



# Hiscox global technology news

## IT-OUTSOURCING

### INHALT

RICHTIGES IT-SET-UP VOM START WEG

HALBZEIT-BLUES BEI IT-OUTSOURCING-  
PROJEKTEN

DER RICHTIGE VERTRAGSAUSSTIEG

Ausgabe 2  
Sommer 2011

  
HISCOX



# INHALT

01: RICHTIGES IT-SET-UP VOM START WEG

02: HALBZEIT-BLUES BEI IT-OUTSOURCING-PROJEKTEN

03: DER RICHTIGE VERTRAGSAUSSTIEG



# Einführung

In der ersten Ausgabe der Global Technology News haben wir uns mit Cloud Computing und den Risiken dieser relativ neuen Möglichkeit befasst, den IT-Betrieb eines Kunden ganz oder teilweise auszulagern. Cloud Computing entstand weitgehend aus dem traditionelleren IT-Outsourcing, wobei meist der gesamte IT-Betrieb an ein Drittunternehmen ausgelagert wird, das diesen gegen eine monatliche Gebühr langfristig führt.

Es erschien uns daher passend, unsere zweite Ausgabe dem IT-Outsourcing zu widmen. Viele Leser haben selbst unmittelbare Erfahrungen mit IT-Outsourcing gemacht und kennen die Probleme, die der Transfer eines IT-Betriebs an den Supplier (oder meist an mehrere Supplier) mit sich bringt, und diejenigen, die erst nach der Übergabe entstehen. Sie wissen um die möglichen negativen Auswirkungen eines Transfers auf Arbeitsmoral und Produktivität der eigenen Leute und um den möglichen Widerstand der Endanwender des Betriebs. Es können viele operative Herausforderungen anfallen, die meist nach der Übergabe entstehen. Diese haben Auswirkungen auf die Stimmung und die Produktivität im eigenen Unternehmen und können im Zweifel auch zu Widerstand bei den Endanwendern führen. Ein erfolgreiches Projektmanagement und die Betrachtung aller möglichen Risiken stellen somit eine Grundvoraussetzung für ein gelungenes Outsourcingprojekt dar.

IT-Outsourcing kann trotz vieler Herausforderungen eine sehr positive

Erfahrung sein. Hiscox hat für Sie ein Expertenteam eingeladen, mit uns ihre Erfahrungen zu den wichtigsten Punkten eines erfolgreichen IT-Outsourcingprojektes zu teilen. In den folgenden Beiträgen werden Risiken aufgezeigt und bewährte Verfahren empfohlen, die zum Erfolg des Transfers und des darauffolgenden IT-Betriebs beitragen.

Die Aufsätze behandeln im Folgenden:

1. wie ein gutes Zusammenarbeiten von Anfang an richtig läuft,
2. wie ein Unternehmen mit Unstimmigkeiten im Projektverlauf umgehen kann,
3. was bei der Beendigung eines Dienstleistungsvertrages zu beachten ist.

Wie alle unsere Autoren berichten, ist der Transfer des gesamten IT-Betriebs an ein externes Unternehmen ein so komplexer Vorgang, dass außergewöhnliche Sorgfalt und Achtsamkeit in der Vorbereitungsphase unerlässlich sind. Wie es ein Autor ausdrückt: „Vorbeugen ist besser als Heilen.“

Wir hoffen, dass Sie einige wertvolle Anregungen finden.



ppa. Jens Krickhahn

# 01: Grundlagen, Prozess und Risiko; Schlüssel für erfolgreiche Verhandlung bei Outsourcing- Verträgen

Daniel Webster, Experte für IT-Sourcing, PA Consulting Group  
[www.paconsulting.com/sourcing](http://www.paconsulting.com/sourcing)

**Für den Kunden geht es in der Vorbereitungsphase eines Outsourcing-Vertrags im Wesentlichen darum, eine kostenoptimale Lösung zu finden, die alle definierten Anforderungen erfüllt.**

**Für den Anbieter ist das wichtigste Ziel, einen rentablen Auftrag zu gewinnen. Wie viele Beispiele zeigen, siehe z. B. EDS gegen BskyB, kann ein Vertragsbruch bedeutende und kostspielige Auswirkungen für beide Parteien haben.**

# 01: RICHTIGES IT-SET-UP VOM START WEG

---





## Was können also Kunde und Dienstleister vor dem Vertragsabschluss tun, um das Risiko zu mindern, dass der Vertrag nicht die erwarteten Leistungen erbringt?

**Grundlage eines erfolgreichen Vertrags ist eine klare Leistungsbetrachtung.** Eine solide Definition der zu erbringenden Leistungen die sowohl Kosten als auch Nutzen umfasst, ist für beide Parteien hilfreich. Diese sollte über den gesamten Vertragsverlauf hin fortgeführt werden. Es ist auch wichtig, dass der Dienstleister seine eigene Leistungsbetrachtung durchführt. Diese sollte darüber hinaus gehen, dem Delivery Manager einfach nur ein Budget und ein Ertragsziel zu nennen und ähnliche strategische Bereiche zu behandeln, wie sie in der Leistungsbetrachtung des Kunden erscheinen.

Die Kunden sollten auch darüber informiert sein, wer die wirklich entscheidenden Beteiligten im Unternehmen sind, und dafür sorgen, dass deren Ansichten bei der Ausarbeitung der Leistungsbetrachtungen und der Definition der Anforderungen berücksichtigt werden. Damit wird das Risiko gemindert, dass trotz Erfüllung der Anforderungen die Dienstleistung von den Anwendern am Ende negativ bewertet wird.

Leistungsbetrachtungen müssen vor Vertragsabschluss jedoch die wahrscheinliche Lösung noch nicht detailliert vorwegnehmen.

