



# Projektmanagement im Rahmen des IT Offshoring: Verhandlungsphase

Arbeitspapier Nr. 11/2004

Amberg Michael, Wiener Martin

{amberg | martin.wiener}@wiso.uni-erlangen.de

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Wirtschaftsinformatik III

Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg, [www.wi3.uni-erlangen.de](http://www.wi3.uni-erlangen.de)

## 1 Einführung

Die Verhandlungsphase erstreckt sich im Regelfall von der Kontaktaufnahme mit potenziellen Offshoring-Partnern bis hin zur Unterzeichnung des Outsourcing-Vertrags mit dem auserwählten Service-Provider. Hat sich das Unternehmen in der Planungsphase dazu entschlossen, eine ausländisches Tochter zur Erbringung der gewünschten IT-Dienstleistungen zu gründen bzw. ein Joint Venture mit einem Partnerunternehmen zu errichten, konzentriert sich die Verhandlungsphase auf die Ausgestaltung des Vertragswerks.

Bei der **Kontaktaufnahme** sucht der zukünftige Outsourcing-Kunde erste Gespräche mit den in der Planungsphase identifizierten, potenziellen Offshoring-Partnern. Im Anschluss daran erfolgt die **Scope-Definition**. Hierbei fixiert das auslagernde Unternehmen die zuvor bestimmten Einzelleistungen schriftlich. In einigen Fällen werden

bereits die Offshore-Anbieter in die Definition des Scope mit einbezogen. Aufbauend auf der Scope-Definition erfolgt eine Ausschreibung des IT-Projekts. In Zusammenhang mit dem Outsourcing wird diese meist als **Request for Proposals (RFP)** bezeichnet. Nach der Auswertung der Antworten auf den RFP findet die Provider-Auswahl statt. Diese lässt sich in der Regel in drei Schritte untergliedern. Nach der Festlegung der Bewertungskriterien wird zunächst eine Reihe von IT Outsourcing-Anbietern in die engere Auswahl genommen. Aus diesen Anbietern erhält in der Regel ein Service-Provider den Zuschlag für das Offshore-Projekt.

Zur Vorbereitung auf die Vertragsverhandlungen wird eine letzte Überprüfung des potenziellen Vertragspartners vorgenommen. Man spricht in diesem Zusammenhang von einer **Due Diligence**. Auf diese Weise kann der potenzielle Auftraggeber sicherstellen, dass der ausgewählte Provider den Anforderungen des Unternehmens gerecht wird. Basierend auf den Ergebnissen der Due Diligence findet die **Vertragsverhandlung** zwischen den zukünftigen Offshoring-Partnern statt. Diese endet in der Regel mit dem **Vertragsabschluss**. Hierbei fixieren die Vertragsparteien die während der Vertragsverhandlung vereinbarten Leistungen in Form eines Offshoring-Vertragswerks.

## 2 Kontaktaufnahme

Bevor das Unternehmen eine Ausschreibung des geplanten Offshore-Projekts vornimmt, sollte es mit den in Frage kommenden Projektpartnern in Kontakt treten. Um den Aufwand hierfür so gering wie möglich zu halten, sollte das Unternehmen nicht mehr als zwölf ausländische Service-Provider kontaktieren (vgl. [Spar2003, 80]). Die Basis für die Kontaktaufnahme stellen die Ergebnisse der im Rahmen der Planungsphase durchgeführten Marktanalyse dar.

Mit der Kontaktaufnahme möchte sich der zukünftige Outsourcing-Kunde in erster Linie einen Einblick in die potenziellen Partnerunternehmen verschaffen. In diesem Zusammenhang bietet es sich zunächst an, Fragebögen an die ausländischen Service-Provider zu verschicken. Diese sollten neben allgemeinen Fragen zu dem Dienstleistungsunternehmen auch eine Grobbeschreibung der Offshoring-Initiative und der damit verbundenen Unternehmensziele beinhalten. (vgl. [Spar2003, 79]) Die Auswertung der Fragebögen kann bereits zum Ausscheiden einiger Offshore-Anbieter führen. Im Anschluss daran sollten Interviews mit den verbleibenden Service-Providern

durchgeführt werden (vgl. [Aald2001, 83]). Um eine möglichst objektive Einschätzung der Leistungsfähigkeit der potenziellen Partnerunternehmen zu erhalten, empfiehlt es sich Kunden der kontaktierten IT-Dienstleister zu befragen (vgl. [Aald2001, 84]).

Neben dem Kennen lernen der zur Auswahl stehenden Offshore-Anbieter, strebt das auslagernde Unternehmen mit der Kontaktaufnahme eine Vermarktung der Offshoring-Initiative an. Auf diese Weise möchte der zukünftige Outsourcing-Kunde das Interesse der „besten“ Service-Provider wecken. (vgl. [Spar2003, 72]) Durch die aktive Ansprache der entsprechenden IT-Dienstleister muss der Kunde nicht darauf hoffen, dass sich diese an einer öffentlichen Ausschreibung beteiligen. Darüber hinaus können die Gespräche mit den Dienstleistern insbesondere bei innovativen Projekten zur frühzeitigen Aufdeckung von Schwachstellen bezüglich der Projektplanung führen (vgl. [Spar2003, 72]).

Bevor nach dem ersten Kontakt die Gespräche konkreter werden, sollten die Verhandlungspartner eine Vertraulichkeitsvereinbarung abschließen. Diese wird in der Praxis auch als Non-Disclosure-Agreement (NDA) bezeichnet. Hiermit soll sichergestellt werden, dass die Inhalte des Fragebogens und der geführten Interviews nicht an Dritte weitergegeben werden. Verstößt der ausländische Service-Provider gegen die getroffene Vereinbarung, kann das auslagernde Unternehmen Schadensersatzansprüche gegen ihn geltend machen sowie die Zahlung von Vertragsstrafen fordern. (vgl. [Bräu2004, 616-617])

Eine Kontaktaufnahme in der oben beschriebenen Form ist nur dann sinnvoll, wenn das Unternehmen eine geschlossene Ausschreibung des Offshore-Projekts anstrebt. Ist dies nicht der Fall, findet eine Kontaktaufnahme mit den potenziellen Offshoring-Partnern erst im Anschluss an den Request for Proposals (RFP) statt.

