



Projektmanagement im Rahmen des IT Offshoring: Übernahmephase

Arbeitspapier Nr. 12/2004

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

1 Einführung

Im Rahmen der Übernahmephase übernimmt der Offshore-Anbieter schrittweise den Ist-Zustand der auszulagernden IT-Bereiche des Auftraggebers und betreibt diese in Eigenregie weiter. Nach der Übernahme führt der IT-Dienstleister in der Regel eine Standardisierung und Optimierung der entsprechenden Aktivitäten durch. Hierdurch soll der erwünschte Soll-Zustand und die damit verbundenen Kosteneinsparungen erreicht werden. (vgl. [Söbb2002, 98-99]) Die Übergangsphase zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand wird üblicherweise als **Transition** bezeichnet (vgl. [Bräu2004, 80]). Diese überdauert in der Regel die reine Übernahmephase (vgl. [Bräu2004, 78]). Wird mit dem Offshore-Projekt eine vollständige Umgestaltung der Auslagerungsbe-
reiche angestrebt (z. B. der Umbau eines Mainframe-Systems in eine Client/Server-

Lösung) kann die Transition auch als Migration bezeichnet werden (vgl. [Bräu2004, 80]).

Im Rahmen eines Software-Entwicklungsprojekts findet in vielen Fällen keine Übernahmephase statt. Eine Ausnahme hierzu stellt die Weiterentwicklung von bereits bestehenden Software-Modulen dar. Ein solches IT-Projekt erfordert den Transfer der entsprechenden Module auf die Anbieterseite. Wird die Dienstleistung nicht von einem unabhängigen Anbieter erbracht, sondern durch ein Tochterunternehmen bzw. ein Joint Venture, gilt es zu Beginn der Übernahmephase eine entsprechende Gesellschaft zu gründen bzw. zu akquirieren (vgl. [Söbb2002, 99]).

Zur Sicherstellung einer reibungslosen Übernahmephase wird häufig als Übergangslösung ein temporärer Parallelbetrieb eingerichtet. Dies bedeutet, dass die auszulagernden Tätigkeiten zunächst weiterhin intern erbracht werden, bis der ausländische Dienstleister die erforderliche Stabilität der entsprechenden Leistungen gewährleisten kann. (vgl. [Bräu2004, 82-83]) Nach Abschluss des Übernahmeprozesses sollte das auslagernde Unternehmen umfangreiche Abnahme- und Integrationstests durchführen (vgl. [FiSc2004]). Das Testen der gewünschten Funktionsweise ist insbesondere bei der Übernahme von Hard- und Software von großer Bedeutung.

Während in der Planungsphase schwerpunktmäßig die vorvertraglichen Risiken betrachtet worden sind, ergibt sich im Laufe der Übernahmephase eine Reihe rechtlicher Fragestellungen. Vor allem Rechtsfragen bezüglich der Übernahme von Mitarbeitern, Hard- und Software sowie vertraglichen Verpflichtungen müssen verstärkt berücksichtigt werden. (vgl. [Söbb2002, 98-99])

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Übernahmeprozesse im Rahmen eines Outsourcing-Projekts vorgestellt. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um die folgenden Prozesse:

- **Übernahme von Mitarbeitern**
- **Übernahme von Assets**
- **Übertragung von Daten**
- **Übernahme von vertraglichen Verpflichtungen**

Bereits an dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass bei einem Offshore-Projekt aufgrund der enormen Entfernung zwischen den Vertragspartnern in der Regel keine Übernahme von Mitarbeitern durch den ausländischen Service-Provider stattfindet.

2 Übernahme von Mitarbeitern

Ein Auslagerungsprojekt kann mit einem Personalübergang verbunden sein. Hierbei übernimmt der Outsourcing-Anbieter Mitarbeiter des auslagernden Unternehmens. Unabhängig von der Leistungsform existieren für die Mitarbeiterübernahme mehrere formale Möglichkeiten. Die einfachste Variante ist der komplette Übergang der betroffenen IT-Einheit des auslagernden Unternehmens an den Service-Provider. Diese ist im Rahmen des IT Offshoring allerdings kaum realisierbar. Eine Alternative besteht in der Kündigung der Mitarbeiter bei ihrem ursprünglichen Arbeitgeber und der Neueinstellung beim ausländischen Dienstleister. Im Falle eines Joint Venture können die Mitarbeiter bei gleich bleibenden Konditionen durch das neu gegründete Unternehmen übernommen werden. (vgl. [Bräu2004, 65])

Die vereinzelte Übernahme von Mitarbeitern durch den ausländischen Dienstleister ist grundsätzlich auch beim Offshoring anwendbar. Allerdings findet eine Mitarbeiterübernahme bei internationalen Outsourcing-Projekten im Allgemeinen eher selten statt. Aus diesem Grund wird der Personaltransfer zwischen den Offshoring-Partnern an dieser Stelle nur kurz angesprochen und nicht weiter vertieft.

