



next generation

Internationalisierung und Globalisierung der IT

IT-Outsourcing und Dienstleister Management

Forum
2008 | 17. - 18.06.2008,
Excelsior Hotel Ernst, Köln



Global Sourcing Partner in IT-Projekten steuern

Dr. Jörg Stimmer

VP Tech Mahindra Central Europe & Vorstand eoa Germany e.V.
Munich, Germany
joerg.stimmer@techmahindra-europe.com, 0173-5892715



- **Outsourcing:** Herausgabe von Diensten, Fremdbezug
- **Global Sourcing:** Nutzung von entfernten Standorten, i.d.R. wegen Lohnkostenvorteilen
- **Offshore:** Weit entfernt (z.B. Indien, China)
- **Nearshore:** Mittlere Entfernungen (z.B. Irland, Osteuropa, Russland aus Sicht Deutschlands)
- **Captive:** „Eigene Einheit“, Niederlassung, auch JV
- **Non-captive:** Fremde Einheit (Outsourcing)
- **Dienstleistungen:** SW-Entwicklung, ..., Geschäftsprozesse

- **Diskussion einiger aus der eigenen Erfahrung interessanter Punkte zu Global Sourcing, persönliche Meinung**

1. Vorstellung Tech Mahindra und eoa Germany
2. Typische Global-Sourcing-Projekte und Rahmenbedingungen
3. Herausforderungen – was ändert sich durch einen Global-Sourcing-Partner?
4. Lösungsansätze – wie kann die Umsetzung und Steuerung optimiert werden?
(Anforderungen an den Kunden und den den Global-Sourcing-Partner)
5. Ausblick und Diskussion



- **US\$ 2.5 Billion Conglomerate with diversified interests in**

- **Information Technology,**
- **Auto,**
- **Farm,**
- **Trade,**
- **Financial Services,**
- **Infrastructure,**
- **Auto components**

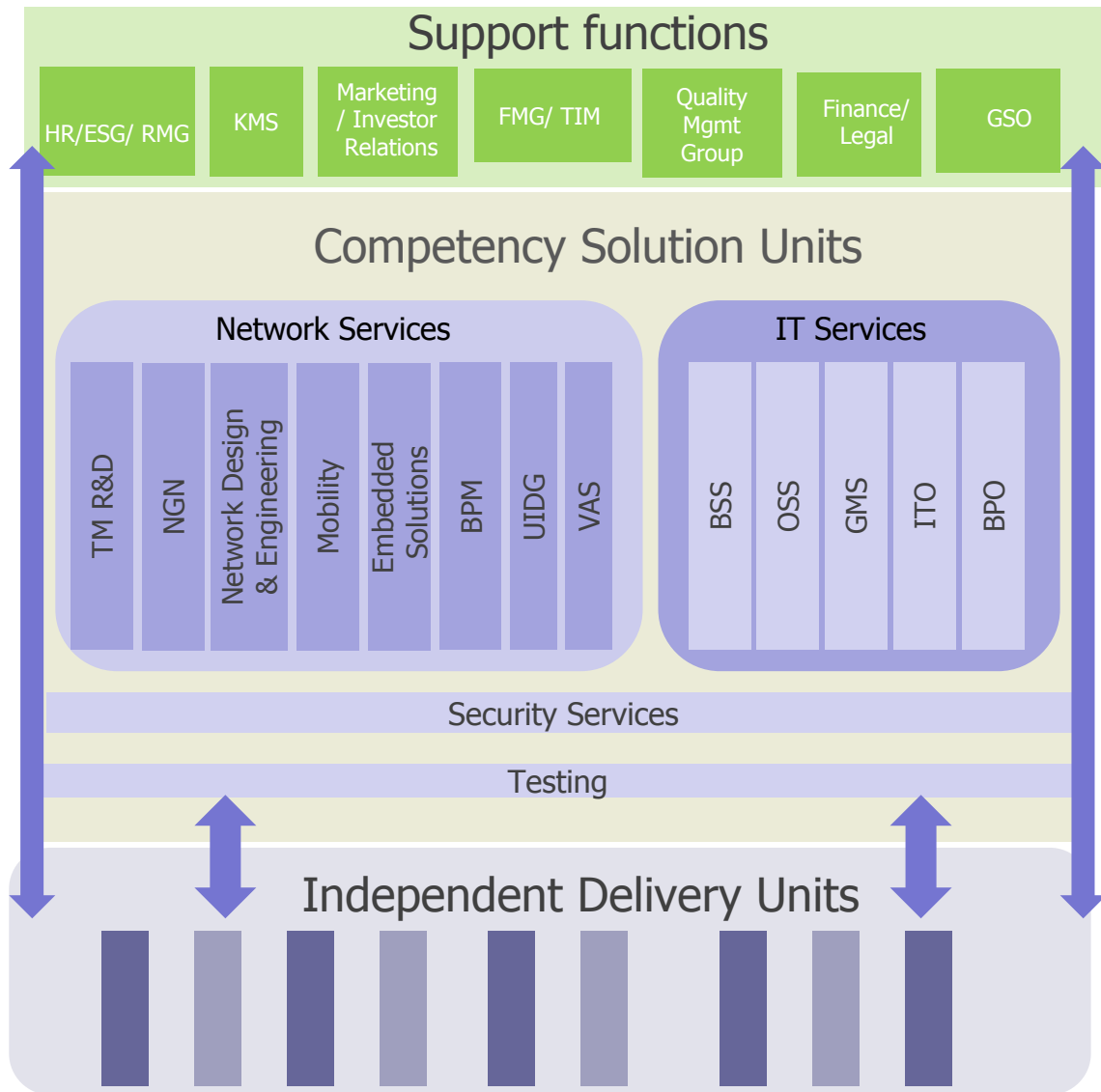


- **Operations across the globe**
- **Listed on Stock Exchanges in India & GDR issue listed on Luxembourg Exchange**

- **US\$ 34 Billion, leading Tier-I telecom service provider with interests in enterprise networking and managed services**

- **Employs over 100,000 people, direct and indirect**
- **Over 20 Million customers in the UK**
- **Listed on the London Stock Exchange**

Struktur in Business Units



Process and Quality Excellence

- ISO 20000, ISO 27001
 - PCMM Level 5
 - CMMI Level 5
 - BS 7799
 - SSE CMM Level 3
- Each IDU manages one or more client relationships and is responsible for the seamless delivery of services to the client
 - CSUs facilitate these services and are the backbone of our technologies and offerings
 - IDU/CUS heads are guided entrepreneurs
 - Knowledge sharing encouraged across IDU's through governance models