### **3 Scope-Definition**

Nachdem das Unternehmen im Rahmen der Planungsphase entschieden hat, welche konkreten Bereiche in das Ausland verlagert werden sollen, gilt es diese im so genannten Scope des Offshoring-Vorhabens zu spezifizieren. Der Scope findet sich in der Regel in der Projektausschreibung wieder. (vgl. [Söbb2002, 65]) Bei der Auslagerung von IT-Entwicklungsprojekten wird in dieser Projektphase eine Spezifikation der zu implementierenden Software ausgearbeitet. Dieser kommt insbesondere bei

der Kooperation mit einem ausländischen Realisierungspartner eine enorme Bedeutung zu. (vgl. [NetS2004])

Die Outsourcing-Anbieter investieren in vielen Fällen bereits in dieser Projektphase eine große Menge an Know-how und Manpower. Allerdings wissen die Anbieter zu diesem Zeitpunkt noch nicht, ob sie den Zuschlag für die Durchführung des Offshore-Projekts erhalten. In der Regel nehmen die ausländischen IT-Dienstleister das Risiko auf sich und hoffen die bereits investierte Arbeit durch die beim Outsourcing übliche, relativ lange Vertragsbindung wieder ausgleichen zu können. Um das Risiko für den Offshore-Anbieter möglichst gering zu halten, haben sich in der Praxis die Einführung eines **Pflichtenhefts** oder alternativ die Erstellung eines **Letter of Intent (LoI)** bewährt. (vgl. [Söbb2002, 65]). Die Grundprinzipien dieser beiden Ansätze werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

### 3.1 Pflichtenheft

Zur Risikominimierung auf Anbieterseite besteht die Möglichkeit, dass der ausländische Service-Provider für den potenziellen Auftraggeber kostenpflichtig ein Pflichtenheft erstellt (vgl. [Söbb2002, 66]). Alternativ hierzu kann das auslagernde Unternehmen auch die interne IT-Abteilung mit der Erstellung beauftragen. In dem Pflichtenheft werden die Leistungen festgehalten, die der zukünftige Offshore-Anbieter im Rahmen der Kooperation zu erbringen hat (vgl. [Söbb2002, 66]).

Unter einem *Pflichtenheft* wird nach DIN 69901 eine umfassende Beschreibung der in einem Projekt zu erbringenden Leistungen verstanden. Hierbei kann es sich um Leistungen technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sonstiger Art handeln. Die öffentliche Hand beschreibt in den Besonderen Vertragsvereinbarungen (BVB) ein *Pflichtenheft* als ein fachliches Feinkonzept. In diesem wird der Informationsbedarf eines Projekts bezüglich Umfang, Zeit, Ort und Prioritäten festgelegt. Bei beiden Definitionen ist zu beachten, dass der Begriff in der Literatur nahezu ausschließlich für Software-Projekte benutzt wird. In diesem Zusammenhang stellt das Pflichtenheft in den meisten Fällen einen festen Vertragsbestandteil dar. Im Gegensatz hierzu ist das Pflichtenheft in Verbindung mit dem Outsourcing als Konzept zu verstehen, das die Vorstellungen, Vorgaben und Anforderungen eines auslagerungswilligen Unternehmens beinhaltet. Nicht selten dient dieses Konzept als Leistungsbeschreibung im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung. (vgl. [Söbb2002, 66-67])

Die nach [Söbb2002, 67-68] wesentlichen Aufgaben eines Pflichtenhefts im Rahmen eines Offshore-Projekts werden im Folgenden kurz zusammengefasst:

- Vergleichbarkeit der Angebote
  - Vermeidung von Missverständnissen
  - Minimierung des Kostenrisikos auf Anbieter- und Kundenseite
- etc.

Die hier genannten Aufgaben des Pflichtenhefts verdeutlichen die Notwendigkeit dieses Instruments im Rahmen eines Outsourcing-Projekts.

### **3.2 Letter of Intent (LoI)**

Alternativ zur Erstellung eines Pflichtenhefts können die beteiligten Unternehmen einen Letter of Intent (LoI) abschließen. Allerdings setzt diese Möglichkeit der Scope-Definition bereits eine wesentlich festere Bindung zwischen den potenziellen Offshoring-Partnern voraus. In vielen Fällen verzichtet das auslagernde Unternehmen nach dem Abschluss eines LoI mit einem Offshore-Anbieter auf eine Ausschreibung des IT-Projekts.

Der Begriff LoI stammt aus der angloamerikanischen Vertragspraxis und kann am besten mit Absichtserklärung übersetzt werden. Der LoI dient der Konkretisierung vorvertraglicher Pflichten. Hierdurch bekunden die zukünftigen Geschäftspartner ihr gegenseitiges Interesse am Abschluss eines Outsourcing-Vertrags mit dem Verhandlungspartner. (vgl. [Söbb2002, 74])

Die Abgrenzung des LoI von ähnlichen Rechtsgebilden gestaltet sich relativ schwierig. Im Folgenden werden die nach [Söbb2002, 75] bekanntesten Varianten eines LoI kurz vorgestellt:

- ***Punktuationen***

Punktuationen werden in der Praxis auch als Memorandum of Understanding (MoU) bezeichnet (vgl. [Bräu2004, 618]). Hierbei werden die Ergebnisse der Verhandlungen schriftlich fixiert.

- ***Heads of Agreement***

Bei einem Heads of Agreement handelt es sich um einen groben Entwurf eines Outsourcing-Vertrags.

- **Instructions to Proceed**

Mit den Instructions to Proceed dokumentieren die Vertragspartner die weitere Vorgehensweise im Rahmen ihrer Zusammenarbeit.