3 Übernahme von Assets

Insbesondere die Leistungsform des Infrastructure Service Providing (ISP) geht in vielen Fällen mit einer Übertragung von Betriebsmitteln einher. Hierbei stellt sich die Frage, zu welchem Wert die betroffenen Assets übertragen werden sollen. Zur finanziellen Bewertung der Betriebsmittel existieren nach [Bräu2004, 67] im Wesentlichen die folgenden Ansätze:

- **Nomineller Wert**

Die Übernahme der Assets kann zu einem nominellen Wert von 1,- € erfolgen. Dies ist insbesondere sinnvoll, falls der Outsourcing-Kunde Abschreibungen wahrnehmen möchte.

- **Gerechter Marktwert**

Eine aus Anbietersicht sinnvolle Vorgehensweise besteht in der Ermittlung des gerechten Marktwerts. Hierbei übernimmt der Dienstleister die Assets zu ihrem aktuellen Wert.

- **Aktueller Buchwert**

Für das auslagernde Unternehmen bietet sich der aktuelle Buchwert an. Für den Service-Provider stellt dieser einen willkürlichen Wert dar, da er keinen Einfluss auf die Abschreibungspolitik des Outsourcing-Kunden ausüben kann.

- **Individuell vereinbarter Wert**

Mit dem individuell vereinbarten Wert werden die Betriebsmittel in der Regel am höchsten bewertet. Dieser wird in vielen Fällen eingesetzt, um dem auslagernden Unternehmen kurzfristig Mittel zuzuführen, die im Laufe des Offshore-Projekts refinanziert werden sollen.

In der Übernahmephase sollten zudem bereits Rücknahmewerte für den Fall der vorzeitigen Beendigung der Kooperation vereinbart werden. Diese lassen sich ebenfalls mithilfe der hier aufgeführten Ansätze bestimmen. (vgl. [Bräu2004, 67-68])

Die Übernahme von Betriebsmitteln im Rahmen von IT Outsourcing-Projekten lässt sich im Allgemeinen in zwei Bereiche unterteilen. Neben der möglichen **Übernahme von Hardware** durch den ausländischen IT-Dienstleister spielt in diesem Zusammenhang insbesondere die **Übernahme von Software** eine Rolle.

3.1 Übernahme von Hardware

Möchte der Outsourcing-Kunde die bestehenden Hardware-Komponenten vollständig oder teilweise weaternutzen, gilt es diese zunächst an den Offshoring-Standort zu übertragen. Hierzu sind entsprechende Transportkapazitäten erforderlich. Am Standort des Offshore-Anbieters müssen die Komponenten in die neue Umgebung eingebunden werden. Die sinnvolle Integration der Hardware-Komponenten in das Zielsystem erfordert in der Regel einen immensen Planungsaufwand. Nach der Übernahme der Hardware sollten umfangreiche Abnahmetests zur Sicherstellung der Funktionalität der übertragenen Komponenten durchgeführt werden. (vgl. [Bräu2004, 81])

Bezüglich der Übernahme von Hardware sollte bereits im Kooperationsvertrag festgehalten werden, welche Komponenten auf den ausländischen Dienstleister übertragen werden und welche beim Outsourcing-Kunden verbleiben. In Zusammenhang mit dem Hardware-Transfer zum Service-Provider findet häufig das so genannte Sale-and-Lease-Back-Verfahren Anwendung. Hierbei verkauft der Outsourcing-Kunde zunächst die entsprechenden Assets an den ausländischen Provider und mietet sie im Anschluss von diesem zurück. (vgl. [Spar2003, 181-182])

3.2 Übernahme von Software

Analog zur Übernahme von Hardware müssen bei der Übernahme von Software die entsprechenden Komponenten auf die Systeme des Offshore-Anbieters übertragen werden. Die Übertragung erfolgt in der Regel in Form eines File-Transfers unter Zuhilfenahme von Datenträgern (z. B. CD-ROM). Alternativ lässt sich die Software in der heutigen Zeit über das Internet bzw. das Extranet transferieren. Nach der Übertragung der Software muss diese beim Offshore-Anbieter installiert und in die neue Umgebung integriert werden. (vgl. [Bräu2004, 82])

