



universität
wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Ein Nearshoring-Modell für die Erstellung
von IT-Dienstleistungen unter besonderer
Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen“

Verfasserin

Rodica Lavric, Lic.

angestrebter akademischer Grad
Diplom-Ingenieur (Dipl. Ing.)

Wien, 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 066 926

Studienrichtung lt. Studienblatt

Wirtschaftsinformatik

Betreuer:

Univ.-Prof. DDr. Gerald Quirchmayr

Danksagung

Hiermit möchte ich mich bei all jenen herzlich bedanken, welche mich sowohl bei der Erarbeitung der Masterarbeit als auch während des Studiums an der Universität Wien unterstützt haben.

Ich bedanke mich vor allem bei meinen Eltern, Antonina und Ion, für Ihr Verständnis und für die moralische Unterstützung.

Ein besonderer Dank gilt auch meinem Betreuer: Univ.-Prof. DDr. Gerald Quirchmayr, der mich bei der Auswahl des Themas, bei den Literaturrecherchen und bei der Ausarbeitung der Masterarbeit freundlich unterstützt hat. Bedanken möchte ich mich speziell für seine interessanten Vorträge während des Studiums und für seine Betreuung meines Erasmus-Aufenthaltes an der Universität Zürich, in der Schweiz.

Im Weiteren bedanke ich mich bei allen Lehrenden der Uni Wien, die mir während des Studiums sowohl wichtiges fachliches Wissen als auch Tips für das alltägliche Leben vermittelt haben. Ebenfalls möchte ich mich bei den Professoren der Universität Zürich und der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich bedanken, deren Vorlesungen ich während meines Austauschsemesters in der Schweiz besuchen durfte. Vor allem bedanke ich mich bei Prof. Dr. Gerhard Schwabe für seine Betreuung während meines Aufenthaltes und für seine spannenden Vorträge.

Schlussendlich möchte ich noch meine lieben Studienkolleginnen und -kollegen erwähnen, mit denen ich eine tolle Studienzeit erleben durfte. Dank Ihnen habe ich meine sozialen Kompetenzen und meine Teamfähigkeit weiterentwickelt. Herzlichen Dank geht an Daniel Renz für das Korrekturlesen dieser Arbeit und für seine Unterstützung.

Kurzfassung

Das Outsourcing-Phänomen ist in der heutigen Wirtschaftswelt sehr verbreitet und gleichzeitig sehr kompliziert. IT-Offshoring- und Nearshoring-Projekte bringen zusätzliche Komplexität mit sich. Besonderen Stellenwert hat die Problematik der Rechtsfragen, denn das Recht unterliegt ständigem Wandel. Der technische Fortschritt und die sich ständig ändernden Gesetze fordern die Anpassung der organisatorischen Aspekte des Projektes und des Unternehmens. Benötigt werden aktuelle Modelle, welche das Unternehmen von Anfang an bei den wichtigsten Entscheidungen unterstützen.

Diese Masterarbeit befaßt sich mit der Problematik der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen bei der Durchführung von IT-Nearshoring-Projekten und gibt Antworten, welche das Unternehmen bei diesem Prozess unterstützen sollen. Dabei werden die klassischen Rechtsgebiete des Arbeits-, Steuer-, Exportrecht behandelt und es wird näher auf die Problematik des Datenschutzgesetzes innerhalb und außerhalb der Europäischen Union eingegangen. Die organisatorischen Aspekte werden entsprechend dargestellt. Diese unterstützen das Unternehmen bei der Auswahl der Organisationsform, Planung des Projektmanagements und Gestaltung von Verträgen. Die existierenden Ansätze, die die IT-Outsourcing-Projekte unterstützen, werden dargestellt. Näher werden sowohl die Referenzmodelle ITIL V3 und CoBIT, als auch die Standards ISO 27001 und ISO 19000 beschrieben. Der Vergleich der Ansätze ermöglicht dessen Vorteile in einem neuen Modell einzubauen, das genau auf die Bedürfnisse der IT-Nearshoring-Projekte eingeht. Somit wird ein neues IT-Nearshoring Modell entwickelt. Das Ziel des Modells ist die Unternehmen bei der Planung eines IT-Nearshoring-Projektes zu unterstützen und dadurch einen Beitrag an das Projektmanagement zu leisten. Die frühzeitige Erkennung von Einflussfaktoren soll die Risiken minimieren und die Erfolgchancen des Projektes steigern.

Abstract

The phenomenon of outsourcing in today's business world is spread very widely and at the same time it is a very complicated topic. Offshoring and nearshoring in IT projects bring additional complexity to the companies. Special attention must be given to all related legal aspects, because this domain is subject to constant change. Due to the rapid technological progress and changing laws, frequent adaptation of the organizational is required for the aspects of the project management and the organizational structure within the company. There is a strong need for current state-of-the-art models which support the company from the beginning of the project with the most important decisions.

This thesis addresses the challenges of legal and organizational frameworks for the implementation of IT nearshoring projects, proves answers and provides guidance to companies, even with regard to the traditional areas of employment law, tax law, export law and other legal aspects. Within this thesis, we will take a deeper look into the issue of data protection law within and outside the European Union. The organizational aspects are represented respectively. These assist the company in choosing the form of the required organizational structure, project planning, project management and negotiation of contracts. The following frameworks and standards are presented within this thesis: ITIL V3, CoBIT, ISO 27001 and ISO 1900. The last part of the thesis is about a newly developed IT nearshoring model. The aim of the model is to support a company in planning a nearshoring IT project and to contribute to the project management. Early detection of factors minimizes risks and maximizes the chances of success of the project.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	xiii
Tabellenverzeichnis	xv
1 Einführung	1
1.1 Motivation	2
1.2 Aufgabestellung und Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretische Grundlagen	7
2.1 IT-Outsourcing	7
2.1.1 Dimensionen und Formen	8
2.1.2 IT-Dienstleistungen	10
2.1.3 IT-Outsourcing Entscheidungen.....	11
2.1.4 Standortauswahl	12
2.2 IT-Outsourcing Projekt.....	16
2.2.1 Beteiligte	16
2.2.2 Lebenszyklus	17
2.3 Chancen und Risiken	19
2.3.1 Chancen	20
2.3.2 Risiken.....	22
3 Rechtliche Rahmenbedingungen	25
3.1 Rechtliche Aspekte	25
3.2 Klassische Rechtsgebiete im IT-Nearshoring.....	27
3.2.1 Arbeitsrecht	30
3.2.2 Steuerrecht.....	31
3.2.3 Exportrecht	34
3.3 Datenschutzrechtliche Aspekte.....	37
3.3.1 Datenschutzgesetz. Begriffe	37
3.3.2 Zulässigkeit der Datenübermittlung	39
3.3.3 Datenübermittlungen ins Ausland.....	47

3.4	Einflussfaktoren.....	63
4	Organisatorische Rahmenbedingungen	65
4.1	Organisationsformen	65
4.1.1	Rechtsformen	67
4.1.2	Geschäftsmodelle	68
4.1.3	Kooperationsmodelle	68
4.2	Projektmanagement	70
4.2.1	Prozesse und Aufgaben	71
4.2.2	Organisationsstruktur	73
4.3	Organisationsmanagement.....	79
4.3.1	Aufbau der Zusammenarbeit.....	80
4.3.2	Kommunikation.....	82
4.3.3	Kontrollmechanismen	83
4.3.4	Krisenmanagement.....	84
4.3.5	Vertragswerk	84
4.4	Einflussfaktoren.....	90
5	Entwicklung des Modells	93
5.1	Existierende Ansätze	93
5.1.1	ITIL	94
5.1.2	CoBIT.....	99
5.1.3	COSO	102
5.1.4	ISO/IEC 17799 und ISO/IEC 27001	103
5.1.5	ISO 9001:2000	105
5.1.6	Vergleich der Ansätze	105
5.2	Grundlagen des IT-Nearshoring Modells	108
5.3	IT-Nearshoring Modell.....	109
5.3.1	Projektphasen	111
5.3.2	Organisationsstruktur	113
5.3.3	Informationsfluß.....	116
5.3.4	Grundlagen der Gruppenarbeit.....	117
5.3.5	Vertragswerk und rechtliche Rahmenbedingungen: Grenzen des Modells	119
5.3.6	Einflussfaktoren	120

5.4	Das Modell im Vergleich	123
6	Anwendung des Modells in einer Case Study	127
6.1	Projektteilnehmer.....	127
6.1.1	Kunde	128
6.1.2	Provider	128
6.2	Dokumentation	130
6.2.1	Die Teams	130
6.2.2	Dienstleistungen	132
6.2.3	Verträge.....	134
6.3	Interview.....	134
6.3.1	Auswahl der Interview-Teilnehmer	135
6.3.2	Durchführung	136
6.4	Analyse der Interviews	137
6.4.1	Organisation	137
6.4.2	Prozesse.....	139
6.4.3	Grundlagen der Zusammenarbeit	140
6.4.4	Vertragliche und Rechtliche Aspekte.....	144
6.4.5	Konfliktsituationen.....	146
6.4.6	Einflussfaktoren	148
7	Lessons Learned	151
7.1	Verbesserungspotential für das Management.....	151
7.1.1	Kundenmanagement.....	151
7.1.2	Provider's Account Management.....	152
7.1.3	Nearshoring-Management.....	153
7.2	IT-Nearshoring Modell.....	153
8	Zusammenfassung der Ergebnisse	157
	Abkürzungen	159
	Literaturverzeichnis	161
	Anhang I – Lebenslauf	169
	Anhang II – Interviews	171
	Anhang III - Bewertung der Einflussfaktoren	188

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Aufbau der Masterarbeit.....	4
Abbildung 2 IT-Sourcing-Map.....	8
Abbildung 3 Formen des IT-Offshorings	9
Abbildung 4 Vier Ebenen von ausgelagerten Dienstleistungen	10
Abbildung 5 IT-Outsourcing Entscheidungen	11
Abbildung 6 Bewertungskriterien der Standortanalyse	13
Abbildung 7 Destinationen Indien und Nearshore nach Unternehmensgröße in Prozent.....	15
Abbildung 8 Lebenszyklus eines IT-Outsourcing Projektes.....	17
Abbildung 9 Problembereich des IT-Outsourcing	23
Abbildung 10 Rechtliche Fragen.....	26
Abbildung 11 Conceptual Model of a compliance checker for Art. 16 and Art. 17 DatSchRL	51
Abbildung 12 Entscheidungshilfe Auslandsdatenverarbeitung	62
Abbildung 13 Klassifikations-Framework für Geschäftsmodelle.....	66
Abbildung 14 Brückenkopf.....	72
Abbildung 15 Teambildung in den unterschiedlichen Projektphasen.....	75
Abbildung 16 Organisationsstruktur: Traditionelle- vs. Offshoring-Projekte	77
Abbildung 17 Vertragskategorien des Outsourcing-Vertragswerks	85
Abbildung 18 ITIL V3 Framework	95
Abbildung 19 ITIL V3 Service Lifecycle	98
Abbildung 20 CoBIT Framework	100
Abbildung 21 CoBIT Würfel	101
Abbildung 22 COSO	103
Abbildung 23 Vergleich der Ansätze	105
Abbildung 24 IT-Nearshoring Modell	109
Abbildung 25 IT-Nearshoring-Projektteam	114
Abbildung 26 Onsite/Offsite Team	115
Abbildung 27 3K-Modell	118
Abbildung 28 Rechtliche und organisatorische Einflussfaktoren	121
Abbildung 29 Case Study Projektpartner	127
Abbildung 30 Globale Lieferstandorte.....	129
Abbildung 31 On-Off-Sideteam.....	130
Abbildung 32 Onsite Team	131
Abbildung 33 Off-Site Team Slowakei.....	132
Abbildung 34 Dienstleistungs-Modell	133
Abbildung 35 Bewertung der Einflussfaktoren.....	148

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Chancen des Offshorings	21
Tabelle 2: Mitglieder der Wassenaar Arrangement	35
Tabelle 3: Abgrenzungskriterien: Auftragsdatenverarbeitung vs. Funktionsübertragung	43
Tabelle 4: Datenschutzstand weltweit	48
Tabelle 5: Phasenmodell Dual Shore Delivery Model	72
Tabelle 6: Organisationsmodelle vs. Verantwortungsgrad	78
Tabelle 7: Zusammenfassende Bewertung der Eigenschaften und Erfolgspotenziale von ITIL als Referenzmodell zur Standardisierung von IT-Services im Rahmen der IT- Industrialisierung	98
Tabelle 8: Vergleich der Referenzmodelle	106
Tabelle 9: Offshoring- bzw. Nearshoring-Projektphasen	111
Tabelle 10: Katalog der Einflussfaktoren	121

1 Einführung

Die zunehmende Globalisierung ermöglicht es Unternehmen weltweit zu agieren. Durch die internationale Arbeitsteilung, die internationalen Kommunikationsmöglichkeiten und die globalen Kontakte werden die Zusammenarbeit und die Verlagerungen von betrieblichen Tätigkeiten überall in der Welt ermöglicht. Somit kann sich das Unternehmen auf seine Kernprozesse konzentrieren und dadurch die Qualität der eigenen Dienstleistungen steigern. IT-Outsourcing Projekte sind ein fixer Bestandteil heutiger IT-Strategien. Zu den meist ausgelagerten IT-Dienstleistungen zählen die Entwicklung von Software-Anwendungen, Infrastruktur-Management, Datenpflege, die Überwachung und Wartung von Programmen etc. Die Gründe dafür sind vor allem Kostenersparnisse und in vielen Fällen auch Qualitätsverbesserung, Flexibilität, Transfer von Risiken und der Gewinn von praktischem Wissen. Die niedrigsten Löhne bestimmen in vielen Fällen die Standortauswahl des Dienstleistungserbringers. Darunter darf die Qualität der IT-Dienstleistungen jedoch nicht leiden. Unter diesen Bedingungen müssen die Verträge und Konditionen zwischen den Partnern daher besonders vorsichtig definiert werden.

Die Auslagerung der Aktivitäten ins Ausland erfordert strenge Sicherheitsmaßnahmen, bei welchen Gesetze und Verträge eingehalten werden müssen und die Datenschutzgesetze höhere Anforderungen verlangen. Somit dürfen die lokalen und internationalen Rechte nicht missachtet werden.

In der sich ständig verändernden Welt der IT bringen die immer komplexeren Anforderungen Veränderungen in die Organisation. Die sinkenden Kosten der IT-Dienstleistungen und die wachsende Flexibilität fordern Änderungen in der Organisation und Bildung eines alternativen Auslagerungsmodells. Die Anwendung eines IT-Nearshoring Modells unterstützt die Vertragspartner von Anfang an bei der Planung der Organisationsstruktur und bei der Berücksichtigung von wichtigen Maßnahmen für eine erfolgreiche Durchführung des Projektes und somit für das gesamte Projektmanagement.

1.1 Motivation

Es gibt eine stetig steigende Anzahl von Firmen, die IT-Dienstleistungen ins Ausland auslagern. Dabei spielen der Wissenstransfer und Datenschutz eine besonders wichtige Rolle und in vielen Projekten ist es nicht einfach, diese unter Kontrolle zu haben. Das Thema „Outsourcing von IT-Projekten“ ist sehr aktuell und gleichzeitig sehr spannend. Das war unter anderem ein Grund für meine Entscheidung, die Masterarbeit in diesem Bereich durchzuführen.

Die persönliche Motivation für die Auswahl des Themas für die Masterarbeit gliedert sich in zwei Bereiche. Auf der einen Seite steht das Interesse im Bereich Nearshoring von IT-Projekten zwischen den „alten“ europäischen Ländern aus dem deutschsprachigen Raum und den neuen Mitgliedsstaaten der EU. Dieses Interesse ist durch meine Erfahrungen, Kenntnisse beider Kulturen, durch meinen 5-jährigen Aufenthalt im deutschsprachigen, europäischen Raum und meine osteuropäische Herkunft (Moldau) motiviert. Der kulturelle Faktor spielt eine große Rolle bei der Durchführung von Nearshoring-Projekten, obwohl die Distanz nicht so groß ist, wie im Fall des Offshorings (z.B. nach Indien). Auf der anderen Seite ist es das Interesse im rechtlichen Bereich. Durch diese Arbeit möchte ich die gesetzlichen Regelungen besser verstehen. Die Gesetze sind aktuell ein wesentlicher Faktor in allen Sphären im globalen Umfeld und deren Einfluss wird nach meinem Wissen immer wieder unterschätzt. *„Nichtwissen schützt vor Strafe nicht!“* Aus der Kombination dieser zwei Bereiche resultiert eine interessante Themenstellung für die Masterarbeit: „Ein Nearshoring-Modell für die Erstellung von IT-Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen“.

1.2 Aufgabestellung und Zielsetzung

In dieser Arbeit sollen die rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Auslagerung von IT-Dienstleistungen betrachtet und die Einflussfaktoren definiert werden.

Ziel der Arbeit ist es zu recherchieren, wie die existierenden gesetzlichen Rahmenbedingungen in IT-Nearshoring-Projekten wahrgenommen und umgesetzt werden.

Im Weiteren werden in dieser Arbeit die organisatorischen Rahmenbedingungen betrachtet, welche bei der Zusammenarbeit zwischen den involvierten Parteien (Auftraggeber und

Provider) in den IT-Nearshoring-Projekten wahrgenommen werden sollen. Die folgenden Fragen werden beantwortet:

- Welche Rollen und Funktionen werden benötigt, um einen Know-how-Transfer erfolgreich durchzuführen und ein Outsourcing zu betreiben?
- Welche Faktoren sind wahrzunehmen bzw. beeinflussen die Erstellung von organisatorischen Rahmenbedingungen?

Basierend auf theoretischen Grundlagen und der Analyse von in IT-Outsourcing angewendeten Ansätzen wird ein Konzept für ein integriertes IT-Nearshoring Modell entwickelt. Das Modell wird eine organisatorische Struktur und rechtliche Rahmenbedingungen beinhalten. Im Rahmen einer Fallstudie wird das entwickelte Modell auf seine Anwendbarkeit überprüft und festgestellt, ob die dargestellten Rahmenbedingungen die Zusammenarbeit zwischen drei Teams (On-Site-Team auf der Seite des Kunden, Account-Team und Off-Site-Team) in einem IT-Nearshoring-Projekt effektiv und dauerhaft unterstützt und zufrieden stellt. In dem in dieser Arbeit behandeltem Projekt erbringt ein globales Technologieunternehmen IT-Dienstleistungen einem Unternehmen aus dem Bereich Agrikultur & Pflanzenschutz.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit wurde aufgrund der Zielsetzungen in 8 Kapitel gegliedert:

Kapitel 1: Einführung;

Kapitel 2: Theoretische Grundlagen;

Kapitel 3: Rechtliche Rahmenbedingungen;

Kapitel 4: Organisatorische Rahmenbedingungen;

Kapitel 5: Entwicklung des Modells;

Kapitel 6: Anwendung des Modells in einer Case Study;

Kapitel 7: Lessons Learned;

Kapitel 8: Zusammenfassung der Ergebnisse.

Abbildung 1 stellt einen Überblick über die Struktur der Masterarbeit dar:

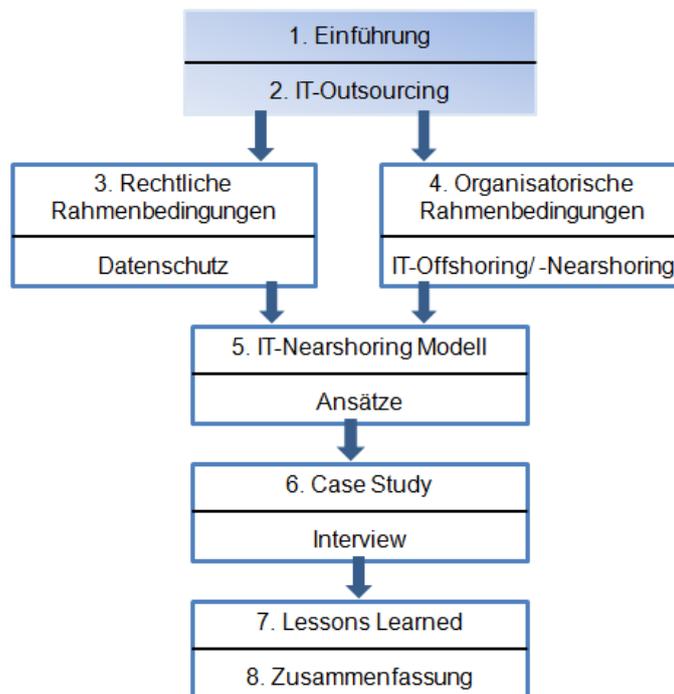


Abbildung 1 Aufbau der Masterarbeit

Der erste Teil der Masterarbeit wird in den Kapiteln 1 und 2 behandelt. In Kapitel 1 wurde die Einführung in das Thema der Arbeit, die Motivation, die Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit beschrieben. Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen im Bereich des IT-Outsourcings präsentiert. Die ausgelagerten IT-Dienstleistungen und die Entscheidungen dafür werden, wie auch die Risiken und Chancen, welche mit der Durchführung von IT-Outsourcing Projekten verbunden sind, in diesem Kapitel erläutert.

Im Weiteren betrachtet die Arbeit zwei große Themen im Bereich der IT-Nearshoring Projekte in den Kapiteln 3 und 4. In Kapitel 3 werden die rechtlichen Rahmenbedingungen analysiert. Dabei werden die klassischen Rechtsgebiete näher erläutert und es wird tiefer auf die Frage der datenschutzrechtlichen Aspekte eingegangen. Im vierten Kapitel werden die organisatorischen Rahmenbedingungen recherchiert. Hier werden die Organisationsmodelle, die Teambildung mit Rollen- und Aufgabenverteilung und die Organisation der Zusammenarbeit dargestellt.

Nach der theoretischen Betrachtung der Bereiche rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen werden in Kapitel 5 die existierenden Ansätze für die IT-Outsourcing-Projekte analysiert und die Entwicklung des IT-Nearshoring Modells wird beschrieben. Die

Einflussfaktoren werden im Rahmen des entwickelten Modells separat in einer Abbildung eingebunden.

In Kapitel 6 wird das entwickelte IT-Nearshoring Modell in einer Case Study getestet. In der Case Study werden die beteiligten Parteien des IT-Nearshoring-Projektes aus der Praxis teilnehmen. Durch Interviews wird die Anwendung des Modells bewertet.

Der letzte Teil der Arbeit umfasst das siebte Kapitel Lessons Learned und Empfehlungen für das Modell und für die Teilnehmer der Case Study. Kapitel 8 beinhaltet schlussendlich die Zusammenfassung der Ergebnisse der gesamten Masterarbeit.

Die Fragen und Antworten des Interviews werden am Ende der Arbeit als Anhang mit eingebunden.

2 Theoretische Grundlagen

Das Verständnis von den Grundbegriffen eines Themas ist die Voraussetzung um anschließend tiefer in die Materie einzusteigen. Dieses Kapitel ist eine Einführung in das gesamte Thema der Masterarbeit, wobei die Grundlagen der IT-Outsourcing Theorie erklärt werden sollen. Die wichtigsten Definitionen werden eingeführt und erläutert. In diesem Kapitel wird der Stand der Forschung in Verbindung mit den aktuellsten Studien, Umfragen, Fakten und Zahlen der Praxis beschrieben.

2.1 IT-Outsourcing

Das Thema Outsourcing gehört in der heutigen Globalisierung zu den aktuellsten Themen in der wirtschaftlichen und informationstechnologischen Welt. Sowohl die Forschung als auch die Praxis dieser Bereiche beschäftigen sich schon viele Jahre sehr intensiv mit dem Phänomen Outsourcing. Der Begriff Outsourcing stammt aus der amerikanischen Sprachkultur und besteht aus drei Wörtern: outside (außerhalb, extern), resource (Quelle) und using (nutzen). Somit lautet die Übersetzung des Wortes Outsourcing: „*Nutzung externer Ressourcen*“¹.

Seit dem Ende der 80-er Jahre findet in der amerikanischen IT-Branche die Auslagerung von IT-Dienstleistungen statt. Dieses Modell der Arbeit erreichte später in den 90-ern auch den deutschsprachigen Raum. Als Beispiel dienen die Erfahrungen der USA und Großbritannien². Der Grund für diese Arbeitsteilung ist die rasche Entwicklung der IT-Industrie und somit der Mangel an Fachleuten in diesem Bereich³.

In [Amberg und Wiener, 2006, S.4] wird IT-Outsourcing als „*die Verlagerung von IT-Dienstleistungen und -Prozessen auf einen spezialisierten IT-Dienstleister*“ definiert. Laut Kuchler in [Bräutigam et al., 2009, S.4]: „*das Outsourcing im Umfeld elektronischer Datenverarbeitung kann sich grundsätzlich auf alle Bereiche, Ebenen, Phasen und Tätigkeiten eines Unternehmens beziehen, in denen Informationstechnologien zum Einsatz kommen*“.

¹ Vgl. Schwarze, 2005 S. 6

² Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 1

³ Vgl. BITKOM, 2005, S. 10

2.1.1 Dimensionen und Formen

Die Geschichte des IT-Sourcings ist etwa 25 Jahre alt, es entstanden inzwischen zahlreiche Begriffe in diesem Bereich, sodass es verwirrend und unübersichtlich geworden ist. Jouanne-Diedrich hat bereits die 3. Version eines Begriffsüberblickes dargestellt. Diese IT-Landkarte bezeichnet [Ephorie, 2009] als „die Orientierungshilfe im stetig wachsenden Dschungel der Outsourcing-Konzepte“.

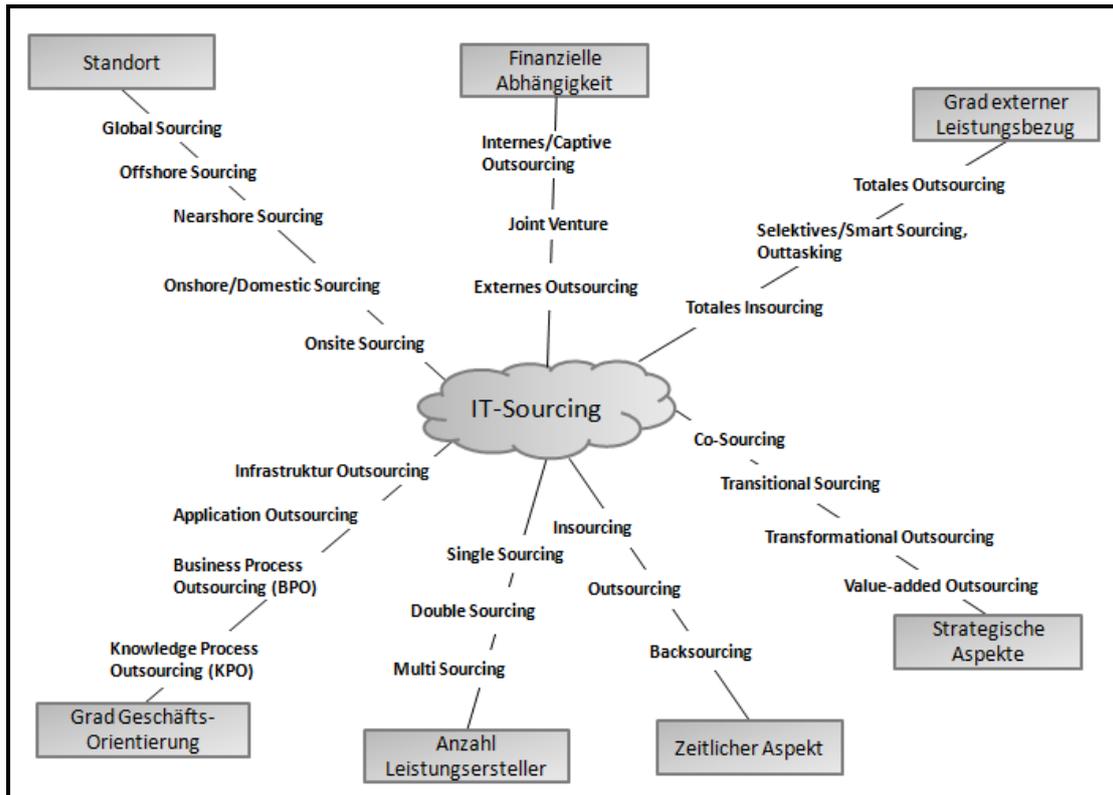


Abbildung 2 IT-Sourcing-Map⁴

Jouanne-Diedrich gruppiert die Begriffe und bringt Klarheit in die Dimensionen des IT-Outsourcings, wobei ihre Auflistung jedoch nicht vollständig ist. Der Autor schreibt zu jedem Begriff die Definition dazu (siehe Referenz). Das IT-Sourcing kann in Abhängigkeiten von verschiedenen Aspekten unterteilt und klassifiziert werden, z.B. zeitlicher Aspekt, strategischer Aspekte, Anzahl der Leistungsersteller, Grad der Geschäftsorientierung, finanzielle Abhängigkeiten, Grad externer Leistungsbezug und Standortauswahl.

⁴ Vgl. Ephorie, 2009

In Abbildung 3 fasst [Amberg und Wiener, 2006, S.7] die in der Praxis am häufigsten getroffenen IT-Outsourcings-Formen zusammen und teilt diese in Kombination auf verschiedene Merkmale in Organisations-, Leistungs- und Gestaltungsformen ein. Diese Darstellung ist ein allgemeiner Überblick, wobei die gegebenen Formen beliebig kombiniert werden können.

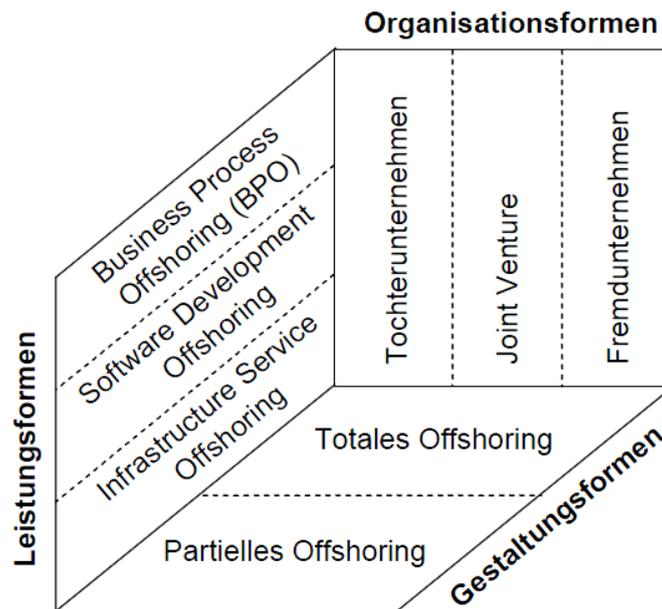


Abbildung 3 Formen des IT-Offshorings⁵

Gemäß den Autoren beantworten diese Formen präzise Fragestellungen:

Organisationsformen: „Wie lagere ich die identifizierten Leistungen aus?“ (Amberg und Wiener, 2006, S.7). Gleichzeitig bezeichnet [BITKOM, 2005, S. 31] sie als Differenzierung nach Rechtsformen.

Gestaltungsformen: „In welchem Umfang lagere ich die identifizierten Leistungen aus?“ [Amberg und Wiener, 2006, S.7].

Bei der Beantwortung dieser zwei Fragen und bei der Auswahl der richtigen Form werden folgende Kriterien empfohlen: Kostenvorteile, Flexibilität, Kontrolle, Know-how-Transfer, Koordinationsaufwand und Qualitätssicherung⁶.

Leistungsformen: „Welche Leistungen lagere ich aus?“. (Amberg und Wiener, 2006, S.7)

⁵ Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 7

⁶ Vgl. BITKOM, 2005, S. 31

2.1.2 IT-Dienstleistungen

Eine sehr wichtige Fragestellung für ein Unternehmen ist die Entscheidung für Make-or-Buy. Die Fremdvergabe kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Man kann Ressourcen wie Personal, Hardware und Software oder eine Kombination von Dienstleistungen verlagern. Das ermöglicht den Unternehmen sich auf die wichtigsten Prozesse des Geschäftes zu konzentrieren und diese primär zu bewirtschaften.