- **Traktaten**

In Traktaten werden die Vertragsverhandlungen zwischen den Interessensgruppen festgehalten.

- **Optionen**

Mithilfe von Optionen kann durch eine einseitige Erklärung ein Vertragsabschluss herbeigeführt werden.

- **Vorverträge**

In Vorverträgen verpflichten sich die Vertragsparteien zum Abschluss eines Hauptvertrages.

- **Rahmenvertrag**

Innerhalb eines Rahmenvertrags können allgemeine Bestimmungen für teilweise noch nicht abgeschlossene Einzelverträge festgehalten werden.

Die Aufgabe des Lol besteht in erster Linie in der Fixierung der vorvertraglichen Gespräche und der Absichtserklärung der beteiligten Unternehmen, einen Outsourcing-Vertrag mit dem Gegenüber abschließen zu wollen. Dies passiert selbstverständlich unter Vorbehalt einer Einigung über noch zu verhandelnde Punkte und dem Ausbleiben unerwarteter Ereignisse. (vgl. [Söbb2002, 77]) Im Einzelnen verfügt der Lol nach [Söbb2002, 78] über die folgenden Aufgaben:

- Vertrauen in Ernsthaftigkeit
  - Sicherheit im vorvertraglichen Bereich
  - Ordnung bei komplexen Projekten
  - Verbesserung der Ausgangssituation
- etc.

Mit dem Lol steht den Vertragsparteien ein flexibles Instrument zur Verfügung, um zusätzliche Kosten, Risiken und Missverständnisse im Rahmen der Verhandlungsphase zu vermeiden (vgl. [Söbb2002, 82]).

## 4 Request for Proposals (RFP)

Im Hinblick auf den Request for Proposals (RFP) kann das auslagernde Unternehmen grundsätzlich zwischen zwei Alternativen wählen: Die offene und die geschlossene Ausschreibung eines Outsourcing-Projekts.

Die **offene Ausschreibung** richtet sich grundsätzlich an alle Offshore-Anbieter auf dem weltweiten IT-Dienstleistungsmarkt. Hierdurch kann sichergestellt werden, dass bei der Projektausschreibung keine interessanten Dienstleister übersehen werden. Bei einem offenen RFP entfällt die Kontaktaufnahme mit potenziellen Offshoring-Partnern zu Beginn der Verhandlungsphase. Vielmehr tritt das auslagernde Unternehmen erst nach der Auswertung der eingereichten Angebote mit auserwählten Dienstleistern in Kontakt. Aus diesem Grund kann sich der zukünftige Outsourcing-Kunde bei einer offenen Ausschreibung im Rahmen der Scope-Definition nicht eines externen Dienstleisters bedienen, sondern muss diesen selbständig festlegen.

Die **geschlossene Ausschreibung** ist im Gegensatz zur offenen Ausschreibung lediglich für die im Vorfeld ausgewählten Dienstleister bestimmt. Die Vorauswahl erfolgt im Wesentlichen mithilfe der Ergebnisse einer Marktanalyse sowie anhand der Erkenntnisse aus den Befragungen und Gesprächen mit den Offshore-Anbietern bei der Kontaktaufnahme (siehe Abschnitt 2).

Bei der im Rahmen dieser Arbeit vorgestellten Vorgehensweise zur Abwicklung eines Offshore-Projekts wird von einer geschlossenen Ausschreibung ausgegangen. Hierdurch kann insbesondere die sich anschließende Provider-Auswahl erheblich vereinfacht werden. Nachteilig bei einem geschlossenen RFP erweist sich die wesentlich aufwendigere Vorbereitung. (vgl. [Aald2001, 112-113])

Der Request for Proposals (RFP) ist im Allgemeinen als eine Aufforderung zur Einreichung von Angeboten innerhalb einer vorgegebenen Frist zu verstehen. Hierbei lässt das auslagernde Unternehmen den potenziellen Auftragnehmern Ausschreibungsunterlagen zukommen. Diese beinhalten unter anderem den zuvor festgelegten Scope des geplanten Offshore-Projekts sowie die Basisbestimmungen einer Kooperation. Den Unterlagen bereits einen ersten Entwurf des Outsourcing-Vertrags beizulegen, wäre hingegen verfrüht. (vgl. [Bräu2004, 617]) Im Einzelnen sollten die Ausschreibungsunterlagen in Anlehnung an [Spar2003, 84] und [Aald2001, 91-92] im Wesentlichen die folgenden Themenblöcke abdecken:

- **Hintergrundinformationen**

Zu den Hintergrundinformationen gehören beispielsweise die Zielsetzung des Offshore-Projekts, die durch das auslagernde Unternehmen verfolgte Offshoring-Strategie etc.

- **Projekt-Scope**

Der Scope des Offshore-Projekts umfasst in erster Linie die durch den Anbieter zu erbringenden Leistungen. Darüber hinaus können an dieser Stelle Projektanforderungen bezüglich der Sicherheit, der technischen Infrastruktur etc. festgehalten werden.

- **Basisbestimmungen**

In diesem Teil der Ausschreibungsunterlagen kann das auslagernde Unternehmen unter anderem die rechtlichen Grundlagen des Offshore-Projekts aufführen. Hiermit sind vorwiegend das Vertragsmanagement und die Preismechanismen angesprochen.

Bei den hier vorgestellten Inhalten einer Ausschreibung handelt es sich lediglich um eine grobe Auswahl. In der Praxis gilt es eine Vielzahl weiterer Fragestellungen zu berücksichtigen. Diese können aber aufgrund des beschränkten Umfangs der vorliegenden Arbeit nicht weiter vertieft werden.

## 5 Provider-Auswahl

Die Bewertung der eingegangenen Angebote und die Auswahl des zukünftigen Outsourcing-Anbieters laufen in der Regel in drei Prozessstufen ab. Diese werden in Abbildung 1 aufgezeigt.