**Die Vertragspartner sollten übereinstimmend festlegen, wie die Leistungen erbracht werden sollen.** Wenn der Kunde der Meinung ist, der Mehrwert ergebe sich aufgrund von Einsparungen aus Größenkosten und Plattform, der Dienstleister dagegen denkt, dass es um eine intensivere Nutzung von Ressourcen geht, wird dies wahrscheinlich über die gesamte Vertragsbeziehung hinweg zu Problemen führen.



# 01: RICHTIGES IT-SET-UP VOM START WEG

Einem Anbieter von Outsourcing-Lösungen bleiben nur wenige Möglichkeiten zur Leistungs- und Kostenverbesserung:

- Verlagerung der Arbeit von kostenintensiveren Standorten zu Standorten mit geringeren Kosten,
- Verbesserung und Innovation der Prozesse oder Technologien – entweder durch Änderung der Technologien und Prozesse selbst oder durch Vereinfachung und Konsolidierung,
- Einsparungen an Größe oder Plattform, zum Beispiel durch gemeinsam genutzte Service Center oder Plattformen,
- Verbesserung des Verhältnisses von Kosten zu Qualität für Ressourcen oder Vermögenswerte - üblicherweise durch Verbesserung der Fähigkeiten und Kompetenzen von Teams oder der intensiveren Nutzung,
- bessere Abstimmung, der Dienstleistungen mit dem tatsächlich erforderliche Servicelevel, also Vernachlässigen der weniger wichtigen Punkte.

Beide Seiten sollten sich über dieses Value-Sourcing im Klaren sein.

## Was kann nach der Entwicklung eindeutiger Leistungsdefinitionen im Beschaffungs-/Verkaufszyklus zur Risikominderung unternommen werden?

**Eine Liste von Dienstleistern erstellen, denen Sie die Arbeiten zutrauen.** Kunden sollten vor Beginn der Vertragsverhandlung den Markt genau analysieren - sowohl den Supplier als auch Mitbewerber und Industrie und Gewerbe – sowohl mit Dienstleistern als auch mit den Mitbewerbern. So können sie die richtigen Leute in das Projekt mit einbeziehen und durch den richtigen Mix aus Suppliern für ein großes Angebot und Diversifikation sorgen.

„Es gibt zwei gute Gründe, keine allzu engen zeitlichen Vorgaben zu machen. Erstens werden diese fast nie erfüllt, und zweitens wird an der falschen Stelle gespart, wenn die Zeit für die Entwicklung reduziert wird.“

Supplier müssen davon überzeugt sein ein gutes Leistungsangebot präsentieren zu können.

**Realistische Zeit- und Prozessplanung aufstellen.** Es gibt zwei gute Gründe den Zeitplan nicht zu eng zu setzen. Erstens werden diese nur äußerst selten eingehalten, und zweitens rächt es sich später, wenn die Zeiten für Lösungsfindung und Abklären von Unstimmigkeiten gekürzt werden. Denn oft tauchen dann diese ungeklärten Punkte in den

Abschlussverhandlungen oder im laufenden Vertrag wieder auf. Das bedeutet jedoch nicht, dass Verträge nicht auch schnell geschlossen werden können - vorausgesetzt, der Kunde kennt seine Bedürfnisse genau und kann sie auch klar kommunizieren.

Zudem können Dienstleister durch ein schnelles Verfahren den Eindruck gewinnen, dass es nur um die Einholung eines Gegenangebots geht, der eigentliche - bereits etablierte - Vertragspartner aber bereits feststeht. Supplier haben ein Recht darauf, zu erfahren, welche Mitbewerber bereits für den Kunden arbeiten - nicht zuletzt, weil sie sich in Falle eines Auftrags an deren Vorgehen orientieren müssen.

**Bemühen Sie sich um übereinstimmende betriebliche, technische und wirtschaftliche Anforderungen.** Die Wirtschaftlichkeitsrechnung legt im Idealfall offen, welche Ressourcen, Produkte oder Ergebnisse der Kunde erwartet. Heutzutage beruht das bewährte Verfahren je nachdem auf Produkten oder Ergebnissen. Die meisten Dienstleister sind gerne bereit, nach solchen Anforderungen zu arbeiten, solange das Geschäftsmodell stimmt und der Kunde seine Verpflichtungen erfüllen kann.

Ungeachtet der bevorzugten Beschaffungs- und Geschäftsstrategie eines Kunden ist es von höchster Bedeutung, spezifische Anforderungen zu berücksichtigen.

Dabei ist darauf zu achten, die Erwartungen des Kunden hinsichtlich der jeweiligen Vorteile von ergebnis- und produktorientierter Vorgehensweisen sowie hinsichtlich des Ausmaßes an Kontrolle über die Ressourcen zu steuern, die ein Kunde erwarten kann und sollte.

**Überwachung und Motivierung von Leistung durch SLAs, Service Credits und Prämien:** Für beide Parteien gilt es zu vermeiden, dass Service Level Agreements (SLAs) und Leistungsvorgaben bewilligt werden, deren Nutzen für die Anwender nicht geklärt sind. Server-Kapazitäten oder Beantwortung von Anrufen am Helpdesk binnen weniger Sekunden bedeutet nicht unbedingt glücklichere Kunden. Service Levels und Credits sind folglich auf die im Betrieb festgestellten und in der Wirtschaftlichkeitsrechnung dargelegten Niveaus zu realisieren. In Betracht gezogen werden sollte zudem die Notwendigkeit verschiedener Service Levels. Mehrere SLAs erscheinen redundant, wenn ein SLA dieselben Resultate liefert.

Service-Credit-Verfahren, bei denen in Abhängigkeit von der Leistung ein Teil der Bezahlung des Dienstleisters in Gefahr ist, sollen Dienstleister motivieren, sich auf die Lieferung der versprochenen Leistungen zu konzentrieren. Unüberlegt gestaltete Service-Credit-Regelungen können jedoch unbefriedigende Ergebnisse liefern.