Einige Kunden

Service Providers

	Major US Global Leader		

Equipment Vendors

--	--	--	--

Independent Software Vendors

Einige Auszeichnungen

 <p>Ranked 9th in the Leaders category of Global Outsourcing 100 (IAOP 2007)</p>	 <p>3rd largest company in Worldwide BSS SI Market Share (Software and Services) 2007</p>	 <p>Billing & OSS World 2007 conference Award for Outstanding Achievement in the industry</p>
 <p>Winners of the 'Excellence in Marketing Award' (IT People Awards for Excellence in IT 2007)</p>	 <p>Winner of the 'Business Partnership of the year' Award from UK Trade & Investment, India</p>	 <p>Sixth largest among the top ten IT companies in India by NASSCOM (2007)</p>
<p>'Best overall Recruiting & staffing organization of the year' -RASBIC Awards</p>  <p>'Organization with Innovative HR Practices' -Asia Pacific HRM Congress</p>		<p>Vertical Market Penetration Leadership Award in Telecom Vertical for 2006</p>  <p>Market Leadership Award for Offshore Security Consulting for Next Generation Network and Applications in 2006</p>
 <p>2nd largest player in Telecom Software from India (Voice & Data 2007)</p>	 <p>Brand Leadership in the Information technology category- 2007 - Savile Row Awards, 2007</p>	 <p>MSC Malaysia status granted by MDeC Malaysia (2007)</p>

- ...ist der deutsche Ableger der „European Outsourcing Association UK“, wobei es die „National Outsourcing Association UK“ seit ca. 16 Jahren gibt
- ...hat sich den Unternehmens-unabhängigen, fachlichen Austausch durch das direkte, offene Gespräch (vor allem Workshops) zum Ziel gesetzt
- ...hat die Europäische Webseite www.e-oa.net und die für Deutschlands Mitglieder „interne Plattform“ www.e-oa.de
- ...

1. Vorstellung Tech Mahindra und eoa Germany
2. Typische Global-Sourcing-Projekte und Rahmenbedingungen
3. Herausforderungen – was ändert sich durch einen Global-Sourcing-Partner?
4. Lösungsansätze – wie kann die Umsetzung und Steuerung optimiert werden?
(Anforderungen an den Kunden und den den Global-Sourcing-Partner)
5. Ausblick und Diskussion

Typische Global Sourcing Projekte

SW Wartung/ Pflege	SW Entwicklung/ Integration	Test von SW/ Integration	Dediziertes Offshore Zentrum
<ul style="list-style-type: none"> - „Alt-Systeme“ - Implementiert 	<ul style="list-style-type: none"> - SW Architekturen - Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - „Alt-Systeme“ - Release-Zyklen - Produkte 	<ul style="list-style-type: none"> - „Alt-Systeme“ - Produktentwicklung - Test - ...
<ul style="list-style-type: none"> - Kosten - Kompetenzen (alte Sprachen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten - Produkte - Branche 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten - Methoden/ Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Kosten - Kompetenzen - Marktzugang
<ul style="list-style-type: none"> - Langfristig - Planbar 	<ul style="list-style-type: none"> - Projektcharakter - Oft Änderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Projekte - Wiederkehrend - Meist planbar 	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristig - Planbar - Partnerschaft/JV/ eigener Standort.

- Erste Offshore Projekte (gut spezifiziert, ...)
- Aufbau eines dedizierten Global Sourcing Teams
 - Aufarbeitung existierender Erfahrungen (intern)
 - Analyse der Erfahrungen, Vorgehensweisen anderer Kunden (extern)
 - Zieldefinition
 - Auflistung potentieller Dienstleister/Partner
 - Request for Information und Auswertung (“Longlist”)
 - Besuch der “engeren” Kandidaten
 - Request for Proposal, inkl. eines Rahmenvertrages
 - Begleitend von nun ab (weit über 6 Monate!):
Ausschreibungen zu gesuchten Experten (klar strukturierte Tabellen und Auswertung nach Punkten)
 - Analyse der Angebote / Reaktion per Partner, per “Skill” etc.
(objektive Bewertung, nicht nur “Slideware”!)
- Bewertung und Steuerung der Partner nach einer speziellen “Balanced Scorecard” (einfach, strukturiert, sehr objektiv)

Garantierte Qualität durch kompetente und zugleich kostengünstige Partner

- Ausgangslage
 - Test von neuen Releases existierender Anwendungen (Funktionalität, neue Features, Regressionstest)
 - Bis dahin keine Erfahrung des seitens Tech Mahindra mit dem Kunden
 - Langfristiges Ziel ist signifikante Kostenreduktion
 - Geringe bzw. „verhaltende“ Erfahrung mit offshore / nearshore
 - Konservative herangehensweise, Fokus auf Qualität

- Vorgehensweise Tech Mahindra
 - Analyse aller Systeme auf „Offshore Eignung“, Auswahl von Piloten
 - Aufbau eines für den Kunden exakt passenden Teams (Kompetenzen, Interesse an Kultur, Einsatz „vor Ort“, ...) → „0 Fluktuation im 1. Jahr“
 - Exakt geplante und strukturierte Umsetzung (Knowledge Transfer, Forward / Reverse Shadowing, Steady State)

- Einige Fakten
 - Fundierter Rahmenvertrag (Kompetenzen, Zeitplan, Qualitätskriterien, ...)
 - Garantierte Kostenvorteile im festgelegten Zeitrahmen
 - Einblick über viele Applikationen hinweg, Einstieg in Wartung & Pflege
 - „Sourcing Award“ des Kunden

Test als geeignetes Thema, erfolgreiche Umsetzung mit neuem Kunden / Dienstleister

1. Aufstellung eines "Offshoring Teams"
2. Fundierte Analyse von Vorträgen, externen Beratern, Lessons Learnt
3. Aufstellung aller am Markt aktiven Offshore-Anbieter
4. Aufstellung der ersten Auswahlkriterien
5. Request for Information
6. Liste von ca. 10 Kandidaten
7. Besuch aller Kandidaten
8. Request for Proposal
9. Auswahl von 2-3 finalen Kandidaten
10. Vertragsverhandlungen
11. Auswahl eines Partners
12. Test durch ½ jährige Pilotphase (2 Pilotprojekte, eines stark "Risiko-behaftet")
13. Dauer des Gesamtprozesses über 1 Jahr

Kundenführerschaft und Integration von Offshoring in Gesamt-Portfolio als Ziel

1. Vorstellung Tech Mahindra und eoa Germany
2. Typische Global-Sourcing-Projekte und Rahmenbedingungen
3. Herausforderungen – was ändert sich durch einen Global-Sourcing-Partner?
4. Lösungsansätze – wie kann die Umsetzung und Steuerung optimiert werden?
(Anforderungen an den Kunden und den den Global-Sourcing-Partner)
5. Ausblick und Diskussion

Nach Priorität (?)