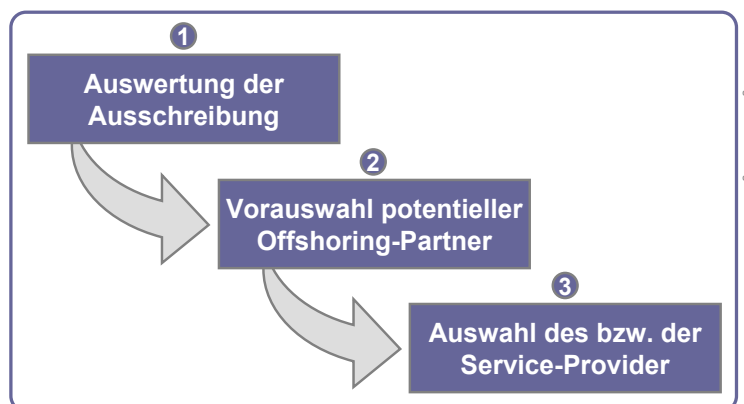


Abbildung 1: Typischer Ablauf der Provider-Auswahl

Der häufigste Fehler in dieser Projektphase besteht in der voreiligen Auswahl eines IT-Dienstleisters. Daher sollte sich das Unternehmen ausreichend Zeit zur Provider-Auswahl einräumen. Schließlich stellt diese eine der kritischsten Phasen im Rahmen eines Offshore-Projekts dar. Die Auswahl eines geeigneten Service-Providers stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für ein Offshore-Projekt dar. (vgl. [Aald2001, 124])

Die zu durchlaufenden Phasen des Auswahlprozesses werden im Folgenden genauer betrachtet.

In einem ersten Schritt sollten zur Auswertung der Ausschreibung einheitliche Bewertungskriterien festgelegt werden. In diesem Zusammenhang gilt es zudem eine aussagekräftige Bewertungsskala zu entwerfen sowie Ausschlusskriterien festzulegen. Hiermit sind Kriterien gemeint, die der Service-Provider in jedem Fall erfüllen sollte. Bezüglich der Bewertungsskala sollten nicht nur die Antworten „*trifft zu*“ und „*trifft nicht zu*“ möglich sein. Eine solche Bewertung verfügt in der Regel über eine relativ geringe Aussagekraft. Beispielsweise geht aus der Aussage „*trifft nicht zu*“ nicht hervor, ob der Service-Provider das entsprechende Kriterium nur knapp oder vollständig verfehlt hat. Daher empfiehlt es sich eine differenziertere Bewertungsskala, z. B. eine Punkteskala von 1 bis 5, zu verwenden. (vgl. [Aald2001, 93-94])

Im Anschluss an die Auswertung der Ausschreibung sollte zunächst eine Vorauswahl der Service-Provider stattfinden. Hierzu müssen nicht alle Bewertungskriterien in Betracht gezogen werden. Vielmehr sollte der Outsourcing-Kunde relativ einfach zu bestimmende Kriterien zur Vorauswahl der in Frage kommenden Service-Provider heranziehen. In vielen Fällen handelt es sich hierbei um die bereits erwähnten Ausschlusskriterien. Diese lassen sich meistens anhand von öffentlich zugänglichen Informationen bewerten. Beispielsweise könnte das auslagernde Unternehmen nur mit IT-Dienstleistern zusammenarbeiten wollen, die einen jährlichen Umsatz von mehr als 15 Millionen US Dollar sowie mehr als 150 Mitarbeiter vorweisen können. Alle ausländischen Service-Provider, die diese Kriterien nicht erfüllen, würden in dieser Phase des Auswahlprozesses ausscheiden. (vgl. [Aald2001, 74])

Nachdem das auslagernde Unternehmen eine Vorauswahl bezüglich des zukünftigen Offshoring-Partners getroffen hat, gilt es in einem nächsten Schritt den bzw. die späteren Auftragnehmer zu bestimmen. Hierzu werden die Angebote der Anbieter, die sich in der engeren Auswahl befinden, einer umfassenden Analyse unterzogen. Der Detaillierungsgrad der Untersuchungen in dieser Auswahlstufe ist ungleich höher als

bei der Vorauswahl der Service-Provider. (vgl. [Spar2003, 83]) Zudem umfassen die eingereichten Angebote der ausländischen Dienstleister nicht selten mehr als 100 Seiten. Folglich ist die Auswertung der Antworten mit einem hohen Aufwand für den zukünftigen Outsourcing-Kunden verbunden. (vgl. [Spar2003, 91]) Darüber hinaus ergeben sich bei der Auswertung der Angebote häufig Unklarheiten. Diese gilt es in Zusammenarbeit mit dem entsprechenden Anbieter unverzüglich zu klären. Der hierfür notwendige Kommunikationsaufwand erschwert den Auswertungsprozess zusätzlich. (vgl. [Aald2001, 119])

Die Bewertung der Angebote erfolgt anhand der zuvor festgelegten Bewertungskriterien. Diese sollten nach [Spar2003, 91-92] insbesondere die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Kosten der Services
  - Qualität der Services
  - Angebot eines Support
  - Flexibilität der Leistungserbringung
  - Risikobewertung
  - Sicherheitsanforderungen
  - Technische Anforderungen
  - Zahlungs- und Preismechanismen
- etc.

Im Rahmen der Auswahl der Bewertungskriterien ist darauf zu achten, dass der Bewertungsprozess übersichtlich bleibt. Folglich sollte eine zu große Anzahl von Auswahlkriterien vermieden werden. An dieser Stelle sei auf die 80-20-Regel verwiesen. Diese besagt, dass normalerweise eine Entscheidung zu 80 % mithilfe von 20 % der zur Verfügung stehenden Informationen getroffen werden kann. (vgl. [Dube2003, 80-81]) Daher sollte im Rahmen der Auswahl des bevorzugten Service-Providers nicht die Quantität, sondern die Qualität der Entscheidungskriterien im Vordergrund stehen.