**Information und Klärung.** Um das Geschäft zufrieden stellend abzuschließen, sind detaillierte Daten erforderlich. Diese sollten so früh wie möglich zur Verfügung stehen.

Stehen Informationen nicht zur Verfügung, sollten Dienstleister die erforderlichen Annahmen ihrerseits für eine Entwicklung von Lösungen und Kostenvoranschlägen im Detail diskutieren. Dies sollte auch die Wirkung einer Änderung dieser Annahmen auf den Preis, den zeitlichen Rahmen und die Leistungen darlegen und dem Kunden zeigen, wo es wirklich wichtig ist, die Informationen oder Anforderungen zu klären. Dabei wird eine Klärung beiden Parteien zugutekommen.



# 01: RICHTIGES IT-SET-UP VOM START WEG

---

## **Auswertung, Auswahl und letztes**

**Angebot.** Für dieses Stadium ist die Wirtschaftlichkeitsrechnung entscheidend. Kunden müssen folgende Fragen beantworten können: Wählen wir nach Preisangaben? Bester Lösung? Wer uns persönlich am meisten überzeugt hat? Dies alles können berechnete Kriterien sein, solange sie auf soliden Überlegungen beruhen.

Die Vermischung "technischer" und "preisgestalterischer" Punkte zu einem gemeinsamen Prozentergebnis kann zu falschen Entscheidungen führen. Deutlich zu empfehlen wäre es, beide Ergebnisse getrennt zu betrachten. Kunden finden es oft hilfreich, für jeden Dienstleister das Verhältnis von Qualität zum risikoberichtigten Preis zu verfolgen und zu sehen, wie sich dieser Wert über den Verlauf des Geschäfts ändert.

Sie sollten außerdem die Möglichkeit berücksichtigen, dass Angebote zu unrealistisch niedrigen Preisen eingereicht werden (Low Balling). Vorsicht ist für Kunden geboten, wenn ein Dienstleister einen Preis anbietet, der deutlich unter den Angeboten des restlichen Marktes und der Wirtschaftlichkeitsrechnung liegt. Beide Parteien müssen sich bewusst sein, dass Techniken wie Low Balling oder ein übermäßiger Druck auf den Preis durch mehrere "letzte" Angebote die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Geschäfts bis aufs Äußerste belasten und zu tief verwurzelten schlechten Beziehungen und Verhalten führen können. Es gibt Beispiele von Geschäften, bei denen die Dienstleister an Besprechungen mit der Geschäftsleitung nur mit entsprechendem Kaufauftrag oder Gebührencode teilgenommen haben. In diese Situation sollten Sie sich nicht begeben.

## **Verhandlung – über Risiken sprechen und einen vertieften Vertrag aufbauen.**

Die Parteien müssen den Vertrag dahingehend entwickeln, dass Preis und Rahmen vereinbart und wirtschaftliche Aspekte wie Haftung geklärt sind. Darüber hinaus sollten der Vertrag und insbesondere die Vertragsanhänge wie Änderungskontrolle und -steuerung klare, betriebsorientierte und machbare Verfahren enthalten.

“PA hat die Erfahrung gemacht, dass die Klärungsphasen Wert und Risiko eines Geschäfts mehr als jede andere Transaktionsphase ändern können.”

Der Verhandlungsprozess sollte in den Händen der Teams liegen, die die Dienstleistung empfangen bzw. erbringen und von Beschaffungs- und Einkaufsfunktionen unterstützt werden statt umgekehrt.

**Über den gesamten Prozess hinweg – Fokus auf Besprechung, Reduzierung, Dokumentierung und Verwaltung des Risikos.** Über die Besprechungen hinweg empfiehlt es sich, offen zu kommunizieren und transparente Risikodiskussionen zu führen. Das Risiko (und damit auch der Preis) kann nur wesentlich reduziert werden, wenn es geklärt und offen besprochen wird.

Kleine Änderungen an Anforderungen oder akzeptablen Lösungen können zu starken Risikosenkungen sowohl für den Dienstleister (und damit auch zu einer Reduzierung des Preises eines Geschäfts) als auch für den Kunden (und damit einer höheren Wahrscheinlichkeit einer Realisierung der Vorteile) führen.

Die stärkste Auswirkung auf Wert und Risiko einer Outsourcing-Transaktion insgesamt spielt sich in den Phasen der Anforderungen, Klärung und Auswahl der Dienstleister ab. In der letzten Phase der Verhandlungen können keine großen Verbesserungen mehr gemacht werden. Falls die Verhandlungen sich für eine der Parteien nicht zufriedenstellend entwickeln, sollten sie die früheren Stadien betrachten und sich fragen:

- Verlangen wir das Richtige?
- Haben wir die beste Lösung angeboten?
- Wissen wir, wie in diesem Geschäft wertschöpferisch gearbeitet wird?

Die Antworten auf diese Fragen sind ausschlaggebend, damit beide Parteien eine Vereinbarung mit überschaubarem Risiko und angemessener Rendite erzielen können.

**Was ist vor Vertragsabschluss nicht wichtig?** In der Verhandlungsphase sollten sich die beiden Parteien auf die 20 % der Aktivitäten konzentrieren, die sich auf 80 % der Leistung auswirken. Zwei häufige Fehler sind:

- Die Sammlung und genaueste Analyse riesiger Mengen (nicht immer ganz zuverlässiger) an Daten -kann bei Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Optionsanalysen oft zu einer gelähmten Entscheidungsfähigkeit führen, da hochrangigen Entscheidungsträgern zu viel Auswahl und Informationen geliefert wird.
- Der Versuch, jede einzelne Zeile und Klausel bei den Verhandlungen durchzusetzen.