Die IT-Dienstleistungen wurden von [Heinzl und Heym, 2005, S.4] auf vier Ebenen klassifiziert und in Abbildung 4 ist diese Dienstleistungspyramide mit den Leistungsbereichen und Beispielen dargestellt:

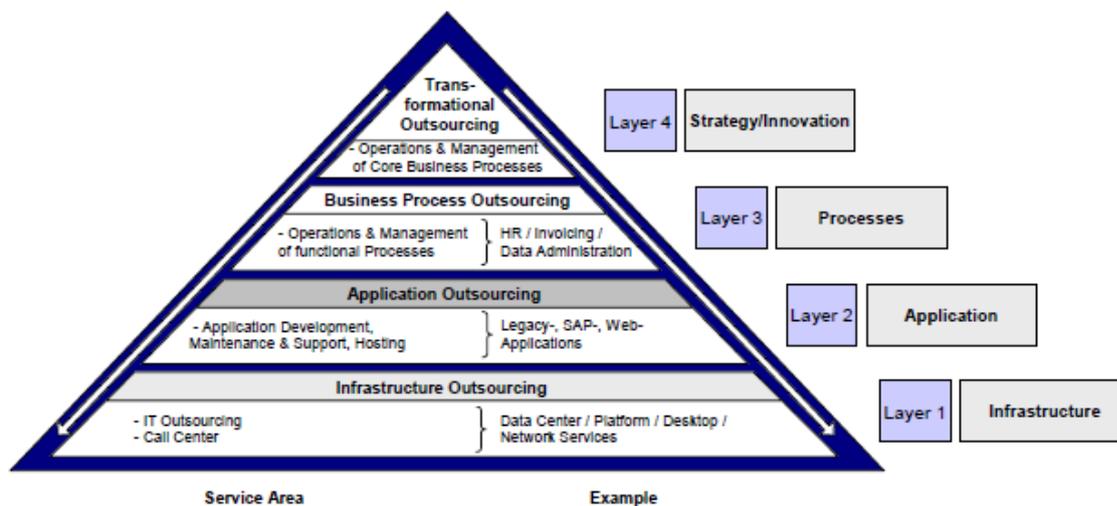


Abbildung 4 Vier Ebenen von ausgelagerten Dienstleistungen⁷

In den Leistungsbereich der IT-Infrastruktur fallen IT-Dienstleistungen wie Netzwerk- oder Servermanagement. Zu der Ebene der Applikation zählt man die Bereiche Software Entwicklung, Wartung und Migration. Auf der Ebene der Prozesse werden die Leistungen von Geschäftsprozessen, BPO wie zum Beispiel Human Resources(HR) oder Data Administration erbracht.

Eine von [Gartner, 2010a, S. 10] durchgeführte Befragung präsentiert die verlagerten Dienstleistungen und welche Priorität diese bei den europäischen Unternehmen einnehmen. 70% der Teilnehmer haben im Jahr 2010 die Wartung und das Management von Applikationen ausgelagert, womit diese zurzeit die meist ausgelagerte IT-Dienstleistung ist.

⁷ Vgl. Heinzl und Heym, 2005, S. 4

Mit wenig Abstand, d. h. mit 60% steht Data Center Outsourcing ebenfalls sehr hoch. Auf dem dritten Platz liegt BPO (Business Process Outsourcing) mit 35%. Jedoch nur 15 % der Befragten haben sich für BPO Vertical Processes entschieden. Im Jahr 2010 haben sich die Unternehmen entschieden mehr IT-Dienstleistungen als im Jahr 2009 zu verlagern⁸.

2.1.3 IT-Outsourcing Entscheidungen

Die Zahl der IT-Outsourcing Projekte steigt jedes Jahr. Der Wert der IT-Outsourcing Dienstleistungen wurde 2010 von den PAC Marktforschern auf 17 Milliarden Euro in der DACH Region geschätzt. Damit ist der Markt in fünf Jahren um 4% gewachsen⁹. Die Branche entwickelt sich und es ist wichtig festzustellen, welche Entscheidungen zu einer Verlagerung der IT-Dienstleistungen aus den Unternehmen führen. Die von [Gartner, 2010a] erbrachten Ergebnisse der Umfrage unter den europäischen Firmen, welche IT-Dienstleistungen verlagern, zeigen, dass Outsourcing und Management von IT-Dienstleistungen für Unternehmen im Jahr 2010 um 7,9 % wichtiger geworden sind als im Jahr 2009. Die wichtigsten Entscheidungen, die zu IT-Outsourcing führen stellt [Deloitte, 2005] in der folgenden Abbildung dar:

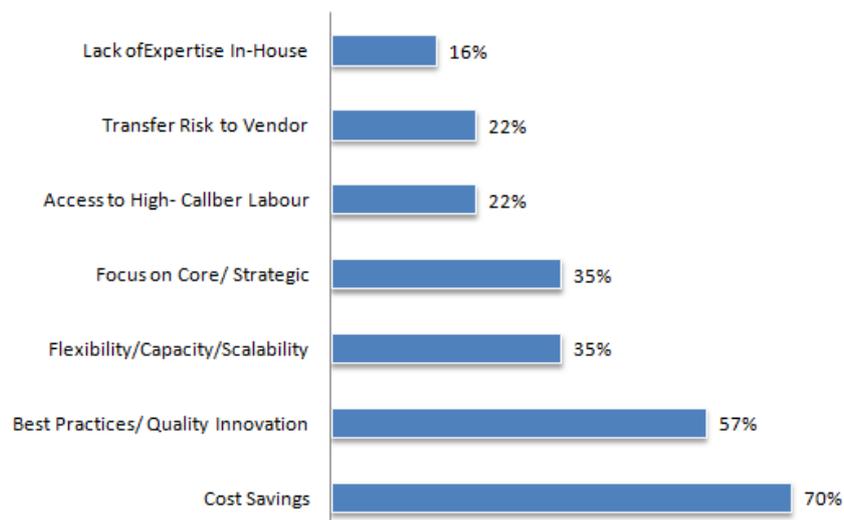


Abbildung 5 IT-Outsourcing Entscheidungen¹⁰

⁸ Vgl. Gartner, 2010a; NB=206 europäischen Unternehmen

⁹ Vgl. PAC, 2010

¹⁰ Vgl. Deloitte, 2005, S. 21 die Befragten waren nicht begrenzt nur eine Antwort auszusuchen. NB=25 Großunternehmen

Eine der wichtigsten Entscheidungen ist die Kosteneinsparung. 70% der Befragten haben dieses als Hauptkriterium genannt, wobei es als Kriterium einen immer höheren Stellenwert einnimmt. Das zeigt [Gartner, 2010a, S. 8] in seiner Umfrage der Europäischen Unternehmer, in der im Jahr 2008 73,9% und im Jahr 2010 76,8% der Teilnehmer Kostenersparnisse als wichtigstes Kriterium genannt haben. Die Schlussfolgerung dieser Befragung sei, dass die europäischen Unternehmen den Schwerpunkt auf die Kostenkontrolle setzen und sich weniger auf die anderen Ziele für Outsourcing und auf die Beziehungen zu dem Dienstleistungsanbieter konzentrieren würden, so der Autor.

Wie man in Abbildung 5 sehen kann, zählen zu den weiteren wichtigen Entscheidungen auch die Steigerung der Qualität und Innovation durch den Zugriff auf die Best Practices, das betrug 2004 57%. Die Flexibilität und Skalierbarkeit und den Fokus auf Strategien zu Outsourcing ist zu 35% wichtig, der Zugriff auf hoch-qualifizierte Arbeitskräfte und der Transfer von Betriebsrisiken ist nur zu 22% ein Kriterium und nur zu 16% ist der Mangel an In-House Fachwissen wichtig. [Gartner, 2010a, S. 13] stellt in der eigenen Umfrage 2009-2010 fest, dass 2010 Sourcing Strategien in Europa eine komplexere Auswahl an geschäftlichen Anforderungen bringen würden. Der Grund dafür sei der zunehmende Kostendruck, während die Anforderungen für den Zugang zu Ressourcen und Kapazität, Flexibilität und Skalierbarkeit ansteigen würden¹¹.

2.1.4 Standortauswahl

IT-Dienstleistungen können sowohl im Inland, an einen externen oder internen Partner, als auch im Ausland, zum Beispiel in Niedriglohnländer in Asien, Osteuropa, Indonesien, verlagert werden. Am Anfang hat die Verlagerung im Inland stattgefunden, in diesem Fall spricht man über Onsite, Onshore Sourcing (vgl. Schwarze, 2005, S. 13). Ein entscheidender Faktor bei der Auswahl des Standortes sind die Kosten. Mit der zunehmenden Globalisierung und Entwicklung der IT wurde es möglich einen entfernten Standort auszuwählen, an dem die Arbeitslöhne niedriger sind. Wenn der Standort im Ausland liegt, spricht man über Nearshore oder Offshore, abhängig vom Standort der Leistungserbringer. Für die Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum entspricht Nearshore Ländern wie Tschechien, Slowakei, Polen etc. Wenn der Standort in Asien ausgesucht wurde, spricht man von Offshore¹².

¹¹ Vgl. Gartner, 2010a, S. 13

¹² Vgl. Schwarze, 2005, S. 13

Bewertungskriterien

Ein sehr wichtiges, jedoch nicht immer das entscheidende Kriterium bei der Standortauswahl ist der Preis, welchen man für die Erbringung der Dienstleistungen zahlen muss. Im Kapitel 2.1.3 wurden bereits die IT-Outsourcing Entscheidungen beschrieben. Diese Entscheidungen basieren auf einer Menge von Prüfsteinen, da das Projekt erfolgreich umgesetzt werden soll. Dazu zählen die politische, rechtliche, wirtschaftliche Situation des Landes, die geographische Lage, Kultur, als auch die Verfügbarkeit der Fachleute, deren Bildung, die Beherrschung der Sprachen und natürlich das Lohnniveau. Eine Studie von [Cag Gemini, 2004, S. 6] hat diese Merkmale in folgende Kriterien klassifiziert und dessen Wert geschätzt:

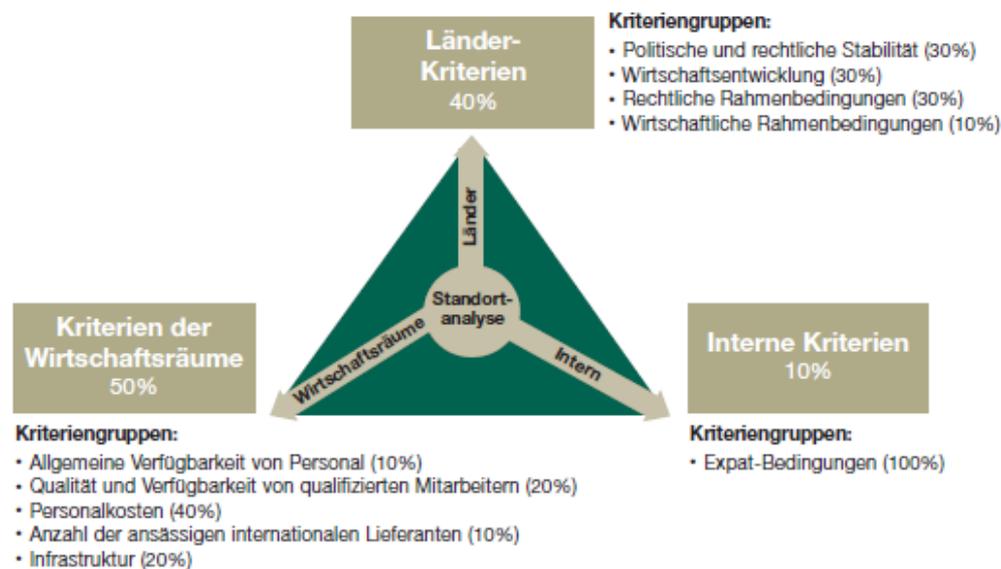


Abbildung 6 Bewertungskriterien der Standortanalyse¹³

Die Wertschätzung aus Abbildung 6 stellt fest, dass die Kriteriumsgruppe Länderkriterien zu 40% den entscheidenden Faktor darstellt. Sehr bedeutend sind die politische und rechtliche Stabilität und die rechtlichen Rahmenbedingungen. Diese Merkmale sind für das Outsourcing in allen Bereichen sehr wichtig. Kriterien der Wirtschaftsräume wurden mit 50% bewertet. Die Personalkosten sind bei dieser Gruppe das wichtigste, da bei der Verlagerung von IT-Dienstleistungen für die Unternehmen sehr viel Einsparpotential vorhanden ist. Die Verfügbarkeit der Fachleute ist äußerst wichtig, damit die Dienstleistungen in ihrer Qualität auf gleichbleibendem Niveau erbracht werden können. Die Infrastruktur hat einen

¹³ Vgl. Cag Gemini, 2004, S. 6

unterstützenden Charakter, soll einem guten Niveau entsprechen und die Erbringung der Leistungen ermöglichen. (vgl. Capgemini, 2004, S. 6)

Das Diagramm vom internationalen Vergleich des Offshore Marktes in [Heinzl und Heym, 2005, S. 10] zeigt, dass im Jahr 2005 Indien mit 36% den Markt dominiert hat. Weiter hatte Irland 21% und die Philippinen 11% vom Marktanteil. Russland und China jeweils 3% und 5%. Die Entwicklung der inländischen Lage der verschiedenen Regionen hat das Bild nachhaltig verändert.

Offshore-Regionen

[Gartner, 2010] präsentiert die Ergebnisse der aktuellsten Umfrage. 2010 bleiben Indien und China weiter die Führer bei den IT-Offshore und besonders Business Process Outsourcing-Dienstleistungen. Jedoch ist auch festzustellen, dass 2010 der Gesamtanteil Indiens an IT-Offshore Projekten gesunken ist. Die Gründe dafür sind vor allem die Lohninflation, die Fluktuation von Mitarbeiter, geopolitische Probleme und finanzielle Unregelmäßigkeiten. Diese Änderungen eröffnen oder erhöhen die Möglichkeiten für die anderen Länder in diesem Wettbewerb. Eine wichtige Herausforderung für die Offshore-Anbieter und Kunden bleibt 2010 immer noch die globale Finanzkrise und die US Währungsschwankungen. Die unterschiedlichen Wechselkurse gegenüber dem Dollar haben die Attraktivität von einigen Ländern auch in der Asien-Pazifik Region betroffen. Die Märkte in Australien, Singapur und Neuseeland bieten begrenzte Kosteneinsparungen. Die Vorteile dieser Länder jedoch sind die Bereiche Sprachkenntnisse, politisches und wirtschaftliches Umfeld, kulturelle Kompatibilität, Globalisierung, juristische Reife, Datenschutz, geistiges Eigentum, Sicherheit und Privatsphäre. Länder wie Thailand, Vietnam, die Philippinen und Indonesien haben einen Vorsprung aufgrund von niedrigen Kosten, das politische und wirtschaftliche Umfeld ist in diesen Ländern jedoch sehr ungünstig. (vgl. Gartner, 2010)

Nearshore- Regionen

Zu den Vorteilen von Nearshoring zählt die geographische und kulturelle Nähe, aber im europäischen Raum auch die gute Ausbildung der Arbeitnehmer. Das IT-Geschäft in Russland ist in den letzten Jahren gewachsen. Die Auslandsfirmen schließen gerne Verträge mit IT-Firmen aus Osteuropa ab, obwohl osteuropäische IT-Spezialisten teurer sind als die Kollegen aus Indien. Die Nachfrage für ausgebildete IT-Fachleute ist in Russland sehr hoch,

deswegen beschäftigt diese Frage sogar die russische Regierung und sie unterstützen eine gut organisierte Ausbildung, welche den Marktanforderungen entsprechen soll¹⁴.

Einen Standort für die Verlagerung von IT-Dienstleistungen ist nicht einfach zu finden, denn die Kosten sollen möglichst niedrig sein, aber für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gibt es viele andere Herausforderungen wie die wirtschaftliche, geopolitische, rechtliche und kulturelle Situation des Landes. Die Erweiterung der EU bietet gute Bedingungen in allen genannten Bereichen um Nearshoring-Projekte abzuwickeln. Ein Vergleich zwischen Indien, dem größten Offshoring-Anbieter und den Nearshoring-Anbietern der europäischen Unternehmen in der IT ist in Abbildung 7 dargestellt:

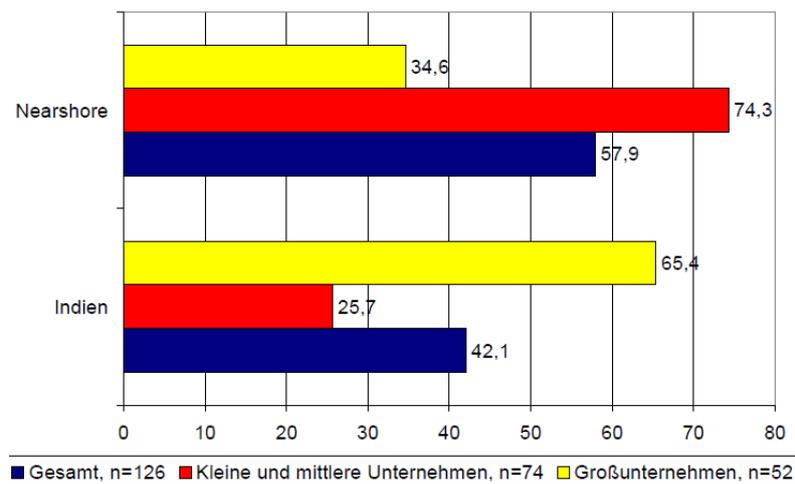


Abbildung 7 Destinationen Indien und Nearshore nach Unternehmensgröße in Prozent¹⁵

Dieser Befragung nach kann man feststellen, dass die meisten Großunternehmen Indien für ein IT-Outsourcing Projekt bevorzugen, die meisten KMUs jedoch lieber eine Nearshoring-Lokation favorisieren. Das ist offensichtlich mit weniger Aufwand verbunden, besonders hinsichtlich der organisatorischen Rahmenbedingungen und der kulturellen Nähe.

Die Situation sieht für die Anbieter von IT-Dienstleistungen aus dem osteuropäischen Raum sehr gut aus. Die Kunden aus dem deutschsprachigen Raum zeigen großes Interesse an der Zusammenarbeit mit den Nearshoring-Ländern Polen, Ungarn, Slowakei, Rumänien und Russland¹⁶.

¹⁴ Vgl. Spiegel, 2007

¹⁵ Vgl. Moczadlo, 2005, S. 3, N=126 deutschen Unternehmen, die Offshore- Development durchführen

¹⁶ Vgl. Schaaf and Weber, 2005, S. 17

2.2 IT-Outsourcing Projekt

Die Verlagerung von Dienstleistungen an ein Drittunternehmen muss gut überlegt sein und detailliert geplant werden.

[Bräutigam et al., 2009, S. 35] definiert: „*Als Outsourcing Projekt wird der projektmäßige Übergang vom Eigenbetrieb (Insourcing) in den Fremdbetrieb (Outsourcing) bezeichnet*“.

In der Theorie gibt es mehrere Modelle und Ansätze für die Vorgehensweise in einem IT-Outsourcing Projekt. Es gibt Projekte, die nur ein Mal durchgeführt werden und Projekte auf Dauer, in diesem Fall spricht man über die Verlängerung des Vertrages und der Auftraggeber erbringt gleichartige Leistungen¹⁷.

2.2.1 Beteiligte

In einem IT-Outsourcing Projekt nehmen verschiedene Akteure Teil. Aus der vertraglichen Sicht ist die Beziehung zwischen zwei Parteien festzustellen: das Unternehmen, welches sich für die Auslagerung von Dienstleistungen entscheidet: der **Auftraggeber** (Kunde) und der IT-Outsourcing Partner, welcher die IT-Dienstleistungen erbringt: der **Auftragnehmer** (Provider)¹⁸. Der Provider kann wiederum mit weiteren Dienstleistungsanbietern Verträge abschließen, falls er nicht alle Aufgaben direkt leistet¹⁹.

Da die Dauer der Projekte in der Regel langfristig ist, ist es wichtig schon von Anfang an den richtigen Partner auszusuchen und nach Kriterien zu bewerten. Der Preis darf daher nicht das einzige Entscheidungsmerkmal sein, sondern auch die Qualität der Leistung, d.h. das Preis-Leistungsverhältnis muss stimmen²⁰. Das Marktanalyse- und Beratungsunternehmen PAC hat 2010 in einer Studie diverse IT-Outsourcing Anbieter im DACH Raum erfaßt und ist zu dem Ergebnis gekommen, dass zurzeit die Großanbieter den Markt im IT-Outsourcing Bereich dominieren. Die Studie zeigt IBM auf dem ersten Platz und wird gefolgt von T-Systems, HP, Siemens SIS und Atos Origin. Insgesamt haben die größten fünf Provider jedoch 5% des Marktanteils in vier Jahren (von 2004 bis 2009) verloren. Der Grund dafür ist, dass auf dem Markt mehrere neue Outsourcing Anbieter erschienen sind. In diesem Zeitraum erzielten Accenture, Computacenter oder Wincor Nixdorf Gewinne von Marktanteilen. Es gibt auch

¹⁷ Vgl. Gadatsch, 2006, S. 93-94

¹⁸ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 146-149

¹⁹ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 151

²⁰ Vgl. BITKOM, 2005, S. 7

viele Provider, die als „Nischenanbieter“ gelten. Sie unterscheiden sich von den „Großen“ dadurch, dass sie sich auf weniger Services oder Regionen spezialisieren. Der IT-Outsourcing Markt wird an eine zunehmende Anzahl von Anbietern verteilt und somit wächst „der Kuchen, aber die Stücke werden kleiner“, wie der PAC-Analyst Karsten Leclerque passend formuliert. (vgl. PAC, 2010)

2.2.2 Lebenszyklus

Der Ablauf eines IT-Outsourcing Projektes wird in Phasen unterteilt. Diese Phasen werden von verschiedenen Autoren unterschiedlich benannt und dargestellt, sogar die Anzahl der Phasen variiert. In Abbildung 8 wird der Lebenszyklus in fünf Phasen, nach der Namensgebung von [Söbbing, 2006, S. 241], abgebildet. In Anlehnung an [Weber, 2003, S. 316] werden auch die Fachleute unterschiedlicher Bereiche dargestellt, welche jede Phase beeinflussen. Gemäß dem Autor ist es wichtig schon in der Anfangsphase das Risikoportfolio zu bewerten. Die Verträge werden vor dem Start des Projektes verhandelt und danach konkretisiert. Die Kontrolle wird das gesamte Projekt über durchgeführt.

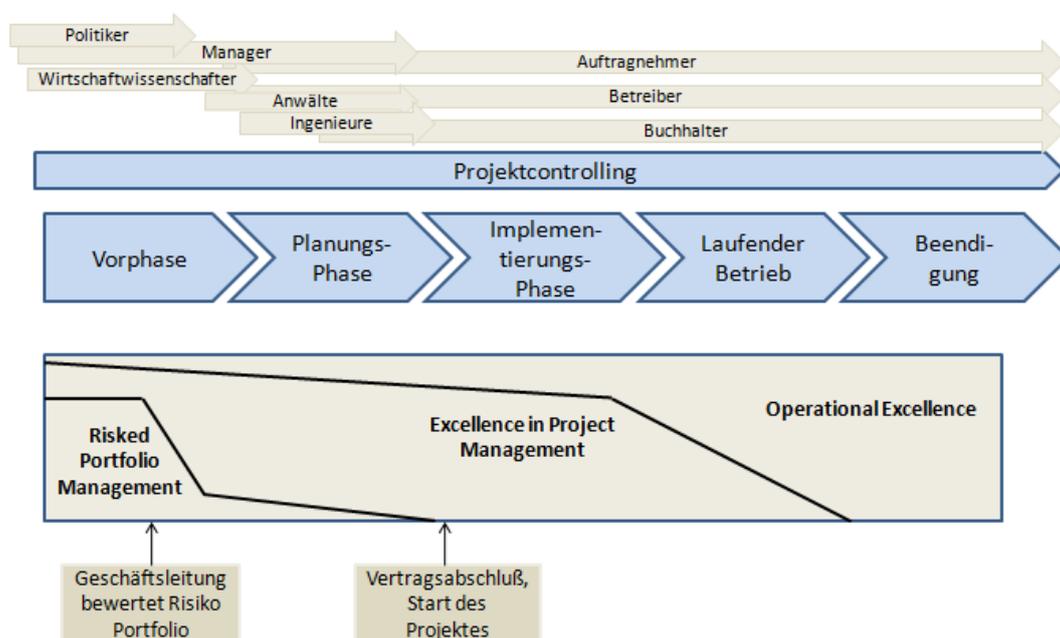


Abbildung 8 Lebenszyklus eines IT-Outsourcing Projektes²¹

Gemäß [Weber, 2003, S. 316] wurden in Abbildung 8 auch die benötigten „Fachexpertisen“ dargestellt. Unterschiedliche Fachexpertisen werden in jeder Phase gebraucht. Der Autor

²¹ Darstellung in Anlehnung an Weber et al., 2003, S. 316 und Söbbing, 2006, S. 241

erklärt, dass beim Start des Projektes die Risiken größer sind, weil man noch nicht alles klar definieren kann. Wenn das Projekt länger dauert, ändern sich die Arten von Risiken. So benötigt man am Anfang Fachkenntnisse, um die wirtschaftlichen und juristischen Risiken zu bewerten, in den weiteren Phasen werden Fachleute gebraucht, welche vor allem die technischen und operationalen Expertisen durchführen.

Die Reihenfolge der fünf erstellten Hauptphasen wird auch in der Praxis eingehalten. Hinter jeder Phase steckt eine Reihe von Aktivitäten. In Anlehnung an [Söbbing, 2006, S. 241] sind im Weiteren die Aktivitäten, welche in jeder Phase durchgeführt werden aufgezählt:

Vorphase Outsourcing:

- Vision des Outsourcing entwickeln
- Outsourcing- Strategie definieren

Planungsphase Outsourcing

- Ist-Analyse (Assessment)
- Total Cost of Utilization (TCU)-Analyse
- Make-or-Buy- Entscheidung
- Scope (funktionaler Umfang) des Outsourcing- Projektes definieren
- Ausschreibung / Provider Auswahl, RFI, RFP, RFQ, BafO
- Abschluss eines Letter of Intent (LOI) bzw. Memorandum of Understanding (MOU)
- Analyse der Geschäfts- und IT-Prozesse

Implementierungsphase Outsourcing

- Due Diligence / Bewertung der Assets
- Gründung eines Joint Venture
- Beginn der Transition, schrittweise Übernahme des Ist-Betriebs
- Abschluss des Outsourcing-Vertrags

Laufender Betrieb Outsourcing

- Aktivieren der SLA
- Joint-Verifikation (gemeinsame Überprüfung des Outsourcing-Vorhabens)

- Ende der Transition, Soll-Betrieb erreicht
- Change-Management

Beendigung Outsourcing

- Beauftragung neuer Service-Provider
- Re-Insourcing (Make In-House Entscheidung)

Die Durchführung eines IT-Outsourcing Projektes ist in der Regel eine längerfristige Entscheidung. Wenn der Kunde zufrieden ist, wird in der Regel der Vertrag verlängert. Zufriedene Kunden können bei der Verlängerung des Vertrages von besseren Vertragsbedingungen und Konditionen profitieren. Unzufriedene Kunden suchen sich in der Regel einen anderen Provider aus oder beenden den Vertrag, weil sie selbst in der Lage sind, die Dienstleistungen zu erbringen. Die Erstellung von Dokumentationen ist ein wesentlicher Bestandteil des Projektes und der Qualitätssicherung. In der ersten Phase ist es wichtig die formulierten Visionen, definierten Ziele und Strategien in einem Pflichtenheft einzutragen²². In der Phase der Planung ist es nötig den Projektplan realistisch zu entwerfen und auch die weiteren Phasen werden dokumentiert. Ein Projekt kann scheitern, wenn die Risiken nicht richtig eingeschätzt werden. In dem nächsten Unterkapitel werden die Risiken, welche in der Praxis oft auftreten, aufgezählt und die Chancen präsentiert, von denen der Kunde bei der Verlagerung von IT-Dienstleistungen profitieren kann.

2.3 Chancen und Risiken

Die Verlagerung von Aufgaben an ein Drittunternehmen bringt gute Chancen und Vorteile mit sich, die man nutzen kann. Mit den guten Chancen sind jedoch auch die Risiken nicht vorzusehen und auszuschließen. Um die richtigen Entscheidungen zu treffen ist es sinnvoll die Vorteile gegenüber den Risiken zu definieren und zu bewerten.

Die Unternehmen sehen beim Outsourcing die größten Chancen im Bereich der Kosteneinsparungen. IT-Outsourcing rechtfertigt die Investitionen nach mehreren Jahren und dadurch werden die Erwartungen erfüllt. Im Bereich von Applikation-Outsourcing konnte man 2005 diesbezüglich Personalkosten von 50% bis zu 65% einsparen. Nach weiteren

²² Vgl. BITKOM, 2005, S. 40

Ausgaben sinkt der Kostenvorteil als Endergebnis auf 10% bis 35%²³. Mit der Zeit ist jedoch zu beobachten, dass dieses Kriterium der ersten Priorität an Bedeutung verliert.

In der Studie, die von 2004 bis 2010 von der Duke Universität in Zusammenarbeit mit CIBER durchgeführt wurde, wurde festgestellt, dass die durchschnittlichen Kosteneinsparungen durch Offshoring in den letzten fünf Jahren rückläufig waren. Auf der anderen Seite fallen viele versteckte Kosten an, wie die Ausgaben für Training, die Personaleinstellung und -bindung, das organisatorische Management und das Management der Beziehungen zu dem Dienstleistungsanbieter. Man hat herausgefunden, dass einer der wichtigsten Gründe für das Offshoring bei den US Firmen der Mangel an gut ausgebildeten, lokalen Fachleuten ist²⁴.

2.3.1 Chancen

Die realen Chancen in einem IT-Outsourcing Projekt zu bewerten ist entscheidend. Gemäß der durchgeführten Umfrage von [König, 2009] haben die europäischen Unternehmen 40% weniger IT-Dienstleistungen als im Vorjahr 2008 ausgelagert. Die Kosteneinsparungen überzeugen die Kunden nicht mehr. 78% der Befragten „*zweifeln durchaus am finanziellen Mehrwert von Auslagerungen*“. Die wichtigsten Gründe für IT-Outsourcing waren in dieser Studie die Mitarbeit mit externen qualifizierten Fachleuten und der Zugang zu Best Practices und dadurch der Gewinn von innovativen Prozessen. 60% meinten, dass es ein guter Weg zu Ersparnissen von internen Ressourcen sei und sie sich so auf die Hauptprozesse des Unternehmens konzentrieren könnten²⁵.

