32 61
e-Mail: walter.guth@cgey.com



Hansjörg Siber



Dr. Walter Guth



2002. IX, 537 pp., 43 figs.,
60 tabs. Hardcover
€ 79,95; sFr 133,00; £ 61.50
ISBN 3-540-43103-9


R. Hirschheim, University of Houston, TX, USA;
A. Heinzl, J. Dibbern, University of Bayreuth, Germany (Eds.)

Information Systems Outsourcing
Enduring Themes, Emergent Patterns and Future Directions

As the information systems (IS) outsourcing trend has gained momentum, it is prudent to stop and reflect on several critical questions: What are the actual intentions of organizations for evaluating and then choosing outsourcing? What problems are these organizations attempting to solve with outsourcing? And what are the advantages and disadvantages of outsourcing? Questions such as these motivated the conceptual development of this book.

Springer · Kundenservice
Haberstr. 7 · 69126 Heidelberg
Tel.: (0 62 21) 345 - 0 · Fax: (0 62 21) 345 - 4229
e-mail: orders@springer.de

Die €-Preise für Bücher sind gültig in Deutschland und enthalten 7% MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten. d&p - 009775x



Springer