“Jedes Risiko (und damit auch der Preis) kann nur wesentlich reduziert werden, falls es geklärt und offen besprochen wird.”

# 01: RICHTIGES IT-SET-UP VOM START WEG

---







## Fazit:

Alle diese Empfehlungen beruhen auf den Grundsätzen guter Planung und klarer Kommunikation. Trotzdem werden sie oft nicht befolgt, weil ein kleiner Vertrauensverlust die Parteien bald zu Rückzug und defensiven Verhaltensweisen führt. Dies wiederum verursacht eine Störung des freien Informationsaustausches und verhärteten Positionen. Alle hier dargelegten Vorschläge lassen sich nur dann umsetzen, wenn das Vertrauen erhalten bleibt. Dazu ist die entschlossene, positive Steuerung durch beide Teams über den gesamten Prozess hinweg erforderlich. Falls Kunden und Dienstleister diesen Aspekt optimieren, können sie Geschäfte erzielen, die für beide Seiten Risiken reduzieren und eindeutigen Nutzen schaffen.

# 02: Halbzeit-Blues bei IT-System- Outsourcing

Marc Schuler und Anne Perrin  
Teilhaber von Nixon Peabody, Paris

IT-System-Outsourcing bedeutet anfänglich ein enormes Projekt zur Übertragung von Verantwortung und Kontrolle über die Systeme an einen Dienstleister. Dem folgt eine längere Zeit, in der sich die neue Auslagerungsvereinbarung festigt und Kunde wie auch Dienstleister sich an die Zusammenarbeit gewöhnen. Die Anfangsphase ist zweifelsohne, was Zeit und Anstrengungen angeht, um alles ohne allzu große Störung des täglichen Betriebs in die Verantwortung des Dienstleisters übergehen zu lassen, eine Periode größter Herausforderungen. Es wäre jedoch verfehlt zu glauben, dass die Risiken und Schwierigkeiten hier enden. In der Tat gibt es viele Risiken in Verbindung mit dem reibungslosen Betrieb einer Outsourcing-Vereinbarung. Viele dieser Risiken sind allen IT-Projekten gemein, die lange Dauer der meisten Outsourcing-Vereinbarungen erhöht jedoch die Risiken und macht größere Sorgfalt erforderlich. Dieser Artikel untersucht einige dieser Schlüsselrisiken und empfiehlt Möglichkeiten zur Kontrolle.

“Nur zu oft hört man bei Beginn eines bedeutenden IT-Vertrags die Worte “Wir können natürlich nicht alle Eventualitäten voraussehen.””

## 02: HALBZEIT-BLUES BEI IT-OUTSOURCING-PROJEKTEN

---

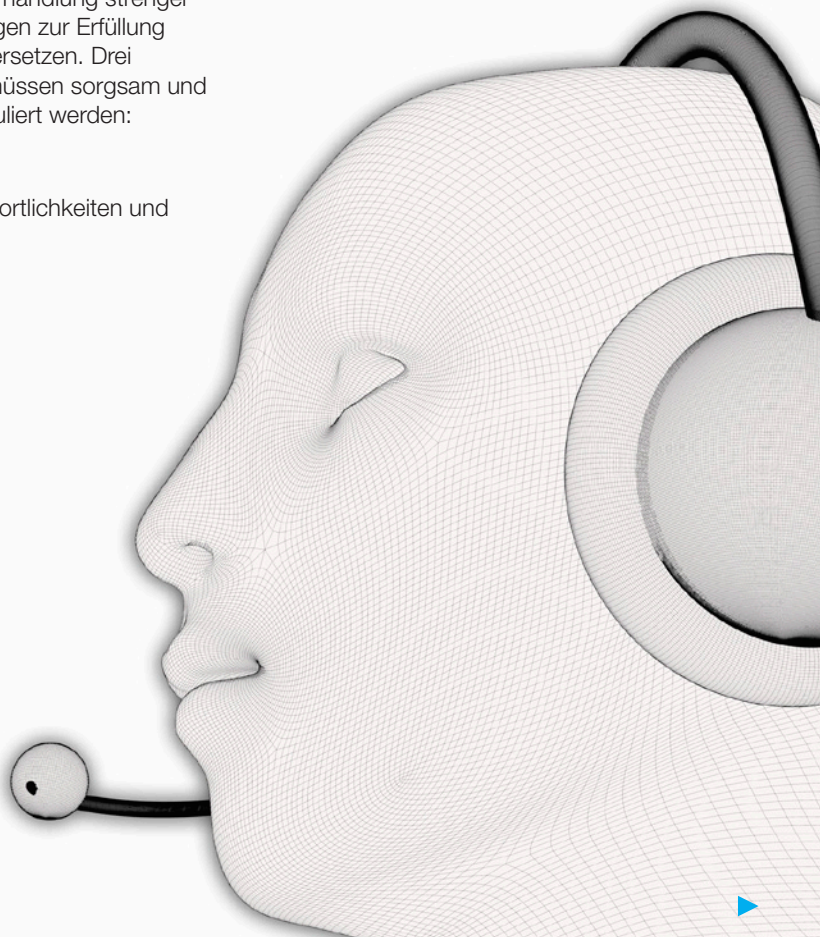
### Anforderungen

Probleme aufgrund unklar definierter Anforderungen des Kunden und des Dienstleisters gibt es über die gesamte Dauer einer Outsourcing-Vereinbarung immer wieder.

Nur zu oft hört man zu Beginn eines bedeutenden IT-Vertrags die Worte: "Wir können natürlich nicht alle Eventualitäten voraussehen" und "Wir werden uns den Problemen stellen, wenn sie auftreten". Wenn auch Flexibilität eine entscheidende Voraussetzung in Beziehungen zwischen Kunden und Dienstleistern ist, kann sie doch keine sorgfältige Analyse der Anforderungen beider Parteien und Verhandlung strenger vertraglicher Bedingungen zur Erfüllung dieser Anforderungen ersetzen. Drei Schlüsseldokumente müssen sorgsam und übereinstimmend formuliert werden:

- Anforderungen,
- Rollen und Verantwortlichkeiten und
- Service Levels.