## **6 Due Diligence**

Eine Due Diligence kann sowohl beim Auftraggeber als auch beim potenziellen Auftragnehmer durchgeführt werden (vgl. [Bräu2004, 597]).

Mit der **Due Diligence beim Auftraggeber** überprüft der ausländische Dienstleister den Zustand derjenigen Bereiche bzw. Tätigkeiten des auslagernden Unternehmens, für welche er in Zukunft die Verantwortung übernehmen soll (vgl. [Aald2001, 126]). Schwerpunktmäßig betrachtet der Auftragnehmer hierbei rechtliche, technische und steuerliche Aspekte der Auslagerungsbereiche (vgl. [Bräu2004, 597]).

Aus Kundensicht ist es von zentralem Interesse, ob der auserwählte Anbieter die an ihn gestellten Anforderungen erfüllen kann (vgl. [Bräu2004, 594]). Um dies zu überprüfen, kann der Outsourcing-Kunde eine **Due Diligence beim potenziellen Auftragnehmer** durchführen. In diesem Zusammenhang gilt es insbesondere die technische Ausstattung des zukünftigen Offshoring-Partners einer umfangreichen Untersuchung zu unterziehen. (vgl. [Bräu2004, 597-598])

In der Regel findet die Due Diligence nach der Auswahl des bevorzugten Offshore-Anbieters statt (vgl. [Aald2001, 126]). Teilweise wird die Due Diligence allerdings bereits im Rahmen der Planungsphase mit mehreren in Frage kommenden Service-Providern durchgeführt. Den potenziellen Vertragspartnern wird auf diese Weise die Möglichkeit einer Preiserhöhung genommen. Darüber hinaus verfügt der Offshoring-Kunde hierdurch über eine höhere Planungssicherheit. (vgl. [Bräu2004, 79])

Im Allgemeinen kann sich eine Due Diligence nach [Bräu2004, 594-596] mit den folgenden inhaltlichen Teilbereichen befassen:

- **Legal-Due-Diligence**

Die Legal-Due-Diligence befasst sich mit den internen und externen Rechtsverhältnissen. In erster Linie sollen hiermit rechtliche Schwachstellen des betrachteten Unternehmens aufgezeigt werden.

- **Technical-Due-Diligence**

Die Technical-Due-Diligence konzentriert sich auf die Ausstattung und den Zustand der Auslagerungsbereiche.

- **Financial-Due-Diligence**

Die Financial-Due-Diligence dient der Ermittlung der Ertragskraft der auszulagernden Bereiche.

- **Business-Due-Diligence**

Mithilfe der Business-Due-Diligence werden die Branchen und Märkte untersucht, denen die Auslagerungsbereiche zuzuordnen sind.

- **Human-Resources-Due-Diligence**

Die Human-Resources-Due-Diligence dient der Einschätzung der Qualität des Managements und der Mitarbeiter.

etc.

Es handelt sich hierbei lediglich um eine Auswahl der möglichen Inhalte einer Due Diligence. Je nach Bedarf kann die Due-Diligence-Prüfung um beliebige Aspekte erweitert werden. (vgl. [Bräu2004, 594])

Die unterlassene Feststellung der Ausgangsbedingungen einer Offshore-Kooperation stellt einen häufig anzutreffenden Fehler dar. Die zukünftigen Vertragspartner einigen sich hierbei auf Service Levels, ohne die genaue Leistungsfähigkeit des Partnerunternehmens zu kennen. Hierdurch können erheblichen Komplikationen im Projektverlauf entstehen. Diese führen im Extremfall zum Scheitern des Offshore-Projekts. Um das Risiko einer Fehlentwicklung des Projekts zu reduzieren, empfiehlt es sich nach [Aald2001, 137] eine Due-Diligence-Prüfung vor Beginn der Vertragsverhandlungen durchzuführen. Insbesondere der Due Diligence beim Auftragnehmer kommt hierbei eine gewichtige Rolle zu.

## 7 Vertragsverhandlung

Im Rahmen der Vertragsverhandlung findet die Aushandlung der konkreten Vertragsinhalte statt. Hierbei lässt sich aufgrund der Vielfältigkeit der Verhandlungssituationen keine feste Vorgehensweise empfehlen. Es kann lediglich festgehalten werden, dass eine umfangreiche **Verhandlungsvorbereitung** auf beiden Seiten als grundlegend für den Erfolg der Verhandlungsphase einzustufen ist. Hierbei sollten sich beide Vertragsparteien der Zielsetzung ihres Unternehmens bewusst sein (vgl. [Söbb2002, 328]). Neben der Vorbereitung auf die Verhandlungen mit dem künftigen Partnerunternehmen gilt es bei der Aushandlung der Inhalte des Vertragswerks eine Reihe von Grundsätzen zu berücksichtigen. Diese werden unter dem Oberbegriff **Verhandlungstipps** zusammengefasst.

### 7.1 Verhandlungsvorbereitung

Bei der Vorbereitung auf die Vertragsverhandlungen gilt es eine Vielzahl von Aspekten zu berücksichtigen. Hervorzuheben sind die Erstellung eines Position Paper sowie die Vorbereitung der Vertragsklauseln. Darüber hinaus sollten sich die Vertrags-

parteien bereits in dieser Projektphase mit der Protokollierung der Verhandlungsgespräche auseinandersetzen (vgl. [Aald2001, 152]) und den Zeitrahmen der Verhandlungen festlegen (vgl. [Aald2001, 155]).

Im Rahmen der Verhandlungsvorbereitung ist nach [Aald2001, 150-151] die Formulierung eines Position Paper empfehlenswert. Darin schildern die Offshoring-Partner ihre individuelle Verhandlungsposition. Durch die Erstellung des Position Paper setzen sich die zukünftigen Vertragspartner bereits vor den Verhandlungen mit den wesentlichen Fragestellungen des Vertragswerks auseinander. Auf diese Weise können die Unternehmen frühzeitig Fall-Back-Strategien entwerfen und zugleich festlegen, inwieweit sie kompromissbereit sind.