[BITKOM, 2005, S. 14] hat die wichtigsten Chancen des IT-Outsourcings in Bereiche unterteilt und in einer Tabelle zusammengefasst:

²³ Vgl. Heinzl und Heym, 2005, S. 5

²⁴ Vgl. Duke, 2011; NB=2000 US Unternehmen und NP=4300 Offshoring Projekte

²⁵ Vgl. König, 2009; NB= 260, CIOs und CFOs aus der europäischen Großunternehmen

Tabelle 1: Chancen des Offshorings²⁶

Bereich Unternehmensstrategie
Konzentration auf Kernkompetenzen
Bessere Planbarkeit von Prozessen und Abläufen
Zugriff auf aktuelle Technologien
Erhöhung der Datensicherheit
Kürzere Reaktionszeiten auf Marktänderungen
Bereich Leistungen und Service
Standardisierung der Prozesse
Optimierung des Developments und des Qualitätsmanagements
Zugang zu innovativem Entwicklungs- und Methoden-Know-how
Schnellere Durchsetzung von Veränderungsprozessen im Development
Produktivitätssteigerung und Leistungsanreize durch Effizienz und Transparenz
Höhere Flexibilität
Höhere Qualität der Leistung
Bereich Personal
Verringerung des Personalbedarfs im eigenen IT-Bereich
Raschere Verfügbarkeit von Spezialisten
Vermeidung von Beschaffungsproblemen qualifizierter Fachkräfte
Höhere Motivation und größeres Selbstbewusstsein der eigenen Mitarbeiter im deutschen Unternehmen durch Aufgabenverlagerung (ausführende Tätigkeiten wechseln zu koordinierenden Funktionen)
Bereich Kosten
Erschließung von Kostensenkungspotentialen
Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten
Präzise Leistungsverrechnung
Bessere Kostentransparenz

Ein weiterer Faktor, der einen immensen Vorteil mit sich bringt ist die Zeitverschiebung. Dieser wurde eine lange Zeit als ein Risiko eingestuft, doch mit der Entwicklung der Web-Technologien und durch den Einsatz höherer Sicherheitsanforderungen wird die Zeitverschiebung als ein enormer Nutzen im Bereich der Entwicklungs- und Programmierungsleistungen bewertet²⁷. Die Zusammenarbeit mit den Offshoring-Regionen ermöglicht die Erbringung von IT-Dienstleistungen rund um die Uhr. Das Arbeiten in diesem Modus ermöglicht die Reduzierung der Projektlaufzeit.

Man kann davon ausgehen, daß die Lohnkosten in den Niedriglohnländern sowohl in Nearshore- als auch in Offshore-Destinationen weiter steigen werden. Die Kostenvorteile werden somit mit der Zeit eine weniger wichtige Rolle spielen, trotzdem werden die Unternehmen weiter ihre IT-Dienstleistungen verlagern, da noch immer andere Bereiche Vorteile erbringen. Daraus lässt sich schließen, dass IT-Outsourcing letztendlich eine andere Bedeutung als aktuell haben wird.

²⁶ Vgl. BITKOM, 2005, S. 14

²⁷ Vgl. INTEC, 2011

2.3.2 Risiken

Im Weiteren werden die Risiken, welche mit der Auslagerung von IT-Dienstleistungen verbunden sind, betrachtet. [Amberg und Wiener, 2006, S. 48] gruppieren die Risiken in drei Klassen:

- Risiken bezogen auf den Auftraggeber: Das sind die Risiken, welche auf der Seite des Unternehmens (Kunden) erscheinen können, wie z.B. Know-how-Transfer, Wissensverlust, Auswahl von falschen Tätigkeiten oder Provider etc.
- Risiken bezogen auf die Kooperation: Das sind die Risiken, die zwischen den Partnern auftreten können: z.B. die Kommunikationsprobleme, die kulturellen Unterschiede, die Sicherheitsmängel.
- Risiken bezogen auf den Auftragnehmer: Das sind die Risiken, die beim ausländischen IT-Dienstleister (Provider) auftreten können, wie: finanzielle oder politische Rahmenbedingungen, geographische Risiken. (vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 48-56)

Die Unternehmen können eigene Erfahrungen und Bewertungen austauschen und dadurch von den Ergebnissen profitieren. Gemäß der Studie von [Moczadlo, 2005a, S. 3] werden die meisten Fehler, die zu Risiken führen schon in der Planungsphase des IT-Outsourcing Projektes gemacht. Dazu nennt die Autorin: *„Unzureichende Planung, unklare Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten“*. Zu Problemen führen Projekte und Prozesse, die verlagert werden, obwohl viele Unklarheiten im Unternehmen schon vor der Verlagerung bestehen. Zu den höchsten Risiken zählt Moczadlo die Koordination von Projekten und die Kommunikation zwischen den Partnern. Die Kommunikation wird komplizierter, wenn auch die kulturellen Unterschiede größer sind, wie zum Beispiel beim Offshoring. Dazu äußert Prof. Wamser seine Meinung: *„Über ein und dieselbe Sache haben Westler und Asiaten einfach völlig unterschiedliche Vorstellungen“*, und Torsten Gründer: *„Chinesen vermitteln immer das Gefühl, dass sie genau verstanden haben. Gegenteiliges würde schließlich auch einen massiven Gesichtsverlust bedeuten.“*²⁸.

Um ein allgemeines Bild darzustellen werden Umfragen durchgeführt und veröffentlicht. So können die Einsteiger in dem Outsourcing-Geschäft von den Erfahrungen von länger in

²⁸ Vgl. wie zitiert in: Dietz, 2005, S. 2

diesem Bereich tätigen Unternehmen profitieren. In Abbildung 9 sind die problematischen Felder des IT-Outsourcings und deren Bewertung dargestellt.

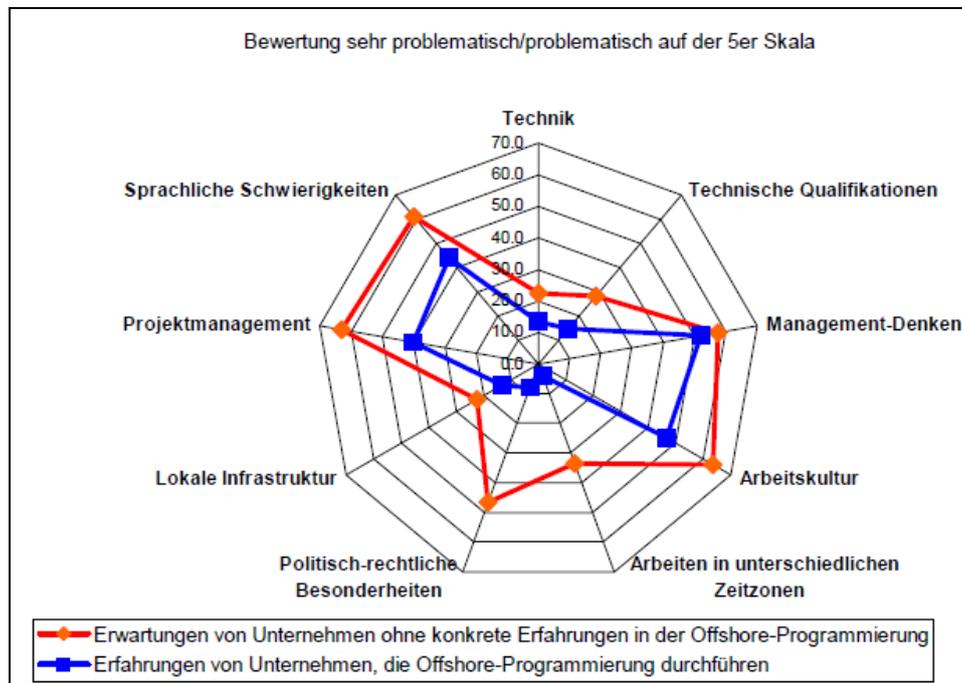


Abbildung 9 Problembereich des IT-Outsourcing²⁹

Diese Ergebnisse zeigen, dass unerfahrene Unternehmen das Risiko generell höher einschätzen und die Arbeit in unterschiedlichen Zeitzonen als Risiko deutlich überschätzen. Für die erfahrenen Unternehmen ist das fast kein Problem mehr und wird sogar zu den Vorteilen gezählt. In diesem Zusammenhang könnten durch eine bessere Analyse von Risiken diese Problemfelder vermieden werden oder sogar zu Vorteilen umgewandelt werden.

Besonders zu beachten sind die mikro- und makroökonomischen Felder, die Lage des Partnerunternehmens und die Lage der Outsourcing-Lokationen³⁰. Diese Kriterien sind für jedes Land spezifisch. Es gibt viele Quellen, die länderspezifische Informationen anbieten. Die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen ändern sich in den unstabilen Regionen. Schwer einschätzbar ist dieser Faktor für die unerfahrenen Unternehmen. [Wendt, 2009], Senior Consultant und Jurist bei „microfin“, macht die Unternehmen auf das Vertragsrisikomanagement aufmerksam und rät, die Vertragsrisiken gezielt zu steuern.

²⁹ Vgl. Moczadlo, 2002, S. 14; NB=318 Unternehmen

³⁰ Vgl. BITCOM, 2005, S. 15

Die rechtlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen dürfen nicht unterschätzt werden. Mit diesen Fragen muss man sich schon in der Planungsphase intensiv auseinandersetzen. Im Rahmen des Projektes findet der Transfer von Know-how und Technologie an externe Partnerunternehmen statt, diese Art von Tätigkeiten wird nach dem Exportrecht berücksichtigt³¹. Diese Aspekte müssen frühzeitig und vollständig analysiert und geplant werden. Ein wichtiger Teil dieser Masterarbeit stellen die rechtlichen Rahmenbedingungen im Bereich IT-Nearshoring dar. In dem nächsten Kapitel wird die Recherche zu diesem Hauptthema detailliert weitervermittelt.

³¹ Vgl. SW Forum e.V., 2002, S. 27

3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die europäischen Kunden wählen oft Nearshoring-Lokationen als Standort für die Erbringung von IT-Dienstleistungen. Die wesentlichen Vorteile, die dafür sprechen, sind die geographische und kulturelle Nähe. Ein besonderer Vorteil stellt die Rechtsicherheit dieser Länder dar. Besonders hoch ist der Schutz des geistigen Eigentums in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union³². Dieses Kriterium wird bei der Auswahl von Nearshoring-Standorten sehr geschätzt. Die Erweiterung der EU ermöglicht stabilere Rahmenbedingungen und durch die Einführung von EU-Standards sind die rechtlichen Sicherheiten gestiegen³³. Es gibt jedoch oft Konflikte, welche die Zusammenarbeit mit einem Risiko behaften. Die Hauptaufgabe von diesem Kapitel ist es, die Einflussfaktoren festzustellen, welche die rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Erstellung von IT-Dienstleistungen in den Nearshoring-Lokationen beeinflussen.

In diesem Kapitel werden rechtliche Aspekte und gesetzliche Anforderungen beschrieben. Das Datenschutzgesetz, ein weiterer wesentlicher Aspekt bei der Durchführung einer Auslagerung, ist ein Thema, welches in einem separaten Unterkapitel behandelt wird. Auch für den Fall der Erstellung von IT-Dienstleistungen in Nearshoring-Lokationen gilt, dass Unwissenheit der gesetzlichen Regelungen in anderen Ländern bei Gesetzesverstoß nicht schützt.

3.1 Rechtliche Aspekte

Die Nearshoring-Projekte sind in der Regel langfristige Projekte. Eine dauerhafte Partnerschaft zwischen dem Kunden und dem Service-Anbieter kann nur durch gegenseitiges Vertrauen geschaffen werden. Die Sicherheit wird durch die existierenden gesetzlichen Rahmenbedingungen unterstützt. Die juristischen Rahmenbedingungen können aus verschiedenen Sichten betrachtet werden. Gemäß [Söbbing, 2006, S. 259] müssen die beiden Parteien die gesetzlichen Anforderungen in einer Strategie ausarbeiten, wobei diese aus zwei Teilen bestehen sollte: zu einem sollte diese die rechtlichen Fragen des Projektes abdecken

³² Vgl. Gartner, 2008

³³ Vgl. IT-Mittelstand, 2007, S. 50

und zweitens müssten die Verträge definiert werden, welche die Zusammenarbeit ermöglichen. In Abbildung 10 sind die rechtlichen Aspekte aus verschiedenen juristischen Bereichen dargestellt, die während des Projektes berücksichtigt werden müssen. Die Reihenfolge ist als Muster zu betrachten:

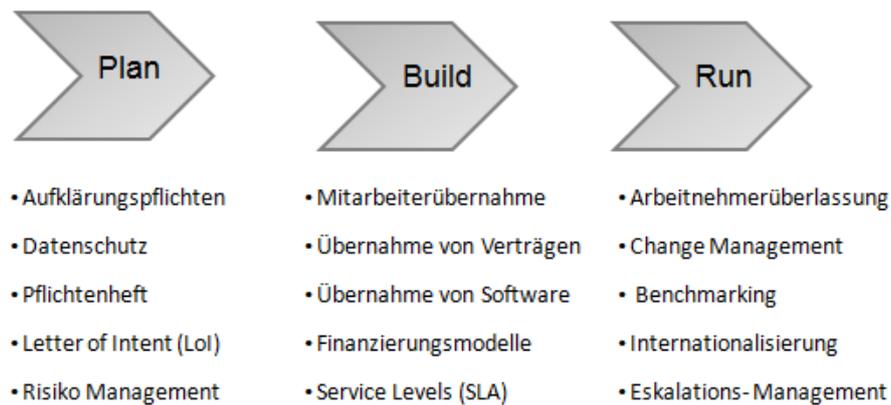


Abbildung 10 Rechtliche Fragen³⁴

Die dargestellten juristischen Fragen werden nicht nur unbedingt in einer bestimmten Phase des Projektes auftreten. Zum Beispiel seien Risiko Management und Datenschutz wichtige Themen während des ganzen Projektablaufs, so der Autor.

[Bräutigam et al., 2009, S. 140] analysiert die rechtlichen Rahmenbedingungen aus zwei verschiedenen Perspektiven: Die erste ist prozessbezogen, dazu gehören die Plan-, Build- und Run-Phase. In diesem Fall sind die juristischen Aspekte im Zusammenhang mit technischen und wirtschaftlichen Aspekten betrachtet. Der zweite Aspekt ist statusbezogen: Outbound und Inbound³⁵. Der Autor unterteilt somit das Outsourcing-Projekt in zwei Phasen und unterscheidet zwischen:

Outbound oder Auslagerungsvorgang: hier werden die rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Auslagerung aus dem Unternehmen des Kunden hinaus zum Outsourcing Provider berücksichtigt. Z.B. von Personal und Assets (Hardware, Software). Diese Änderungen haben besondere rechtliche Bedeutung, weil sich dabei der „Rechtsträger“ ändert und dieser deshalb

³⁴ Vgl. Söbbing, 2006, S. 260

³⁵ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 142

genau definiert werden muss. Bei diesem Vorgang kommen die zivil- und gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen zum Zuge. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 142-143)

Inbound Vorgang oder Leistungserbringung: hier werden die juristischen Fragen berücksichtigt, welche die Erbringung von IT-Dienstleistungen vom Outsourcing- Provider gegenüber dem Kunden mit sich bringen. Diese Sicherheit wird in Verträgen festgehalten, speziell in den Service Level Agreements. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 144)

Innerhalb dieser zwei Phasen ist ebenfalls die Unterscheidung der steuerlichen Rahmenbedingungen notwendig. Genauer in den Bereichen der Ertragsteuer und Umsatzsteuer³⁶.

Hierbei werden die zwei bereits vorgestellten Sichten für die Behandlung von rechtlichen Rahmenbedingungen in IT-Offshoring-Projekten verwendet: die prozessbezogene Sicht und die statusbezogene Sicht. Im Weiteren werden die Rechtsgebiete dargestellt, welche bei der Erbringung von IT-Dienstleistungen bei Nearshoring-Projekten genauer analysiert werden müssen.

3.2 Klassische Rechtsgebiete im IT-Nearshoring

Bei Nearshoring-Projekten werden die rechtlichen Fragestellungen in Abhängigkeit von ausgesuchten Nearshoring-Lokationen berücksichtigt. In unterschiedlichen Ländern müssen auch die jeweils länderspezifischen juristischen Bedingungen und Fragestellungen beachtet werden.

Es ist sehr wichtig noch vor der Auswahl des Standortes die Urhebersrichtlinien und die Gesetzeslandschaft des jeweiligen Landes zu überprüfen. Ebenfalls müssen die Datenschutzrichtlinien noch vor der Planung eines Nearshoring-Projektes geregelt werden. Die Risiken, welche während des gesamten Projektes auftreten können, müssen genauestens in einem Vertrag abgesichert werden. Im Weiteren müssen auch die branchenspezifischen juristischen Fragen beachtet werden. Ein Beispiel wäre die Kreditwirtschaftsbranche, bei der

³⁶ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 144

man zwingend die „*aufsichtsrechtlichen Fragen*“ berücksichtigen muss. (vgl. Söbbing, 2006, S. 103)

IT-Outsourcing-Projekte sind in der Regel mit komplexen technischen und wirtschaftlichen Anforderungen verbunden. Deswegen sind auch viele juristische Bereiche zu beachten. [Bräutigam et al., 2009, S.145] stellt diese Rechtsgebiete wie folgt dar:

- **Zivilrecht/ Zivilprozessrecht**

Das Zivilrecht umfasst die Fragen, welche mit den juristischen Regelungen bei der Erfassung des Outsourcing-Vertrages in Verbindung stehen und regelt auch die Gewährleistungs- und Haftungsansprüche.

- **Urheberrecht**

Besonders zu beachten ist das Urheberrecht, wenn der Nearshoring-Provider individuelle Software erstellt. Dabei muss festgelegt werden, welche Vertragspartei das Urheberrecht für diese Software besitzt: der Kunde oder der Dienstleistungsanbieter. Das Urheberrecht ist auch bei der Auslagerung von IT-Dienstleistungen wie Application Service Providing (ASP) und Open Source Software zu beachten. Zusätzlich spielen auch die lizenzrechtlichen Aspekte eine wichtige Rolle.

- **Datenschutz**

Der Datenschutz ist besonders wichtig zu beachten, wenn das Unternehmen seine Geschäftsprozesse mit zahlreichen Daten auslagert. Das Datenschutzrecht bestimmt die rechtlichen Regelungen bei der Übergabe von Daten, deren Speicherung und Verarbeitung.

- **Arbeitsrecht**

Das arbeitsrechtliche Gebiet wird relevant, wenn bei der Auslagerung von Aktivitäten auch ein Teil des Personals betroffen wird. Diese Angestellten können dann zum Beispiel bei dem IT-Provider tätig sein. Somit werden vertragliche und kollektivrechtliche Fragen geregelt.

- **Gesellschafts- und Konzernrecht**

Das Gesellschafts- und Konzernrecht in Bezug auf Nearshoring beschäftigt sich zum Beispiel mit den Fragen rund um die Erstellung eines Tochterunternehmens oder der Erstellung eines Joint Ventures³⁷.

- **Steuerrecht**

Durch Offshoring in andere Länder müssen die rechtlichen Fragen der nationalen und internationalen Besteuerung beachtet werden. Dieses umfasst die Untergebiete wie Umsatzsteuer und Ertragsteuer.

- **Rechte besonderer Branchen**

Es gibt Gebiete des Outsourcings, bei welchen das Recht auf besondere Regelungen verweist. Diese sind zum Beispiel Kredit-/Finanzdienstleistungen, Wertpapierhandel, Gesundheitswesen etc.

- **Vertragsrecht**

Die Kooperation zwischen dem Kunden und dem Anbieter wird in Verträgen geregelt. Diese sollen die Interessen beider Seiten festhalten. Im IT-Outsourcing Bereich gibt es keinen geregelten Vertragstypen, trotzdem sind inzwischen Standards vorhanden, welche sich aus der Praxis ergeben haben³⁸.

- **Exportrecht**

„Das Exportrecht regelt, welche Güter unter welchen Umständen als exportrelevant gelten und damit genehmigungspflichtig sind“; der Know-how-Transfer zum Beispiel fällt unter das Exportrecht³⁹.

Die wichtigsten Rechtsgebiete wie Arbeitsrecht, Exportrecht und Steuerrecht werden nachfolgend tiefer behandelt. In der aktuell zunehmenden Globalisierung sind die Bereiche

³⁷ Vgl. Amberg und Wiener, 7/2004, S.2

³⁸ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S.144-146

³⁹ Vgl. SW Forum e. V., 2002, S. 27

des Datenschutzes und der Datensicherheit von sehr großer Bedeutung. Deswegen wird auf diese Aspekte in einem separaten Kapitel genauer eingegangen, die Details dazu erklärt und Fragestellungen beantwortet.

3.2.1 Arbeitsrecht

Das Arbeitsrecht stellt ein wichtiges Rechtsgebiet im Bereich des IT-Nearshorings dar. Im Rahmen von IT-Outsourcing-Projekten werden Teile des Unternehmens ausgelagert und die Arbeit wird schlussendlich von individuellen Arbeitnehmern ausgeführt. Die Erbringung von ausgelagerten IT-Dienstleistungen benötigt qualifiziertes Personal. Die IT-Mitarbeiter und deren „Übergang“ spielt eine wichtige Rolle bei der Kalkulation der Kosten eines IT-Outsourcing-Projektes und bei der Organisationsform der erbrachten IT-Dienstleistungen mit deren Arbeitsbedingungen. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 390)

Heidi Mahr in [Bräutigam et al., 2009, S. 391] stellt die Schwerpunkte, welche die arbeitsrechtlichen Fragen beeinflussen, wie folgt dar:

- Betriebsübergang im Rahmen des IT-Outsourcing-Projektes,
- Betroffene Arbeitnehmer beim Betriebsübergang,
- Die Arbeitsverhältnisse mit den IT-Mitarbeitern vor und nach dem IT-Outsourcing-Projekt und die dadurch entstehenden, neuen Arbeitsbedingungen,
- Gestaltungsmöglichkeiten des IT-Outsourcing-Vertrages,
- Kosten des betroffenen Personals (Verantwortlichkeit für Kosten)⁴⁰.

Eine Standortsanalyse, welche 2003 durch das Beratungsunternehmen Capgemini über Nearshoring-Standorte durchgeführt wurde, ergibt, dass Länder wie Ungarn und Polen aus arbeitsrechtlicher Sicht sehr attraktiv sind. Das Arbeitsrecht in diesen Ländern ist flexibel und es gibt wenige Einschränkungen. Diese Flexibilität erklärt sich durch die relativ kurzen Kündigungsfristen: Die Mitarbeiter können einfacher eingestellt oder gekündigt werden. Auch Bulgarien, Kroatien und Rumänien haben ähnliche Vorteile, denn die arbeitsrechtlichen Bedingungen sind sehr günstig. Die Slowakei ist aus dieser Sicht weniger attraktiv, weil der Kündigungsschutz strenger ist und die Sozialabgaben für die Arbeitgeber zu hoch sind⁴¹.

⁴⁰ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 391

⁴¹ Vgl. Capgemini, 2004, S. 8-9

Diese Ergebnisse zeigen deutlich, welche arbeitsrechtlichen Bedingungen bei einer Standortauswahl für ein IT-Nearshoring-Projekt bevorzugt werden. Wichtig für den Provider ist ein flexibles Arbeitsrecht: Die Arbeitnehmer sollen unkompliziert eingestellt werden und wenn es nötig ist, auch gekündigt werden. Die Sozialabgaben werden von dem Arbeitgeber bezahlt. Deshalb gilt, je weniger sie kosten, desto attraktiver ist der Standort für den Kunden.

3.2.2 Steuerrecht

Die internationale Steuerpolitik nimmt durch die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft und durch die Arbeitsteilung zwischen den Ländern an Bedeutung zu. Auch in den IT-Nearshoring-Projekten stellt sich die Frage des internationalen Steuerrechtes, der Besteuerung von Unternehmen, welche in verschiedenen Ländern tätig sind und die Frage der Vermeidung der Doppelbesteuerung.

Das Steuerrecht regelt die Besteuerung der Erträge, welche die Parteien eines IT-Outsourcing-Vertrages erzielen. Im Falle eines IT-Nearshoring-Projektes wird die Besteuerung nach nationalen und internationale Regeln und Gesetzen geprüft. Die EU- Richtlinien versuchen die Doppelbesteuerung für die Mitgliedsstaaten zu vermeiden. Für Nearshoring-Zielländer außerhalb des europäischen Wirtschaftsraumes, wie die Ukraine oder Russland, gelten die Besteuerungsregeln für Drittstaaten. (vgl. Weber et al., 2003, S. 286)

Damit das IT-Nearshoring-Projekt am Ende keine negativen Folgen hat, müssen schon am Anfang des Projektes die zu erwartenden Gebühren berücksichtigt werden. Dazu ist es empfehlenswert einen Steuerplan zu erstellen. Beim IT-Offshoring ist das Umsatzsteuergesetz mit den Umsatzsteuersätzen zu berücksichtigen und eine Steuerplanung kann zu einer Optimierung beitragen⁴².

Die Besteuerung der internationalen IT-Outsourcing-Projekte hat besondere Regeln. [Söbbing, 2002, S. 337] unterscheidet diese Fragestellung zwischen der Besteuerung der Auslagerung und der Besteuerung nach der Auslagerung.

⁴² Vgl. Weber et al., 2003, S. 286-287

Besteuerung der Auslagerung

Der Provider, welcher die Dienstleistungen anbietet, übernimmt bei der Auslagerung Assets des Kunden. Diese können materielle oder immaterielle Vermögenswerte sein, wie zum Beispiel Hardware oder Software. Im Weiteren können auch Mitarbeiter und vertragliche Verpflichtungen von dem IT-Dienstleister übernommen werden. Diese Übertragung führt zu bilanzsteuerlichen Auswirkungen auf beiden Seiten, besonders auf der Seite des Kunden. Als Ergebnis können die stillen Reserven aufgedeckt werden. Die Versteuerungspflicht kann in diesem Fall verhindert werden. Es gibt unterschiedliche Wege, wie die Übertragung von Unternehmenswerten steuerneutral gemacht werden kann. Das setzt eine genauere Untersuchung der Gesetze voraus. (vgl. Söbbing, 2002, S. 337)

Die Organisationsform und das Nearshoring-Zielland spielen eine große Rolle bei der genauen Besteuerung der Ausgliederung. Es ist wichtig, die nationalen Regelungen und das Steuerrecht beider Länder, als auch die internationalen Bestimmungen zu berücksichtigen. Es gibt dazu auch Sondervorschriften. Diese Vorschriften sollen erstens die Doppelbesteuerung und zweitens das „*Abwandern von inländischen Unternehmen in Niedrigsteuerländer*“ verhindern⁴³.

Besteuerung nach der Auslagerung

Nach der Auslagerung ergeben sich weitere Fragestellungen bezüglich der Besteuerung des Nearshoring-Projektes. Vor allem müssen die Vorschriften geprüft werden, welche die Erbringung der externen Dienstleistungen durch den Nearshoring-Anbieter regeln. Nach der Auslagerung, wie auch vor der Auslagerung ist die Organisationsform des Outsourcings entscheidend in der Frage der Besteuerung. (vgl. Söbbing, 2002, S. 339)

Die nationalen Vorschriften des Steuerrechts müssen auf die internationalen Geschäftsbeziehungen angewendet werden. Der ausländische IT-Dienstleister muss prüfen, welchen steuerlichen Rahmenbedingungen und Verpflichtungen er unterliegt⁴⁴.

Die IT-Provider können in verschiedenen Staaten beschränkt oder unbeschränkt steuerpflichtig sein. Dieselben Einkünfte eines Steuerpflichtigen können der Besteuerung in

⁴³ Vgl. Söbbing, 2002, S. 338

⁴⁴ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 586

verschiedenen Ländern unterliegen. Weiter muss überprüft werden, ob zwischen dem Land des IT-Providers und des Kunden, ein Doppelbesteuerungsabkommen (DBA) besteht. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 595)

Das DBA beschränkt die jeweils nationalen Besteuerungsrechte. OECD- Musterabkommen (Model Tax Convention on Income and on Capital) ist die Grundlage für zwischenstaatliche Doppelbesteuerungsabkommen. Die OECD erstellen weltweite Richtlinien und Standards der grenzüberschreitenden Besteuerung. Die einzelnen DBA zwischen verschiedenen Ländern können jedoch auch unterschiedliche Regelungen beinhalten. (vgl. OECD, 2010)

Die DBA regeln, wann das Besteuerungsrecht eines Landes anzuwenden ist. Das Besteuerungsrecht ist in dem Land anwendbar, in welchem sich die Betriebsstätte befindet⁴⁵.

„In der Regel bietet das Doppelbesteuerungsabkommen Schutz vor einer Betriebsstätten Qualifikation im jeweiligen Empfängerland für die IT- Servicegesellschaft bzw. einer Erhebung einer Quellensteuer auf das Servicehonorar.“ [Weber et al., 2003, S. 301]

Umsatzsteuerlicher Aspekt

Das Umsatzsteuergesetz (UStG) regelt die Festlegung der Leistungsbeziehungen zwischen Outsourcing-Kunde und Outsourcing-Provider⁴⁶. Laut [Söbbing, 2006, S. 688] für den Fall, dass der IT-Nearshoring-Kunde den Sitz im Inland hat und der Outsourcing-Anbieter sich im Ausland befindet, ist das UStG anwendbar, sofern steuerbarer Umsatz vorliegt. Zunächst wird geprüft, ob der Umsatz steuerpflichtig oder steuerfrei ist. Falls dem ausländischen Anbieter Assets übertragen werden, stellt dies eine besteuerbare Lieferung dar und diese Auslagerung wird somit steuerpflichtig. Gemäß dem Gesetz ist die Bemessungsgrundlage das erhaltene Entgelt. Der Kunde ist verpflichtet die Steuer zu berechnen. Im Bereich der IT-Services wird zwischen den Lieferungen und sonstigen Leistungen und zwischen den einheitlichen Leistungen und Teilleistungen unterschieden. Es ist wichtig den Ort zu bestimmen, an dem die sonstige Leistung erhalten wird. Gesetzlich verbindlich ist der Ort, bei welchem der Empfänger seine Firma ausübt, d.h. im Inland bei dem Outsourcing-Kunden. Im Weiteren kann man klar feststellen, dass die sonstige Leistung steuerpflichtig ist. Die Regelung, dass

⁴⁵ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 595

⁴⁶ Vgl. Söbbing, 2006, S. 688

der Nearshoring-Kunde umsatzsteuerpflichtig ist, vereinfacht die Bedingungen für den ausländischen Anbieter. So es ist nicht nötig, dass der Provider sich extra für umsatzsteuerliche Zwecke im Inland anmelden lässt. (vgl. Söbbing, 2006, S. 689)

Eine genaue Planung und Analyse der Risiken im Steuerbereich kann somit unerwünschte Steuerkonsequenzen verhindern.

3.2.3 Exportrecht

Eine wichtige, rechtliche Rahmenbedingung in der Branche des IT-Offshorings ist das Exportrecht. Hier gibt es einen wesentlichen Unterschied zu den anderen Arten des IT-Outsourcings. Im Falle der IT-Nearshoring-Projekte werden zwischen den Partnern oder den Tochtergesellschaften, welche in verschiedenen Ländern ihren Hauptsitz haben, Informationen oder Technologien ausgetauscht.

Der grenzüberschreitende Güterverkehr unterliegt dem Exportrecht. Das Exportrecht stellt fest, welche Güter exportrelevant sind und eine Genehmigung brauchen. Der Gesetzgeber zählt die Ware, als auch Technologien und Software zu den genehmigungspflichtigen Verkehrsgütern. (vgl., SW Forum e.V., 2002, S. 27)

Die Genehmigung wird bei dem entsprechenden Amt für Export und Ausfuhrkontrolle beantragt, zum Beispiel in Österreich bei der BMWFJ (Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend), Abteilung für Außenwirtschaft⁴⁷. Das Verfahren kann einige Zeit in Anspruch nehmen, deswegen ist es besser, rechtzeitig diese Anforderungen zu ermitteln.