Der erfolgreiche Abschluss der anfänglichen Transfer- und Einführungsphase hängt auch von klaren Anweisungen ab, was von wem wann zu tun ist. Der Vertrag sollte eindeutig angeben, wie die ausgelagerte Lösung aussehen und funktionieren soll, welche Ressourcen dafür erforderlich sind und wie Fortschritte und erfolgreiche Umsetzung überprüft werden.



Das Projekt und die operativen Teams müssen im Vertrag hinsichtlich der für eine erfolgreiche Übergangsphase und einen reibungslosen Betrieb benötigten Kompetenzen und Zahlen angegeben werden. Der Vertrag sollte den Kompetenzgrad für Schlüsselrollen sowie ihre gewünschte Verfügbarkeit darlegen und den ordnungsgemäßen Ersatz ausscheidender Personen berücksichtigen.

Wesentliche Leistungsziele sollten in Form präziser und vollständiger Erfüllungskriterien, eines Service Level Agreements und einer Klausel über die mögliche zukünftige Erweiterung des Systems in den Vertrag aufgenommen werden.

Die Anforderungen des Kunden müssen genau formuliert werden. Wenn ein Kunde seine Anforderungen und Erwartungen nicht präzise definiert hat oder keine klare Vorstellung von den Ressourcen hat, die angesichts des Umfangs und der Komplexität des Projekts eingesetzt werden müssen, führt dies zu mangelnder genereller Übereinstimmung und den damit verbundenen erhöhten Spannungen.



## Rollen und Verantwortlichkeiten

Für den Betrieb eines unternehmensweiten IT-Systems müssen üblicherweise zahlreiche Teams zusammenarbeiten. Beispiele sind Teams für Helpdesk, Management neuer Softwareentwicklungen oder Hardware-Aktualisierungsprojekte sowie für die Anwendungswartung usw. Um die Dinge noch weiter zu komplizieren, können diese Teams oft von verschiedenen Dienstleistern stammen.

Im Idealfall sollte auf jede Aufgabe eine einzige Person entfallen, deren Zuständigkeit aufgrund der Aufgabe eindeutig ermittelt werden kann. In der Praxis ist das Management unterschiedlicher Elemente oft so stark verflochten, dass man manchmal nur schwer genau sagen kann, wer für eine Aufgabe verantwortlich ist. Wenn also ein Problem auftritt, ist selten nur eine Person beteiligt. Ein Beispiel wäre ein technologischer Änderungswunsch, der bei Zuständigkeit mehrerer Dienstleister entweder als neues Projekt oder als Reparatur betrachtet werden könnte.

Durch den Vertrag allein lässt sich dieses Risiko nicht vollständig ausräumen. Falls er jedoch eine gut formulierte Darlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten jeder Partei enthält, kann er bei der Kontrolle des Risikos sehr helfen.

## Vertragsüberwachung

“Ein guter Vertrag ist ein Vertrag, den Sie nie wieder konsultieren müssen.” Dieser Gedanke, der oft in den Hinterköpfen spielt, ist bei IT-Verträgen eine Illusion. Bei IT-Outsourcing-Verträgen gibt es über die Laufzeit hinweg immer Änderungen. Wird ein Vertrag nicht aktualisiert, bereuen die Parteien später, dass Zeit zur Verhandlung über ein Dokument verschwendet wurde, das letztendlich wenig zur Lösung des Problems beigetragen hat.

Ein Vertrag reflektiert eine Situation zu einem



bestimmten Zeitpunkt. Er sollte nicht als Stapel Papier betrachtet werden, der nach der Unterzeichnung abgelegt wird, sondern als strukturiertes Referenzdokument, das die funktionelle und technische Entwicklung von Projekt und Beziehung reflektiert. Eine potenzielle Weiterentwicklung der Anforderungen und die sich daraus für den Rahmen der Arbeiten ergebenden Änderungen müssen beurteilt und im Vertrag festgehalten werden, um zu verhindern, dass dieses Referenzdokument hinfällig wird.

Ein Vertrag kann nur mit laufender Überwachung und Aktualisierung wirkungsvoll verwaltet werden. In Anbetracht der Häufigkeit, mit der Änderungen in umfangreichen Verträgen nicht ordnungsgemäß verzeichnet werden, bereitet dieses einfache Prinzip den Parteien jedoch scheinbar viele praktische Probleme. Ohne zu sehr ins Detail zu gehen sollten für gutes Änderungsmanagement zwei Schlüsselfunktionen vorhanden sein: ein Überwachungsausschuss und die rechtliche Beglaubigung der Änderungen.

### Überwachungsausschuss

Es sollte ein eigener Überwachungsausschuss einberufen werden, um den Parteien eine sichere Möglichkeit zu geben, an Punkten wie der Verpflichtung des Kunden zur Zusammenarbeit und der Benachrichtigungspflicht des Dienstleisters dem Kunden gegenüber Kritik üben zu können. Zweck des Überwachungsausschusses sind Schlichtung und Kompromiss bei alltäglichen praktischen Problemen, die in allen langfristigen Verträgen auftreten.

Überwachungsausschüsse werden üblicherweise auf zwei Ebenen organisiert. Auf der einen Ebene besteht ihr Zweck in der Überwachung der Vertragserfüllung aus operativer Sicht und in der Schlichtung

“Wenn ein Problem auftritt, ist selten nur eine Person beteiligt.”

nicht-wesentlicher operativer Fragen. Auf der anderen Ebene geht es mehr um die Lösung von Konflikten zwischen den Parteien und die Überprüfung von Entscheidungen, die sich auf die allgemeine Struktur und Tragfähigkeit des Projekts auswirken können.