Bei der Übertragung von Software ergibt sich zudem eine Reihe rechtlicher Fragen, falls diese von einer unabhängigen Software-Firma entwickelt worden ist. Im Gegensatz hierzu gestaltet sich die Übernahme von intern entwickelter Software als relativ unproblematisch. (vgl. [Söbb2002, 120]) Hat der Offshoring-Kunde die Software bei einem Dritten gekauft, gilt es die Übertragbarkeit der Lizenzen zu überprüfen (vgl. [Spar2003, 182]). Einige Software-Hersteller schließen im Lizenzvertrag die Übertragung der Software auf einen anderen Provider vollständig aus. Bei einem Verstoß gegen diese Regelung drohen dem Unternehmen Bußgelder bzw. Vertragsstrafen. Problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang, dass der Abschluss entsprechender Lizenzverträge durch das auslagernde Unternehmen häufig in einem Outsourcing-fernen Kontext stattgefunden hat. Zu diesem Zeitpunkt erkennen die Unternehmensvertreter zumeist die hiermit verbundene Problematik für ein späteres Outsourcing-Projekt nicht. (vgl. [Bräu2004, 82])

4 Übertragung von Daten

Eine der schwierigsten Aufgaben im Rahmen der Übernahmephase stellt die Übertragung der Daten auf das System des Offshore-Anbieters dar. In den wenigsten Fällen ist die Datenübertragung mit einem einfachen Überspielen der Daten auf die Speichermedien beim Anbieter gleichzusetzen. Vielmehr werden hierbei unterschiedlichste Datenbestände zusammengeführt, vereinheitlicht und für das Zielsystem lesbar gemacht. In diesem Zusammenhang erweist sich allen voran das Vorherrschen verschiedenartiger Datenformate als problematisch. (vgl. [Bräu2004, 82])

Zusätzlich zur technischen Übertragung der Daten kann der Offshore-Anbieter auch mit der inhaltlichen Überarbeitung der Datenbestände beauftragt werden. Hierbei gilt

es die Daten auf Konsistenz zu überprüfen, Datenleichen und -redundanzen zu identifizieren und zu beseitigen oder zukünftig benötigte Informationen zu ergänzen. (vgl. [Bräu2004, 82])

5 Übernahme von vertraglichen Verpflichtungen

In der Regel übernimmt der Offshore-Anbieter alle vertraglichen Verpflichtungen, die in Verbindung mit dem Outsourcing-Projekt stehen. Beispiele für solche vertraglichen Verpflichtungen sind nach [Söbb2002, 120]:

- Wartungsverträge zur Pflege von Exoten-Software
 - Wartungs- und Lieferverträge für CAD-Systeme
 - Wartungs- und Lieferverträge von Apple-Macintosh-Computern
- etc.

Bei der Übernahme von Vertragspflichten ergeben sich keine juristischen Bedenken, insofern der ursprüngliche Vertragspartner und der Outsourcing-Kunde diese nicht explizit ausgeschlossen haben. In diesem Fall kann der Auftraggeber dem Auftragnehmer zumindest die administrative Verantwortung für den entsprechenden Vertrag zuteilen. (vgl. [Söbb2002, 120])

Literaturverzeichnis

- [Bräu2004] *Bräutigam, Peter (Hrsg.):* IT Outsourcing. Eine Darstellung aus rechtlicher, technischer, wirtschaftlicher und vertraglicher Sicht. E-
rich Schmidt Verlag, Berlin 2004.
- [FiSc2004] *Fischer, Dietmar; Schumacher, Oliver:* Offshore-IT. Bündelung von
Kompetenzen zur IT-Unterstützung für den Mittelstand.
<http://www.competence-site.de/mittelstand.nsf/0/727b3a3b56abecaac1256e2b0065a714?OpenDocument>, Abruf am 2004-04-28.
- [Söbb2002] *Söbbing, Thomas:* Handbuch IT Outsourcing. Rechtliche, strategi-
sche und steuerliche Fragen. Redline Wirtschaft bei Ueberreuter,
Frankfurt Wien 2002.
- [Spar2003] *Sparrow, Elizabeth:* Successful IT Outsourcing. Springer Verlag,
London 2003.