- Oft neue Dienstleister, wenn es um „offshore“ geht
 - Keine etablierten Beziehungen
 - Keine Erfahrungen mit den Systemen, Prozessen
 - ...

- Sprachbarrieren
 - Übersetzung von Dokumenten kostet Zeit und verringert Genauigkeit/ Einblick
 - Besprechungen in Englisch reduziert Interaktion des Kunden / Informationsfluss

- Zeitverschiebung (reduziert Zeit der direkten Interaktion)

- Kulturelle Unterschiede

- Ängste bei Mitarbeitern auf Kundenseite
 - Vor Arbeitsplatzverlust, Preisdruck durch Vergleich
 - Vor neuen Anforderungen (z.B. Kommunikation in Englisch)

- Fluktuation beim „offshore Dienstleister“

- Motivation der „offshore Mitarbeiter“, Einsatz der richtigen und kompetenten Mitarbeiter

- ...

1. Vorstellung Tech Mahindra und eoa Germany
2. Typische Global-Sourcing-Projekte und Rahmenbedingungen
3. Herausforderungen – was ändert sich durch einen Global-Sourcing-Partner?
4. Lösungsansätze – wie kann die Umsetzung und Steuerung optimiert werden?
(Anforderungen an den Kunden und den den Global-Sourcing-Partner)
5. Ausblick und Diskussion

Analyse der Anwendungen

Area	Weightage	Criteria (number is 42)	Improvement possible	Importance [%]	Application A		Application B	
					actual	improved	actual	improved
					1	20%	1.1. No key application for XX 1.2. No key knowledge or IPR affected 1.3. Status in Life Cycle (on rise, steady, phase out) 1.4. Low Business Criticality 1.5. No legal implications of Data, Licences... 1.6. Synergies with other Applications	
2	20%	2.1. Well known Domain (Processes, Domain) 2.2. Standard Technology 2.3. Client/Server 2.4. Languages/Middleware/Databases/OS 2.5. No rare skills/technology 2.6. No Bespoke development 2.7. Batch (no real time) process	x	3%	37%	37%	10%	10%
3	10%	3.1. Defined processes followed 3.2. Standards followed 3.3. Defined development Environment 3.4. Infrastructure operated by XX 3.5. Access to Infrastructure available	x	3%	75%	75%	80%	80%
4	10%	4.1. Availability in English 4.2. Quality, comprehensiveness	x	3%	83%	83%	70%	70%
5	12%	5.1. Key knowledge available inhouse 5.2. No key knowledge with freelancers 5.3. No key knowledge with 3rd parties 5.4. No major involvement of 3rd Parties 5.5. Experience in offshoring at team	x	1%	83%	83%	90%	90%
6	13%	6.1. FTEs spend per year big enough 6.2. Increasing Demand expected 6.3. Constant spending 6.4. Small Nr of releases per year	x	2%	15%	15%	0%	0%
7	15%	7.1. High stability of Application 7.2. Low necessity to interact with other applications 7.3. Standard interfaces 7.4. No bespoke interfaces 7.5. Stability of Business Requirements	x	3%	63%	63%	30%	30%
				3%	93%	93%	90%	90%
				3%	97%	97%	100%	100%
				2%	73%	73%	100%	100%
				3%	50%	50%	30%	30%
				5%	90%	90%	60%	60%
				2%	90%	90%	90%	90%
				3%	53%	53%	50%	50%
Sum [%]	100%			100%	51%	54%	44%	44%

SW Lifecycle Services (Development, Maintenance...)

exemplarisch

Selektive Auswahl der Partner nach Aufgabe



	Pool 1 “Architecture & Design”	Pool II “Development & Implementation”	Pool III “Testing”	Pool IV “Project Management”
Covered functions	<ul style="list-style-type: none"> • Consulting • Architecture (functional) • HLD (End-to-end) • Analysis (End-to-end) 	<ul style="list-style-type: none"> • HLD, LLD (application-level) • Coding • Configuration • Component Test • Environment support • Roll-out • 3rd level support 	<ul style="list-style-type: none"> • Test (AIT/SIT, OAT) 	<ul style="list-style-type: none"> • Project Mgmt. • Project Supp.
Pool-specific criteria	<ul style="list-style-type: none"> • Functional knowledge • German speaking as prerequisite for functions with business exposure 	<ul style="list-style-type: none"> • Application / environment-specific knowledge • Certified on latest version if standard application or „Zertifizierte System-Partner“ • Minimum of 2 vendors competing per application or function 	<ul style="list-style-type: none"> • Test / application-specific knowledge • Resources need to accompany the whole SDLC • Different skill set for test analysis and execution 	<ul style="list-style-type: none"> • Functional knowledge with industry-specific know-how • Resource churn after 3 projects to keep outside-in delivered quality enhancement

HLD: High Level Design; LLD: Low Level Design; AIT: Application Integrated Test; SIT: System Integrated Test; OAT: ?; SDLC: Software Development Life Cycle

Quelle: „Governance Strukturen am Praxisbeispiel“, Waldemar Röckl, Strategic Vendor Management, O₂ (Germany), eoa Workshop 26.09.2006

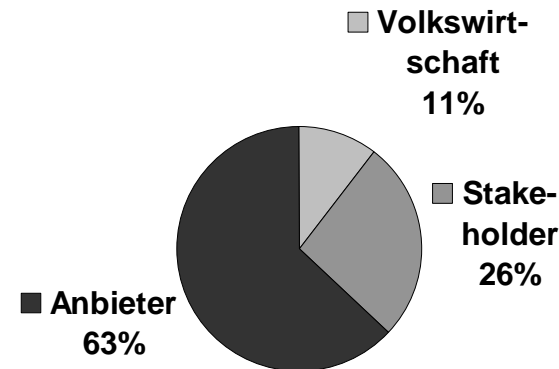
Auswahl von Ort und Dienstleister

Der Schwerpunkt der Bewertung liegt auf der Beurteilung der Provider, wobei Umfeldbedingungen als Ausschlusskriterien dienen