In der Praxis verlangt die kontrollierte Weiterentwicklung des Vertrags eine Beurteilung und ein Verständnis der geplanten Änderungen in Bezug auf die kommerzielle Auswirkung, eventuelle Verzögerungen und die Verantwortung jeder Partei.

Die Beurteilung der Folgen einer operativen Änderung verlangt daher zusätzlich zu den technischen und funktionalen Kenntnissen auch finanzielle und rechtliche Erfahrung. Den Ausschussmitgliedern sollte angeboten werden, dass sie bei Bedarf einen Spezialisten hinzuziehen können.

Die Häufigkeit, mit der Besprechungen veranstaltet werden, kann verhindern, dass aus kleineren operativen Schwierigkeiten größere Probleme werden. Sie sollte daher der Vertragslaufzeit, -komplexität und dem

Grad der zu beliebiger Zeit während seines Lebenszyklus erwarteten Änderungen entsprechen. Bei der Schlichtung operativer Entscheidungen sind enge zeitliche Vorgaben einzuhalten, um für eine reibungslose Durchführung des Vertrags zu sorgen. Der Vertrag muss immer die Möglichkeit vorsehen, weitere Ausschusstreffen einzuberufen, falls es die Umstände erfordern.

## Rechtliche Beglaubigung der Änderungen

Vertragsänderungen sollten immer von kompetenten Anwältinnen überprüft werden, die auf eventuelle Probleme durch Veränderungen hinweisen und bei der Beurteilung der Verantwortlichkeiten helfen können, falls sich der Vertragsrahmen schleichend erweitert oder es zu Verzögerungen kommt. Unstrukturierte Vertragsänderungen müssen auf alle Fälle vermieden werden, weil diese unweigerlich zu Unklarheiten und gegenseitigen Beschuldigungen führen.

Die Parteien brauchen einen Mechanismus für die Aufnahme technischer Vereinbarungen und Entscheidungen in den Vertrag. Wird bei einem Treffen zwischen den technischen Teams ein technisches Dokument verfasst, das eine vereinbarte Änderung festhält, muss diese Änderung in Form eines Zusatzes in den anfänglichen Vertrag aufgenommen werden. Desgleichen sollten Anregungen einer Partei als Gelegenheit ergriffen werden, ihre vertragliche Auswirkung zu überprüfen und zu formalisieren. Statt diese Mitteilungen als Mittel zur Durchsetzung zu betrachten, sollten sie als Möglichkeit für den Dialog mit der anderen Partei genutzt werden, um zukünftige Konflikte zu vermeiden.

Wenn auch der Vertrag zur Verwaltung der Verantwortlichkeiten der Parteien im Fall von Veränderungen beiträgt, kann er doch nicht alle Probleme erfassen, die möglicherweise zu

Diskussionen führen.

Daher ist es von höchster Bedeutung, dass zum wirkungsvollen Risikomanagement ein solider außervertraglicher Mechanismus vorhanden ist.

## Vermeidung von Streitigkeiten

Trotz der oben erwähnten Vorsichtsmaßnahmen ist es bei einem langfristigen Vertrag unmöglich, das Risiko einer schleichenden Erweiterung des Vertragsumfangs, von Fragen der Verantwortung oder Verzögerungen vollkommen auszuschließen. Daher muss unbedingt ein Rahmenwerk zur Behandlung eventuell auftretender Problemen geschaffen werden.

Die gängigste Möglichkeit ist ein geeignetes Eskalationsverfahren, das vorgefundene Probleme angemessen behandelt. Wird ein Problem festgestellt oder vorausgesehen, haben Projektmanager oft nicht den nötigen Abstand, um wirklich entscheiden zu können, wer verantwortlich ist und was zur Behebung des Problems getan werden muss. Sie reagieren auf schlechte Nachrichten oder Differenzen oft empfindlich. Angesichts der Bedeutung des Vertrags für beide Parteien sollten sie sich jedoch genau jetzt ruhig und beherrscht verhalten.

Daher ist es wichtig, in den Verträgen verschiedene Diskussionsebenen und gegebenenfalls ein Schlichtungsverfahren vorzusehen. Dieses Eskalationsverfahren muss außerdem als obligatorisch verstanden werden, so dass alle Parteien daran gebunden sind. Auch wenn dieses Verfahren oft als einengend empfunden wird, hat doch die Erfahrung gezeigt, dass es sich im Nachhinein als positiver Faktor für eine frühzeitige Lösung von Konflikten erweist.

## 02: HALBZEIT-BLUES BEI IT-OUTSOURCING-PROJEKTEN

---

In einigen Fällen kann die Einbeziehung Dritter hilfreich sein. Viel zu oft neigen die Parteien zu der Ansicht, dass dieser Dritte nur ein Richter sein kann. Aber in fast allen Fällen wächst bei den Parteien über den Verlauf eines Gerichtsverfahrens hinweg die Verstimmung.

Die Entscheidung, wer bei einem langfristigen Vertrag recht und unrecht hat, ist selten schwarz oder weiß. Über die Verantwortlichkeiten der Parteien entscheiden zu lassen ist ein zweischneidiges Schwert, denn dies führt häufig dazu, dass Fehler und Verantwortung den Parteien zu gleichen Teilen zugewiesen werden. Letztlich stehen die Parteien oft wieder ganz am Anfang, ohne eine zufriedenstellende Lösung gefunden zu haben.

In einem solchen Fall können Vermittler und Experten für außergerichtliche Streitbeilegung die Parteien enorm unterstützen, um Lösungen zu finden und ihnen gegebenenfalls zu helfen, die Schwächen der eigenen Position zu erkennen. Wenn die Streitsache einmal feststeht und sich die Positionen verhärtet haben, ist es für die Parteien oft schwierig, sich auf diese Art des Verfahrens zu einigen. Daher ist es ratsam, sie im anfänglichen Vertrag vorzusehen.