Auf dem Niveau der internationalen Exportpolitik wurde 1996 das Wassenaar Arrangement für Exportkontrollen von konventionellen Waffen und doppelverwendungsfähigen Gütern und Technologien abgeschlossen⁴⁸. Die Organisation hat inzwischen 40 internationale Mitglieder. Aufgrund der Relevanz der Länder für die Nearshoring-Projekte wurden die Mitglieder des Wassenaar Arrangements in Tabelle 2 folgendermaßen dargestellt:

⁴⁷ Vgl. BMWFJ, 2011

⁴⁸ Vgl. UN-Mission, 2011

Tabelle 2: Mitglieder der Wassenaar Arrangement⁴⁹

Mitglieder des Wassenaar Arrangement			
EU- EWR - Staaten		Drittstaaten Europa	
<ul style="list-style-type: none"> • Belgien • Bulgarien • Dänemark • Deutschland • Estland • Finnland • Frankreich • Griechenland • Großbritannien • Irland • Italien • Lettland • Litauen • Luxemburg 	<ul style="list-style-type: none"> • Malta • Niederlande • Österreich • Polen • Portugal • Rumänien • Schweden • Slowakei • Slowenien • Spanien • Tschechien • Ungarn • Norwegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kroatien • Rußland • Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> • Türkei • Ukraine
		Drittstaaten Non - Europa	
		<ul style="list-style-type: none"> • Argentinien • Australien • Canada • Japan 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuseeland • Republik Korea • Südafrika • USA

Das Wassenaar Arrangement koordiniert die nationalen Exportkontrollen, damit die Mitgliedstaaten beim Export von sensitiven Waren, Technologien und Know-how geschützt werden und diese nicht von einem Dritten für militärische Zwecke missbraucht werden.⁵⁰

Innerhalb der EU gilt das europäische Exportrecht für alle Mitgliedstaaten und es gibt keine Beschränkungen für den Export von Gütern, mit der Ausnahme von Dual Use Gütern sowie Militärgütern, für welche sowohl die europäischen als auch länderspezifische Rechtsvorschriften anwendbar sind⁵¹.

Die Europäische Union hat mit Drittstaaten wie zum Beispiel der Schweiz oder Gruppenländern wie zum Beispiel Asien, Osteuropa, Zentralasien u.a. besondere Abkommen unterzeichnet. Vor 20 Jahren hat die Partnerschaft mit den Ländern der Ex-Sowjetunion angefangen und die Partnerschafts- und Kooperationsabkommen (PCAs) wurde abgeschlossen mit Ländern wie: Armenien, Aserbeidschan, Georgien, Kasachstan, Kirgisistan, Moldau, Russische Föderation, Ukraine und Usbekistan. Die Europäische Union arbeitet an den Partnerschaften mit weiteren Ländern der Ex-Sowjetunion des Südkaukasus und Zentralasiens. (vgl. WKO, 2011)

⁴⁹ Vgl. in Anlehnung an WA, 2011

⁵⁰ Vgl. WA, 2011

⁵¹ Vgl. BMWFJ, 2011

Die Rechtskontrollvorschriften der Europäischen Union gelten für alle Mitgliedsstaaten. Unter dem Teil I Abschnitt C der AL bzw. Anhang I EG-VO Nr.1334/2000 findet man die Liste der genehmigungspflichtigen Güter, Dual-Use Güter, welche „sowohl zivilen als auch militärischen Zwecken zugeführt werden können“⁵². Die Liste beinhaltet unter anderem auch Güter aus den Gebieten der Telekommunikation und der Informationssicherheit⁵³. Unter diese Güter fällt auch der Know-how Transfer: „die Weitergabe von nicht allgemein zugänglichen Kenntnissen“⁵⁴.

Obwohl das Gesetz die genehmigungspflichtigen Technologien und Software definiert, tun sich die Unternehmen schwer genauer zu erkennen, ob ein bestimmter Datensatz eine Genehmigung braucht. Im Bereich der internationalen Softwareentwicklung muss der Auftragsgeber folgende Punkte berücksichtigen⁵⁵:

- Welcher Know-how-Transfer eine Genehmigung benötigt (z.B. sind kryptografische Algorithmen genehmigungspflichtig),
- Die bewertete Situation des Ziellandes aus der Sicht der internationalen Institutionen (EU, UN). Es muss geprüft werden, ob das Land in der Liste der besonders kritischen Länder zu finden ist oder ob ein Embargo aufs Land gelegt wurde,
- Übermittlungswege, welche dem Exportgesetz unterliegen, zum Beispiel: die Übermittlung von Daten mit Verschlüsselung,
- Der Austausch, der für das Exportgesetz relevant ist. (vgl. SW Forum e. V., 2002, S. 27)

Im Weiteren ist es auch für die Sicherheit des Unternehmens wichtig die Liste von Embargo-Ländern zu berücksichtigen. Die Regelung des Embargos bezieht sich auf die Einführung bestimmter Beschränkungen im Bereich des außenwirtschaftlichen Verkehrs und kann die Handlung oder das Rechtsgeschäft betreffen⁵⁶. Diese Liste wird auf dem neuesten Stand gehalten und gilt für alle EU-Mitgliedstaaten. Zu den Teilembargos in der osteuropäischen Region zählen die transnistrische Region der Republik Moldau (Reisebeschränkungen) und

⁵² Vgl. BAFA, 2009a, S. 7

⁵³ Vgl. BAFA, 2009a, S. 11

⁵⁴ Vgl. SW Forum e. V., 2002, S. 27

⁵⁵ Vgl. SW Forum e. V., 2002, S. 27

⁵⁶ Vgl. BAFA, 2009a

Weißrußland⁵⁷. Der Außenwirtschaftsverkehr mit den Embargo-Ländern muss besonders beachtet und die Beschränkungen, welche die bestimmten Fälle betreffen, müssen geprüft werden. Die Regelungen des Embargos können folgende Aktivitäten betreffen: die Ein- und Ausfuhrverbote von Gütern, den Kapital- und Zahlungsverkehr, die Erbringung von Dienstleistungen, den Abschluss und die Erfüllung von Verträgen⁵⁸.

Die politischen und rechtlichen Regelungen der Staaten, in welchen man den IT-Nearshoring-Partner findet, können die Zusammenarbeit sehr stark beeinflussen. Daher sind die länderspezifischen Regelungen im Zielland besonders beachtenswert, umso mehr, wenn das Zielland nicht ein EU-Mitgliedsstaat, sondern ein Drittstaat ist.

In den weiteren Abschnitten wird das wichtigste Rechtsgebiet der IT-Nearshoring-Projekte detailliert präsentiert. Das ist der Bereich des Datenschutzrechtes.

3.3 Datenschutzrechtliche Aspekte

Besondere Bedeutung in der Branche der IT-Sicherheit hat das Thema des Datenschutzrechtes. In dem Bereich des IT-Outsourcings hat dieses Thema einen hohen Stellenwert, denn die Übermittlung von personenbezogenen Daten findet in vielen Projekten statt. Jedoch muss klar definiert werden, wer die Verantwortung für den Schutz der Daten übernimmt und welche Rolle dabei jede Partei bei dieser Fragestellung spielt. Wie sicher ist die Übermittlung der Daten und deren Verarbeitung, wenn der IT-Provider den Sitz im Ausland hat? Welche Gesetze sind in welchen Fällen anwendbar und sind diese Richtlinien ausreichend, um den Datenschutz zu gewährleisten? In diesem Kapitel wird näher auf den Bereich des Datenschutzrechtes eingegangen und die Antworten auf die oben gestellten Fragen formuliert.

3.3.1 Datenschutzgesetz. Begriffe

Durch die unsachgemäße Verwendung und Verarbeitung von Daten kann natürlichen Personen Schaden zugefügt werden. Um das zu verhindern definiert der Gesetzgeber

⁵⁷ Vgl. BAFA, 2011

⁵⁸ Vgl. BAFA, 2009

Richtlinien, welche den Datenschutz gewährleisten sollen. Das Datenschutzgesetz (DSG) soll das Private vor Persönlichkeitsverletzungen schützen. Jeder hat das Recht zu wissen, welche Informationen über sich bekannt sind und für welche Zwecke diese verwendet werden. Das DSG bezieht sich auf alle Personendaten und es ist nicht relevant, in welcher Form diese gespeichert werden, elektronisch oder auch auf Papier. (vgl. Romagna, 2002, S. 21)

Das Datenschutzgesetz wird in dem Fall anwendbar, wenn personenbezogene Daten vorliegen⁵⁹. **Personenbezogene Daten** beinhalten Informationen bezüglich einer natürlichen Person wie: persönliche Verhältnisse (z.B. Name, Kontaktdaten, Geburtsdatum, Bild, Berufsbezeichnung, Zeugnisnoten) oder sachliche Verhältnisse (z.B. Einkommen, Steuer, Vorstrafen)⁶⁰. Informationen über die religiösen oder politischen Ansichten, Intimsphäre, Gesundheit, Rassenzugehörigkeit, administrative oder strafrechtliche Verfolgung oder Sanktionen sind besondere Kategorien personenbezogener Daten⁶¹. Diese Informationen gelten nur dann als personenbezogene Daten, wenn sie einer bestimmten natürlichen Person zugewiesen werden können⁶². Dies ist im Falle einer Anonymisierung nicht mehr zutreffend: die Zuordnung wird unmöglich, oder pseudonymisiert, die Zuordnung von Daten wird erschwert⁶³. [Romagna, 2002, S. 23] erklärt, dass in der Praxis die Daten oft „entpersonifiziert“ werden: die Identifikationsdaten einer Person werden verschlüsselt in einer separaten Datenbank aufbewahrt und gesichert, die Nutzdaten werden jedoch in einer anderen Datenbank gespeichert.

Die **Verwendung personenbezogener Daten** findet statt, wenn die Daten zur Erfüllung einer Aufgabe zur Verfügung stehen. Datenschutzrechtlich relevant sind folgende Vorgänge mit den Daten⁶⁴:

Erhebung: aktiv Informationen über eine Person sammeln.

Speichern: Lagerung von Daten auf einem fixen Datenträger. Dadurch wird der Zugriff auf die Daten erneut ermöglicht.

⁵⁹ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 323

⁶⁰ Vgl. BITKOM, 2008, S. 23

⁶¹ Vgl. EU, 1995, Art. 8 Abs. 1 DatSchRL

⁶² Vgl. EU, 1995, Art. 2 lit. a DatSchRL

⁶³ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 324

⁶⁴ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 325

Änderung: eine Information, einen Datensatz modifizieren, dazu zählen: Aktualisierung, Ergänzung einer Information, Zusammenfassung mehrerer Angaben.

Nutzung: die aktive Verwendung von Daten wie unternehmensinterne Weitergabe und Anfertigung von Kopien. Zu den Sonderfällen zählen Data-Mining, Data- Clustering und Scoring. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 325)

Die Verwendung und Verarbeitung von Daten können durch eine Einwilligung des Betroffenen oder durch das Gesetz bewilligt werden⁶⁵. Durch die **Einwilligung** akzeptiert die betroffene Person freiwillig, dass die personenbezogenen Daten für den bestimmten Fall weiterverwendet werden dürfen⁶⁶.

Betroffener ist die natürliche Person, deren Daten verwendet werden⁶⁷.

Das Datenschutzgesetz legt weiter auch die organisatorischen und technischen Maßnahmen fest, welche die unrechtmäßige Bearbeitung der Personendaten verhindern müssen⁶⁸.

Die Verletzung der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes kann zu hohen Risiken für ein Unternehmen und für die Angestellten führen. Das Datenschutzgesetz regelt die Folgen bei Verstößen des Gesetzes. Zu den Strafen, welche eingesetzt werden können, zählen Bußgeldvorschriften und Strafvorschriften⁶⁹. Diese Folgen sind sowohl während der Zeit der Bearbeitung oder Aufbewahrung der Information anzuwenden, wie auch später, im Falle der Schweigepflicht⁷⁰.

3.3.2 Zulässigkeit der Datenübermittlung

Im Rahmen des IT-Outsourcings lagert ein Unternehmen verschiedene Aufgabenbereiche bei einem Outsourcing-Provider aus. Es ist dabei sehr wichtig, die Datenschutzrichtlinien zu beachten, wenn dabei personenbezogene Daten übermittelt und bearbeitet werden. Die Datenverarbeitungsaufgaben werden weiter von dem IT- Provider erfüllt. Jedoch heißt das nicht, dass automatisch der IT-Provider die Verantwortung für den Datenschutz übernimmt.

⁶⁵ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 330

⁶⁶ Vgl. EU, 1995, Art. 2 lit. h DatSchRL

⁶⁷ Vgl. BITKOM, 2008, S. 22

⁶⁸ Vgl. EU, 1995, Art. 17, Abs. 1 DatSchRL

⁶⁹ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 339

⁷⁰ Vgl. Romagna, 2002, S. 22

Beide Seiten sind verantwortlich für die Daten, der Auftraggeber und der Auftragnehmer. In Abhängigkeit von der Vereinbarung zwischen diesen zwei Parteien, kommen zwei Arten der Kooperation in Frage, welche rechtlich zu betrachten sind: die **Auftragsdatenverarbeitung** und die **Funktionsübertragung** oder eine gemischte Form von diesen beiden Kooperationsarten⁷¹. In dieser Abhängigkeit wird festgestellt, welche Datenschutzrichtlinien jede Partei einhalten muss⁷². Die Verantwortung wird in diesem Zusammenhang vertraglich geregelt und die Teilvereinbarungen werden festgelegt. Als Beispiel für eine Mischform nennt [Bräutigam et al., 2009, S. 340] die folgende, mögliche Vereinbarung aus der Praxis: Ein Unternehmen übermittelt die Lohnbuchhaltung als Auftragsdatenvereinbarung, wobei die Übermittlung des Kundenmarketing als Funktionsübertragung definiert wird.

Dabei muss festgestellt werden, wann eine Übermittlung von Daten stattfindet.

Übermitteln heißt die aktive Weitergabe von Daten an einen Dritten: schriftlich, mündlich, in digitaler Form oder auch wenn die Daten zum Abruf oder zur Einsicht vorbereitet sind⁷³. Der Gesetzgeber definiert als **Dritter** eine Stelle außerhalb: der Betroffene oder der Verantwortliche für die Verarbeitung von Daten (Art. 2 lit. f DatSchRL). Die Filialen eines Unternehmens sind nicht als „Dritter“ zu betrachten, weil die Datenverarbeitung „innerhalb der verantwortlichen Stelle“ stattfindet⁷⁴.

Im Fall der Auftragsdatenverarbeitung oder der Funktionsübermittlung findet die Datenverarbeitung statt. Jedoch liegt nicht in beiden Fällen eine Übermittlung der Daten vor. Der Gesetzgeber regelt hierbei die Verantwortung für die Datenschutzrichtlinien unterschiedlich.

3.3.2.1 Auftragsdatenverarbeitung

Der Auftragnehmer erledigt bei der Auftragsdatenverarbeitung die Aufträge von Unternehmen. Das Unternehmen hat die Kontrolle über den Provider und gibt ihm strenge und genaue Anweisungen. Daher bleibt die Verantwortung für den Datenschutz auf der Seite des Auftraggebers. Der Provider hat in diesem Fall die Rolle eines „technischen Gehilfen“.

⁷¹ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 339

⁷² Vgl. BITKOM, 2006, S. 63

⁷³ Vgl. BITKOM, 2008, S. 23

⁷⁴ Vgl. BITKOM, 2008, S. 22

Falls ein Datentransfer für die Datenverarbeitung stattfinden muss, kommt hierbei keine datenschutzrechtliche Übermittlung zu Stande⁷⁵.

Die Voraussetzung für eine Auftragsdatenverarbeitung ist das Schließen eines Vertrages zwischen den Vertragspartnern. Dieser soll die Fixierung der Aufgaben des Providers beinhalten und es muss klar definiert werden, dass er strikte und genaue Anweisungen von dem Auftraggeber befolgt. Für die Nutzung der personenbezogenen Daten ist keine Einwilligung der Betroffenen notwendig. (vgl. BITKOM, 2006, S. 64)

Der Vertragstyp darf frei ausgesucht werden. Es kann ein Werk-, Miet- oder Dienstvertrag ausgewählt werden oder auch eine Mischung von diesen Vertragstypen⁷⁶. Weiterhin muss in dem Vertrag die Art und Weise der Datenverarbeitung und die Auftragsverhältnisse geregelt werden und es müssen schlussendlich auch die Bedingungen der Beendigung des Vertrages definiert werden⁷⁷.

Verpflichtungen der Parteien

Aus der Sicht des Datenschutzrechtes ist es wichtig die Verpflichtungen im Zusammenhang mit dem Schutz der privaten Daten zu definieren. Jeder der Vertragspartner hat Pflichten zu erfüllen. Im Rahmen der Auftragsdatenverarbeitung werden die beiden Vertragspartner als eine Einheit betrachtet. Gemäß [Bräutigam et al., 2009, S. 344] verpflichtet der Gesetzgeber beide zu den gleichen Datenschutzpflichten wie:

- Vertraulichkeit der Verarbeitung (Art. 16 DatSchRL)
- Einhaltung technischer und organisatorischer Anforderungen (Art. 17 Abs. 1 DatSchRL)
- In gewissen Fällen einen Datenschutzbeauftragten zu involvieren (Art. 17 Abs. 2 DatSchRL).

Obwohl die Vertragspartner als eine Einheit betrachtet werden, können die separaten Verpflichtungen gegenüber dem Datenschutzrecht geregelt werden. Dabei werden zwischen den Pflichten des Unternehmens und denen des Providers unterschieden.

⁷⁵ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 340

⁷⁶ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 341

⁷⁷ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 342

Das Unternehmen übernimmt folgende Verantwortungen⁷⁸:

- Verantwortung bei der Einhaltung von rechtlichen Vorgaben des Datenschutzrechtes.
- Verpflichtung zur Auftragskontrolle: Das Unternehmen muss den Provider während der Zeit des Vertrages beobachten und kontrollieren. Es ist empfohlen, dass die beiden Parteien bei der Vereinbarung des Vertrages darauf achten, dass die Kontrollmechanismen des Auftraggebers geregelt wurden.
- In der Frage der Datenschutzkontrolle gegenüber den Betroffenen ist das Unternehmen der Ansprechpartner. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 342-343)

Bei einer Auftragsdatenverarbeitung können Nachteile entstehen. Die Auslagerung kann die Kontrolle der Datenverarbeitung komplizierter gestalten. Das Risiko vom Missbrauch der Daten kann dadurch, dass nur das Unternehmen selbst haftet, gemäß [Bräutigam et al., 2009, S. 343] höher sein.

Das Gesetz verpflichtet jedoch den Provider für Verpflichtungen wie (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 342-344):

- Den Weisungen des Unternehmens strikt zu folgen. Er darf nicht selber entscheiden, die Daten anders zu bearbeiten als vom Auftraggeber vorgegeben.
- Die rechtzeitige Informierung seines Auftraggebers, falls die Weisungen des Unternehmens das Datenschutzrecht verletzen.

Obwohl der Provider nicht direkt für den Datenschutz verantwortlich gemacht werden kann, kann gegen ihn trotzdem ein Strafverfahren eingereicht werden, falls er seine Pflichten nicht erfüllt⁷⁹.

Wann ist die Auftragsdatenverarbeitung gesetzlich anwendbar?

Im Rahmen von Nearshoring-Projekten kann eine Datenverarbeitung als Auftragsdatenverarbeitung nur in dem Fall betrachtet werden, wenn der Sitz des Providers innerhalb der Europäischen Union liegt. Falls der Standort des Nearshoring-Providers außerhalb des europäischen Wirtschaftsraumes ist, kommt nur eine Funktionsübertragung in

⁷⁸ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 342-343

⁷⁹ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 344

Frage. Die totale „*Weisungsabhängigkeit*“ des Providers spielt somit keine Rolle mehr. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 342)

[BITKOM, 2006, S. 63] zählt ein paar Beispiele für die Auftragsdatenverarbeitung aus der Praxis auf: Outsourcing von Rechenzentren, Kundenservice, Datenträgervernichtung, externe Gehaltsabrechnung, manueller oder elektronischer Archivierungsservice. Im Fall der Auftragsdatenverarbeitung ist das Unternehmen, welches die Daten auslagert, verpflichtet die Datenschutzrichtlinien einzuhalten⁸⁰. Der wichtigste Unterschied zwischen den beiden Formen liegt in dem Verantwortungsgrad der Vertragspartner für die Datenverarbeitung. In Tabelle 3 sind weitere Kriterien dargestellt, welche die Auftragsdatenverarbeitung von der Funktionsübertragung abgrenzen sollen:

Tabelle 3: Abgrenzungskriterien: Auftragsdatenverarbeitung vs. Funktionsübertragung⁸¹

Auftragsdatenverarbeitungskriterien	Funktionsübertragungskriterien
Fehlende Entscheidungsbefugnis des Auftragnehmers über die Daten	Recht der empfangenen Stelle auf Nutzung der personenbezogenen Daten zu eigenen Zwecken
Ausrichtung des Auftrags auf die Durchführung der Verarbeitung	Fehlender Einfluss des Auftraggebers auf Teile der Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung
Fehlen einer eigenständigen rechtlichen Beziehung des Auftragnehmers zum Betroffenen	Übernahme der Verantwortung für die Zulässigkeit der Datenverarbeitung durch den Auftragnehmer

Bei einer Auftragsdatenverarbeitung hat der Auftragnehmer weniger Verpflichtungen und weniger Verantwortung über die Daten der Betroffenen. Die meisten rechtlichen Pflichten liegen bei dem Auftraggeber, d.h. bei dem Kunden des Providers selbst. Bei einer Funktionsübertragung ändert sich die Situation. Das Gesetz überträgt die Pflichten auf den Auftragnehmer.

3.3.2.2 Funktionsübertragung

Die Grenzen zwischen einer Verarbeitung von Daten im Auftrag und einer Funktionsübertragung sind in der Praxis manchmal schwer festzulegen, spielen für den Unternehmensdatenschutz jedoch eine sehr wichtige Rolle. Eine Auftragsdatenverarbeitung liegt nicht vor, wenn eine betriebliche Funktion auf einen rechtlich selbständigen

⁸⁰ Vgl. BITKOM, 2006, S. 63

⁸¹ Vgl. BITKOM, 2008, S. 9

Outsourcing-Anbieter übermittelt wird. Wenn die Verarbeitung von Daten durch den Outsourcing-Anbieter selbständig durchgeführt wird, findet eine Funktionsübertragung statt. (vgl. Söbbing, 2006, S. 292)

Im Gegensatz zu einer Auftragsdatenverarbeitung hat der Auftragnehmer bei einer Funktionsübertragung das Recht die Daten für die Eigennutzung zu verwenden⁸². Dadurch hat der Provider wiederum mehrere Pflichten gegenüber dem Datenschutzgesetz. Die wesentlichen Unterschiede im Vergleich zu einer Auftragsdatenverarbeitung wurden in Tabelle 3 schon erwähnt. Bei einer Funktionsübertragung werden die übertragenden Funktionen selbständig von dem IT-Provider durchgeführt und sind nicht „*weisungsgebunden*“. Somit wird die verantwortliche Stelle für den Datenschutz der Dritte, der Provider. Die Funktionsübertragung ist eine Übermittlung von Daten an einen Dritten. (vgl. Söbbing, 2006, S. 293)

[Söbbing, 2006, S. 292] nennt ein Beispiel für eine Funktionsübertragung im Bereich BPO HR-Outsourcing. In diesem Fall werden die Gehalts- und Lohnabrechnungen des Unternehmens an einen selbständigen BPO-Anbieter übertragen. Neben den personenbezogenen Daten von Mitarbeitern werden auch die Funktionen übertragen⁸³. Gemäß dem Gesetzgeber ist die Funktionsübertragung möglich, sofern es das Gesetz erlaubt und die Einwilligung des Betroffenen vorliegt⁸⁴.

Erlaubnistatbestand

Da im Rahmen einer Funktionsübertragung die personenbezogenen Daten übermittelt, verändert und genutzt werden, erlaubt der Gesetzgeber die Nutzung der Informationen nur für die Erfüllung eigener Geschäftszwecke⁸⁵. So ist der gesetzliche Erlaubnisbestand in dem Art. 6 DatSchRL geregelt. Im Rahmen des IT-Outsourcings muss der Provider die Geschäftszwecke des Outsourcing-Anbieters verfolgen. Das Gesetz regelt die Normen des

⁸² Vgl. BITKOM, 2008, S. 9

⁸³ Vgl. Söbbing, 2006, S. 292

⁸⁴ Vgl. EU, 1995, Art. 7 DatSchRL

⁸⁵ Vgl. Söbbing, 2006, S. 294

Erlaubnistatbestandes. Für den Fall der Datenverwendung in einem IT-Outsourcing-Projekt kommen zwei Normen zur Anwendung⁸⁶:

Erstens, laut Art. 7 lit. b DatSchRL: Zweckbestimmung des Vertragsverhältnisses. In diesem Fall werden personenbezogene Daten für geschäftliche Zwecke verwendet, welche in den Verträgen mit der betroffenen Person geregelt sind. Betroffene sind die Kunden oder die Angestellten der auftragsgebenden Unternehmen, zum Beispiel: bei einem Kauf beim Versandhandel ist es notwendig die Lieferadresse zu speichern, die Dauer der Datenverwendung wird im Vertrag geregelt⁸⁷.

Zweitens, Art. 7 lit. f DatSchRL, Erlaubnistatbestand zur „*Wahrung berechtigter Interessen der verantwortlichen Stelle*“. Das Interesse kann gemäß folgendem Verhalten verstanden werden: „*Unternehmen strukturieren nach Kostengesichtspunkten um, dabei werden einzelne Funktionen ausgelagert. Zudem muss die Übermittlung an den Outsourcing Anbieter zur Wahrung dieses Interesses erforderlich sein und kein überwiegendes, schutzwürdiges Interesse des Betroffenen vorhanden sein*“. [Söbbing, 2006, S. 294]

Bei der Erhebung der Daten fordert das Gesetz die Festlegung der Zwecke, wofür die Daten verwendet werden sollen⁸⁸.

Einwilligung

Ein gesetzlicher Erlaubnistatbestand regelt nicht alle möglichen Fälle der Verwendung von Daten. In diesen Situationen wird die Übermittlung und Verarbeitung von personenbezogenen Daten durch eine Einwilligung der Betroffenen ermöglicht, Art. 7 lit. a DatSchRL: Die Einwilligung muss schriftlich erstellt werden. Für den Betroffenen müssen die Zwecke der Nutzung oder Verwendung seiner Daten und auch die Folgen der Verweigerung der Einwilligung klar sein. Falls innerhalb desselben Projektes der Zweck der Datenverwendung geändert wird, so muss wiederum eine neue Einwilligung eingeholt werden. Bei einer Funktionsübertragung muss die Einwilligung detaillierter gestaltet werden und sich auf folgende Punkte beziehen: die Übermittlung personenbezogener Daten zum Auftragnehmer,

⁸⁶ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 344

⁸⁷ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 345

⁸⁸ Vgl. EU, 1995, Art. 6 DatSchRL

die Bearbeitung durch den Auftragnehmer und die Rückübermittlung geänderter Daten zum Auftraggeber⁸⁹.

Besonders wichtig ist die Einwilligung der Betroffenen, wenn die Daten in ein Drittland übertragen werden. In Ländern außerhalb der Europäischen Union gelten die gesetzlichen Richtlinien dieser Staaten, somit kann die Datenverarbeitung anderen rechtlichen Vorschriften unterliegen.

Pflichten der Vertragspartner

Bei der Funktionsübertragung werden die personenbezogenen Daten an einen Dritten übertragen. Die Daten werden von dem Provider bearbeitet und an das Unternehmen zurück übermittelt. Die Nutzung der personenbezogenen Daten darf nur im Rahmen des klar definierten Auftrages verwendet werden, für die Erfüllung des Zweckes, gemäß Art. 6 DatSchRL. Der Provider ist der „Dritte“, damit ist er für die Einhaltung der Datenschutzrichtlinien selbst verantwortlich. Das Unternehmen trägt auch die Verantwortung für die Daten seiner Kunden und Mitarbeiter. Im Weiteren ist das Unternehmen verantwortlich für die Auswahl des Providers. Weitere Pflichten des Providers sind⁹⁰:

- Vertraulichkeit der Verarbeitung (Art. 16 DatSchRL)
- Einhaltung technischer und organisatorischer Anforderungen (Art. 17 Abs. 1 DatSchRL)
- Benennung von eigenen Datenschutzbeauftragten und Meldepflicht (Art. 18 DatSchRL)

Das Unternehmen muss auch bei einer Funktionsübertragung mit dem Provider die Transparenz des Vorgehens sicherstellen: wann welche personenbezogene Daten wie verwendet werden sollen. Ein Verbot gilt für die Verwendung von Daten, welche für andere Interessen oder Zwecke vertraglich geregelt werden müssten. Das Unternehmen ist verpflichtet, die mit dem Provider abgeschlossene Datenschutz- Policy, seinen Kunden weiterzuleiten. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 350)

⁸⁹ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 346

⁹⁰ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 349 und EU, 1995, DatSchRL

Die Maßnahmen, zu welchen sich der Provider in Bezug auf die Einhaltung der Datensicherheit verpflichtet, müssen ebenfalls genauer beschrieben sein, Art. 17 Abs. 4 DatSchRL. Gemäß [Bräutigam et al., 2009, S. 350] können auch die rechtlichen Rahmenbedingungen im Vertrag definiert werden, die Nichteinhaltung dieser Punkte kann dann in vertraglichen Folgen resultieren.

3.3.3 Datenübermittlungen ins Ausland

Die Entwicklung der Technologien und das Internet haben ermöglicht, dass die Unternehmen inzwischen weltweit agieren. Oft werden bei einem IT-Offshoring-Projekt Aufgaben und Funktionen auch mit personenbezogenen Daten übertragen. Dabei gilt es zu bedenken, dass die Übermittlung dieser Informationen komplexe Maßnahmen für deren Schutz benötigen. In internationalen Konzernen, bei welchen die Daten aus verschiedenen Ländern der Welt erhoben werden, müssen die gesetzlichen Richtlinien aller involvierten Staaten eingehalten werden. Im Weiteren wird ein weltweiter Blick über den Datenschutzstand geworfen. Bei IT-Nearshoring-Projekten muss jedoch zwischen der Übermittlung von personenbezogenen Daten in die Europäische Union und in Drittländer unterschieden werden.

3.3.3.1 Datenschutzstand weltweit

Der Schutz von personenbezogenen Daten ist weltweit ein sehr wichtiges Thema, denn Informationen und Wissen bedeuten Macht. Wenn die personenbezogenen Daten in falschen Händen landen, kann großer Schaden verursacht werden. Das Gesetz jedes Landes formuliert Richtlinien, welche die Informationen über den eigenen Bürger schützen sollen. Es gibt weltweit landesspezifische Datenschutzrichtlinien und auch Richtlinien, welche gewisse Regionen umfassen und die Kooperation zwischen den Unternehmen aus diesem gemeinsamen Wirtschaftsraum, wie zum Beispiel der Europäischen Union, vereinfachen.

Tabelle 4 präsentiert eine Übersicht über den Stand des Datenschutzes weltweit. Die existierenden Datenschutzgesetze und Abkommen sind zusätzlich zu den Ländern, in welchen diese Richtlinien gelten, dargestellt.

Tabelle 4: Datenschutzstand weltweit⁹¹

Datenschutz-Gesetze gemäß EU-Richtlinie 95/46/EG		Datenschutzbehörden in Europa (außerhalb EWR)	
<ul style="list-style-type: none"> • Belgien • Bulgarien • Dänemark • Deutschland • Estland • Finnland • Frankreich • Griechenland • Großbritannien • Irland • Italien • Lettland • Litauen • Luxemburg 	<ul style="list-style-type: none"> • Malta • Niederlande • Österreich • Polen • Portugal • Rumänien • Schweden • Slowakei • Slowenien • Spanien • Tschechien • Ungarn • Zypern 	<ul style="list-style-type: none"> • Georgien • Kroatien • Moldawien 	<ul style="list-style-type: none"> • Rußland • Türkei
EFTA - Staaten		Datenschutzbehörden International	
<ul style="list-style-type: none"> • Island • Lichtenstein 	<ul style="list-style-type: none"> • Norwegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Australien • Brasilien • Hong Kong • Japan • Malaysia • Neuseeland 	<ul style="list-style-type: none"> • Paraguay • Singapur • Südkorea • Taiwan • Thailand
Angemessenes Datenschutzniveau durch EU-Kommission anerkannt		Nationale Datenschutz - Gesetze	
<ul style="list-style-type: none"> • Argentinien • Kanada • Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> • Guernsey • Isle of Man • Israel • Jersey 	<ul style="list-style-type: none"> • Armenien • Weißrußland • Belize • Bosnien Herzegowina • Chile • Ecuador • Indien • Malawi • Mazedonien • Mexiko • Mosambik 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepal • Nigeria • Pakistan • Peru • Philippinen • Serbien u. Montenegro • Südafrika • Trinidad und Tobago • Ukraine • Usbekistan
Safe Harbor Abkommen			
<ul style="list-style-type: none"> • USA 			

Die Datenschutz-Gesetze gemäß der EU-Richtlinie 95/46/EG gelten für alle 27 EU-Mitgliedstaaten und EFTA-Staaten. Im Weiteren erkennt die EU-Kommission die Staaten, welche ein angemessenes Datenschutzniveau haben, an. Diese gelten als sichere Länder für die Übermittlung von personenbezogenen Daten.