Auswahlkriterien

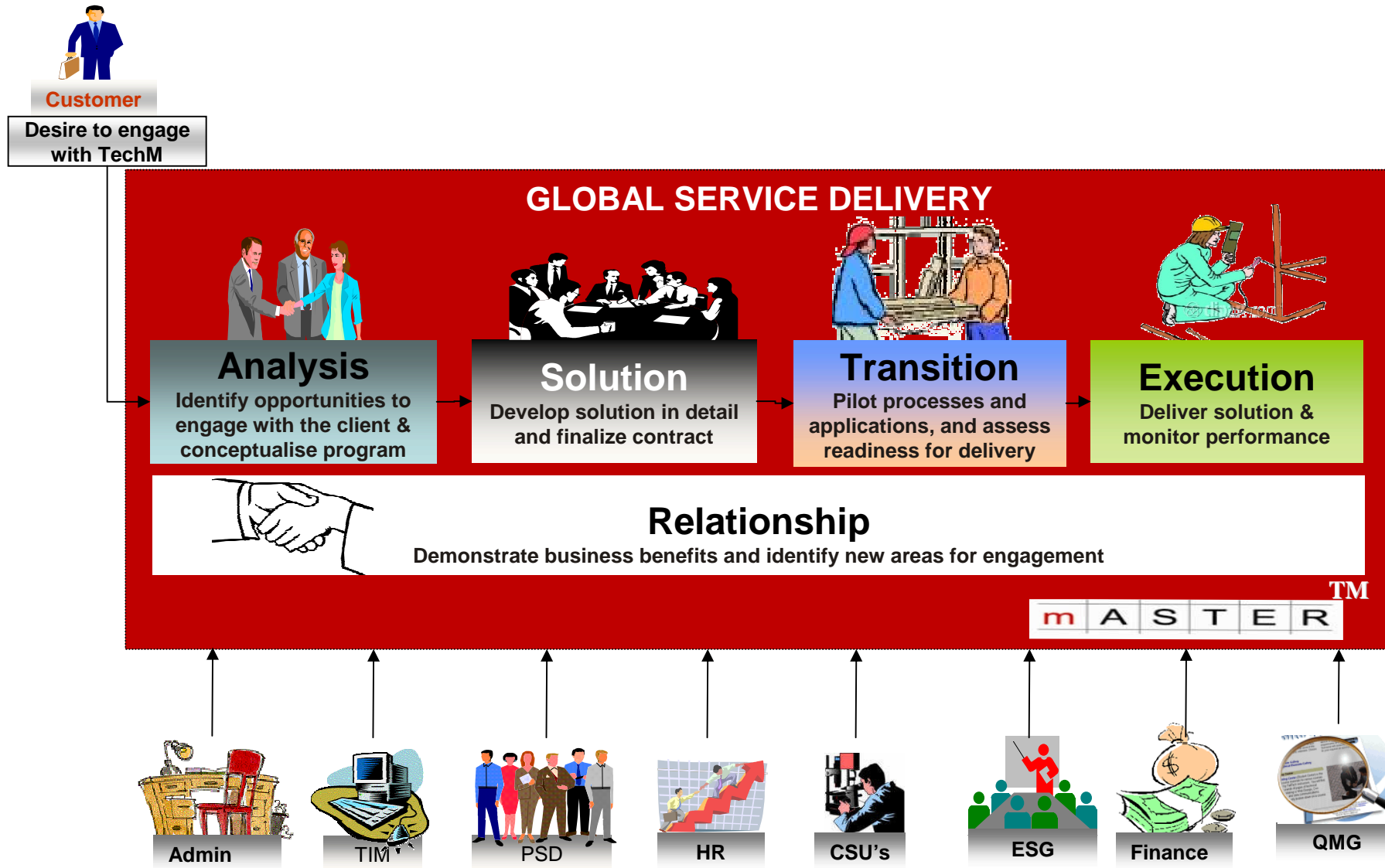
Volkswirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftliche Entwicklung Infrastruktur
Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> Öffentlichkeit / Wirtschaft Staat Mitarbeiter Geographische Einflussfaktoren Verfügbarkeit und Kosten von Produktionsfaktoren
Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> Rechtsform Unternehmenskennzahlen Marktposition Wachstum Unternehmensstruktur und adressierte Märkte Strategische Ausrichtung / Positionierung Leistungsangebot Preisstrukturen und -modelle Operationalisierung "Soft Facts" Management Team Strategische Übereinstimmung Risikoprofil

Gewichtsverteilung Ebene 1



*In Kooperation mit Marcus Bläsi, SAP

TechM Service Process Model (mASTER™)



	A nalysis	S olution	T ransition	E xecution	R elationship
Engagement Management	<ul style="list-style-type: none"> Identify Stakeholders Expectations Identify Transition Opportunities Define Value Proposition Establish Governance Structure 	<ul style="list-style-type: none"> Negotiate & Finalise Contract / Work Order 	<ul style="list-style-type: none"> Monitor & Report Program Performance 	<ul style="list-style-type: none"> Monitor & Analyze Program Performance (Operational & Financial) 	<ul style="list-style-type: none"> Plan Program Improvement
Program Management	<ul style="list-style-type: none"> Identify Business & IT Challenges Understand & Align Operations Define Business Case Prepare MSA Develop SOW* & SLAs Evaluate Risks Prepare Comms Plan Prepare MAP 	<ul style="list-style-type: none"> Setup PMO Define Project Level SLAs Finalize Master Analysis Plan Evaluate Risks 	<ul style="list-style-type: none"> Initiate Project Program Orientation & Training Material Evaluate Risks 	<ul style="list-style-type: none"> Change Management Plan Improvements Authorize Deployment Authorize New Release Development Conduct Program Closure Evaluate Risks 	<ul style="list-style-type: none"> Collect Performance Metrics Conduct Performance Analysis Identify Improvement Areas Implement Program Improvement
Engineering & Quality	<ul style="list-style-type: none"> Define Process & Application Software Architecture 	<ul style="list-style-type: none"> Analyses & Priorities Application Portfolio Prepare Quality Plan Finalize Process & Application Software Architecture 	<ul style="list-style-type: none"> Prepare Detailed Project Plan Track Project Knowledge Transfer & Shadowing Conduct Handover 	<ul style="list-style-type: none"> Execute Project Mgmt Processes Prepare Release & Work Package Plan Deliver Solution 	<ul style="list-style-type: none"> Execute Process & Technology Improvement
People Care	<ul style="list-style-type: none"> Prepare Resource Plan Prepare Training Plan 	<ul style="list-style-type: none"> Finalize Resource Plan Initiate Resource Plan 	<ul style="list-style-type: none"> Allocate Initial / Additional Team Conduct Training 	<ul style="list-style-type: none"> Execute Continuous Education Program 	<ul style="list-style-type: none"> Forecast Skill Requirements & Training Needs
Technology Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> Define Facility & Equipment Architecture Gather & Understand ISMS, BC/DR Requirements 	<ul style="list-style-type: none"> Finalize Facility & Equipment Architecture Finalize on ISMS Design & Solution Finalize BC/DR Plans Place Infrastructure Orders 	<ul style="list-style-type: none"> Build ODC Setup & Infrastructure For BCP Establish ISMS Implement / Integrate BC / DR Measures 	<ul style="list-style-type: none"> Monitor Infrastructure Utilization Monitor, Manage & Scale Up ISMS Check, Test & Review BC/DR Plans 	<ul style="list-style-type: none"> Conduct Preventive Maintenance & Facility Management Audit, Review & Improve ISMS