### Fazit:

Indem nicht nur das Risiko einer Streitsache vorausgesehen wird, sondern auch die Mittel zu ihrer Überwindung, haben die Parteien ihre vertragliche Beziehung wirkungsvoll unter Kontrolle und mindern die typischen Risiken langfristiger Verträge.

Der "Halbzeit-Blues" ist glücklicherweise keine unheilbare Krankheit, aber gewiss gilt auch hier, dass Vorbeugen besser ist als Heilen.



# 03: Ausstieg aus Outsourcing-Verträgen: Es lässt sich nicht vermeiden, also bleiben Sie positiv!

David Barker, Teilhaber und Anwalt für den Technologiesektor, Pinsent Masons, London



Alle IT-Outsourcing-Verträge gehen früher oder später zu Ende. Diese einfache Aussage erscheint vielleicht so offensichtlich, dass man sie gar nicht erwähnen müsste. Die Erfahrung legt jedoch nahe, dass dies nicht der Fall ist. Sowohl Kunden als auch Dienstleister sind häufig dafür verantwortlich, dass sie die Frage der Vertragsbeendigung ignorieren. Nach einiger Zeit wird sie dann zum “heißen Brei”, um den jeder herumredet. Eine unschöne Vertragsbeendigung, ein holpriger Ausstieg sind im Interesse keiner der Parteien. Hier also einige Vorschläge, um es ganz von Anfang an richtig zu machen.

1. Sie sollten erkennen, dass der Ausstieg ein Projekt für sich ist. IT-Outsourcing beginnt meist mit einer Übergangsphase. Ihr folgt oft eine Transformationsphase, die langfristige geschäftliche Vorteile und Kosteneinsparungen verspricht. Der Übergang ist meist komplex und detailliert beschrieben, mit eigener Unternehmungsführungsstruktur, oft mit einem modifiziertem Service Level Regime, Abhängigkeiten vom Kunden und so weiter. Der Übergang am Ende der Vertragslaufzeit zurück zum Kunden oder zu einem anderen Dienstleister ist ein Projekt ähnlicher Komplexität und Größe. Die Erkenntnis dieser Tatsache muss die vertraglichen Vorgaben in Bezug auf den Ausstieg bestimmen. Kurz gesagt: Alle komplexen Probleme, die beim Einstieg gelöst werden mussten, müssen auch beim Ausstieg gelöst werden.
2. Der richtige Moment, alle diese Herausforderungen anzugehen, ist der anfängliche Vertragsabschluss. Bleiben diese bis nach Unterzeichnung des Vertrags liegen, werden sie mit Wahrscheinlichkeit vernachlässigt. Zunächst werden sie als unwichtig abgetan, dann vergeht Zeit. Sowie ein

Ausstieg an Realität gewinnt, wird das bisher Unwichtige nun sehr schwierig. Die Erfahrung zeigt, dass eine Übereinkunft über Ausstiegsbedingungen im Ausstiegsprozess fast unmöglich sein kann. Die Standardlösung für beide Seiten ist meist, sich für Entscheidung über die Bedeutung der vagen vertraglichen Vorschriften in der Praxis an das Gericht zu wenden. Das ist bei Weitem nicht befriedigend.

3. Mit einem Ausstiegsplan sind Sie noch nicht aus dem Schneider. Viele Verträge enthalten eine Lücke, wo der

“Alle IT-Outsourcing-Verträge gehen früher oder später zu Ende.”



Ausstiegsplan erscheinen sollte: “[innerhalb von 3 Monaten nach Unterzeichnung des Vertrags zu vereinbaren]”. Beachten Sie aber, dass Sie das Erstellen dieses Ausstiegsplans wahrscheinlich nur in falscher Sicherheit wiegt. In Wirklichkeit ist ein Ausstieg durch eine Reihe von vertraglichen Bestimmungen zu regeln. Zunächst gibt es einige wirtschaftliche Gesichtspunkte höchster Rangordnung, die am besten im Vertrag selbst behandelt werden: Wer verfügt über die geistigen Eigentumsrechte, was geschieht mit den Anlagewerten, erfolgen Zahlungen für einen dieser Punkte, was geschieht mit den Mitarbeitern im Rahmen der Arbeitnehmerschutzbestimmungen und so weiter? Zweitens tun sich einige wichtigen grundlegenden Fragen auf, was beim Ausstieg passiert: Was unternimmt der Dienstleister zur Rückübergabe der Dienstleistungen, welche Verträge und Lizenzen von Drittunternehmen

werden abgetreten oder noviert, wie werden die Vorgänge dokumentiert? Das schafft ein Rahmenwerk für den grundlegenden Ausstiegsplan, der in den Vertrag aufgenommen werden kann. Schließlich bleibt noch der detaillierte Plan, der Tag für Tag, Stunde um Stunde die präzisen Arbeiten vorschreibt, die zur Rückübertragung führen. Diese Details können realistisch betrachtet erst in den Wochen vor der Rückübergabe der Dienstleistungen ausgearbeitet werden. Der Ausstiegsplan muss also vorsehen, dass die Parteien an der Entwicklung dieses Plans zusammenarbeiten.

