



Projektmanagement im Rahmen des IT Offshoring: Vertragsmanagement

Arbeitspapier Nr. 15/2004

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

Bei Outsourcing-Verträgen handelt es sich um hochkomplexe Konstrukte, die zudem einem ständigen Wandel unterworfen sind. In diesem Zusammenhang ist an erster Stelle der rasante, technologische Fortschritt innerhalb des IT-Sektors zu nennen. Darüber hinaus unterliegt das Umfeld der beteiligten Unternehmen, d. h. die gesetzlichen Rahmenbedingungen in den entsprechenden Ländern, permanenten Veränderungen. Aufgrund des hochkomplexen Vertragsgegenstands und dem stetigen Wandel der zugrunde liegenden Vertragsbedingungen werden Outsourcing-Verträge rechtlich als komplexe Langzeitverträge eingestuft. Die charakteristischen Merkmale dieses Vertragstypus sind Langzeitbindung, Komplexität und Notwendigkeit zur Kooperation. (vgl. [Bräu2004, 626])

Im Allgemeinen umfasst das Vertragsmanagement sämtliche Stadien, die ein Outsourcing-Vertrag durchläuft. In diesem Zusammenhang sind neben der Ausarbeitung und dem Abschluss des Offshoring-Vertragswerks in erster Linie die Restrukturierung (vgl. [Aald2001, 211]), die Erneuerung (vgl. [Aald2001, 213]) sowie die Beendigung des Outsourcing-Vertrags (vgl. [Aald2001, 207]) hervorzuheben. Innerhalb der unterschiedlichen Vertragsstadien müssen die Offshoring-Partner eine Reihe von Managementprozessen gemeinsam durchführen. Hierzu gehört beispielsweise die Anpassung des Kooperationsvertrags an sich verändernde Anforderungen innerhalb des Change Request Management oder die Bewältigung von Meinungsverschiedenheiten im Rahmen des Konfliktmanagements. (vgl. [Bräu2004, 628])

Nach [Bräu2004, 629] lässt sich das Vertragsmanagements in das **Pflichtenmanagement**, das **Change Request Management** und das **Konfliktmanagement** untergliedern. Diese Teilbereiche des Managements eines Offshoring-Vertrags werden in den folgenden Abschnitten näher betrachtet.

2 Pflichtenmanagement

Das Pflichtenmanagement setzt voraus, dass die Verantwortlichkeiten der beteiligten Vertragspartner eindeutig festgelegt sind. Für die Zuordnung der Verantwortungsgebiete bietet sich eine Zuständigkeitsmatrix in Verbindung mit einer umfangreichen Leistungsbeschreibung sowie einer detaillierten Bestimmung der Mitwirkungspflichten des Outsourcing-Kunden an. Für Überschneidungen und Zweifelsfälle sollten die Offshoring-Partner ein Gremium einrichten, das über offene Fragen entscheidet. (vgl. [Bräu2004, 629])

Einen Schwerpunkt des Pflichtenmanagements stellt das **Service Level Management (SLM)** dar. Dieses befasst sich in erster Linie mit der Einhaltung der Service Level Agreements (SLAs), der Durchsetzung von Gewährleistungsansprüchen sowie der Durchführung von Leistungsabnahmen. (vgl. [Bräu2004, 630]) Daher ist das SLM eng mit der Leistungsmessung innerhalb der Betriebsphase verbunden.

3 Change Request Management

Das Change Request Management setzt sich mit der Behandlung von Leistungsänderungen auseinander. Im Allgemeinen sollte hierzu, ähnlich wie beim Pflichtenma-

nagement, ein Lenkungsausschuss installiert werden. Dieser setzt sich in der Regel aus IT-Spezialisten und Managern der beteiligten Vertragsparteien zusammen. Die Aufgabe des Lenkungsausschusses besteht in erster Linie darin, zu überprüfen, wie Änderungswünsche der Partnerunternehmen in das bestehende Vertragswerk integriert werden können. Hierzu sind spezielle Verfahren zu entwickeln, die eine zeitnahe Umsetzung der Vertragsänderungen ermöglichen. (vgl. [Bräu2004, 630])

In der Praxis gestaltet sich die kontinuierliche Anpassung des Offshoring-Vertrags an das aktuelle Anforderungsprofil des Kunden als relativ schwierig. Nicht selten ist die mangelhafte Flexibilität hinsichtlich des Change Request Management ausschlaggebend für eine zunehmende Unzufriedenheit mit dem ausländischen IT-Dienstleister. (vgl. [Söbb2002, 330]) Daher sollten die Offshoring-Partner bereits frühzeitig einen Änderungsprozess hinterlegen (vgl. [Spar2003, 127]). Dieser sollte insbesondere die Verantwortlichkeiten unter Berücksichtigung der in das Offshore-Projekt involvierten Abteilungen bzw. Bereiche beinhalten (vgl. [Söbb2002, 330]).

4 Konfliktmanagement

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei einem Outsourcing-Vertrag um einen komplexen Langzeitvertrag. Daher kann man sich bei diesem Vertragstyp nicht der Konfliktlösungsmechanismen bedienen, wie sie bei Austauschverträgen eingesetzt werden. Bei solchen Verträgen sind die gegenseitigen Rechte und Pflichten ausreichend bestimmt, so dass eine fachgerechte Konfliktlösung auch mithilfe eines Gerichts erzielt werden kann.

Bei einem Outsourcing-Vertrag gestaltet sich die Auflösung von Konflikten wesentlich komplizierter. Insbesondere falls die Offshoring-Partner ihre Zusammenarbeit in der Zukunft fortsetzen wollen, sollte in jedem Fall eine außergerichtliche Lösung (z. B. Mediation oder Schiedsgericht) angestrebt werden. Können die Partner auf diesem Weg keine Einigung treffen, lässt sich in der Regel eine gerichtliche Auseinandersetzung nicht mehr vermeiden. Diese ist jedoch in den meisten Fällen mit einer Beendigung der Outsourcing-Kooperation verbunden. Daher empfiehlt es sich in das Vertragswerk Regelungen aufzunehmen, welche die Offshoring-Partner dazu zwingen, sich zunächst um eine außergerichtliche Konfliktlösung zu bemühen. Sind in diesem Zusammenhang keine entsprechenden Mechanismen vertraglich vorgegeben, ist in

der Praxis eine Tendenz zur sofortigen Schlichtung der Streitigkeiten mithilfe von Kundenentscheidungen zu beobachten. (vgl. [Bräu2004, 630-631])

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. Erich Schmidt Verlag, Berlin 2004.
- [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.