Spirit of Intent conveyed

Base Master Analysis Plan

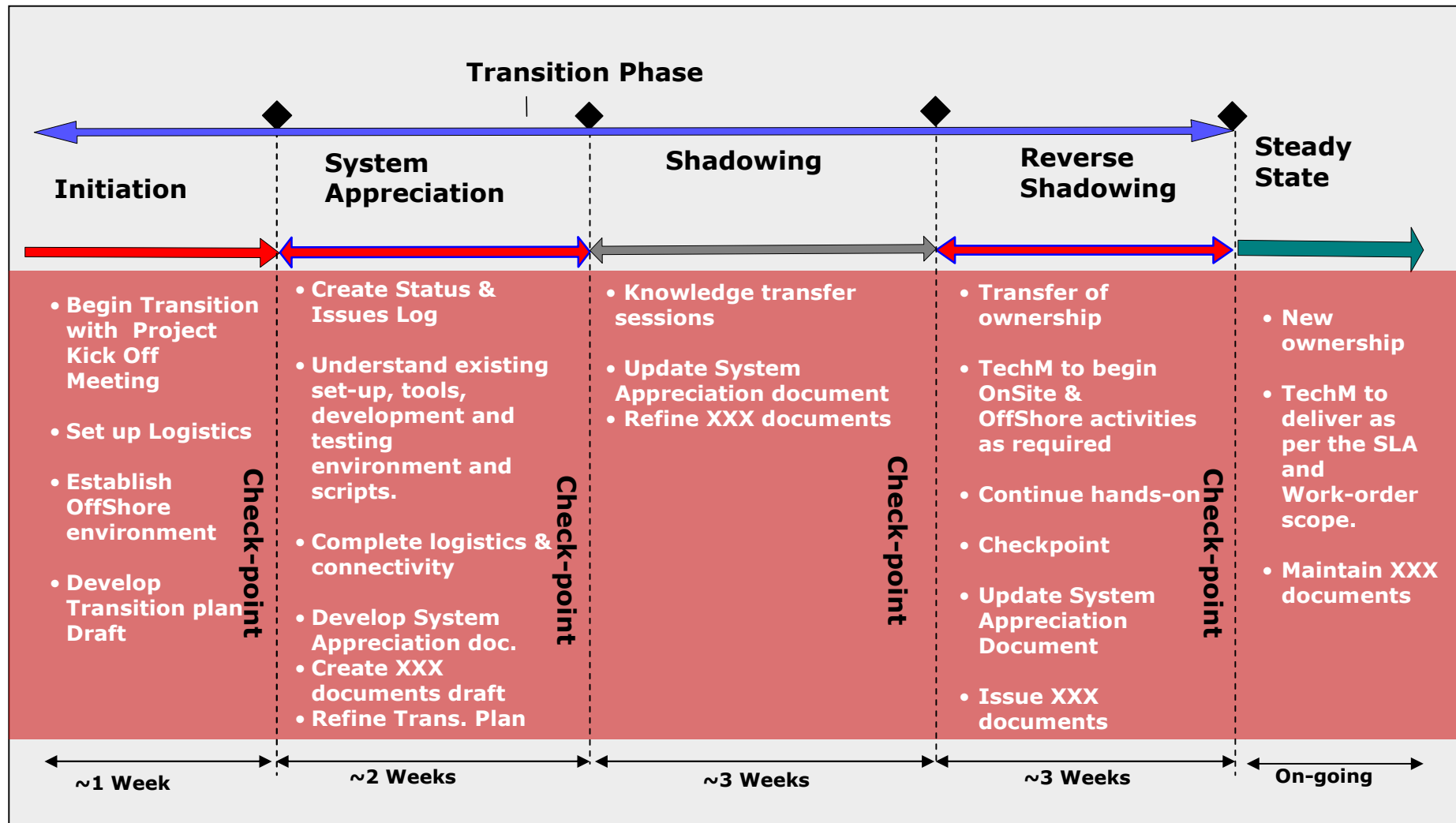
Final MAP Approved, Contract signed-off

Ready for Service Delivery

Service Delivered

Continuous Improvement

Phasen eines erfolgreichen Übergangs (TechM)