Die USA haben kein einheitliches Datenschutzrecht, welches den personenbezogenen Daten einen Schutz gewährleistet. Daher hat die Europäische Kommission ein Abkommen mit der amerikanischen Regierung getroffen. Die Datenübermittlung in die USA basiert auf den „Safe Harbor Principles“. Das Safe- Harbor-Paket beinhaltet sieben Datenschutzprinzipien und 15 „Frequently Asked Questions“ (FAQ). Amerikanische Unternehmen unterschreiben den Vertrag und bestätigen die Prinzipien einzuhalten. Alle diese Unternehmen werden von dem

⁹¹ Vgl. BITKOM, 2008, S. 26, Kein Anspruch auf Vollständigkeit und http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/modelcontracts/index_en.htm

US-Handelsministerium registriert und auf der Web-Site veröffentlicht⁹². Die Safe-Harbor regelt folgende Prinzipien⁹³:

- Informationspflicht
- Sicherheit
- Datenintegrität
- Wahlmöglichkeit
- Auskunftsrecht
- Durchsetzung
- Weitergabe

Die Zusammenarbeit mit einem Safe-Harbor-Unternehmen gewährleistet, dass das Unternehmen ein angemessenes Datenschutzniveau einhält.

Es existieren jedoch zurzeit keine globalen Datenschutznormen. Es gibt Staatengruppen, welche gewisse Standards gegenseitig anerkennen. Zum Beispiel haben die Mitgliedsstaaten in der Europäischen Union Standardklauseln vereinbart. Somit wird die Übermittlung von personenbezogenen Daten aus allen Mitgliedstaaten gleich geregelt. Diese Möglichkeit der Datenübermittlung wird in einem der nächsten Kapitel erläutert.

Bei der Datenverarbeitung im Ausland ist es wichtig zwei wesentliche Punkte zu berücksichtigen. Erstens: Wer verpflichtet sich den Datenschutz der übermittelten personenbezogenen Daten zu gewährleisten? Zweitens: Es muss sichergestellt sein, dass der Datenschutz angemessen berücksichtigt wird. (vgl. Söbbing, 2006, S. 298)

3.3.3.2 Datenübertragung innerhalb der Europäischen Union

Um IT-Services zu erbringen, ist es oft nötig personenbezogene Daten ins Ausland zu übermitteln. Im Rahmen von IT-Nearshoring-Projekten gilt es zu unterscheiden, ob eine Auslagerung von personenbezogenen Daten mit einem Unternehmen innerhalb der EU und dem EWR stattfindet oder das Zielland außerhalb der EU und des EWR seinen Sitz hat und somit eine Auslagerung in ein Drittland stattfindet. Die Europäische Union hat 27 Mitgliedstaaten.

⁹² Die Liste ist abrufbar unter: <http://safeharbor.export.gov/list.aspx>

⁹³ Vgl. BITKOM, 2008, S. 16,

Um den Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und den freien Datenverkehr zu gewährleisten, hat das Europäische Parlament und der Rat die Richtlinie 95/46/EG (DatSchRL) vom 24. Oktober 1995 erarbeitet⁹⁴. Die EG-Datenschutzrichtlinie wurde in dem nationalen Recht der EU-Mitgliedsstaaten umgesetzt. Zum Beispiel wurden in dem deutschen Bundesdatenschutzgesetz Änderungen des Gesetzes durchgeführt, welche im Jahre 2001 in Kraft traten⁹⁵. Das Datenschutzniveau ist innerhalb der EU als angemessen anerkannt, gemäß dem Art. 1 Abs. 1 DatSchRL:

„Die Mitgliedstaaten gewährleisten nach den Bestimmungen dieser Richtlinie den Schutz der Grundrechte und Grundfreiheiten und insbesondere den Schutz der Privatsphäre natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten“. [EU, 1995, Art. 1 Abs. 1 DatSchRL]

Wie oben schon erwähnt wurde, gilt die Richtlinie 95/46/EG auch für die EWR-Staaten Island, Lichtenstein und Norwegen. Diese Staaten sind wie die Mitgliedsstaaten der EU im Bereich des Datenschutzes gleichberechtigt. Gemäß Art. 1 Abs. 2 DatSchRL dürfen die EU-Mitgliedstaaten innerhalb des Europäischen Gemeinschaftsraumes den freien Verkehr personenbezogener Daten nicht beschränken oder untersagen.

Die wichtigsten Anforderungen an eine Outsourcing-Vereinbarung nennt [Quirchmayr et al., 2006] die Vertraulichkeit und Sicherheit der Datenverarbeitung, welche in Art. 16 und Art. 17 DatSchRL gesetzlich definiert sind. Basierend auf diesen Maßnahmen hat der Autor das folgende Modell entwickelt:

⁹⁴ Vgl. EU, 1995

⁹⁵ Vgl. Söbbing, 2006, S. 297

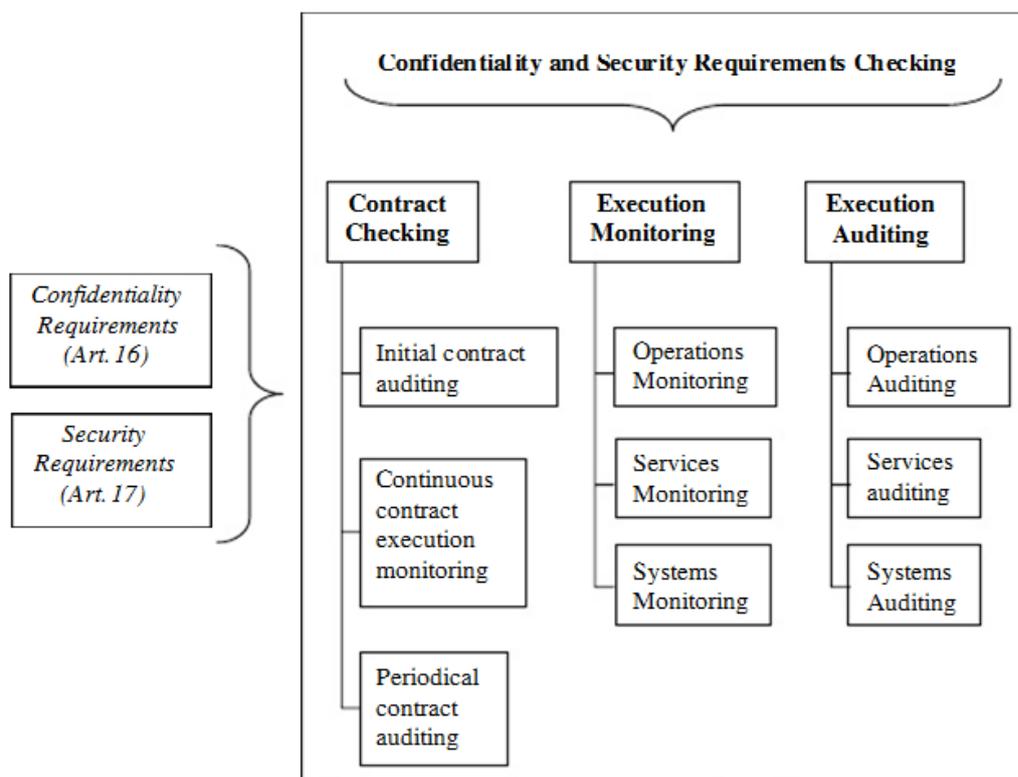


Abbildung 11 Conceptual Model of a compliance checker for Art. 16 and Art. 17 DatSchRL⁹⁶

Abbildung 11 zeigt ein anpassungsfähiges Outsourcing-Framework, welches Unternehmen dabei unterstützt, ihre Outsourcing-Sicherheitsvereinbarungen unter Berücksichtigung von gesetzlichen Grundlagen umzusetzen. Das Framework benutzt ein Modell, welches auf Abhängigkeiten beruht, um die Einhaltung eines Outsourcing-Vertrages zu überprüfen, mit Schwerpunkt auf Sicherheits- und Datenschutzanforderungen, welche in Art. 16 und Art. 17 definiert sind⁹⁷. Das Management von Outsourcing-Sicherheitsvereinbarungen muss ebenfalls Sicherheits- und Vertraulichkeitsanforderungen berücksichtigen. Das jedoch nicht nur am Anfang des Vertrages, sondern auch während der Ausübung des Sicherheits-Outsourcings und schlussendlich ebenfalls für Auditing und Evaluationszwecke, so der Autor.

Das Framework kann durch das Verwenden weiterer Module mit derselben Struktur ergänzt bzw. vervollständigt werden. Zum Beispiel mit den Anforderungen, welche in Art. 25

⁹⁶ Vgl. Quirchmayr et al., 2006, S. 413

⁹⁷ Vgl. Quirchmayr et al., 2006, S. 412

DatSchRL⁹⁸ für die Übermittlung der Daten in Drittländer, beschrieben sind. Das wird in den folgenden Absätzen weiter erläutert.

3.3.3.3 Datenübertragung in einen Drittstaat

Bei der Auswahl eines Unternehmens für die Übermittlung von personenbezogenen Daten ist es wichtig zu überprüfen, ob das Niveau des Datenschutzrechtes des Landes angemessen ist. Weiter muss auch überprüft werden, ob das Unternehmen die Datenschutzrichtlinien einhält oder nicht. Wenn das Drittland jedoch keinem angemessenen Datenschutzniveau entspricht, regelt der Gesetzgeber eine Reihe von Ausnahmen, welche die Kooperation mit diesen Ländern ermöglicht. (vgl. Söbbing, 2006, S. 298)

Bei der Übermittlung von personenbezogenen Daten außerhalb der EU formuliert der Gesetzgeber der Europäischen Union strengere Richtlinien, da der Betroffene auch in den Drittstaaten ausreichend geschützt werden soll⁹⁹. Art. 25 der Datenschutzrichtlinie 95/46/EG definiert die Grundsätze für eine Übermittlung personenbezogener Daten ins Drittland. Somit werden die Mitgliedsstaaten der EU verpflichtet zu berücksichtigen, dass die Übermittlung personenbezogener Daten in ein Drittland stattfinden darf, wenn dieses Drittland ein angemessenes Schutzniveau gewährleistet und wenn vor der Datenübermittlung die anderen Bestimmungen, mit denen die EU-Mitglieder die Datenschutzrichtlinie umgesetzt haben, berücksichtigt wurden¹⁰⁰.

Die Europäische Union prüft vor allem die Datenschutzrichtlinien in verschiedenen Ländern, um die Maßnahmen und die Kooperation mit gewissen Ländern zu vereinfachen. Wenn ein Nicht-EU-Staat ein angemessenes Datenschutzniveau besitzt, so gilt dieses Drittland als sicher¹⁰¹. Zu diesen Staaten gehören aktuell Argentinien, Kanada, Schweiz, Guernsey, die Isle of Man, Jersey und seit Januar 2011 auch Israel¹⁰².

⁹⁸ Vgl. Quirchmayr et al., 2006, S. 412

⁹⁹ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 358

¹⁰⁰ Vgl. EU, 1995, Art. 25 DatSchRL

¹⁰¹ Vgl. Söbbing, 2006, S. 298

¹⁰² Der neuste Stand der Liste ist abrufbar unter:

http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/thridcountries/index_en.htm

Dass ein Datenschutzniveau eines Landes angemessen ist, wird von einer Datenschutzgruppe Art. 29 EU-Datenschutzrichtlinie geprüft und definiert¹⁰³. Gemäß dem Art. 29 Datenschutzgruppe sollen folgende im „Working Paper 12“ ausgearbeiteten Bestimmungen berücksichtigt werden¹⁰⁴:

- der Grundsatz der Beschränkung der Zweckbindung (nach der Übergabe von Daten keine Zweckverweigerung);
- der Grundsatz der Datenqualität und -verhältnismäßigkeit (die personenbezogenen Daten müssen integer, aktuell und bezogen auf die Zweckbestimmung entsprechend angemessen und relevant sein);
- der Grundsatz der Transparenz (der Betroffene muss im Falle der Datenübertragung über diese Zweckbestimmung und den Verarbeiter der Daten informiert werden);
- der Grundsatz der Sicherheit (die Daten müssen vom Zugriff unbefugter entsprechend geschützt werden);
- das Recht auf Zugriff, Berichtigung und Widerspruch (Der Betroffene hat jederzeit das Auskunftsrecht über seine gesammelten Daten. Sollten diese falsch sein, kann er eine Korrektur verlangen. Auch kann er das Recht zum Widerspruch gegen die Verarbeitung anwenden);
- Die Beschränkung der Weiterübermittlung der Daten in andere Drittländer. (vgl. EU-Kommission, 1998, WP 12, S. 6-7)

Wenn ein Drittstaat von der Datenschutzgruppe nicht mit einem angemessenen Datenschutzniveau anerkannt wurde, kann trotzdem ein angemessenes Datenschutzniveau erreicht werden. Dies kann ermöglicht werden durch¹⁰⁵:

1. die Anwendung der Regelung der Ausnahmefälle:
 - a) Einwilligung der Betroffenen,
 - b) Erforderlichkeit der Datenübermittlung.
2. das Erreichen ausreichender Garantien:
 - a) vertragliche Regelung des Datenschutzes;
 - b) verbindliche Unternehmensrichtlinien;

¹⁰³ Vgl. Söbbing, 2006, S. 299

¹⁰⁴ Vgl. EU-Kommission, 1998, WP 12, S. 6

¹⁰⁵ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 360

3. Vereinbarung mit der EU:

- a) Safe-Harbor-Principle sind datenschutzrechtliche Standards, die zwischen der EU-Kommission und der US-Regierung festgestellt und anerkannt wurden. Diese wurden oben erläutert und sind für die Nearshoring-Projekte nicht relevant.

In Art. 26 der Datenschutzrichtlinie werden Ausnahmen definiert, welche eine Datenübermittlung in ein Drittland ohne angemessenes Datenschutzniveau unter gewissen Bedingungen ermöglicht.

1. Anwendung der Regelung der Ausnahmefälle

Die Anwendung der Regelung der Ausnahmefälle ermöglicht die Übermittlung von personenbezogenen Daten in ein Drittland ohne angemessenes Datenschutzniveau mit der Erlaubnis der Betroffenen. Im Falle der Ausnahme sind keine weiteren Maßnahmen für die Angemessenheit des Datenschutzniveaus zu überprüfen. Im Art. 26 Abs. 1 DatSchRL sind sechs Ausnahmefälle aufgelistet. Dabei sind zwei für die Datenübermittlung außerhalb des Unternehmens besonders relevant: die Einwilligung der Betroffenen (Art. 26 Abs. 1 lit. a DatSchRL) und die Erforderlichkeit der Datenübermittlung (Art. 26 Abs. 1 lit. b DatSchRL).

Im Ausnahmefall der Einwilligung muss der Betroffene schriftlich eine Einwilligung unterschreiben, in welcher er erlaubt, dass seine personenbezogenen Daten in einem Drittland ohne ein angemessenes Datenschutzniveau übermittelt werden¹⁰⁶. Diese Möglichkeit wurde in Kapitel 3.3.2.2 Funktionsübertragung detailliert erläutert. Die Einwilligung für die Drittstaatsübermittlung ist ein komplizierter Fall. Der Betroffene muss über die möglichen Risiken benachrichtigt werden. Erforderlich ist somit die Offenlegung der Information bezüglich der getroffenen Maßnahmen zum Schutz der Daten bzw. Garantien bezüglich des Datenschutzes bei der empfangenden Stelle¹⁰⁷.

In Ausnahmefällen der Erforderlichkeit der Datenübermittlung müssen die personenbezogenen Daten in ein Drittland transferiert werden, um die vertraglichen Bestimmungen zwischen der betroffenen Person und dem Unternehmen (dem

¹⁰⁶ Vgl. EU, 1995, Art. 26 Abs. 1 lit. a DatSchRL

¹⁰⁷ Vgl. BITKOM, 2008, S. 14

Datenübermittler) zu erfüllen. Die Datenübermittlung ist erforderlich, um einen Vertrag zu erfüllen oder um „*vorvertragliche Maßnahmen*“ zu erledigen¹⁰⁸. Ein Beispiel: Wenn ein Angestellter aus einem Unternehmen mit dem Sitz in einem Drittland in die Tochtergesellschaft nach Deutschland geschickt wurde, dann müssen seine Daten, aus steuerlichen Motiven oder um den Arbeitsvertrag zu erstellen, in den Drittstaat gesendet werden.

Um ein angemessenes Datenschutzniveau eines Drittlandes zu erreichen, bietet der Gesetzgeber nachfolgende Möglichkeiten an.

2. Erreichen ausreichender Garantien

Die Übermittlung von personenbezogenen Daten außerhalb der EU in ein Drittland ohne angemessenes Datenschutzniveau kann durch Erreichen ausreichender Garantien erfolgen (Art. 26 Abs. 2 DatSchRL). Das Unternehmen, welches für die Datenübertragung verantwortlich ist, muss eigene Maßnahmen für den Schutz der Daten erarbeiten, um das fehlende Datenschutzniveau zu erreichen. Dieses muss auf dem Niveau der Europäischen Datenschutzrichtlinien formuliert werden und alle nötigen Datenschutzmaßnahmen beinhalten. Dafür sieht der Gesetzgeber zwei Möglichkeiten vor: Vertragliche Regelung des Datenschutzes oder verbindliche Unternehmensrichtlinien. Diese zwei Verfahren werden näher definiert.

a) Vertragliche Regelung des Datenschutzes

Ein angemessenes Datenschutzniveau kann auch erreicht werden, wenn die Partner die Datenschutzregelungen vertraglich bestimmen und diese Regelungen dem Niveau der Datenschutzgesetze der Europäischen Union entsprechen. Zwischen dem Auftraggeber und dem Beauftragten kann ein individueller, verbindlicher Vertrag abgeschlossen werden. Dieser muss die Definitionen aller Datenschutzregelungen beinhalten, welche den Datenschutz der übermittelten personenbezogenen Daten gewährleistet¹⁰⁹. Gemäß Art. 26 Abs. 2 DatSchRL muss der Datenempfänger ausreichende Garantien für den Datenschutz bieten. Diese Garantien müssen vertraglich geregelt werden¹¹⁰. Im Weiteren muss dafür eine Genehmigung

¹⁰⁸ Vgl. EU, 1995, Art. 26 Abs. 1 lit. b DatSchRL

¹⁰⁹ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 358

¹¹⁰ Vgl. EU, 1995, Art. 26 Abs. 2 DatSchRL

von dem betroffenen Mitgliedsstaat erteilt werden und dieser informiert dann die EU-Kommission und die EU-Mitgliedsstaaten. Diese wiederum überprüfen dann die Genehmigung auf die Einhaltung von grundlegenden Maßnahmen des Datenschutzgesetzes (Art. 26 Abs. 3 DatSchRL). In der Praxis ist dieses Verfahren jedoch europaweit komplex und zeitaufwändig. Um das Verfahren zu vereinfachen, hat die EU-Kommission die EU-Standardvertragsklauseln von 2004 für die Übermittlung von personenbezogenen Daten in Drittländer ausgearbeitet¹¹¹. Durch die Entscheidung eines Unternehmens aus der EU mit einem Datenimporteur aus einem Drittstaat die Standardvertragsklauseln der EU zu vereinbaren, wird die Angemessenheit der Datenschutzniveaus beim Provider anerkannt¹¹². Dadurch werden die Datenschutzrichtlinien im vollen Umfang eingehalten.

Bei der Anwendung von EU-Standardvertragsklauseln erwartet die Europäische Kommission: *„ausreichende Garantien hinsichtlich des Schutzes der Privatsphäre, der Grundrechte und der Grundfreiheiten der Personen sowie hinsichtlich der Ausübung der damit verbundenen Rechte“*. [EU, 1995, Art. 26 Abs. 2 DatSchRL]

Die Parteien schließen einen Vertrag ab, welcher die vordefinierten EU-Standardklauseln beinhaltet, diese beschreiben die Pflichten und Rechte der Vertragspartner. Eine Genehmigung ist in diesem Fall irrelevant, die Behörden müssen jedoch informiert werden¹¹³. Die EU-Kommission hat drei Standardklauseln für die Übermittlung von personenbezogenen Daten ins Ausland ausgearbeitet¹¹⁴:

- Standardvertragsklauseln (Entscheidung 2001/497/EG vom 15. Juni 2001 bezüglich Standardvertragsklauseln für die Übermittlung personenbezogener Daten in Drittländer nach der Richtlinie 95/46/EG).
- Spezielle Klauseln für die Übermittlung an Auftragsdatenverarbeiter in „unsichere Drittländer“ (Entscheidung 2002/16/EG vom 27. Dezember 2001 hinsichtlich Standardvertragsklauseln für die Übermittlung personenbezogener Daten an Auftragsverarbeiter in Drittländern nach der Richtlinie 95/46/EG).
- ICC-Standardvertragsklauseln (Entscheidung K [2004] 5271 vom 27.12.2004), ist eine Erweiterung der Entscheidung 2001/497/EG und wird von Unternehmen am meisten

¹¹¹ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 359

¹¹² Vgl. BITKOM, 2008, S. 15

¹¹³ Vgl. BITKOM, 2008, S. 15

¹¹⁴ Vgl. BITKOM, 2008, S. 15

bevorzugt. Der Vorteil gegenüber den Standardvertragsklauseln von 2001 liegt in der Vereinfachung der Haftungsregelung. Auf der anderen Seite dehnen sich die Einflussmöglichkeiten der Datenschutzbehörden aus. Unternehmensfreundlicher sind auch die Veränderungen der Klauseln: Beilegung von Streitigkeiten, Prüfungspflichten und Zuweisung von Verantwortlichkeiten; es gibt die Möglichkeit der „Änderung der Klauseln“¹¹⁵.

Im Rahmen der Standardvertragsklauseln werden zwei Vertragsverhältnisse zwischen den Parteien unterschieden: controller- controller Verhältnisse und controller-processor Verhältnisse¹¹⁶ oder wie schon im vorherigen Kapitel erläutert wurde: die Auftragsdatenverarbeitung und die Funktionsübermittlung. Für die beiden Situationen wurden separate Standardklauseln formuliert.

Als Schlussfolgerung kann man zwei Möglichkeiten ableiten, welche die vertraglichen Vereinbarungen zwischen den Vertragspartnern für eine Datenübermittlung in einem „unsicheren Drittland“ unterstützen¹¹⁷:

- Individueller Datenschutzvertrag: Die Parteien vereinbaren selbst formulierte Datenschutzregelungen. Der Vertrag wird abgeschlossen, jedoch wird für die Datenübermittlung eine Genehmigung von Aufsichtsbehörden benötigt (Art. 26 Abs. 2 DatSchRL). Die Ausstellung einer Genehmigung kann lange dauern und das Verfahren ist kompliziert, denn die vertraglichen Regelungen werden auf die Vollständigkeit der DatSchRL überprüft.
- Standardvertragsklauseln der Europäischen Kommission: Bei der Verwendung unveränderter Standardvertragsklauseln der Europäischen Kommission wird von allen EU-Mitgliedsstaaten anerkannt, dass das Unternehmen ausreichende Garantien für den Datenschutz gewährleistet. (vgl. BITKOM, 2008, S. 14)

Ein wichtiger Punkt im Rahmen der vertraglichen Vereinbarung ist, die Grenzen der Verfahren zu berücksichtigen. Schwierigkeiten können die staatlichen Regelungen darstellen. Diese haben Vorrang in der Anwendung vor der vertraglichen Vereinbarung zwischen den

¹¹⁵ Vgl. EU-Kommission, 2004

¹¹⁶ Vgl. EU-Kommission, 2011

¹¹⁷ Vgl. BITKOM, 2008, S. 14

Parteien. Das Problem tritt auf, wenn gesetzliche Richtlinien des Drittlands von dem Datenempfänger die „*Offenlegung von Informationen*“ verlangen, sodass die personenbezogenen Daten an die Polizei, Gerichte oder Steuerbehörden veröffentlicht werden müssen. Diese Schwäche kann in gewissen Fällen nicht geregelt werden. Daher ist dieser Weg, um einen angemessenen Datenschutz der Datenübermittlung zu garantieren, sehr komplex. (vgl. EU-Kommission, 1998, WP 12, S. 22-23)

Bei den Standardvertragsklauseln können Schwierigkeiten auftreten, wenn mehrere Konzernunternehmen bei der Datenübermittlung beteiligt sind. Jedes Unternehmen aus der Europäischen Union muss separat Verträge mit Providern aus den Drittstaaten unterschreiben. Es ist sehr kompliziert, wenn viele Unternehmen und Provider zusammenarbeiten. Falls sich die Datenflüsse ändern oder Änderungen in der Struktur des Konzerns auftreten, müssen alle Verträge angepasst werden. Bei den Konzernunternehmen sind die Standardvertragsklauseln weniger anwendbar. (vgl. Eul, 2011, S. 91)

b) Verbindliche Unternehmensrichtlinien

Der Schutz der personenbezogenen Daten in Drittstaaten ist auch bei einer Datenübermittlung innerhalb eines internationalen Konzerns zu beachten. Die Aufsichtsbehörden müssen über diese Art von Datenübermittlung informiert werden. Sie entscheiden, ob das Datenschutzniveau als angemessen anerkannt werden kann. Die Prüfung erfolgt auf Grund der verbindlichen Unternehmensrichtlinien. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 360)

Die Artikel 29-Gruppe hat Maßnahmen für die „*Binding Corporate Rules*“ (BCR auch „*Codes of Conduct*“) entwickelt. Die BCR sind verbindliche Unternehmensrichtlinien und wurden von den Konzernen und Organisationen, die international agieren, formuliert. Diese Richtlinien unterstützen und vereinfachen die interne personenbezogene Datenübermittlung auch außerhalb der Europäischen Union im Sinne des Art. 26 Abs. 2 DatSchRL und regeln dabei die Einhaltung der europäischen Datenschutzrichtlinie¹¹⁸. Die „*Binding Corporate Rules*“ beziehen sich auf den Datenschutz von personenbezogenen Daten eines Konzerns wie: Daten von Kunden, Mitarbeitern, Aktionären, Vertrags- oder Geschäftspartnern¹¹⁹.

¹¹⁸ Vgl. EU-Kommission, 2010

¹¹⁹ Vgl. BITKOM 2008, S. 16

BCR stellen sicher, dass alle getätigten Übermittlungen innerhalb einer Gruppe adäquat geschützt sind. Das ist eine Alternative zu einzelnen Verträgen, welche Firmen ansonsten jedes Mal für die Übermittlung und Verarbeitung von Daten ausarbeiten müssen. Zu bemerken ist, dass die BCR nicht für die Datenübergaben außerhalb der Gruppe anwendbar sind. Einmal von der EU-Kommission anerkannt, heißt es, dass die BCR ein angemessenes Datenschutzniveau gewährleisten. (vgl. EU-Kommission, 2010)

Die BCR bieten viele Vorteile und ermöglichen¹²⁰:

- Die Einhaltung der Artikel 25 und 26 DatSchRL und die EU Direktiven 95/46 für alle Datenübermittlungen innerhalb einer Gruppe,
- Harmonisierung von Praktiken bezüglich personenbezogenen Daten innerhalb einer Gruppe,
- Vermeidung von Risiken bei der Datenübermittlung zu Drittstaaten,
- Vermeidung des Aufwandes für die Erstellung einzelner, spezifischer Verträge für einzelne Datenübermittlungen,
- Integriert Datenschutz und Datenschutz-Policies als Bestandteil der Unternehmen dieser Gruppe,
- Sicherheit und Transparenz für interne Mitarbeiter in Bezug auf die Behandlung ihrer personenbezogenen Daten.

Die Anforderungen für die BCR müssen dem europäischen Datenschutzniveau entsprechen. Der Art. 29-Datenschutzgruppe hat diese Anforderungen in Working Paper 74, Working Paper 12 und Working Paper 108 dokumentiert¹²¹.

Die Datenschutzgruppe der Europäischen Union überprüft laufend die Datenschutzrichtlinien innerhalb des internationalen Konzerns und veröffentlicht die Liste dieser Unternehmen¹²². Der Art. 29-Datenschutzgruppe hat in Working Paper 108 eine „*Muster-Checkliste für Anträge auf Genehmigungen verbindlicher unternehmensinterner Datenschutzregelungen*“

¹²⁰ Vgl. EU-Kommission, 2010

¹²¹ Vgl. BITKOM, 2008, S. 17

¹²² Die Liste der internationalen Konzerne, für welche die EU die BCR anerkannt hat, ist abrufbar, unter: http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/binding_rules/bcr_cooperation_en.htm

ausgearbeitet. Diese informiert die Konzerne an welche Antragstelle sie sich für eine Genehmigung wenden müssen. Weiter können die Unternehmensregelungen an Verbindlichkeit und an Einhaltung der europäischen Datenschutzrichtlinien geprüft werden. Rechte der Betroffenen werden geklärt, falls eine Verletzung der Datenschutzrichtlinien vorkommt. (vgl. EU-Kommission, 2005, WP 108)

Binding Corporate Rules benötigen in gewissen Fällen eine Genehmigung von der Aufsichtsbehörde, dieses ist jedoch vom Gesetzgeber nicht deutlich vorgeschrieben. Es gibt zwei mögliche Fälle: Erstens wird die Einordnung von Binding Corporate Rules gemäß Art. 25 Abs. 1 EU- DatSchRL berücksichtigt. Der Datenübermittler muss selbst die Angemessenheit des Datenschutzniveaus beim Datenempfänger überprüfen und einschätzen können. Eine Genehmigung von Aufsichtsbehörden ist nicht nötig. Zweitens wird die Einordnung von Binding Corporate Rules unter Art. 26 Abs. 2 DatSchRL vertreten. In diesem Fall entscheiden die Aufsichtsbehörden, dass die Binding Corporate Rules genehmigungspflichtig sind. Binding Corporate Rules können nur für große Konzerne zur Anwendung kommen. (vgl. BITKOM, 2008, S. 17)

Bei den genehmigungspflichtigen BCR wird folgende Vorgehensweise angewendet: Die BCR werden der zuständigen Aufsichtsbehörde vorgelegt, bei welcher der Inhalt der Richtlinien überprüft wird. Sofern diese Richtlinien dem angemessenen Datenschutz entsprechen und von den Behörden akzeptiert sind, wird eine Genehmigung für die gewünschte Datenübermittlung erstellt.

Für Konzerne, welche in den EU-Mitgliedstaaten kooperieren, ist es nicht einfach zu entscheiden, zu welchen Aufsichtsbehörden sie sich wenden müssen, um eine Genehmigung zu erhalten. Daher soll die Art. 29-Arbeitsgruppe vereinfachte Lösungen für die Konzerne erarbeiten. Der Sinn liegt darin, dass die Aufsichtsbehörden aller EU-Mitgliedstaaten zusammenarbeiten sollen, um eine gemeinsame Stellungnahme zu erreichen. Jedoch wurde dieses Ziel noch nicht erreicht. Der Konzern braucht momentan von allen Mitgliedsstaaten, von welchen die Datenübermittlung erfolgt, eine Genehmigung¹²³. Auch dem Datenschutzrecht der Einzelstaaten müssen die BCR entsprechen. Dieses spricht für einen Nachteil der BCR, um ein angemessenes Datenschutzniveau zu erreichen.