In der Regel dient das Position Paper vorwiegend internen Zwecken. Es soll sicherstellen, dass während den Vertragsverhandlungen keine Unstimmigkeiten innerhalb des Verhandlungsteams auftreten. In Ausnahmefällen kann es angebracht sein, dass ein Unternehmen das Position Paper bereits vor den eigentlichen Verhandlungen an das Partnerunternehmen übergibt. Diese Maßnahme soll in erster Linie eine verbesserte Verhandlungsbasis gewährleisten. Allerdings ist mit der Herausgabe des Position Paper zu diesem Zeitpunkt ein gewisses Risiko verbunden. Beispielsweise könnte der zukünftige Kooperationspartner versuchen, die beinhalteten Informationen zu seinem Vorteil bei den Vertragsverhandlungen zu nutzen. (vgl. [Aald2001, 152])

Ein weiterer, wichtiger Bestandteil dieser Projektphase besteht in der Vorbereitung der Vertragsklauseln. Hierbei bietet es sich nach [Aald2001, 154] an, dass zunächst alle Unternehmensbereiche, die von der Offshoring-Initiative betroffen sind, ihre Anforderungen an das Projekt zusammentragen. In einem zweiten Schritt gilt es diese mithilfe der internen Rechtsabteilung bzw. unter Einbindung externer Rechtsberater in vorgefertigte Vertragsklauseln zu übertragen. Im Idealfall hat das auslagernde Unternehmen für jede Klausel im Offshoring-Vertrag eine entsprechende Formulierung vorbereitet.

Vorteilhaft erweist sich bei der Verwendung solcher Vertragsklauseln, dass diese zum einen exakt die Interessen der Vertragspartei widerspiegeln und zum anderen durch Rechtsexperten erstellt worden sind. Durch die Vorbereitung entsprechender Klauseln lässt sich der Zeitaufwand für die Ausarbeitung des Outsourcing-Vertrags erheblich reduzieren.

## 7.2 Verhandlungstipps

Als Ausgangspunkt für die Leitlinien erfolgreichen Verhandeln werden die wesentlichen Prinzipien des Harvard Concept of Negotiation herangezogen. Dieses Konzept sieht nach [Bräu2004, 620] die folgenden vier Grundsätze vor:

- Menschen und Probleme getrennt behandeln!
- Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen!
- Entscheidungspositionen zum beiderseitigen Vorteil entwickeln!
- Auf die Anwendung objektiver Kriterien bestehen!

Ausgehend von diesen Prinzipien werden nach [Bräu2004, 620-625] einige Grundsätze professionellen Verhandeln herausgegriffen und kurz vorgestellt:

- ***Richtige Kommunikation***

Die richtige Kommunikation stellt eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Verhandlung dar. Insbesondere der Einsatz von „Ich-Botschaften“, das aktive Zuhören und die Verwendung von offenen und geschlossenen Fragen sind an dieser Stelle zu nennen.

- ***Interessengeleitetes Verhandeln***

Die Interessensgruppen sollten nicht versuchen Positionen ohne eine entsprechende Rechtfertigung durchzusetzen. Vielmehr sollten die Verhandlungsführer die hinter den Positionen stehenden Interessen aufdecken und diese mit dem Gegenüber diskutieren.

- ***Kompromissbereitschaft***

Das Finden einer Kompromisslösung beruht nicht selten auf der Bereitschaft der Verhandlungspartner eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten. Im Idealfall ist hierbei eine Win-Win-Situation zu finden, die beide Parteien zufrieden stellt.

- ***Richtige Vorbereitung***

Insbesondere die hohe Komplexität von Outsourcing-Verträgen erfordert eine umfassende Vorbereitung. Ohne diese ist eine effektive und erfolgreiche Vertragsverhandlung kaum zu bewerkstelligen.

etc.

Die hier aufgeführten Prinzipien gelten nicht ausschließlich für die Verhandlungsphase. Insbesondere bei der Bearbeitung von Change Requests oder alternativ bei der Auflösung von Konflikten innerhalb des Projektteams bzw. zwischen den späteren

Vertragspartnern können sich die vorgestellten Techniken als nützlich erweisen. (vgl. [Bräu2004, 625])

Zudem ist insbesondere bei Vertragsverhandlungen mit asiatischen Dienstleistern eine Reihe von Verhandlungsregeln zu beachten (vgl. [GrLa2004, 42]). Die typischen Verhaltensmerkmale von asiatischen Verhandlungspartnern im Vergleich zu nordamerikanischen bzw. westeuropäischen Verhandlungsführern werden in der folgenden Tabelle gegenübergestellt. Die Unterschiede in den Verhandlungskulturen werden anhand der verschiedenen Phasen, die im Rahmen des Verhandlungsprozesses durchlaufen werden, aufgezeigt.

Westeuropa / USA	Asien
<b>Sondierungsphase</b>	
<b>schnelle Zusammenkünfte</b>	<b>langer Annäherungsprozess</b>
<b>informell</b>	<b>formell</b>
<b>setzt auf „kalte“ Akquise</b>	<b>arbeitet mit Mittelsmännern</b>
<b>Informationsaustausch</b>	
<b>uneingeschränkte Befugnisse</b>	<b>eingeschränkte Befugnisse</b>
<b>direkt</b>	<b>indirekt</b>
<b>Vorschläge an erster Stelle</b>	<b>Erklärungen an erster Stelle</b>
<b>Verhandlung i. e. S.</b>	
<b>aggressiv</b>	<b>hinterfragend</b>
<b>ungeduldig</b>	<b>ausdauernd</b>
<b>Einigung</b>	
<b>gutes Geschäft</b>	<b>dauerhafte Geschäftsbeziehung</b>

Quelle: [GrLa2004, 46]

**Tabelle 1: Unterschiede in der asiatischen Verhandlungskultur**

Wie aus Tabelle 1 deutlich hervorgeht, bestehen enorme Unterschiede zwischen der asiatischen und der westlichen Verhandlungskultur. Ein Verhandlungspartner aus Westeuropa oder den USA sollte sich daher ausgiebig mit den Verhandlungstechniken der asiatischen Kultur auseinandersetzen. Ohne Berücksichtigung der kulturspezifischen Verhandlungsregeln besteht kaum eine Aussicht auf Verhandlungserfolg.