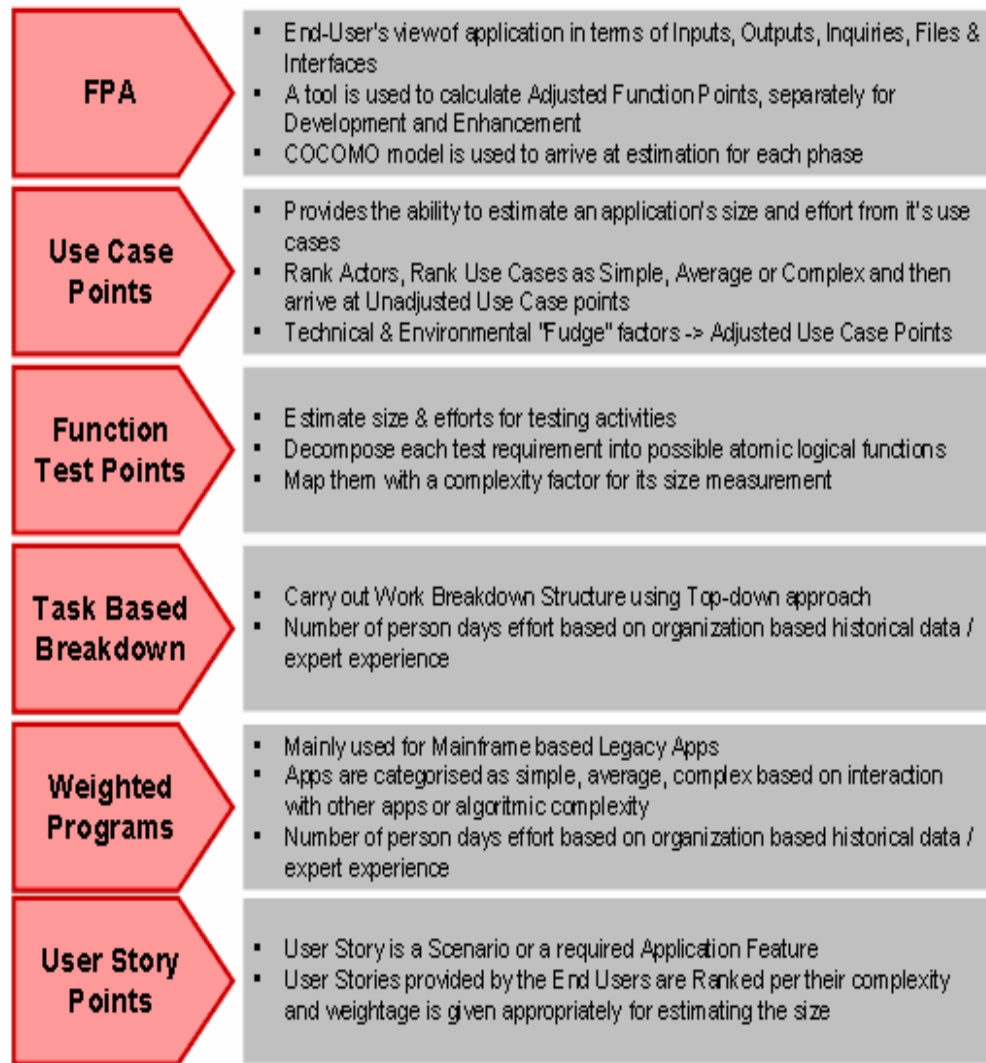
Bestimmung der betriebswirtschaftlichen Ausgangslage („Baseline“)



- Kostenvergleichsrechnung – statischer, operativer Vergleich
- Kapitalwertrechnung – dynamischer, operativer Vergleich
- Kapitalwertrechnung – Berücksichtigung von Managementoptionen
- Nutzwertanalyse – Berücksichtigung mehrerer und u.U. schwer quantifizierbarer Ziele
- Analytical Hierarchy Process – Theoretisch fundierte Nutzwertanalyse
- Total Cost of Ownership – Anteilige Gemein- oder Prozesskosten

Weiteres: „Die Bewertung von Dienstleistungen im Rahmen des Outsourcings“ von Prof. Dr. Rainer Kolisch, Lehrstuhl für Technische Dienstleistungen und Operations Management – TU München, Workshop eoa Germany e.V., 12.05.2004, München und „So lassen sich Dienstleistungen bewerten“, Computerwoche, 22 (2006), Seiten 28/29.

TechM Estimation Methods



Organizational Process Capability Baseline
 - Data Across All Projects
 - Organizational Metrics based on various project sizes

ESTIMATION VERIFICATION

- TechM uses Industry standard Estimation Methods , e.g.
 - Function Point Analysis by IFPUG method
 - Use case point

- Effort Variance between the Estimated & Actual efforts, is one of the Quality Goals set by the project

- Effort variance, at each phase is monitored and analyzed at project level

- Re-estimate at the end of design phase / major CR

- Organization Process capability baseline is published for effort variance

- **Mittelfristiges Ziel: Projekte zum Festpreis**
 - Vorteile
 - ◆ Planungssicherheit für Kunden und Dienstleister
 - Nachteile
 - ◆ Aufwandsabschätzung oft schwierig
 - ◆ Wie behandelt man Änderungen (Change Requests)?
 - ◆ Anbieter könnte hohe Margen einkalkulieren

- **Ansatz Tech Mahindra**
 - Feste Tagessätze „vor Ort“ und „offshore“ schafft Transparenz und Sicherheit beim Kunden
 - Die ersten Monate Abrechnung nach Aufwand („Time & Material“), parallel gemeinsame Abschätzung der Aufwände (nach geeigneten, transparenten Verfahren) und späterer Vergleich
 - Umstieg auf Festpreis auf Basis abgestimmter Aufwandsabschätzungen und von festen Tagessätzen
 - Regelmäßiger Vergleich der Effektivität (Aufwände) mit externem Markt („Benchmarking“)