¹²³ Vgl. EU-Kommission, 2005, WP 107

Für die BCR müssen die Aufsichtsbehörden aller EU-Mitgliedstaaten zustimmen, in denen ein Konzern seine Sitze hat. Eine Vereinfachung des Verfahrens wurde jedoch bereits erreicht. Erstens wird die Abstimmung der Datenschutzbehörden bei der Behörde eines Landes gebündelt. Zweitens wurde zwischen manchen Ländern die gegenseitige Anerkennung eingeführt, sodass die Datenschutzbehörde eines Landes die Zustimmung der BCR durch die Behörde eines anderen Landes akzeptiert. Trotz der Zustimmung haben die BCR einen langen Weg, es kann bis zu zwei Jahre dauern und der materielle Aufwand darf nicht unterschätzt werden. Verzögerungen können auftreten, weil der Prozess der Zustimmung der BCR in gewissen EU-Ländern länger dauert oder weil einzelne Gesellschaften des Konzerns sich noch nicht entschieden haben, die BCR anzuerkennen. (vgl. Eul, 2011, S. 92)

Das Datenschutzniveau bei der Datenübermittlung ins Drittland wird als angemessen anerkannt, wenn der Datenempfänger ausreichende Garantien bietet. Das kann durch die Abschließung der Standardvertragsklauseln oder durch die BCR erfolgen. Die Entscheidung, welches Verfahren für ein Unternehmen günstiger ist, entscheidet der Datenübermittler selbst. Die beiden Instrumente bieten viele Vor- aber auch Nachteile. Die Binding Corporate Rules werden in den meisten Fällen von Konzernen mit einem großen Maß an Datenflüssen angewendet. Die Regelungen sind für alle Unternehmensgruppen verbindlich anzuwenden. Die Standardvertragsklauseln sind fix von der Europäischen Kommission definiert und bieten fast keine Flexibilität bei der Vertragsabwicklung. Schlussendlich hängt die Entscheidung für das richtige Instrument von mehreren Faktoren ab: die Datenflüsse, der Struktur des Unternehmens und dem Stellenwert des Datenschutzes innerhalb des Unternehmens.

In diesem Kapitel wurde das Datenschutzrecht detailliert recherchiert und beschrieben. Der Schwerpunkt wurde auf die Datenübermittlung bei den IT-Nearshoring-Projekten gelegt. Somit erfolgt der Datentransfer innerhalb der EU/EWR-Mitgliedstaaten oder ins Drittland, wie die Ukraine, Russland, u.a. In Abbildung 12 ist eine Entscheidungshilfe für die Datenübermittlung ins Ausland dargestellt. Diese soll dem Leser die Problematik des Prozesses und der Entscheidungen, welche das Datenschutzrecht unterstützt, deutlicher machen.

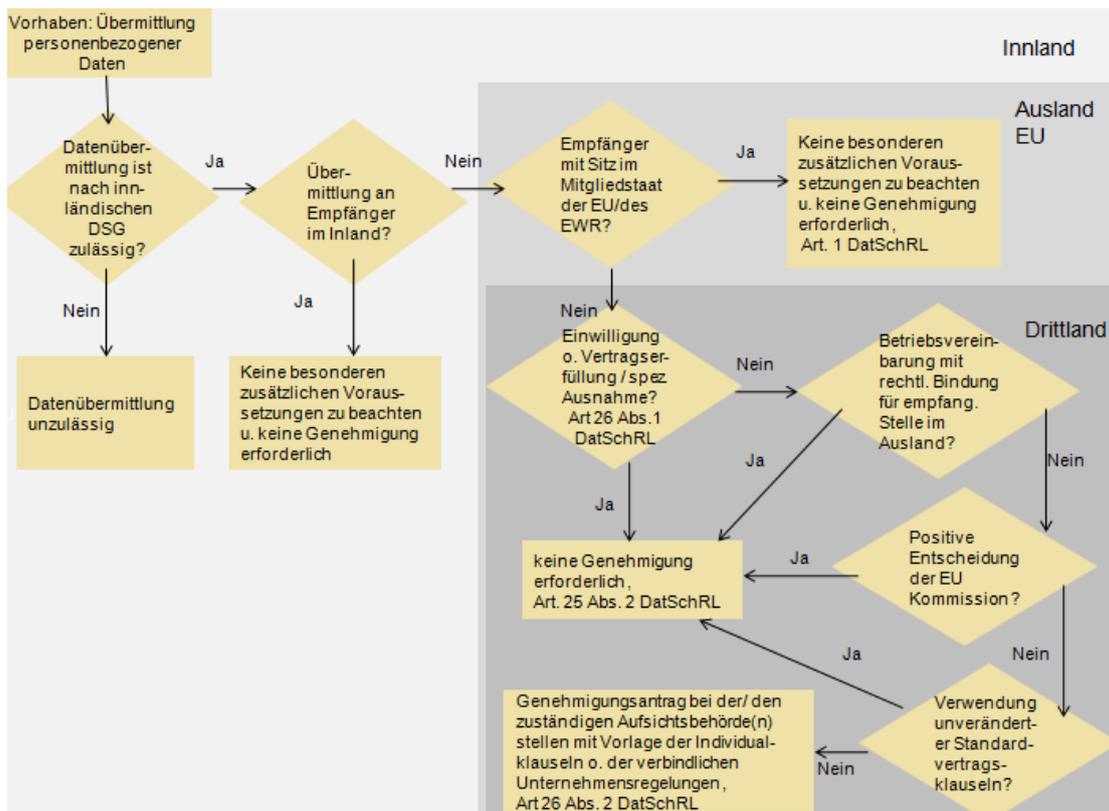


Abbildung 12 Entscheidungshilfe Auslandsdatenverarbeitung¹²⁴

Zusammenfassend muss im Rahmen eines Nearshoring-Projektes folgendes berücksichtigt werden: Wenn eine Übermittlung von personenbezogenen Daten vom Gesetzgeber zugelassen wird, muss festgestellt werden, in welchem Land der Datenimporteur den Sitz hat. Falls der Sitz des Providers innerhalb der Europäischen Union oder in einem Land außerhalb der EU mit einem angemessenen Datenschutzniveau liegt, benötigt die Datenübermittlung keine Genehmigung. Anders, wenn der Sitz des Providers in einem Drittland mit einem unangemessenen Datenschutzniveau liegt, kann das angemessene Datenschutzniveau durch vertragliche Regelungen wie Standardvertragsklauseln oder durch verbindliche Unternehmensrichtlinien wie BCR für die Konzerngruppen erreicht werden. Der Antrag wird bei einer Aufsichtsbehörde beantragt, welche entscheidet ob eine Genehmigung erteilt werden soll oder nicht. Der Gesetzgeber erlaubt auch die Datenübermittlung durch die Einwilligung der Betroffenen, jedoch ist dieses Verfahren sehr komplex und zeitaufwändig.

Das Datenschutzgesetz verhindert durch seine Richtlinien den Missbrauch von personenbezogenen Daten in der heutigen breiten und globalisierten Informationswelt und

¹²⁴ Darstellung in Anlehnung an Backes et al., 2004, S. 156 und EU, 1995

schützt die Betroffenen, sei es in der Rolle des Kunden, Angestellten, Aktionärs oder Geschäftspartners.

3.4 Einflussfaktoren

Bei der Abwicklung von IT-Nearshoring-Projekten ist die Sicherheit innerhalb des Landes des Vertragspartners für den Auftraggeber sehr wichtig. Noch in der Phase der Anbieterauswahl müssen vor allem die politische und rechtliche Situation des Nearshoring-Landes genauer überprüft werden. Einer der wichtigsten Einflussfaktoren in Bezug auf die langfristige Zusammenarbeit der Vertragspartner ist die „*angemessene politische und rechtliche Stabilität*“ im Anbieterland¹²⁵. Unsicherheit in dem politischen und rechtlichen System des Landes können radikale Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen des Nearshoring-Projektes auslösen. Wie zum Beispiel der Verlust der Anerkennung des Datenschutzrechtes im Anbieterland oder plötzlich auftretende Embargo-Richtlinien, was sehr kritische Situationen auslösen kann. Veränderungen des Arbeits- oder Steuerrechtes eines Partnerlandes können Umstrukturierungen des Projektplanes und der Organisationsstruktur, sowohl im Rahmen des Projektes als auch auf dem Niveau des gesamten Unternehmens fordern.

Bezüglich der Rechtssicherheit müssen die Vertragspartner einen sicheren Gerichtsort vereinbaren. Dieser Schritt ist wichtig für den Schutz von Urheberrechten und Patenten aber auch für eine mögliche Inanspruchnahme von Gewährleistungsansprüchen. (vgl. Amberg und Wiener, 2006a, S. 39)

Daher müssen die Fragestellungen bezüglich der rechtlichen Einflussfaktoren rechtzeitig recherchiert und entsprechende Maßnahmen definiert werden. Besonders wichtig ist es auch die genauen Vereinbarungen zwischen den Outsourcing-Partnern vertraglich zu definieren.

¹²⁵ Vgl. Amberg und Wiener, 2006a, S. 38

4 Organisatorische Rahmenbedingungen

Von der Organisation des IT-Nearshoring-Projektes hängt die Realisierung des gesamten Projektes ab. Die organisatorischen Rahmenbedingungen werden geplant, um die Ziele des Projektes zu erreichen. Im Falle von IT-Nearshoring-Projekten wird das Thema der Projektorganisation komplexer, denn es ist ein externer Provider involviert. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema der Organisation der IT-Nearshoring-Projekte. Ein Projekt muss in der Vorphase detailliert geplant werden. Zu den organisatorischen Rahmenbedingungen gehören: die Auswahl der Organisationsform, das Prozess- und Projektmanagement und das Management der Zusammenarbeit. Diese Rahmenbedingungen werden in diesem Kapitel näher betrachtet.

4.1 Organisationsformen

Der Ausgangspunkt eines IT-Nearshoring-Projektes ist die Auswahl der Organisationsform. Diese ist in Verbindung mit den gewünschten ausgelagerten Aktivitäten zu überlegen. In der Literatur stößt man auf mehrere Organisationsmodelle. [Amberg und Wiener, 2006, S. 31] stellen in Anlehnung an [Robinson und Kalakota, 2004, S. 40] eine Klassifikation der Organisationsformen in einem Framework dar:

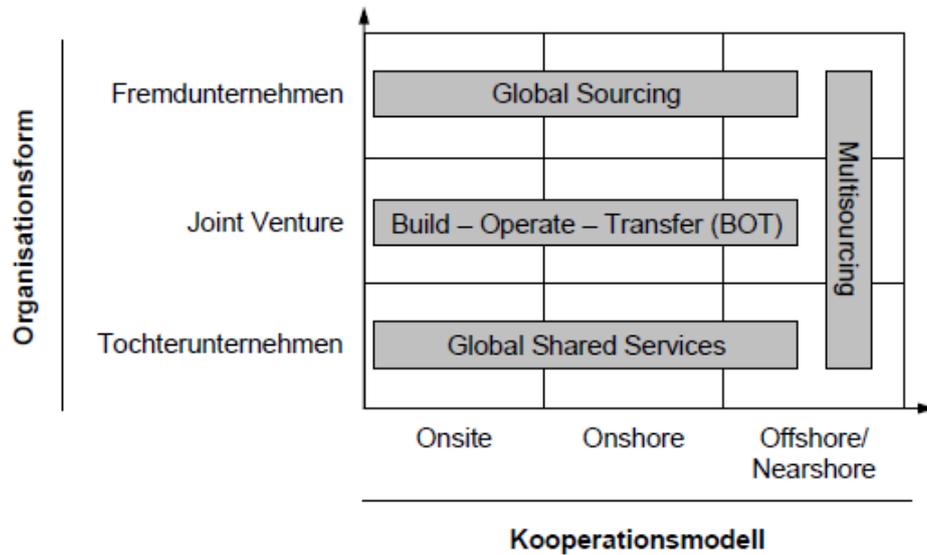


Abbildung 13 Klassifikations-Framework für Geschäftsmodelle¹²⁶

Es wird zwischen den folgenden Organisationsmodellen unterschieden:

- Rechtsformen oder Organisationsformen:
 - Fremdunternehmen
 - Joint Venture
 - Tochterunternehmen
- Geschäftsmodelle
 - Global Sourcing
 - Build-Operate-Transfer (BOT)
 - Global Shared Services
 - Multisourcing
- Kooperationsmodelle
 - Onsite
 - Onshore
 - Offshore (bzw. Nearshore)

In den weiteren Unterkapiteln werden diese Organisationsmodelle und Begriffe erklärt.

¹²⁶ Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S.31

4.1.1 Rechtsformen

In Rahmen der Rechtsformen im IT-Offshoring unterscheidet man zwischen der Niederlassung eines Tochterunternehmens, Vereinbarung zwischen Partnern, eines Joint Ventures oder der Zusammenarbeit mit einem externen Fremdunternehmen¹²⁷.

Bei der Auswahl der Rechtsform werden die Chancen und Risiken, welche diese Formen mitbringen, überprüft.

Ein **Tochterunternehmen** wird im Falle eines dauerhaften Projektes gegründet¹²⁸. Das Unternehmen kann eine Niederlassung im Ausland gründen und von den Vorteilen dieses Landes, wie z.B. der wirtschaftlichen und steuerlichen Lage profitieren¹²⁹. Der wichtigste Vorteil hierbei ist die Qualitätssicherung, jedoch zählen die Flexibilität und die möglichen Änderungen in dem politischen und rechtlichen System des Zielortes zu den Risiken dieser Rechtsform des IT-Offshoring¹³⁰.

Die Vereinbarung eines **Joint Ventures** wird vertraglich beschlossen, das Verfahren ist jedoch komplex. Die beiden Vertragsparteien stellen Personal für die Zusammenarbeit zur Verfügung. Ein gemeinsames Managementteam wird auf der Seite der Auftraggeber und Auftragnehmer gebildet. (vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 23)

Die Zusammenarbeit mit einem **Fremdunternehmen** oder einem externen Provider erweist weniger organisatorischen Aufwand, jedoch kann die Qualitätssicherung darunter leiden. Die IT-Aktivitäten werden in diesem Fall in einer IT-Servicetochter konzentriert. (vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 24- S. 25)

Der wichtigste Unterschied zwischen diesen Formen ist die Bindungsintensität des Unternehmenspartners. Die Bindungsintensität ist bei der Gründung des Tochterunternehmens durch die Gründung der Niederlassung stärker, im Fall der Joint Venture-Vereinbarung ist diese nicht mehr so stark und bei der Kooperation mit einem unabhängigen Dienstleistererbringer ist die Bindungsintensität am geringsten¹³¹.

¹²⁷ Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 19

¹²⁸ Vgl. BITKOM, 2008, S. 30

¹²⁹ Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 21

¹³⁰ Vgl. BITKOM, 2008, S. 30

¹³¹ Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 20

4.1.2 Geschäftsmodelle

Zu den wichtigsten Geschäftsmodellen des IT-Offshoring-Projektes zählen: Global Sourcing, Build-Operate-Transfer (BOT), Multisourcing und Global Shared Services¹³².

Global Sourcing ist ein Modell, welches die Vorteile verschiedener Modelle vereint. Der Provider agiert global und somit können der Zeitunterschied wie auch die Lohnkosten der verschiedenen Standorte zum Vorteil genutzt werden. (vgl. Robinson und Kalakota, 2004, S. 32, S. 39)

Bei dem **Build-Operate-Transfer** (BOT) bildet der Auftragsnehmer eine Niederlassung. Das Modell beinhaltet drei Schritte: Build, Operate, Transfer¹³³. Der Kunde definiert den Ort für den Provider, bei welchem dieser den ganzen Aufbauprozess durchführen soll (Build). Der Provider betreibt die Dienstleistungen mit dem eigenen Arbeitsteam (Operate). Nach einer mit dem Kunden vereinbarten Zeit wird das ganze IT-Center an den Kunden übergeben (Transfer). Zu den wichtigsten Vorteilen zählt hier der Know-how-Transfer. (vgl. BITKOM, 2008, S. 30)

Multisourcing involviert mehrere Dienstleistungsanbieter für die Erstellung von verlagerten Dienstleistungen. Der Auftraggeber verlagert die Teilaufgaben an mehrere Provider, in Abhängigkeit von der jeweiligen Spezialisierung des Providers und von dem Preis-Leistungs-Verhältnis¹³⁴. Der Vorteil dieses Modells ist, dass der Kunde nicht mehr an einen einzigen Provider gebunden ist. Zu den Nachteilen zählen hoher Koordinationsaufwand, hohes Sicherheitsrisiko und die Mehrzahl der Schnittstellen, welche von verschiedenen Providern erstellt werden und dann wieder zusammengeführt werden müssen¹³⁵.

4.1.3 Kooperationsmodelle

Die Kooperationsmodelle stellen die Art der Teamkooperation dar, welche beteiligte Mitarbeiter des Projektes auf verschiedene Projektstandorte verteilt. Zu den wichtigsten Kooperationsmodellen zählen: Onsite, Onshore und Offshore (bzw. Nearshore). (vgl. Robinson und Kalakota, 2004, S. 31-32)

¹³² Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 36

¹³³ Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 33

¹³⁴ Vgl. Söbbing, 2002, S. 47- 48

¹³⁵ Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 34-35

Onsite- der ausländische Provider sendet seine Mitarbeiter zu den Kunden. Direkt bei den Kunden vor Ort werden die IT-Dienstleistungen erbracht¹³⁶. Nach der Beendigung des Projektes verlassen die Mitarbeiter den Standort des Kunden. Dieses Modell wird für kurzfristige Projekte angewendet, meistens im Beratungsbereich¹³⁷.

Onshore- für dieses Modell sprechen zwei Varianten: entweder hat der Offshore-Provider eine Niederlassung in dem Land des Kunden oder ein Großunternehmen besitzt Tochterunternehmen sowohl im Inland als auch im Ausland¹³⁸. Die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern der inländischen Niederlassung/ Tochterunternehmen und den Spezialisten des Unternehmens ist sehr eng, um Ziele wie der Zeit-Kostenplan und die Qualitätssicherung zu erfüllen. (vgl. Robinson und Kalakota, 2004, S. 31)

Offshore- die IT-Dienstleistungen werden bei dem ausländischen Provider aus dem Ausland erbracht, dabei können mehrere Probleme entstehen wie z.B. der Verlust der Transparenz, Kommunikationsprobleme oder kulturelle Unterschiede¹³⁹. Vorteilhaft bei diesem Modell sind die hohen Kostenersparnisse¹⁴⁰. **Nearshore** ist eine Offshore -Variante, bei welcher die Mitarbeiter bei dem ausländischen Anbieter tätig sind. Der Vorteil gegenüber Offshore liegt jedoch darin, dass die kulturellen Unterschiede geringer sind und so weniger Missverständnisse entstehen können (vgl. Gadatsch, 2006, S. 48).

Von diesen drei wichtigen Outsourcing-Modellen lassen sich Mischformen ableiten, wie: **Onsite-Offshore**. Das Modell verbindet die Vorteile der Onsite und Offshore Modelle, dabei findet ein Teil des Projektes beim Auftraggeber statt, der größte Projektteil wird jedoch beim ausländischen Provider im Ausland abgewickelt¹⁴¹. Die Problemstellung und das Konzept werden in den meisten Fällen beim Kunden vor Ort definiert, damit Kommunikationsprobleme vermieden werden. Die Entwicklung des Projektes findet wiederum auf der Offshore Seite statt¹⁴².

[Gadatsch, 2006, S. 47] nennt noch weitere Mischformen wie: Onsite-Onshore- Offshore, Captive Centern.

¹³⁶ Vgl. Gadatsch, 2006, S. 47

¹³⁷ Vgl. Amberg und Wiener, 14/2004, S. 7

¹³⁸ Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 29

¹³⁹ Vgl. Gadatsch, 2006, S. 48

¹⁴⁰ Vgl. Amberg und Wiener, 14/2004, S. 7

¹⁴¹ Vgl. Amberg und Wiener, 14/2004, S. 8

¹⁴² Vgl. Gadatsch, 2006, S.47

Am meisten wird in der Praxis das Onsite-Offshore-Koordinationsmodell eingesetzt, die Koordination wird Onsite durchgeführt. Vor Ort wird von einem Projektmanager die Entscheidung der Aufgabenteilung und der Verlagerung von Aktivitäten getroffen¹⁴³. Wie die Organisation des Offshoring-Projektes nach der Auswahl des Organisationsmodells weiter ablaufen soll, wird auf Basis des Onsite-Offshore-Koordinationsmodells in den weiteren Absätzen dieser Arbeit beschrieben.

4.2 Projektmanagement

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren eines IT-Nearshoring-Projektes sind die Erstellung einer klaren Organisationsstruktur und genau definierte Prozesse. Die Definition einer übergreifenden Organisationsstruktur und eines Prozessmodells muss mit beidseitiger Teilnahme erfolgen. Beide Partner müssen bereit sein, nötigenfalls eigene, bereits bestehende Strukturen und Prozesse anzupassen¹⁴⁴.

Zu dem Projektmanagement gehören die Aufgaben der Planung, Durchführung und des erfolgreichen Abschlusses von Projekten. Wichtige Überlegungen in diesem Zusammenhang sind: Zeitmanagement, Ressourcenmanagement, Risikomanagement, Kostenmanagement, Change Management und das Stakeholder Management.

Große Nearshoring-Projekte sind sehr komplex, deswegen werden diese in der Praxis in Teilprojekte unterteilt. Somit entsteht eine Projekthierarchie, mit deren Aufbau sich das Programmmanagement beschäftigt. Im besten Fall werden die Subprojekte so gegliedert, dass sie jeweils den gleichen Aufwand und Komplexitätsgrad haben. Im Weiteren gehört zu der Projektorganisation die Erstellung eines Projektplanes. Dieser soll die mittelfristige Projektplanung beinhalten. Bei der Projektorganisation muss der Nearshoring-Kunde allgemeine Regelungen und für die Projektumsetzung spezifische Richtlinien festlegen und beachten. Diese stellen die formale Rahmenstruktur dar. (vgl. Amberg und Wiener, 14/2004, S. 1-2)

In Abhängigkeit von den übergreifenden Projektzielen werden der Projektplan, seine Prozesse und Aufgaben festgelegt. Im Weiteren wird auch das Projektteam zielorientiert

¹⁴³ Vgl. Amberg und Wiener, 14/2004, S. 8

¹⁴⁴ Vgl. BITKOM, 2005, S. 35

zusammengestellt und die Rollen und Verantwortlichkeiten werden verteilt. Dabei ist die Steuerung und Leitung der Zusammenarbeit bzw. die Beziehung zwischen den Partnern extrem wichtig.

4.2.1 Prozesse und Aufgaben

Die wichtigsten Prozessabläufe werden am Anfang des Projektes definiert. Dazu werden auch die Arbeitsschritte geplant. Für die Arbeitsschritte müssen die Ergebnisse, Regeln, Richtlinien (z.B. Qualitätskriterien), Verantwortlichkeiten und Kontrollmechanismen definiert werden¹⁴⁵.

In Abhängigkeit zu der ausgesuchten Kooperationsform des Offshoring-Projektes definiert [Gadatsch, 2006, S.96] die Prozessabläufe des Offshoring-Projektes und die beteiligten Parteien innerhalb jedes Prozesses. Somit unterscheidet er folgende Grundformen der Projektgestaltung:

- **In Sequence:** Eingesetzt bei der einmaligen Übergabe eines durchzuführenden Projektes. Der Auftraggeber erstellt eine Spezifikation der Anforderung, diese wird vom Provider umgesetzt. Der Kommunikationsaufwand ist sehr gering.
- **Workbench:** Eingesetzt bei einer langfristigen Übergabe von kompletten Aufgabenbereichen. Nach der Phase des Wissensaustauschs erbringt der Provider wiederkehrende Dienstleistungen gleicher Art. Die Kommunikation und Koordination ist sehr bedeutend bei dieser Arbeitsform.
- **Brückenkopf:** Eingesetzt bei langfristigen Projekten. Spezifisch ist, dass zwischen den Onsite- und Offshore-Team ein „*Brückenkopfteam*“ arbeitet. Diese Form ist in Abbildung 14 dargestellt.
- **Captive Offshore:** Eingesetzt bei der Auslagerung von Projekten in Offshore-Ländern. Hier wird die Gründung einer Tochtergesellschaft empfohlen.

¹⁴⁵ Vgl. BITKOM, 2005, S. 36

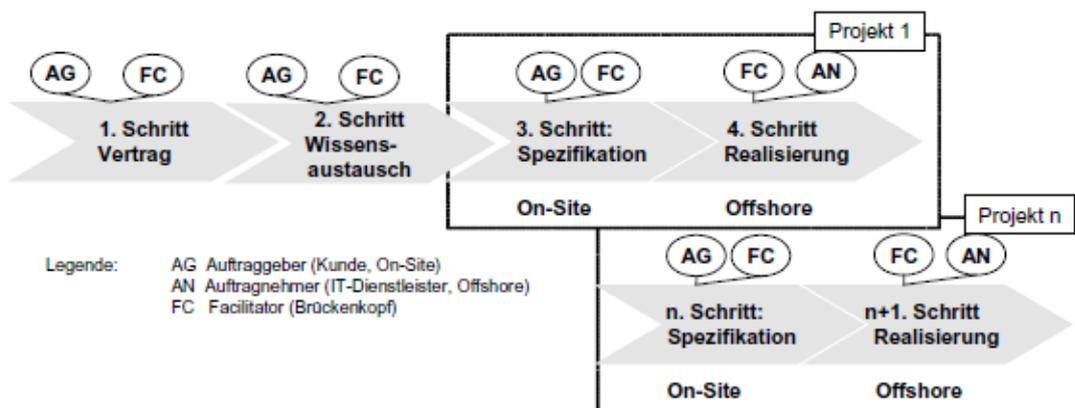


Abbildung 14 Brückenkopf¹⁴⁶

Im Rahmen der Projektgestaltung nach der „*Brückenkopf*“-Form handelt es sich um den Einsatz eines Teams, welches vor Ort beim Auftraggeber arbeitet und somit eine Brücke zwischen dem Onsite- und Offshore-Team bildet. Das Team besteht aus inländischen Mitarbeitern des Providers oder es ist ein selbständiges Unternehmen, welches im Inland tätig ist. Zum Beispiel kann ein Team als Brückenkopf aus Fach- und IT-Experten eingesetzt werden, welches die Kommunikation mit dem Kunden übernimmt. Dadurch profitiert der Kunde von der höheren Rechtssicherheit und von geringeren Kultur- und Sprachunterschieden. (vgl. Gadatsch, 2006, S.95)

Nachdem das Projekt in Phasen und Prozesse unterteilt wurde, müssen die dazugehörigen Aufgaben schrittweise definiert werden und an das jeweils zuständige Team verteilt werden. Das Dual Shore Delivery Model aus Tabelle 5 zeigt ein Beispiel der Aufgabenteilung, welche zu bestimmten Phasen des Projektes gehören:

Tabelle 5: Phasenmodell Dual Shore Delivery Model¹⁴⁷

Phase	Aufgaben
Startphase	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung des Onsite - Kernteams mit Branchen & Technologie- Know-how
Knowledge Transfer	<ul style="list-style-type: none"> • Beginn der Onsite Aktivitäten • Steering Committee • Projekt Management - Reporting • Studium vorhandener Dokumentation, Layouts • Problemanalyse der existierenden Applikation

¹⁴⁶ Vgl. Gadatsch, 2006, S. 96

¹⁴⁷ Vgl. Gadatsch, 2006, S. 100 in Anlehnung an Winkler, 2006

	<ul style="list-style-type: none"> • Service Level Management • Konfigurationsmanagement • Change Management • Release Management • Problem Management • Störfall Management • Ressourcen Management • Erstellung eines Projektplanes mit Zeitfenster • Knowledge Transfer Messplan
Transition	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung des Offshore Teams • Onsite Projekt Management (Onsite- /Offshore Model) • Kommunikationsplanung (Onsite / Offshore) • Infrastruktur (Onsite / Offshore) • System Administration / Hardware / Software • Know-how-Transfer nach Offshore • Schulungsmaßnahmen (Offshore Team)
Etablierung	<ul style="list-style-type: none"> • Engmaschige, aussagekräftige Vorgaben • Automatisierte Tests mit Abdeckungsmessung • Agiles Vorgehen zur max. Risikominimierung • Intensive Kommunikation • sehr kurze Rückkopplungszyklen • Überwachung von Softwarequalität

In diesem Beispiel des Dual Shore Delivery Modells arbeitet ein Team bei dem Provider vor Ort. Das Vor-Ort-Team besteht aus Mitarbeitern des Offshore-Teams und aus dem „Brückenkopf“-Team. Der „Brückenkopf“ besteht aus den Mitarbeitern aus dem Land des Kunden, diese sind Fach- und IT-Experten. Ihre Aufgabe ist die Kommunikation mit dem Kunden zu unterstützen (Onsite-Kommunikation). In diesem Beispiel hat der Kunde keinen direkten Kontakt zu den IT-Dienstleistungserbringern. Der „Brückenkopf“ klärt den Auftrag mit dem Auftraggeber ab und übergibt danach dem ausländischen Provider die Aufgaben, welche in Arbeitspakete unterteilt wurden. (vgl. Gadatsch, 2006, S.99)

Es ist sehr wichtig, deutliche Aufgabenzuordnungen und klare Zuständigkeiten festzulegen, sowohl zwischen den Partnerteams, als auch innerhalb jedes Teams. In diesem Zusammenhang benötigt man eine Organisationsstruktur.

4.2.2 Organisationsstruktur

Die größte Herausforderung und zugleich der wichtigste Punkt für die Projektorganisation ist eine klare Organisationsstruktur zu erstellen. Eine schlechte Organisationsstruktur führt zu

Problemen im Bereich der Kommunikation, zu Autoritäts- und Verantwortungsproblemen. Innerhalb des Projektteams müssen die Zuständigkeiten und die Entscheidungsberechtigten klar definiert werden. Das Projektteam soll über genügend Entscheidungskompetenz verfügen. Diese hilft rasch auf Probleme oder Veränderungen zu reagieren. (vgl. Amberg und Wiener, 14/2004, S. 2)

Teambildung

Das Projektteam wird im Laufe des Projektes immer den jeweiligen Bedürfnissen angepasst. Am Anfang wird ein Team auf der Kunden-Seite gebildet: Das Kernteam, welches die Basis des Projektes legt. Sie entscheiden über die Auswahl des Providers, über die ausgelagerten Aktivitäten und über das Organisationsmodell des Nearshoring-Projektes. In Abhängigkeit von dem ausgesuchten Kooperationsmodell wird die Zusammenarbeit mit dem Auftragnehmer aufgenommen. Das Onsite/Offsite-Kooperationsmodell kommt in den meisten Fällen zum Tragen. Der Auftraggeber und der Auftragnehmer stellen beiderseits Mitarbeiter zur Verfügung, welche die Zusammenarbeit organisieren sollen. Dazu zählt auch die gemeinsame Erstellung der Projektstrategie, das Ausarbeiten und Verhandeln der Verträge, die Kommunikationsplanung und Steuerung des gesamten Projektes. Im Weiteren muss der Provider sein Offsite-Team bilden, welches besonders in der Phase der Implementierung und zum Testen eingesetzt wird.