## 8 Vertragsabschluss

Der endgültige Abschluss des Outsourcing-Vertrags findet in vielen Fällen erst am Ende der Implementierungsphase statt. Allerdings besteht die Möglichkeit den Vertragsabschluss zur Erhöhung der Planungssicherheit in die Verhandlungsphase vorzuziehen. (vgl. [Bräu2004, 78-79])

Innerhalb dieses Abschnitts werden lediglich grob die wesentlichen Bestandteile eines Outsourcing-Vertrags angesprochen. Hierbei handelt es sich im Einzelnen um das **Service Level Agreement (SLA)** zur Festlegung der quantitativen und qualitativen Projektziele sowie die zur Verfügung stehenden **Preismodelle**.

### 8.1 Service Level Agreement (SLA)

Erfahrungsgemäß muss der Offshore-Anbieter die vertraglichen Leistungen für den Outsourcing-Kunden nicht immer zu den gleichen Konditionen bereitstellen. Während der ausländische IT-Dienstleister z. B. bei Hochverfügbarkeitssystemen die geschuldete Leistung zu jeder Zeit und schnellstmöglich erbringen muss, wird dem Anbieter in anderen Fällen ein gewisser Freiraum bei der Leistungserbringung eingeräumt. Um den Rahmen der zu erbringenden Leistung festzuhalten, vereinbaren die Vertragspartner in vielen Fällen so genannte Service Level Agreements (SLAs). Diese beinhalten die qualitativen und quantitativen Ziele des Outsourcing-Vertrags und ermöglichen eine Leistungsmessung im Rahmen der Betriebsphase. Zudem können die SLAs den durch das Offshoring entstandenen Kontrollverlust für den Auftraggeber zumindest teilweise kompensieren. Das auslagernde Unternehmen verfügt mit diesen über ein Instrument zur Steuerung der Aktivitäten des IT-Dienstleisters. (vgl. [Söbb2002, 161]) Um sicherzustellen, dass sich der Service-Provider an die vereinbarten Leistungsparameter hält, werden in der Regel sowohl die Zahlung von Vertragsstrafen als auch die Auszahlung von Boni an den Anbieter mit den SLAs verknüpft (vgl. [Söbb2002, 163]).

Die Vereinbarung der SLAs erfolgt in den meisten Fällen in mehreren Schritten. Nach der Definition der grundlegenden Begriffe gilt es die einzelnen Eigenschaften der zu erbringenden Leistung festzulegen. Im Anschluss daran werden für jede identifizierte Diensteseigenschaft Kennzahlen sowie die Messung dieser Leistungsgrößen bestimmt. Darüber hinaus werden für jede Eigenschaft Grenzwerte sowie die Auswirkungen bei

Erreichen dieser Werte (z. B. Vertragsstrafen) hinterlegt. Zur Vollständigkeit ist hinzuzufügen, dass die einzelnen Prozessschritte zur Festlegung der SLAs nicht zwingend sequentiell ablaufen. Vielmehr ist auch eine Überlagerung der Teilschritte möglich. (vgl. [Söbb2002, 163])

Problematisch bei der Bestimmung der SLAs erweist sich, dass diese vor der eigentlichen Leistungserbringung stattfindet. Folglich ist die Vereinbarung der Leistungsparameter zu diesem Zeitpunkt für beide Vertragsparteien mit einer gewissen Unsicherheit behaftet. Um das hiermit verbundene Risiko zu minimieren, sollten sich die Offshoring-Partner die Option der nachträglichen Anpassung der Leistungsparameter offen halten. (vgl. [Söbb2002, 174-175])

Den Kern der SLAs stellen die Diensteigenschaften dar. Die nach [Söbb2002, 164] wichtigsten Eigenschaften werden im Folgenden aufgeführt und kurz erläutert:

- **Verfügbarkeit**

Die Verfügbarkeit wird in Prozent angegeben und berechnet sich als der Quotient aus der Ist- und der Soll-Betriebsdauer.

- **Mean-Time-To-Repair (MTR)**

Mit der MTR bezeichnet man die durchschnittliche Ausfallzeit.

- **Mean-Time-Between-Failure (MTBF)**

Die MTBF misst die durchschnittliche Zeit zwischen dem Auftreten desselben Fehlers.

- **Reaktionszeit bzw. Antwortzeit**

Unter der Reaktionszeit bzw. Antwortzeit versteht man die Zeitspanne zwischen der Leistungsaufforderung durch den Outsourcing-Kunden und der Fertigstellung der gewünschten Leistung durch den Offshore-Anbieter.

etc.

Die hier exemplarisch aufgeführten Diensteigenschaften reichen allerdings bei Weitem nicht aus, um eine Leistung exakt spezifizieren zu können. Beispielsweise lässt sich die Verfügbarkeit in die Gesamtverfügbarkeit des kompletten Systems und die Verfügbarkeit einzelner Systemkomponenten untergliedern. In diesem Zusammenhang gilt es auch die Auswirkungen auf das Gesamtsystem zu berücksichtigen, die der Ausfall einer Komponente nach sich ziehen kann. (vgl. [Söbb2002, 164]) Anhand dieses Beispiels soll lediglich die Grundproblematik der Leistungsspezifikation verdeutlicht werden. Aufgrund des beschränkten Umfangs dieses Arbeitspapiers und

der enormen Komplexität dieser Thematik, kann die Spezifikation der zu erbringenden Leistungen im Folgenden nicht tiefer gehend betrachtet werden.