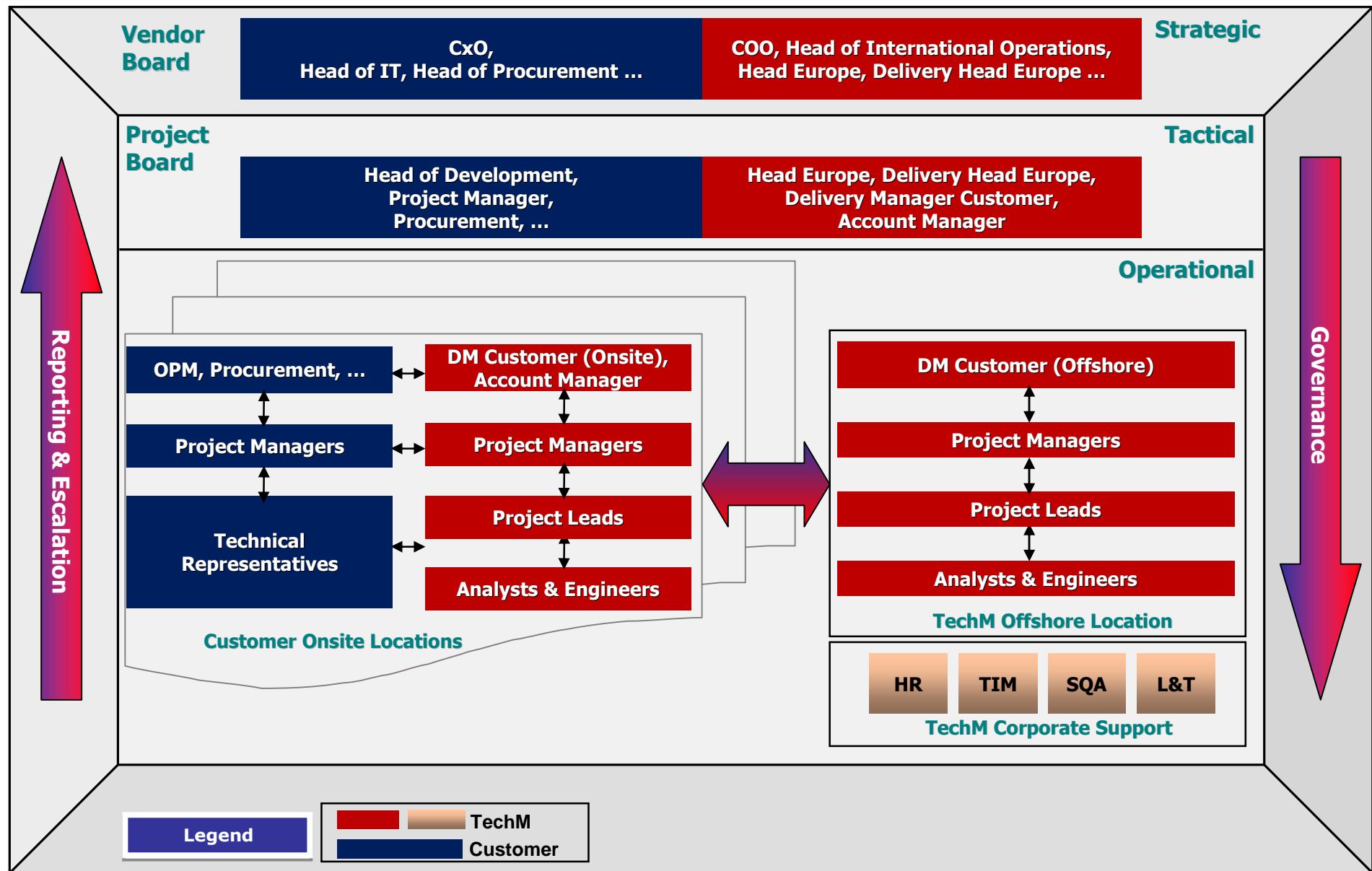
Wichtige vertragliche Aspekte

- Festlegung eines Kernteams, Schlüsselpositionen
 - Persönlich bekannt, „vor Ort und in Indien“
 - Wird dem Kunden vertraglich zugesichert
 - Festpreis sowie Time & Material
 - Kontinuität und effektive „Brückenfunktion“

- Effektive Bonus / Malusregelungen
 - Nach den vorher angesprochenen Kriterien
 - Bei SW Wartung und Pflege
 - Bei SW Integrationsprojekten
 - ...

Aber: Echte Partnerschaft – nicht alles wird im Vertrag stehen bzw. für jede Situation genau passen!

Klare Verantwortlichkeiten und Eskalationsprozesse



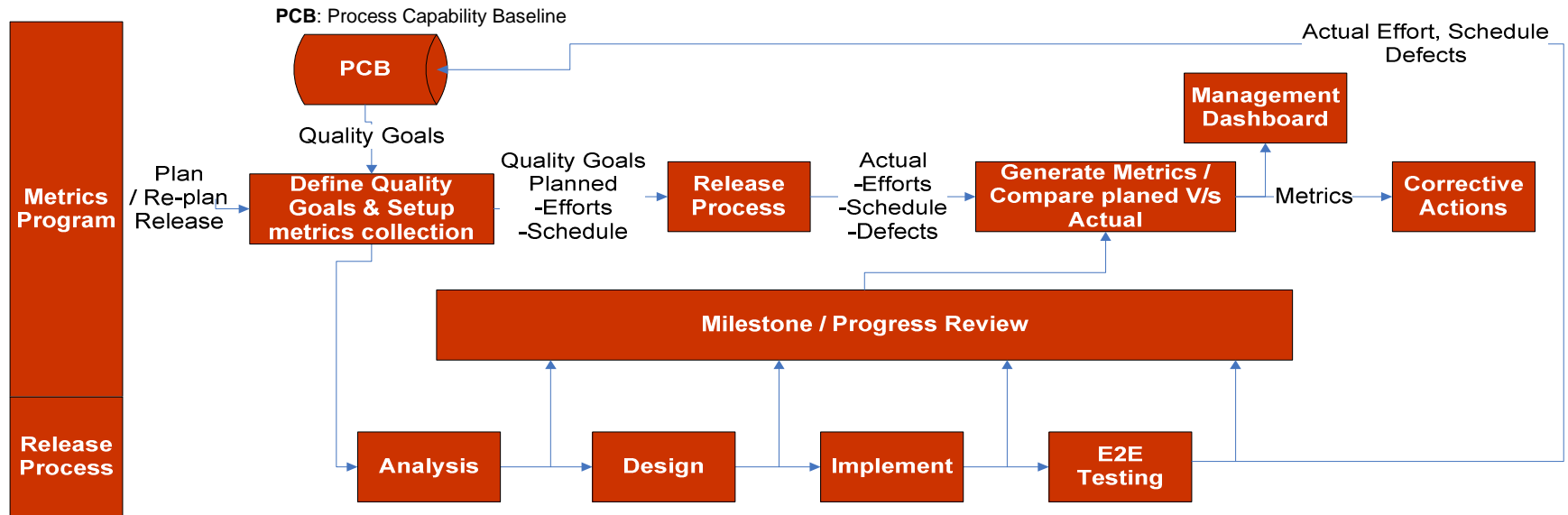
Features

- Intranet based, usage “a must for everybody”
- English as only language
- Enforce a disciplined usage of this platform (e.g. meeting notes)
- Integrated with common platforms in use (specs, ...)
- Process Framework configuration and setup aligned with customers
- Integrated Project Management Tool
 - ◆ For Process and Project Management
 - ◆ Integrates with MS Project
 - ◆ Inbox for Project Action Items
 - ◆ ...
- ...

Content

- Clear articulation of strategy, guidelines and decision rules, templates,...
- Availability of common glossary & abbreviations (no “misunderstanding”)
- Newsgroups for news and FAQ
- Workflows – Issues, Risks, CRs, Actions, Notifications
- Project Setup
- Metrics Reports & Dash-boards
- ...