4. Wer zahlt für den Ausstieg? Damit der Dienstleister die Ausstiegsdienste sorgfältig durchführt, sind Ressourcen zusätzlich zum regulären Team erforderlich. Das bedeutet, dass dem Dienstleister Kosten entstehen. Ob diese Kosten an den Kunden weitergereicht werden, ist eine andere Verhandlungsfrage. Die Erfahrung mit reibungslosen und holprigen Ausstiegen legt jedoch nahe, dass eine Bezahlung des Dienstleisters im Interesse beider Seiten ist. Oft ist der Dienstleister verpflichtet, die Ausstiegsdienstleistungen kostenlos zu verrichten, falls der Vertrag aufgrund der Schuld des Dienstleisters frühzeitig beendet wird. In der Theorie erscheint das gerecht: Warum sollte der Kunde zahlen, wenn er aufgrund der Leistungsunfähigkeit des Dienstleisters zur frühzeitigen Kündigung des Vertrags gezwungen wurde? In der Praxis kommen Dienstleister und Kunde nie überein, dass die Kündigung aufgrund einer Vertragsverletzung gerechtfertigt ist. In diesem Fall wird also die Grundlage, auf der die Ausstiegsdienste geleistet werden (und die Verantwortung, sie zu bezahlen), bestritten. Dienstleistern liegt es nahe, bei diesen Verhandlungen die Haltung

## 03: DER RICHTIGE VERTRAGSAUSSTIEG

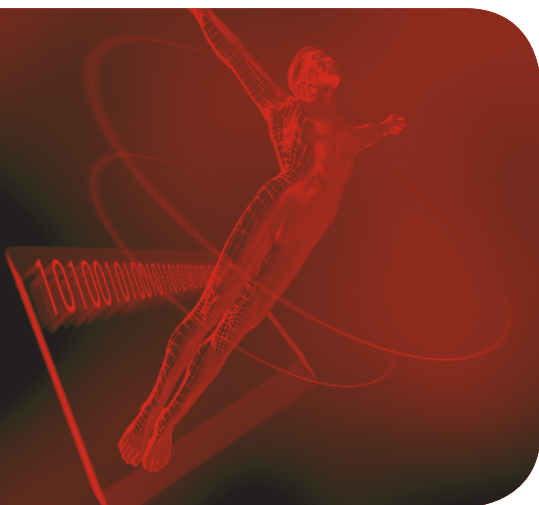
einzunehmen, dass ein Ausstieg früher oder später sowieso erfolgt und es daher angemessen ist, wenn der Kunde zahlt.

5. IT-Outsourcing-Verträge enthalten meist Vorgaben für eine Kündigung auf Verschuldensgrundlage infolge kontinuierlicher Nichterfüllung von Service Levels, wesentlicher Verletzung des Vertrags und so weiter. Ein Ansatz zu diesen Bestimmungen geht über den Rahmen dieses Artikels hinaus. Was hier untersucht werden kann, ist die Vertragsbeendigung aus praktischen Gründen. Das ist üblicherweise ein Recht, das nur dem Kunden zugute kommt. Bei der Quantifizierung von Zahlungen durch den Kunden im Fall einer Vertragsbeendigung aus praktischen Gründen sollte große Sorgfalt walten, um unerwartete Folgen zu vermeiden. Der ideale Ansatz ist die Quantifizierung der für jedes Vertragsjahr geltenden Zahlung, meist auf abnehmender Basis. Das schafft Gewissheit. Probleme können auftreten, wo eine Zahlung nach einer Formel berechnet wird, die auf anderen

**“Der Ausstieg ist ein Projekt für sich. Alle komplexen Probleme, die beim Einstieg gelöst werden mussten, müssen auch beim Ausstieg gelöst werden.”**

Quellen beruht. Zum Beispiel kann die Formel auf ein zum Kündigungszeitpunkt veraltetes Finanzmodell verweisen oder auf die bilanzielle Behandlung verschiedener Anlagewerte durch den Kunden. Das kann zu unerwarteten Ergebnissen führen.

6. Nachdem erkannt wurde, dass der Ansatz hinsichtlich eines Ausstiegs mit der Vertragsunterschrift vereinbart und detailliert werden muss, ist es wichtig, daran zu denken, dass die Dienstleistungen sich über die Vertragslaufzeit hinweg entwickeln. Das gilt sicher auch für die Ausstiegsanforderungen. Die Bereitschaft für einen Ausstieg ist letztlich eine Funktion guter Vertragsverwaltungspraktiken: z.B. Dokumentationsverfahren und -standards, Führung von Vermögensaufstellungen, Vereinbarungen über Softwarelizenzen, Verträge mit Drittunternehmen.





“Der Ausstieg ist oft für beide Seiten schmerzlich.”







### Fazit:

Alles, was gut ist, geht einmal zu Ende. Der Ausstieg ist oft für beide Seiten schmerzlich. Die richtige Vorbereitung sollte zu einem reibungslosen Ausstieg führen. Schließlich kommt es auch dem Ruf eines Dienstleisters auf dem Markt zugute, wenn er für eine reibungslose Übergabe beim Ausstieg bekannt ist. Zeit, die hier investiert wird, zahlt sich später aus.





Erfahrene TMT Underwriter und Schadenmanager in sieben Ländern

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte den lokalen TMT Underwriting Manager:

### 1 Großbritannien

**Alan Thomas**

+44 (0)20 7448 6316

alan.thomas@hiscox.com

hiscox.co.uk

### 2 USA

**Jim Whetstone**

+1 312 239 6354

jim.whetstone@hiscox.com

hiscoxusa.com

### 3 Frankreich

**Charles Jamot**

+33 680 70 19 34

charles.jamot@hiscox.com

hiscox.fr

### 4 Deutschland

**Jens Krickhahn**

+49 (0) 89 545801 100

jens.krickhahn@hiscox.com

hiscox.de

### 5 Niederlande

**Yasin Chalabi**

+31 (0) 20517 0732

yasin.chalabi@hiscox.com

hiscox.nl

### 6 Portugal

**Vitor Vieira**

+351 213 137 617

vitor.vieira@hiscox.com

hiscox.pt

### 7 Spanien

**Jorge Cabellos**

+34 9 15 61 5534

jorge.cabellos@hiscox.com

hiscox.es