Zusätzlich zur Leistungsspezifikation kommt den SLAs eine Reihe von Aufgaben bezüglich des erfolgreichen Projektablaufs zu. Insbesondere die Vermeidung von Konflikten spielt in diesem Zusammenhang eine gewichtige Rolle. Im Einzelnen handelt es sich nach [Söbb2002, 176-177] um die folgenden Teilfunktionen, die die SLAs im Rahmen eines Offshoring-Projekts erfüllen:

- Kommunikationsmittel
  - Qualitätssicherung
  - Konfliktvermeidung
  - Vertragsanpassung
  - Controlling-Instrument
- etc.

Es ist noch anzumerken, dass der Einsatz von SLAs im Rahmen von Software-Entwicklungsprojekten in der Regel als weniger praktikabel erscheint. Vielmehr wird hierbei die in der Planungsphase erarbeitete Spezifikation verfeinert und in den Vertrag aufgenommen. Die Qualität der vertraglich fixierten Entwicklungsvorgaben verfügt insbesondere bei der Zusammenarbeit mit einem ausländischen IT-Dienstleister über einen enormen Einfluss auf den Projekterfolg. Investiert ein Unternehmen verstärkt in den Entwurf einer detaillierten Software-Spezifikation, profitiert es in den meisten Fällen von diesen Anstrengungen durch einen reibungslosen Ablauf innerhalb der Realisierungsphase. (vgl. [NetS2004])

## 8.2 Preismodelle

Im Rahmen des Offshoring-Vertrags gilt es das Preismodell zu bestimmen, auf dem die Vergütung des ausländischen Dienstleisters basiert. Der Preis für das Outsourcing von IT-Dienstleistungen kann sich hierbei aus unterschiedlichen Komponenten zusammensetzen. Nach [Bräu2004, 134-140] sind in diesem Zusammenhang insbesondere die folgenden Bestandteile zu nennen:

- ***Festpreisanteil (Lumpsum)***

Der Festpreisanteil oder Lumpsum stellt die einfachste Form einer Preiskomponente dar. Hierbei handelt es sich um einen festen Betrag der pro Zeiteinheit anfällt. Der Outsourcing-Kunde verfolgt allerdings mit dem Offshoring in

der Regel das Ziel der Umwandlung von fixen in variable Kosten. Daher sollte der Festpreisanteil so gering wie möglich gehalten werden. Für den Anbieter erweist sich ein hoher Festpreisanteil selbstverständlich als vorteilhaft. Er bedeutet einen sicheren Einnahmestrom.

- **Variable Preiskomponenten**

Die variablen Preiskomponenten sollten möglichst mithilfe von automatischen Messverfahren ermittelbar sein. Manuell zu ermittelnde Bestandteile des Outsourcing-Preises sind in der Regel nur schwer zu erfassen und verfügen zudem über eine geringere Glaubwürdigkeit. Beispiele für verbrauchsbezogene Komponenten sind die Abrechnung nach Nutzungszeiträumen, nach Transaktionsvolumen, nach Leistung, nach Zugriffen oder nach Verbrauch. Darüber hinaus lassen sich auch Bonus-Malus-Regelungen dieser Kategorie zuordnen.

- **Wert-/Nutzenbasierte Preiskomponenten**

Die wert-/nutzenbasierten Preiskomponenten sind zunächst unabhängig von der Leistungserbringung durch den Offshore-Anbieter zu sehen. Der Anbieter profitiert bei diesem Preismodell ausschließlich von dem Wert bzw. dem Nutzen, welchem er dem Vertragspartner stiftet. Beispielsweise könnten die Partner vereinbaren, dass der ausländische IT-Dienstleister die komplette Infrastruktur für x % des durch den Outsourcing-Kunden erzielten Umsatzes erbringt. Insbesondere in der Beratungsbranche kommt dieses Preismodell des Öfteren zum Einsatz.

Wie bereits angedeutet, müssen sich die Vertragspartner nicht unbedingt auf ein einheitliches Preismodell einigen. Vielmehr können die vorgestellten Modelle in Abhängigkeit von der abzurechnenden Leistung ausgewählt und beliebig kombiniert werden. Unabhängig von den gewählten Preiskomponenten zur Vergütung des ausländischen Service-Providers, sollte das vereinbarte Preismodell in jedem Fall eine Degression über Zeit, Menge und Volumen beinhalten (vgl. [Bräu2004, 144]).

## Literaturverzeichnis

- [Aald2001] *Aalders, Rob*: The IT Outsourcing Guide. John Wiley & Sons, Chichester 2001.
- [Bräu2004] *Bräutigam, Peter (Hrsg.)*: IT Outsourcing. Eine Darstellung aus rechtlicher, technischer, wirtschaftlicher und vertraglicher Sicht. E-rich Schmidt Verlag, Berlin 2004.
- [Dube2003] *Dubey, Prashant*: The Voyage East. An Executives' Guide to Offshore Outsourcing. iUniverse, New York Lincoln Shanghai 2003.
- [GrLa2004] *Graham, John; Lam, Mark*: Geschäfte mit Chinesen. In: Harvard Business Manager Januar 2004, S. 41-55.
- [NetS2004] *NetSkill AG*: E-Interview. Best-of-Breed-Lösungen bei IT-Partnern. Sind deutsche Berater und indische Entwickler die Zukunft der europäischen Anwendungsentwicklung.  
[http://www.competence-site.de/itmanagement.nsf/4e24e48e4c74907fc1256d200034ede0/8eb8471857dbc59dc1256d9c004d55a9!](http://www.competence-site.de/itmanagement.nsf/4e24e48e4c74907fc1256d200034ede0/8eb8471857dbc59dc1256d9c004d55a9!OpenDocument)  
OpenDocument, Abruf am 2004-04-15.
- [Söbb2002] *Söbbing, Thomas*: Handbuch IT Outsourcing. Rechtliche, strategische und steuerliche Fragen. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter, Frankfurt Wien 2002.
- [Spar2003] *Sparrow, Elizabeth*: Successful IT Outsourcing. Springer Verlag, London 2003.