Abbildung 15 zeigt die Phasen eines Offshoring-Projektes und die Mitarbeiter, welche in den verschiedenen Phasen Onsite eingesetzt werden können:

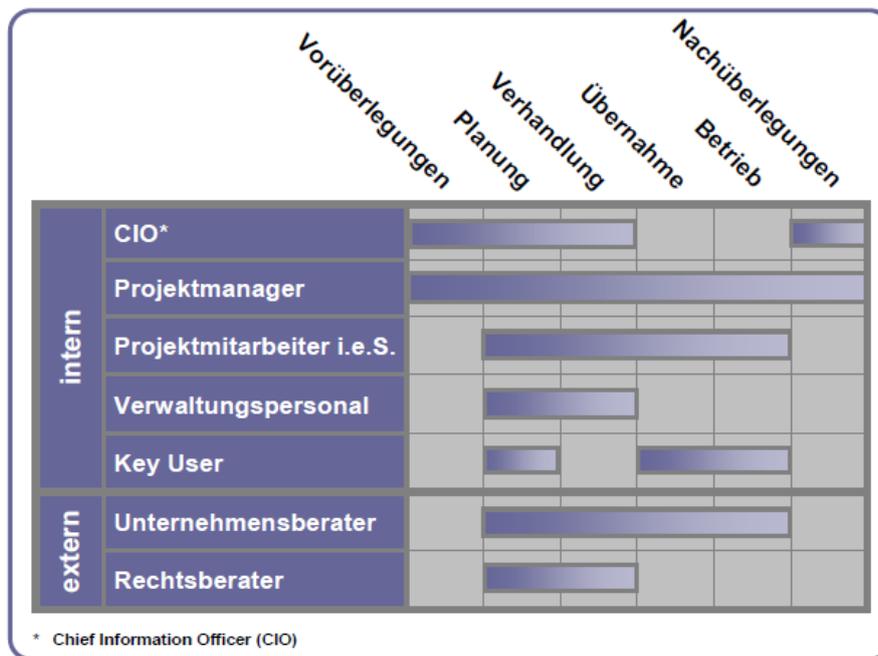


Abbildung 15 Teambildung in den unterschiedlichen Projektphasen¹⁴⁸

Auf der Seite des Kunden kann man zwischen den internen und externen Mitarbeitern unterscheiden. Die externen Mitarbeiter, wie z.B. die Unternehmensberater oder Rechtsberater werden bei Bedarf eingesetzt. Die internen Mitarbeiter sind mittels eines Arbeitsvertrags fest im Unternehmen angestellt. [Amberg und Wiener, 14/2004, S. 4-6] nennt dazu folgenden Rollen und Arbeitsgruppen, welche eine grobe Klassifikation darstellen:

CIO: Der Chief Information Officer ist für die strategischen Tätigkeiten verantwortlich. Er bestimmt die Offshoring-Strategie im Vorfeld, trifft die Entscheidung bezüglich der Provider-Auswahl, führt Vertragsverhandlungen und trifft Entscheidungen bezüglich der Zukunft der ausgelagerten Unternehmensteile.

Projektmanager: Der Projektmanager ist einer der wichtigsten Teamplayer, welcher mit den wichtigsten Entscheidungsbefugnissen ausgestattet ist und während des gesamten Projektes eingesetzt wird.

Projektmitarbeiter: Die Projektmitarbeiter übernehmen Teilaufgaben, um den Projektmanager zu unterstützen. Somit werden die Experten im Bereich der Finanzen, Recht, IT, Kommunikation und Logistik in verschiedenen Phasen eingesetzt. In der Verhandlungsphase nehmen die meisten internen Angestellten teil.

¹⁴⁸ Vgl. Amberg und Wiener, 14/2004, S. 3

Verwaltungspersonal: Das Verwaltungspersonal arbeitet parallel mit dem Projektteam an den Fragen der Verwaltung des Offshoring-Projektes. Sie kommen meistens in der Planungsphase zum Einsatz, um das Vertragswerk auszuhandeln.

Key User: Diese Mitarbeiter haben keine definierten Aufgaben in dem Projekt, sie sind Fachleute von verschiedenen Abteilungen, welche temporär in das Projekt einbezogen werden, besonders in der Analyse- und in der Testphase.

Externe Mitarbeiter: Zu diesen zählt der Autor die Berater, welche dem Unternehmen (Kunden) bei den technischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Fragen helfen. Dazu zählen Unternehmensberater, Wirtschafts- und Technikexperten und Rechtsberater. Diese werden benötigt, wenn das Unternehmen keine eigenen Experten in diesen Fragenstellungen hat. Sie werden zu Beginn des Projektes eingesetzt, in der Analyse-, Planungs- und Verhandlungsphase. Sie beraten das Unternehmen über die Auswahl des Providers, der Organisationsform und der Ausarbeitung und Aushandlung des Offshoring-Vertragswerkes. In der Betriebsphase können die externen Consultants bei der Messung der gebrachten Leistungen das Projektteam unterstützen.

Externe Mitarbeiter unterstützen vor allem das Kundenteam, besonders wichtig ist es diese einzusetzen, wenn das Unternehmen noch keine Erfahrungen mit Outsourcing und Offshoring gemacht hat (vgl. Amberg und Wiener, 14/2004, S. 4-7).

Im Unterschied zu der traditionellen Projektstruktur nehmen bei der Nearshoring-Projektstruktur zwei Parteien an einem Projekt teil, welche einem Projektmanager unterstehen. Dieser Unterschied wird in Abbildung 16 dargestellt:

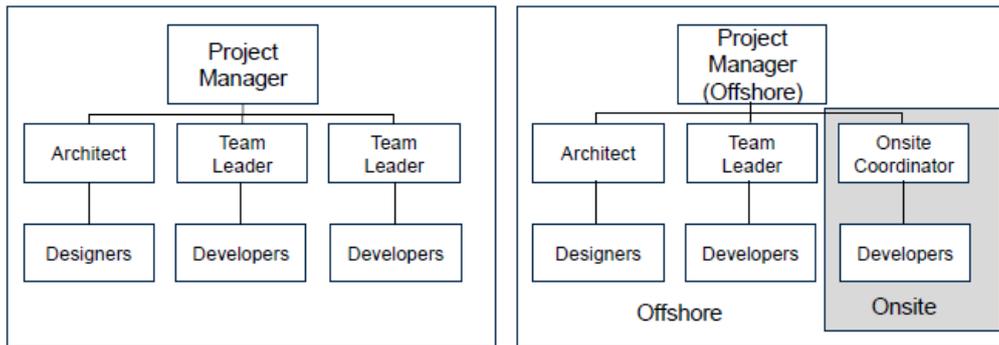


Abbildung 16 Organisationsstruktur: Traditionelle- vs. Offshoring-Projekte¹⁴⁹

Die zwei Teams, Onsite und Offshore, werden von einem Projektmanager geleitet, welcher in der Regel von der Seite des Offshoring-Teams stammt. Die Kommunikation und Koordination des Onsite-Teams wird mittels eines Onsite-Koordinators durchgeführt, welcher den Kontakt zu weiteren Mitarbeitern ermöglichen kann. Auf der Offshoring-Seite sind oft mehrere Mitarbeiter involviert, denn hier findet die Erstellung und Erbringung der Dienstleistungen statt. Zu den wichtigsten Rollen in den Managementebenen des Offshoring-Projektes zählen¹⁵⁰:

Der **Onsite Koordinator** ist verantwortlich für die Onsite-Koordination. Es kann auch ein Unternehmen sein, welches diese Aufgabe für den Kunden übernimmt.

Der **Onsite Account Manager** übernimmt die Verantwortung für die Verwaltung eines oder mehrerer Projekte für den Kunden und agiert als ein Single-Point of Contact für alle Eskalationen während des Projektes.

Der **Offshore Delivery Manager** ist für das Offshore Delivery Management und für die Koordination mit dem Onsite Account Manager verantwortlich, um sicherzustellen, dass die gelieferten Dienstleistungen den organisatorischen Standards und den Anforderungen des Kunden entsprechen.

Der **Offshore Projekt Manager** ist für das Programm- und Projektmanagement und für die erfolgreiche Durchführung des Projektes verantwortlich (vgl. Wiener, 2010, S. 27).

¹⁴⁹ Vgl. Wiener, 2010, S. 28

¹⁵⁰ Vgl. Wiener, 2010, S. 27

Der Projektmanager eines Nearshoring-Projektes muss neben organisatorischem und technischem Wissen auch über folgende weitere Fähigkeiten verfügen: perfekte Kommunikation in Englisch, interkulturelle Kompetenz und Erfahrungen in Outsourcing-Projekten. Im Weiteren sind auch exzellente Kenntnisse von Unternehmensprozessen gefragt. Der Projektmanager ist in allen Phasen des Projektes beteiligt. Seine Aufgaben sind: die Erstellung der Projektstrategie, des Assessments des Unternehmens, die Auswahl der Mitarbeiter und des Providers und die Teilnahme an Vertragsverhandlungen. (vgl. Amberg und Wiener, 14/2004, S. 4)

Es ist eine große Herausforderung gute Mitarbeiter und Teams zu erkennen und zu fördern, damit ein solches Projekt erfolgreich abgewickelt wird.

Verantwortlichkeiten

Die Verteilung des Verantwortungsgrades zwischen den Onsite- und Offsite-Teams ist je nach Vorgehensweise und Organisations-Modell unterschiedlich. Diese hängen ab, von: dem Projekt- und Prozesstyp, der internen Organisation, den Management-Kompetenzen und gesammelten Erfahrungen im Offshoring-Bereich¹⁵¹. Je nach Organisationsmodell werden die Verantwortlichkeiten wie folgt geteilt:

Tabelle 6: Organisationsmodelle vs. Verantwortungsgrad¹⁵²

Modelle/ Team	Support	Transfer	Remote-Delivery	Integrated
Onsite	> 90%	> 50%	>25 %	>60%
	komplette Projekt-Verantwortung	erste Release vor Ort	Spezifikationen vor Ort	Management, Kontrolle
Offshore	< 10%	< 50%	< 75%	< 40%
	minimale Projekt-Unterstützung	weitere Releases, mögliche Übergabe von Projekt-Verantwortung	Umsetzung durch Offshore-Ressourcen, komplette Projekt-Verantwortung	Projekt-Verantwortung: Services, Qualität, Schnittstellen

*in % ist der Onsite-/Offsite-Anteil an das Projekt angegeben.

¹⁵¹ Vgl. BITKOM, 2005, S. 32

¹⁵² Eigene Darstellung in Anlehnung an BITKOM, 2005, S. 32-33

Je nach Nutzungszweck kann sich der Auftraggeber für eines der vorgestellten Modelle entscheiden. Eine kurze Zusammenarbeit mit einem Nearshoring-Provider kann dann geplant werden, wenn es um die Implementierung einer spezifischen Software geht. Die Auslagerung von gesamten Geschäftsprozessen wird eher in langfristigen Projekten stattfinden. Deswegen wird eine intensivere Einbindung des Auftragnehmers benötigt. (vgl. BITKOM, 2005, S. 33)

Im Weiteren ist es in der Phase der Teambildung wichtig, auch innerhalb des Teams die Verantwortungs- und Autoritätsrollen klar zu definieren, um die Problemfelder während des Nearshoring-Projektes zu minimieren.

Anzumerken ist, dass Mitarbeiter bei der Auslagerung andere Aufgaben erhalten werden, somit werden mehrere Management- und Kontrollfunktionen benötigt. Es werden auch Mitarbeiter, welche die Aufgaben der „*Kommunikatoren*“ übernehmen, gebraucht. Diese sind für die richtige Übersetzung der fachlichen Inhalte in das Technische zuständig, da bei Nearshoring-Projekten Sprachbarrieren und Mentalitätsunterschiede auftauchen können. (vgl. BITKOM, 2005, S. 36)

4.3 Organisationsmanagement

Das Organisationsmanagement eines IT-Offshoring bzw. IT-Nearshoring-Projektes ist komplexer zu gestalten als in anderen Projekten. In einem IT-Offshoring-Projekt arbeiten mehrere Partner zusammen, der Provider befindet sich im Ausland und deswegen können bei der Kommunikation und Koordination des Projektes Schwierigkeiten auftreten. Auch das Vertrauen zwischen den Partnern muss aufgebaut werden. Das Management der Zusammenarbeit soll sich nicht nur auf die Ebene der Prozesse und der Aufbauorganisation beschränken, sondern soll noch vor dem Anfang des Projektes Strategien der Zusammenarbeit festlegen. Um Konflikte zu vermeiden, muss man die organisatorischen Rahmenbedingungen vertraglich beschreiben, zusätzlich kann man auch die Maßnahmen möglicher Konfliktsituationen im Vertrag regeln. Das organisatorische Management der IT-Offshoring-Projekte wird in den weiteren Absätzen dieses Kapitels beschrieben.

4.3.1 Aufbau der Zusammenarbeit

Noch vor dem Beginn des IT-Offshoring bzw. IT-Nearshoring-Projektes werden die organisatorischen Maßnahmen und der Aufbau der strategischen Zusammenarbeit definiert. Der Erfolg eines Projektes hängt von den Grundlagen ab, welche am Anfang erstellt werden. Das Projekt darf erst starten, wenn die organisatorische Vorphase erfolgreich stattgefunden hat. Zu dieser Phase der Organisation zählen: der Aufbau des Vertrauens zwischen den Partnern, die Organisation von Schulungen für die Mitarbeiter, die Durchführung eines Test-Projektes und die Sicherstellung der technischen Kommunikation¹⁵³. Die Erfüllung dieser Maßnahmen ist die Basis für eine produktive Zusammenarbeit.

Vertrauensaufbau

In einem IT-Offshoring-Projekt werden die Aufgaben von Menschen erfüllt. Auch wenn Prozesse und Pläne perfekt organisiert wurden, kann das Projekt trotzdem scheitern, falls unmotivierte Mitarbeiter ihre Aufgaben nicht erledigen. Eine der Pflichten des Managements ist es, die Mitarbeiter für die neuen Aufgaben und für die Zusammenarbeit mit einem Offshoring-Provider vorzubereiten und zu motivieren (vgl. BITKOM, 2005, S. 37).

Zunächst ist es sehr wichtig, das Vertrauen zwischen den Offshoring-Partnern und noch mehr zwischen den einzelnen Mitarbeitern der beteiligten Parteien aufzubauen. Um das zu ermöglichen müssen sich die Mitarbeiter noch vor Beginn des Projektes gegenseitig persönlich kennenlernen. Zu den Maßnahmen zählt die Organisation eines Events. Das fördert auch eine einfachere Kommunikation zwischen den beteiligten Personen im Laufe des Projektes und, sehr wichtig, bei der Kommunikation während potentiellen Konfliktsituationen. (vgl. BITKOM, 2005, S. 37)

Schulungen

Die Organisation der Schulungen bezieht sich vor allem auf die Seite der IT-Offshoring-Provider. Der Auftragnehmer besitzt in der Regel ausreichende technische Mittel, jedoch nicht genügend Wissen für die Erfüllung der in dem Auftrag definierten IT-Dienstleistungen. In diesem Fall muss ein Know-how-Transfer stattfinden. Der Auftraggeber muss für die Mitarbeiter des Providers Schulungen organisieren, wie Inhalte, Unterlagen und Trainer

¹⁵³ Vgl. BITKOM, 2005, S. 37-38

(durch eigene Mitarbeiter). Das kann auch als eine gute Gelegenheit für das gegenseitige Kennenlernen genutzt werden.

Da ein Offshoring-Projekt auf fremde Kulturen und Mentalitäten stoßen kann, empfiehlt sich auch die Planung von Schulungen in diesem Sinne für die eigenen Mitarbeiter, besonders für die Schlüsselpersonen, welche für eine offene Zusammenarbeit bereit sein müssen. Zwingend notwendig ist jedoch die Schulung der eigenen Mitarbeiter in den neuen Aufgaben, welche das Offshoring-Projekt mit sich bringt. (vgl. BITKOM, 2005, S. 37)

Test-Projekt

Für ein fachliches Kennenlernen zwischen den Partnern empfiehlt [BITKOM, 2005, S. 37] die Durchführung eines Test-Projektes. Dabei werden nicht nur die Problemlösungsfähigkeiten des Providers getestet, sondern auch die Methodik und Vorgehensweise der Arbeit. Das Projekt sollte klein sein und alle Elemente einer gemeinsamen Kooperation beinhalten, wie die Organisationsstruktur, die Kommunikationsstruktur, Prozesse und die Schlüsselmitarbeiter beider Partner. Das Test-Projekt sollte ein kleinerer Teil des Gesamtprojektes sein und kann gleichzeitig als Schulung für die Mitarbeiter der Provider-Seite genutzt werden und somit kann auch der Provider den benötigten Aufwand des Gesamtprojektes besser vorkalkulieren. Durch das Test-Projekt wird der Provider geprüft, somit setzt er in der Regel seine besten Mitarbeiter ein. Nachdem das Vertrauen des Auftraggebers gewonnen wurde, werden diese in der Regel in neuen Testprojekten für wiederum neue Kunden involviert. Deswegen muss der Auftraggeber darauf achten, dass der Provider entsprechend qualifiziertes Personal auch weiter für die gesamte Projektdauer zusichert. (vgl. BITKOM, 2005, S. 38)

Technische Kommunikation

Die Telekommunikationsstruktur ist aktuell in den Nearshoring-Ländern gut ausgebaut, das zählt zu den Vorteilen gegenüber manchen Offshoring-Lokationen. Durch diese Lage werden technische Probleme der Kommunikation bei Nearshoring-Projekten praktisch ausgeschlossen. Es muss jedoch auf die Sicherheitsmaßnahmen der Kommunikation und deren Kosten geachtet werden. Bei der Durchführung des Test-Projektes muss gleichzeitig auch geprüft werden, wie die technische Kommunikation funktioniert. Falls nötig, müssen deren Mängel noch vor Beginn des Projektes behoben werden. (vgl. BITKOM, 2005, S. 38)

Diese Schritte der Organisation der Zusammenarbeit in der Vorphase des Offshoring-Projektes sind sehr wichtig für eine dauerhafte Zusammenarbeit, welche vor allem auf dem gegenseitigen Vertrauen basiert. Schon während des Test-Projektes können Problemfelder erkannt werden. Die beiden Seiten müssen für allfällige Anpassungen flexibel sein. Beidseitige Flexibilität ist auch während des Projektes nötig, jedoch muss eine „*geregelte Organisation und ein geregeltes Vorgehen*“ vorhanden sein, auch wenn eine flexible Ordnung gefragt ist¹⁵⁴.

4.3.2 Kommunikation

Die Kommunikation ist der wichtigste Erfolgsfaktor eines IT-Offshoring bzw. IT-Nearshoring-Projektes. Fehlende oder eine schlechte Kommunikation zwischen den Partnern ist einer der Hauptgründe für das Scheitern eines Projektes. Deswegen muss im Rahmen der organisatorischen Rahmenbedingungen eine gute Kommunikationsstruktur gebildet werden. Gründe für Kommunikationsprobleme sind Sprachbarrieren, die räumliche Trennung der Partner und das ungenügende fachliche Know-how auf der Seite des Offshoring-Providers¹⁵⁵.

Um Kommunikationsprobleme zu vermeiden schlägt [BITKOM, 2005, S. 38] vor, folgende Maßnahmen zu berücksichtigen: Die Parteien müssen gemeinsam die Organisationsstruktur ausarbeiten, welche die Grundlage für die Erstellung der Kommunikationsstrukturen und der Kommunikationswege darstellt. Die Parteien müssen gemeinsam die Kommunikationsplanung erstellen und festlegen. Die Kommunikationsplanung muss folgendes berücksichtigen (vgl. BITKOM, 2005, S. 36):

- „*Wer kommuniziert mit wem und worüber?*“ Es muss klar definiert werden welche Mitarbeiter sich miteinander über festgelegte Aufgaben und Fragestellungen austauschen, es darf sich nicht jeder über Alles äußern.
- „*Wann und wie wird kommuniziert?*“ Die Kommunikationswege wie Meetings, Klausuren, Konferenzen, Berichtswesen und Korrespondenzform müssen vereinbart werden. Dazu müssen auch das Koordinationsteam (Lenkungsausschuss) und die Beteiligten, der Umfang und die Häufigkeit der Kommunikation bestimmt werden.
- Eskalationsregelungen: „*wie werden die Probleme kommuniziert?*“. Die Kommunikationsplanung in diesem Fall muss nach Problemfeldern eingeordnet

¹⁵⁴ Vgl. BITKOM, 2005, S. 38

¹⁵⁵ Vgl. BITKOM, 2005, S. 36

werden. Im Weiteren müssen je nach Problemfeld die Reaktionszeit und die dafür zuständigen Mitarbeiter definiert werden. Ein Frühwarnsystem für mögliche Probleme sollte organisiert werden.

Die Kommunikationsstrukturen müssen während des gesamten Projektes unter Kontrolle bleiben. Falls notwendig, müssen sie auch laufend entsprechend angepasst werden. Falls Schwierigkeiten in der Kommunikation auftreten oder die Kommunikation nicht wie geplant funktioniert, müssen sofort die richtigen Maßnahmen eingesetzt werden, da ansonsten ernsthafte Komplikationen im Ablauf des Offshoring-Projektes auftreten können.

4.3.3 Kontrollmechanismen

Viele Unternehmen entscheiden sich für die Auslagerung von IT-Dienstleistungen ins Ausland aufgrund des Kostenfaktors, jedoch muss auch die Qualität der erbrachten Leistungen stimmen. Um die Qualitätssicherung zu garantieren, müssen Kontrollmechanismen eingebaut werden. Die Qualität und Quantität der erbrachten Leistungen müssen messbar sein. Die Kontrollmechanismen beinhalten sowohl strukturelle und organisatorische Maßnahmen, als auch die Reporting-Mechanismen, welche von beiden Nearshoring-Partnern vereinbart und vorbereitet werden. (vgl. BITKOM, 2005, S. 38)

Aus organisatorischer Sicht müssen die Führungsverantwortlichen beider Seiten definiert werden. Für die Teams müssen auch hier die Kommunikationsmechanismen und das Berichtswesen klar definiert werden. Wichtig sind die Beschreibungen des Umfangs des Projektes und des Arbeitspakets. Möglichkeiten sind das Lastenheft, in welchem für die Software-Entwicklung alle Funktionalitäten definiert werden. Eine andere Möglichkeit stellt das Service Level Agreement (SLA) dar: Hier werden für das Applikationsmanagement oder für die Wartung des Systems die Kapazitäten, Verfügbarkeiten, Servicezeiten und viele andere Messpunkte definiert. (vgl. BITKOM, 2005, S. 39)

Inzwischen haben viele Unternehmen schon die Erfahrung mit IT-Offshoring und IT-Nearshoring-Projekten gemacht. Vorteilhaft ist, dass sich inzwischen auch viele Standards und Best-Practice-Beispiele etabliert haben. Diese helfen bei der Einführung der richtigen

strukturellen Maßnahmen und Reporting-Mechanismen als auch bei Controlling- Prozessen, um die Qualitätssicherung und Transparenz zu unterstützen¹⁵⁶.

4.3.4 Krisenmanagement

Im Rahmen des IT-Nearshoring-Projektes entstehen oft Krisen, welche vor allem wegen Qualitätsmängel der erbrachten Leistung, der Nichteinhaltung des Zeitplanes oder der Überschreitungen des geplanten Budgets entstehen¹⁵⁷. Aufgrund unzureichender, enger Kooperation und mangelhafter Kommunikation zwischen den Teams werden kritische Situationen oft zu spät erkannt. Zu den organisatorischen Rahmenbedingungen gehört auch die gemeinsame Arbeit der Partner, um Krisen zu bewältigen. Beide Seiten müssen immer bereit sein, Maßnahmen für die Problemlösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Gemeinsam werden die Ursachen der Krise analysiert und Lösungsansätze formuliert. Dabei können sowohl organisatorische und personelle Veränderungen als auch Prozessänderungen durchgeführt werden. Die einfachste Vorgehensweise zur Lösung der Krise ist die konstruktive Zusammenarbeit. Komplizierter wird es, wenn das Recht miteingebunden werden muss. Wenn keine Lösungen für die Probleme gefunden werden können, muss überprüft werden, ob der Auftrag wirklich für ein Nearshoring-Projekt geeignet ist oder ob der richtige Provider ausgesucht wurde. (vgl. BITKOM, 2005, S. 40)

4.3.5 Vertragswerk

Als Grundlagen eines IT-Offshoring-Projektes dienen die Auswahl der Offshoring- Strategie und die Festlegung der Kooperationsbedingungen zwischen den Partnern in einer vertraglichen Form. Die organisatorischen Maßnahmen vor Beginn des Projektes und während des Projektes werden in Verträgen festgehalten, welche dann als beidseitige Absicherung der Zusammenarbeit, der qualitativen Leistungserbringung, der planmäßigen Arbeitsweise, der angemessenen Vergütung usw. gelten. Wegen seiner Komplexität wird das gesamte Offshoring-Projekt nicht nur in einem Vertrag erfasst, da der Vertrag sonst unflexibel und unübersichtlich wäre¹⁵⁸. Für die Outsourcing-Projekte gibt es keine vorgegebene Hierarchie, die Vertragsbasis stellt jedoch in der Regel der Rahmenvertrag dar. Dieser wird laufend mit weiteren Verträgen erweitert¹⁵⁹. [Söbbing, 2002, S. 232-233] unterscheidet vier

¹⁵⁶ Vgl. BITKOM, 2005, S. 39

¹⁵⁷ Vgl. BITKOM, 2005, S. 39

¹⁵⁸ Vgl. Amberg und Wiener, 7/2004, S. 7

¹⁵⁹ Vgl. Söbbing, 2002, S. 231

mögliche Kategorien des Outsourcing-Vertragswerkes: Rahmenvertrag, Leistungsverträge, Übernahmeverträge, sowie sonstige Verträge. Diese sind in Abbildung 17 dargestellt:

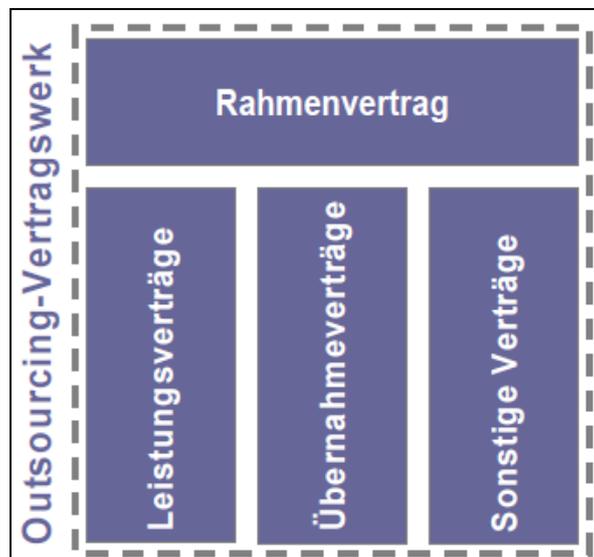


Abbildung 17 Vertragskategorien des Outsourcing-Vertragswerkes¹⁶⁰

Der Rahmenvertrag wird vor Beginn des Projektes erstellt und umfasst vor allem rechtliche Aspekte. Dieser wird im Laufe des Projektes ergänzt, somit nimmt das Vertragswerk eine flexible Form an. Bestehend aus mehreren Modulen kann der Vertrag in Abhängigkeit von den Wünschen und Anforderungen des Kunden einfacher neuen Verhältnissen angepasst werden. (vgl. Amberg und Wiener, 7/2004, S. 7)

Falls gewisse Änderungen in der Zusammenarbeit auftreten, muss somit nicht der ganze Vertrag geändert werden. Wenn der Kunde gewisse IT-Aktivitäten nicht mehr an den Provider auslagern will, oder wenn der Kunde möchte, dass der Provider zusätzliche IT-Dienstleistungen erbringt, wird der Gesamtvertrag einfach um ein Vertragsmodul ergänzt. Die Kategorien der Leistungsverträge, Übernahmeverträge und sonstigen Verträgen stellen die Einzelverträge dar. Diese müssen die genauen Bedingungen und die einzelnen Leistungen beinhalten. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 826- 827)

Rahmenvertrag

Der Rahmenvertrag wird mit Unterstützung der Rechtsabteilung des Unternehmens und Rechtsanwälten erstellt¹⁶¹. Im Rahmenvertrag werden die Pflichten der Vertragspartner und

¹⁶⁰ Vgl. Amberg und Wiener, 7/2004, S. 9, in Anlehnung an Söbbing 2002, S. 232-233

¹⁶¹ Vgl. Söbbing, 2002, S. 233

die rechtlichen Aspekte erfasst. Diese Vertragsregelungen stellen die Basis für die weiteren Verträge dar und sind für alle weiteren Vertragsmodule gültig, falls in den weiteren Verträgen nicht genauer bestimmte Bedingungen definiert sind¹⁶². Laut [Bräutigam et al., 2009, S. 832-973] beinhaltet der Rahmenvertrag folgende Struktur:

1. Die **Eingangsbestimmungen** beinhalten den Präambel mit den Vertragsparteien und den Zweck des Outsourcing-Vertrages, die Terminologie mit den Fachausdrücken und der Normenhierarchie mit dem Vorrang unterschiedlicher Vertragsbestimmungen. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 832-834)
2. Der **Vertragsgegenstand** beinhaltet den Rahmen der Zusammenarbeit. Die Leistungsinhalte werden in dem Leistungsvertrag definiert, an dieser Stelle wird jedoch der Verweis auf die Leistungsscheine vorgenommen und die Grundsätze der Leistungsabwicklung festgelegt. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 835-843)
3. Die **Gegenleistung** wird nur allgemein erklärt. Hier wird nur die Grundlage für die Preisgestaltung und Preisregelung definiert. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 843-861)
4. Die **Mitwirkungspflichten** regeln die Pflichten des Nearshoring-Kunden, welche in der Regel aufwendig gestaltet werden. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 861-865)
5. In den **Nutzungsrechten** wird erklärt, welche Rechte jeder Vertragspartner auf die Arbeitsergebnisse des Offshoring-Projektes hat. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 866-872)
6. Die **Zusammenarbeit** legt die Regelungen der Kommunikation und Koordination fest, besonders im Fall der Kommunikations- und Koordinationsprozesse. Dabei werden hier nicht die Aufgabenverteilung oder die Verantwortlichkeiten geregelt. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 872-875)
7. Im **Change Request Management** werden die Möglichkeiten der Durchführung von Vertragsänderungen, mit Form und Fristen erklärt. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 875-879)
8. Im Abschnitt **Gewährleistung** werden die Regelungen für die Erbringung schlechter Leistungen seitens Providers festgelegt. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 879-899)
9. **Haftung:** Das Gesetz fordert die Regelung der Haftungspflicht. Dieser Punkt des Rahmenvertrages ist sehr wichtig, weil hier die Haftungsansprüche von den Vertragspartnern beschränkt werden können. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 900-921)

¹⁶² Vgl. Amberg und Wiener, 7/2004, S. 10

10. **Datensicherheit und Datenschutz** regelt die datenschutzrechtlichen Aspekte. Diese Fragestellung wurde in dem Kapitel 3.3 ausführlich behandelt.
11. Die **Geheimhaltung** beinhaltet die Regelung der Geheimhaltung der vertraulichen Informationen und Daten, welche innerhalb des IT-Offshoring-Projektes übertragen werden. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 932-934)
12. Die **Ausschließlichkeitsbindungen** bieten die Möglichkeit den Provider vertraglich zu verpflichten, dass die IT-Dienstleistungen nur an den Auftraggeber erbracht werden dürfen und verbieten damit die Erbringung der gleichen IT-Dienstleistungen an die Konkurrenten des Kunden. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 934-941)
13. Die **Vertragslaufzeit** regelt die Dauer des Vertrages oder auch die Optionen der Verlängerung des Vertragsverhältnisses. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 941-956)
14. Die **Vertragsbeendigung** regelt die Vorgehensweise bei der Beendigung des Vertrages, wie die Rückführung von Hard- und Software, die Rückgabe oder Vernichtung von vertraulichen Informationen etc. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 957-964)
15. Die **Schlussbestimmungen** regeln die Übertragbarkeit des Gesamtvertrages, die Vertragssprache und das anwendbare Recht¹⁶³. Dazu kann für den Fall der Streitigkeiten auch ein Schiedsgericht benannt werden, welches außergerichtlich das Problem klären soll¹⁶⁴.

Die präsentierte Struktur des Rahmenvertrages wurde allgemein beschrieben. Diese Form wird in der Praxis in Abhängigkeit von den Interessen der Vertragspartner angepasst.