Messung der Qualität / Kriterien



Performance Metrics	Release-based Activities						Maint. and Support
	Life-cycle phases					Release -Level	Bug-fixing
	Analysis	Design	Implementation	Unit & CT	E2E Testing		
% Schedule Variance	√	√	√	√	√	√	
% Effort Variance	√	√	√	√	√	√	
Delivered Defect Density						√	
Productivity						√	
Mean time to resolve / Priority							√
% Resolution SLA Compliance / priority of requests							√
% Response SLA Compliance / priority of requests (For Critical Applications)							√

- Defect Detected
- Defects Resolved & time for it
- Productivity
- Review Effectiveness
- Rework Effort
- Estimation Accuracy
- Cost Of Quality
- KPA's for CMM L5 conformance with Plans/Audits within the project

➔ „Früherkennung“ entscheidend

Beispiel Abweichung bei den Aufwänden

Digite Portal - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites

Address

Google Go Bookmarks 0 blocked Check AutoLink AutoFill Send to Settings

Yogita Macarius 11-Oct-2007 Logout

Home My Projects Community

Create Show Settings Help

Project Monitoring

Dashboard

Report List

Custom Reports

Project Management

Risk Management

Project Resources

Process Management

Tasks

Program Management

Change Management

Issue Management

Reviews

Defect Management

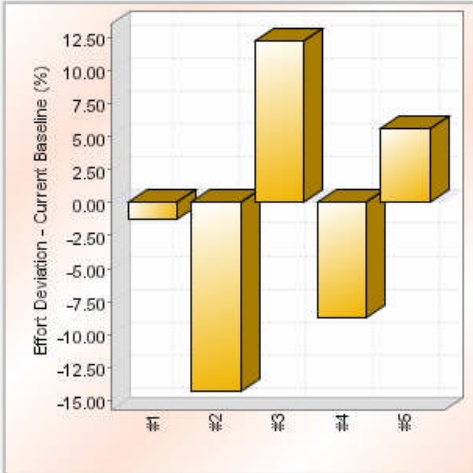
Collaboration

Project Setup

Configuration

Tests

Effort Deviation - Current Baseline



Sr. No.	Phase	Effort Deviation - Current Baseline (%)
1	End-To-End Support	-1.25
2	UAT Support	-14.29
3	Construction - Design	12.28
4	Elaboration	-8.7
5	Construction - Implementation	5.66

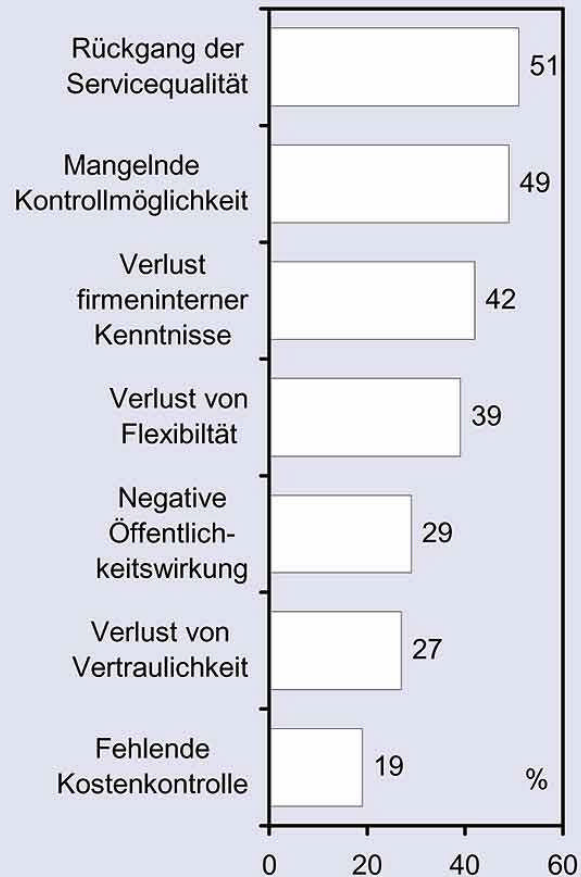
Local intranet

start Mybeat:: Email - Micr... Digite Portal - Micros... Microsoft Outlook W... 11:09 AM

exemplarisch

1. Vorstellung Tech Mahindra und eoa Germany
2. Typische Global-Sourcing-Projekte und Rahmenbedingungen
3. Herausforderungen – was ändert sich durch einen Global-Sourcing-Partner?
4. Lösungsansätze – wie kann die Umsetzung und Steuerung optimiert werden?
(Anforderungen an den Kunden und den den Global-Sourcing-Partner)
5. Ausblick und Diskussion

Hauptsorgen beim Offshoring aus Sicht europäischer Unternehmen



Quelle: Roland Berger, UNCTAD, 2004

Quelle: DB Research

Vielen Namen

- Strategic Vendor Management
- Chief Sourcing Officer
- Spezielle Beratungs-/Service Engineering-Unternehmen

Für ein klares Ziel

- Kontrolle der internen/externen Dienstleistung (auch geistigen Eigentums)
- Sicherstellung der besten Qualität bei geringstem Preis

Typische Kompetenzen

- Service Management (interne, externe Dienstleister)
- Qualitätssicherung
- Prozesskompetenz in speziellen Branchen
- Standards (CMM, CMM-I, P-CMM, SixSigma, ITIL...)
- Internationale Partnerschaften, Kulturen!
- Internationale Vertragsgestaltung, Verhandlung
- ...

- The Emerging Global Labor Market, McKinsey Global Institute (2005)
- Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor, Andreas Boes, Michael Schwemmler (Hrsg.), VSA-Verlag Hamburg, 2005
- Inshoring-Ziel-Deutschland. Globale Vernetzung ist keine Einbahnstraße, Deutsche Bank Research, 28. Februar 2006
- Outsourcing kompakt. Entscheidungskriterien und Praxistipps für Outsourcing und Offshoring von Software-Entwicklung, Christof Ebert, Elsevier, 2006
- Offshoring Report 2005. Ready for Take Off, Bitkom und DB Research
- Chancen und Risiken des Offshore Developments. Empirische Analyse der Erfahrungen deutscher Unternehmen. Prof. Regina Moczadlo, FH Pforzheim, 2004
- Outsourcing 2007, Von der IT-Auslagerung zur Innovationspartnerschaft, accenture, 2004
- Geschäftsprozessen in der Telekommunikations-industrie („Selected BPO“), White Paper MBT und BAH (2004).
- Bitkom „Leitfaden Offshoring, 2005