Übernahmeverträge

Die Übernahmeverträge regeln die Übernahmephase des Offshoring-Projektes. [Söbbing, 2002, S. 278] unterscheidet vier Arten von Übernahmeverträgen: Personalübernahmevertrag, Hardware-Übernahmevertrag, Software-Übernahmevertrag und ein Vertrag zur Übernahme von vertraglichen Verpflichtungen und erklärt, dass die Übernahmeverträge nicht in allen Projekten benötigt werden und basierend auf dem modularen Prinzip des Vertragswerkes, weggelassen werden können. Die Ausarbeitung der Übernahmeverträge und der sonstigen

¹⁶³ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 965-973

¹⁶⁴ Vgl. Söbbing, 2002, S. 272-273

Verträgen benötigen die Unterstützung von folgenden Abteilungen des Unternehmens: Personalabteilung, Controlling und Rechtsabteilung¹⁶⁵.

Leistungsverträge

Die Erstellung von Leistungsverträgen benötigen vor allem die Abteilungen der IT und die Fachabteilungen des Offshoring-Auftraggebers, welche eng mit der Rechtsabteilung zusammenarbeiten, um die Leistungsbeschreibungen rechtlich abzusichern¹⁶⁶. Die Dienstleistungen, welche vom Provider erbracht werden müssen, werden nach einer genauen Prüfung der Anforderung des Kunden und nach der Festlegung der notwendigen Übertragung klar identifiziert¹⁶⁷. Damit die erbrachten Dienstleistungen rechtssicher ablaufen, werden Leistungsverträge abgeschlossen. Diese beschreiben eine genaue Spezifikation der IT-Dienstleistungen und beinhalten Standards und zusätzliche Bestandpunkte eines Vertrages, wie der Preisfestlegung oder Sanktionen bei Nichteinhaltung¹⁶⁸. In Anlehnung an [Bräutigam et al., 2009, S. 999] gibt es in der Praxis folgenden Aufbau der Leistungsverträge:

- Leistungsbeschreibung / Leistungsumfang
- Regelung der Service-Levels / Parameter (Leistungsstandards, SLA und SLA-Management)
- Mitwirkungspflichten, Abgrenzung der Verantwortlichkeiten
- Sanktionen bei Nichterfüllung (z.B. Bonus- und Malus-Regelungen)
- Preis
- Verweis auf den Rahmenvertrag

Das ist eine Orientierungsliste für den Aufbau der Leistungsverträge und wird in der Praxis nicht streng eingehalten. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 999)

Besonders wichtig im Rahmen des Vertragswerkes der Offshoring-Projekte sind die Service Level Agreements (SLA)¹⁶⁹. SLA sind unverzichtbar für die Sicherung der Leistungsqualität,

¹⁶⁵ Vgl. Söbbing, 2002, S. 233

¹⁶⁶ Vgl. Söbbing, 2002, S. 233

¹⁶⁷ Vgl. Söbbing, 2002, S. 299

¹⁶⁸ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 997-998

¹⁶⁹ Vgl. Söbbing, 2002, S. 318

weil damit die Quantität und Qualität der beschriebenen Leistungen spezifiziert wird¹⁷⁰. In Anlehnung an [Bräutigam et al., 2009, S. 1013-1020] sind die wichtigsten Service-Levels:

- Verfügbarkeit
- Maximale Ausfallzeit
- Maximal- bzw. Minimalgrößen
- Durchschnittsgrößen
- Statistische Größen
- Customer Satisfaction Index

Im Weiteren beinhaltet der Leistungsvertrag unbedingt die Festlegung des Preises (leistungsabhängige Entlohnung oder Pauschalvergütung), die Vertragsdauer und die Kündigungsbedingungen (vgl. Söbbing, 2002, S. 324).

Sonstige Verträge

Ein Offshoring-Projekt basiert auf einer Mehrzahl von abgeschlossenen Verträgen zwischen den Partnern. Die Vertragsarten, welche sich nicht zu den Leistungsverträgen oder Übernahmeverträgen zuordnen lassen, fallen unter die Kategorie der sonstigen Verträge. Als Beispiel können folgende Verträge genannt werden: Mietvertrag, Infrastrukturverträge, Datenschutzkonzepte, welche von den Vertragsparteien erstellt wurden, etc. (vgl. Amberg und Wiener, 7/2004, S. 19)

Aufgrund der vielen Vertragskategorien und –arten muss eine Reihenfolge der anwendbaren Regelungen bestimmt werden. In Anlehnung an [Bräutigam et al., 2009, S. 829] kann die folgende Regelungshierarchie festgelegt werden:

1. Einzelverträge (Übernahme-, Leistungs- und sonstige Verträge)
2. Rahmenvertrag
3. Allgemeine Geschäftsbedingungen des Auftragnehmer und / oder Auftraggeber
4. Gesetzliche Regelungen

Die Regelungshierarchie kommt nur zur Geltung, falls sich Normen verschiedener Regelungswerke widersprechen. Die Regelungshierarchie findet keine Anwendung solange

¹⁷⁰ Vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 1006

sich Regelungen ergänzen oder allgemeine Regelungen genauer konkretisiert werden. (vgl. Bräutigam et al., 2009, S. 829)

Im Rahmen der Offshoring-Projekte muss bei der Vertragsvereinbarung auf das anwendbare Recht des Ziellandes geachtet werden, da die Auslagerung der IT-Dienstleistungen im Ausland stattfindet. Wichtig ist die Erstellung genauer Regelungen der Verantwortlichkeiten. Empfehlenswert ist auch die Vereinbarung der Schiedsklausel zwischen den Beteiligten für eine außergerichtliche Lösung einer Konfliktsituation. (vgl. BITKOM, 2005, S. 41)

4.4 Einflussfaktoren

Die organisatorischen Rahmenbedingungen hängen von mehreren Einflussfaktoren ab. Diese müssen berücksichtigt werden, um das IT-Offshoring bzw. IT-Nearshoring-Projekt erfolgreich durchzuführen und die gewünschten Ziele zu erreichen. Zu den klassischen Erfolgsfaktoren zählen die Prozessorganisation, deren geregelten Vorgehensweisen und Zuständigkeiten, die eindeutige Aufgabenzuordnung, die Anpassung der Prozesse und der Organisationsstruktur, die Organisationsstruktur, deren Projektteam mit Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen als auch die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter, die aktive Einbindung des Providers von Anfang an in die Projektorganisation und gegenseitiger Vertrauensaufbau.

Ein wichtiger Einflussfaktor im Rahmen der Offshoring- und Nearshoring-Projekte sind die kulturellen Unterschiede. Diese können negative Auswirkungen auf die Organisation des Projektes haben. Deswegen sind sie als ein Risikofaktor zu betrachten. Als kulturelle Unterschiede können folgende Arten berücksichtigt werden: nationale und regionale, berufliche und organisatorische Kulturen. Mögliche negative Folgen können sein: die Verhinderung des Know-how-Transfers, die unterschiedliche Interpretation von Prozessen, zwischenmenschliche Barrieren, mangelnde Akzeptanz der fremden Kulturen. Folgende Maßnahmen für die Vermeidung dieser Konflikte können eingesetzt werden: Prozessrahmenwerk erstellen, interkulturelle Trainings organisieren, ein Team mit internationalen Erfahrungen zusammenstellen und die Flexibilität des Entscheidungstreffens ermöglichen. (vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 178)

Die Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten können von Sprachbarrieren und Mentalitätsunterschieden oder auch von der geographischen Distanz negativ beeinflusst werden. Auch viele Hierarchieebenen in der Organisationsstruktur verursachen Engpässe und Verzögerungen in der Kommunikation, daher ist darauf zu achten, dass die Organisationsstruktur mit möglichst wenigen Hierarchieebenen aufgebaut wird. (vgl. BITKOM, 2005, S. 36)

Das Vertragsmanagement kennt ebenfalls viele Barrieren, da die Offshoring-Verträge sehr komplex sind und als Langzeitverträge eingestuft werden. Diese werden oft angepasst, weil sie von mehreren Faktoren beeinflusst werden können. Beispiele wären: die schnellen technologischen Fortschritte der IT, die Veränderungen im Umfeld der Unternehmen der Vertragspartner (z.B. Änderungen landesspezifischer Gesetze) und dem stetigen Wandel der zugrundeliegenden Umweltbedingungen¹⁷¹. Daher ist die Bereitschaft für die Kooperation der beiden Partner unverzichtbar.

Bei der Organisation von Offshoring bzw. Nearshoring-Projekten dürfen die Risiken auf keinen Fall außer Acht gelassen werden. Neben den genannten Einflussfaktoren muss man sogar Umweltrisiken wie Erdbeben, Stürme oder Flutkatastrophen berücksichtigen.

¹⁷¹ Vgl. Amberg und Wiener, 2006, S. 145

5 Entwicklung des Modells

Aufgrund der erworbenen Kenntnisse aus den vorherigen Kapiteln im Gebiet der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen von IT-Nearshoring-Projekten, wird in diesem Kapitel die Entwicklung des IT-Nearshoring Modells beschrieben und anschließend präsentiert. Bevor ein neuer Ansatz entwickelt wird, werden die etablierten Standards, die auch bei der Durchführung der Outsourcing-Projekte eingesetzt werden, dargestellt.

Die Einflussfaktoren, welche in den vorherigen Kapiteln definiert wurden, werden in das Modell mit eingebunden und in einer separaten Abbildung dargestellt. Die Nutzung des entwickelten Modells in der Praxis wird am Ende des Kapitels beschrieben.

5.1 Existierende Ansätze

Um IT-Services zu tieferen Kosten erbringen zu können, wird mittlerweile immer öfters der Global-Sourcing-Ansatz verwendet. Die Provider müssen Delivery-Standorte in den Niedriglohnländern aufbauen. Durch die Standardisierung und Automatisierung von Services wird es ermöglicht, die Kosten der Koordination zu senken. Dabei spielt die Qualität der IT-Dienstleistungen eine wesentliche Rolle. Oft ist es auch wichtig, eine lokale Delivery-Einheit zu gründen, um die Kommunikation mit dem lokalen Partner zu vereinfachen. Es kommt auch vor, dass manche Services aus rechtlichen oder kulturellen Gründen nicht aus den globalen Delivery-Zentren geliefert werden dürfen. Somit es ist sehr wichtig, klar festzulegen welche Services ausgelagert werden können, wie deren Lieferung aus dem ausländischen Standort erfolgt und wie die Zusammenarbeit zwischen den Partnern funktionieren soll. Aktuell werden die IT-Dienstleistungen zentral definiert und die Delivery-Teams sollen diese Anforderungen umsetzen. (vgl. Keuper et al., 2008, S. 240)

Somit werden bei der Erbringung und Verbesserung von IT-Dienstleistungen in den IT-Outsourcing-Projekten die Standards beachtet, welche das Service-Management unterstützen.

Unter den existierenden Ansätzen im internationalen Umfeld haben folgende Ansätze einen Bezug zum IT-Outsourcing¹⁷²:

Referenzmodelle:

- ITIL
- CoBIT
- COSO

Standards:

- ISO 17799 und ISO 27001
- ISO 9001-2000

Die Analyse der für die Nearshoring angewendeten Ansätze und deren Vergleich wird die Entwicklung eines neuen Modells ermöglichen, das speziell die Durchführung von IT-Nearshoring-Projekte unterstützen wird.

5.1.1 ITIL

ITIL ist ein Reifegradmodell, das sich als weltweiter Standard für das IT-Service-Management etabliert hat¹⁷³. Das Modell entstand in dem Jahr 1989 und ist seitdem in ständiger Weiterentwicklung. Der ITIL-Ansatz wurde von der CCTA (Central Computer & Telecommunications Agency), dem heutigen Office of Government Commerce (OGC) erarbeitet. Der Standard ist eine Sammlung von “Best-Practice-Ansätzen” und soll die Unternehmen bei der Planung und Erbringung von IT-Services unterstützen. Somit wird die Modellierung von vollständigen Prozessen und deren Rollen und Aktivitäten unterstützt¹⁷⁴.

Ziel des Ansatzes ist die Unterstützung von IT-Organisationen bei der optimalen Lieferung von IT-Dienstleistungen an interne oder externe Anspruchsgruppen, dabei sollen die strategischen Erfolgsfaktoren Zeit, Kosten und Qualität berücksichtigt werden¹⁷⁵.

¹⁷² Vgl. BITKOM, 2006, S. 24

¹⁷³ Vgl. Keuper et al., 2008, S. 269

¹⁷⁴ Vgl. ITIL, 2011a

¹⁷⁵ Vgl. Keuper et al., 2008, S. 127

Inzwischen erschien schon die dritte Version des Ansatzes: ITIL V3. Diese Version vertieft sich in dem Bereich IT-Projekt-Management und enthält fünf Kernpublikationen, die einen Service-Lifecycle repräsentieren¹⁷⁶:

- Service Strategy
- Service Design
- Service Transition
- Service Operation
- Continual Service Improvement.

ITIL unterstützt vor allem die Anbieter von IT-Dienstleistungen und IT-Verantwortlichen in Organisationen auf allen Hierarchieebenen. Der Ansatz ist wichtig für die Bereichsverantwortlichen eines Geschäftes, Anwender von IT-Dienstleistungen oder für die Organisation, welche die IT-Services verwenden. (vgl. Keuper et al., 2008,S. 269)

Das ITIL V3 Framework ist in Abbildung 18 dargestellt:

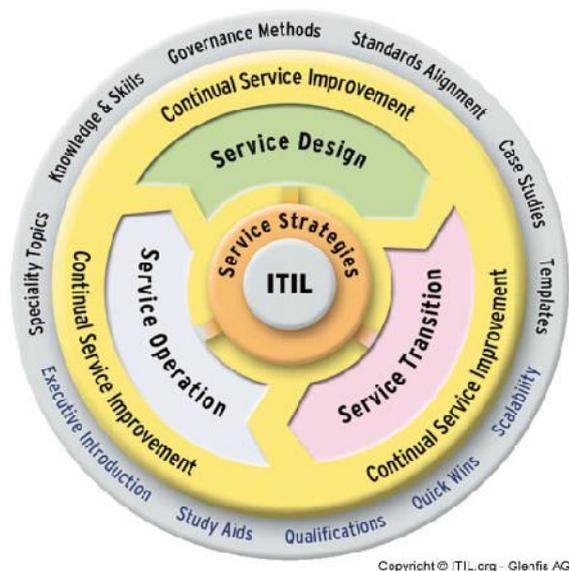


Abbildung 18 ITIL V3 Framework¹⁷⁷

Die Struktur des ITIL V3-Ansatzes wird im Weiteren näher erläutert.

¹⁷⁶ Vgl. ITIL, 2011a

¹⁷⁷ Vgl. ITIL, 2011

Service Strategy

Die Service Strategie beschäftigt sich mit der Frage, wie man Dienstleistungen als strategische Assets definiert. Die Prinzipien, welche von der ITIL vorgestellt werden unterstreichen den Service-Lifecycle mit hilfreichen Richtlinien sowie in den Phasen des Lifecycles das Service Design, Service Transition, Service Operation und Continual Service Improvement¹⁷⁸.

Service Design

In der neuen ITIL Version 3 wurden unter dem Kapitel Service Design drei Bestandteile der ITIL V2 zusammengefasst: „Business Perspektive“, „Application Management“, „ICT Infrastructure Management“. In diesem Abschnitt werden die Normen und Prozesse dargestellt, welche die Gestaltung sowohl von IT-Dienstleistungen als auch von IT-Service-Management-Prozess unterstützen. Dazu gehören die Realisierung von Modifikationen und Verbesserungen von neuen und alten Services, Sicherstellung einer fortdauernden Erbringung, die Einhaltung definierter Service-Levels und die Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen¹⁷⁹.

Das Buch Service-Design stellt die Schritte dar, welche den Entwurf und die Umsetzung von Services und Service-Management-Prozesse unterstützen.

Service Transition

Die drei Kernpublikationen des ITIL V3 bilden den „inneren Service-Lifecycle“. Diese sind: Service Transition, Service Design und Service Operation. Service Transition hat die Aufgabe, Probleme welche zwischen der IT-Entwicklung und dem IT-Betrieb auftreten, zu berücksichtigen und zu eliminieren. Das Ziel ist die Risikominimierung bei der Überprüfung. Dabei unterstützt das „Early Life“- Konzept, unter einer gemeinsamen Verantwortung bezüglich eines kontrollierten Services für Transition und Operation, die zeitlich begrenzte Übergangsphase. (vgl. Keuper et al., 2008,S. 129)

Service Operation

Service Operation unterstützt vor allem die Kundensicht innerhalb des Service-Lifecycle. Es enthält die Nutzung von Applikationen auf der Kundenseite. Gleichzeitig werden Richtlinien

¹⁷⁸ Vgl. ITIL, 2011b

¹⁷⁹ Vgl. Keuper et al., 2008,S. 129

eingehalten, welche die IT-Dienstleistungen effektiv und effizient bereitstellen und unterstützen. Service Operation besteht aus fünf Prozessen: Service-, Request-, Incident-, Problem-, Event- und Access-Management. „Die Kennzahlen für operative Steuerungszwecke“ wurden in dem Buch berücksichtigt, somit werden die Prozesse und Schnittstellen überwacht, zusätzlich wird der Service-Lifecycle optimiert. (vgl. Keuper et al., 2008,S. 130)

Continual Service Improvement

Im Continual Service Improvement (CSI) liegt der Schwerpunkt vor allem auf der quantitativen Verbesserung der gelieferten IT-Dienstleistungen. CSI berücksichtigt Methoden und Messgrößen. Die Methoden definieren und implementieren die Leistungsindikatoren. Die Messgrößen halten die definierten Ziele unter Kontrolle, erkennen die Schwachstellen und werden bei der Umsetzung von Service-Verbesserungen eingesetzt.¹⁸⁰

IT-Services, welche ITIL V3 Massnahmen beinhalten, sollen brauchbar, qualitativ hochwertig und stabil sein. Die Service-Strategie unterstützt die Entwicklung der Architektur der Services. Die weiteren Schritte sind: die Berücksichtigung von Anforderungen bei dem Entwurf des Service-Designs, Inbetriebnahme, Überwachung und Steuerung. Ein Service wird dann auf seine Verbesserungspotenziale bezüglich Zeit, Qualität und Kosten überprüft. Dieses wird durch dessen Messung und Bewertung ermöglicht. Zusätzlich wird überprüft, ob der Service in der gleichen Form auch später erbracht werden soll. (vgl. Keuper et al., 2008, S. 131)

Diese Prozesse werden in Abbildung 19 dargestellt:

¹⁸⁰ Vgl. Keuper et al., 2008,S. 130

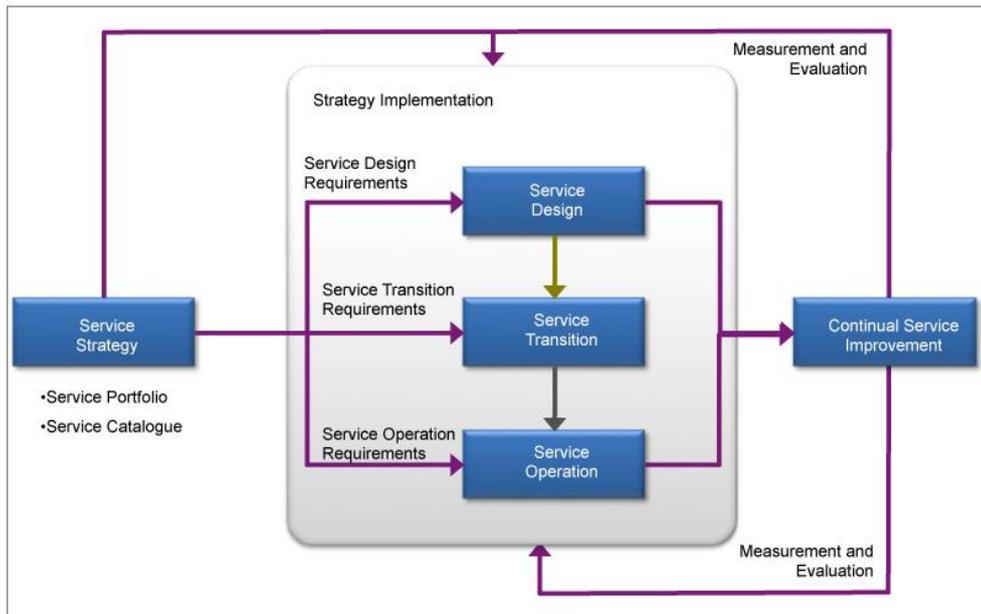


Abbildung 19 ITIL V3 Service Lifecycle¹⁸¹

Der Ansatz in seiner neuen Version enthält einen Service-Lifecycle-Ansatz, „definiert die Verknüpfung von IT- und Geschäftszielen als handlungsleitende Maxime für die IT-Organisation, berücksichtigt die neuen Richtlinien zur Compliance mit Gesetzen und Regulatorien“ sowohl SARBANES-OXLEY-Act und Basel II, als auch Standards wie ISO/IEC 20000, CoBIT und Six Sigma. Zusätzlich werden weitere Möglichkeiten berücksichtigt, wie zum Beispiel: Service-Management-Strategien für verschiedene Sourcing-Optionen und Shared-Services-Modelle. (vgl. Keuper et al., 2008, S. 270)

Tabelle 7: Zusammenfassende Bewertung der Eigenschaften und Erfolgspotenziale von ITIL als Referenzmodell zur Standardisierung von IT-Services im Rahmen der IT-Industrialisierung¹⁸²

Bewertung von Eigenschaften und möglichen Erfolgspotenzialen von ITIL als Methode zur Standardisierung von IT-Services im Rahmen der IT-Industrialisierung	Theoretische Bewertung + konnte; 0 konnte teilweise; - konnte nicht realisiert werden
Globaleigenschaften von ITIL als IT-Service-Management-Referenzmodell	
Ganzheitliche Betrachtung der IT-Organisation	+
Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit der IT-Service –Management-Prozesse	0

¹⁸¹ Vgl. ITIL, 2011c

¹⁸² Vgl. Keuper et al., 2008, S. 275

Multidirektionalität	+
Beeinflussbarkeit durch externe Umweltbedingungen	-
Begünstigung weiteren Prinzipien der IT-Industrialisierung	+
Potenziale zur Prozessverbesserung	
Ehöhung des Business-IT-Alignment	0
Kommunikationsverbesserung zwischen IT- und Gesamtunternehmen	0
Komplexitätsreduktion für IT-Service-Prozesse	0
Verbesserte IT-Steuerung und IT-Controlling	0
Wirksamkeit von ITIL zur Standardisierung	
Einsatz standardisierter IT-Services im Rahmen einer Differenzierungsstrategie	-
Verwendung von SLA	0

Durch Offshoring-Projekte ist die Standardisierung der IT-Prozesse in Unternehmen ein bedeutendes Thema. ITIL ist ein Reifegradmodell, welches diese Standardisierung unterstützt. Jedoch sollte sein Einsatz als IT-Standardisierungsmethode sehr vorsichtig betrachtet werden. ITIL als Reifegradmodell fehlt eine starke theoretische Grundlage. Offene Forschungsfragen bleiben bei der Entwicklung eines Vorgehensmodells, welches die IT-Organisation in der Unternehmensstrategie als Ganzes beurteilt und steuert. Die Elemente von Prozessen müssen detaillierter beschrieben und in das Referenzmodell eingebaut werden. Ein Beispiel hierzu wäre die Einbindung der SLA in einem Service-Level-Management-Prozess. (vgl. Keuper et al., 2008, S. 274)

ITIL und andere Ansätze bieten neue Möglichkeiten für die Erbringung von IT-Dienstleistungen und tragen somit zu der Verbesserung von Business- und IT-Zusammenhängen und Verständnissen bei¹⁸³.

5.1.2 CoBIT

CoBIT: Control Objectives for Information and Related Technology. Das Framework wurde von ISACF: Information Systems Audit Control Foundation im Jahr 1993 entwickelt. Inzwischen wurde das Framework verbessert und weiterentwickelt. CoBIT ist ein Referenzmodell, welches für die Steuerung und Kontrolle der IT-Prozesse steht und somit die

¹⁸³ Vgl. Keuper et al., 2008, S. 274

IT-Governance unterstützt. Der Schwerpunkt des Ansatzes ist die ausführliche Erfüllung der Kontrollziele in einem IT-Kontroll-System¹⁸⁴. Das Framework ist wie folgt abgebildet:

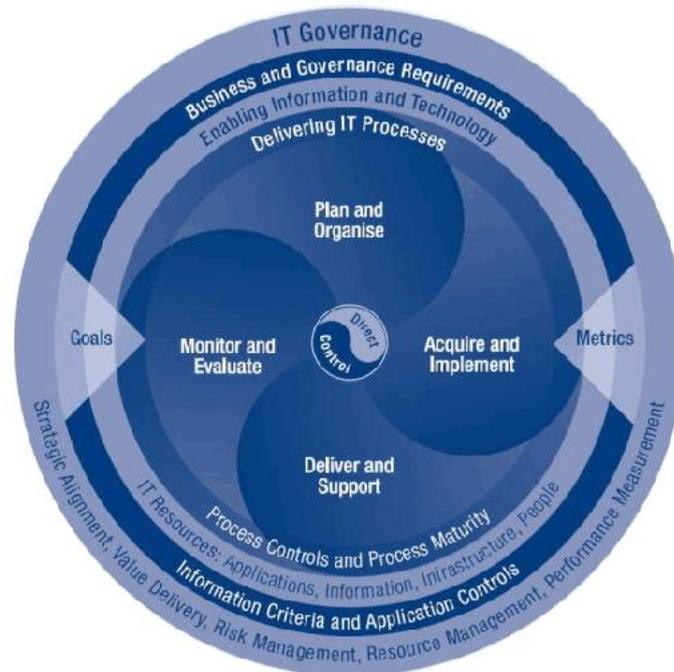


Abbildung 20 CoBIT Framework¹⁸⁵

Das CoBIT-Framework beruht auf der Idee, dass die IT-Prozesse die IT-Ressourcen steuern um IT-Ziele zu erreichen, welche auch die Unternehmensziele berücksichtigen¹⁸⁶. Der CoBIT-Würfel stellt diese Idee wie folgt dar:

¹⁸⁴ Vgl. ITIL, 2011d

¹⁸⁵ Vgl. ISACA, 2009

¹⁸⁶ Vgl. ITIL, 2011e

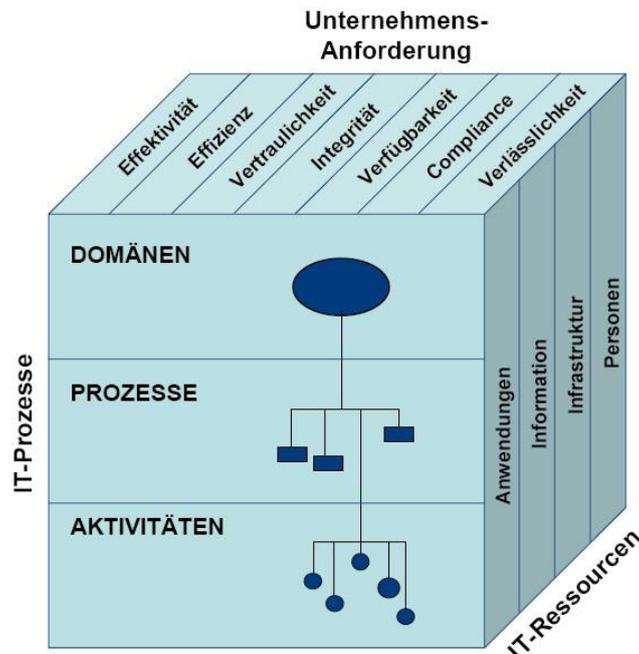


Abbildung 21 CoBIT Würfel¹⁸⁷

Das Framework stellt 34 IT-Prozesse dar, welchen den Control Objectives zugeordnet werden. Für jeden Prozess werden folgende Punkte definiert¹⁸⁸:

- Prozessbeschreibung
- Prozessziel
- Wesentliche Aktivitäten
- Wesentliche Messgrößen
- Control Objectives
- Management Guidelines
- Reifegradmodell

Der CoBIT-Ansatz unterstützt das IT-Management vor allem bei der Entwicklung von CoBIT IT-Prozessen, Prüfkriterien und bei deren Einhaltung. CoBIT ist ein offener Standard, der getestet und umsetzbar ist. Das Referenzmodell beinhaltet eine umfassende Checkliste und ist somit auch ein umfassendes Modell. Zu seinen Nachteilen zählt jedoch die Komplexität. Zusätzlich ist eine Anpassung erforderlich.

CoBIT definiert Kontrollziele. Diese schlagen vor, was für die Prüfung des IT- internen IT-Kontroll-Systems eingesetzt werden soll. Es sind keine Regelungen vorhanden, welche beschreiben wie die definierten Kontrollziele geprüft werden sollen. Im Rahmen der IT-Outsourcing-Projekte sollen die Vertragspartner vereinbaren CoBIT zu nutzen, um ein

¹⁸⁷ Vgl. KPMG, 2005, S.26

¹⁸⁸ Vgl. KPMG, 2005, S.30

internes Kontroll-System für die verlagerten IT-Dienstleistungen einzuführen. Die Prüfungspläne beinhalten oft die CoBIT-Kontroll-Ziele. Diese beinhalten die wichtigsten IT-Prozesse und die nötigen Kontrollen. Zwischen den Outsourcing-Partnern werden die prüfungsrelevanten Aspekte im SLA definiert. Diese könnten, wenn es notwendig wäre, auf einzelne Kontrollziele von CoBIT verweisen. Die Inhalte der Kontrollen welche im SLA aufgenommen werden, sollten jedoch mit dem eigenen Abschlussprüfer abgesprochen werden. (vgl. BITKOM, 2006, S. 39)

5.1.3 COSO

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

COSO wurde von der Organisation mit dem gleichen Namen entwickelt. Es ist ein Kontrollmodell, welches zur Gestaltung interner Kontroll-Systeme dient. Die im Jahr 2004 ergänzte Version des Modells definiert folgende Maßnahmen¹⁸⁹:

- Internes Kontrollumfeld
- Zielfestlegung
- Ereignisidentifikation
- Risikobeurteilung
- Risikosteuerung
- Kontrollaktivitäten
- Information und Kommunikation
- Überwachung

COSO ist in Abbildung 22 dargestellt:

¹⁸⁹ Vgl. COSO, 2004, S. 3-4

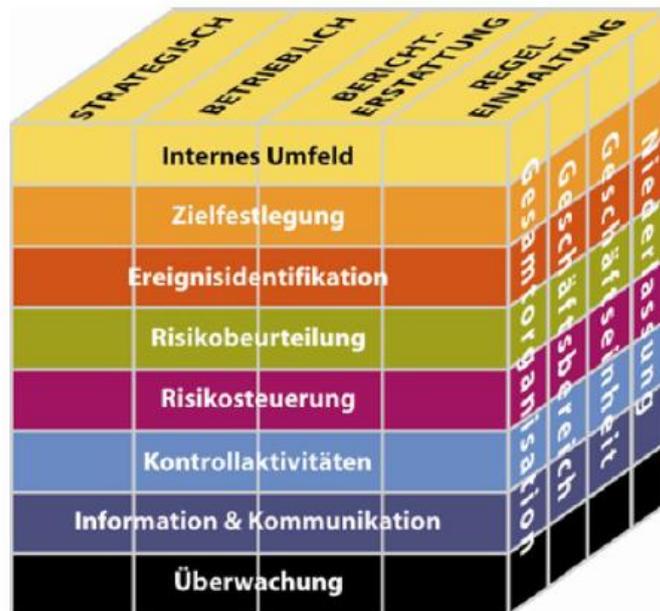


Abbildung 22 COSO¹⁹⁰

Das Kontrollmodell COSO konzentriert sich vor allem auf den Bereich der Finanzberichterstattung und deren Verbesserung durch interne Kontrollen und durch gute Unternehmensführung. Der Zweck des Ansatzes ist es, die Unternehmensziele zu erreichen. Die IT-Anforderungen werden nicht genug aufgedeckt, da der Ansatz am Anfang für die Definition von Kontrollen eingeführt wurde, danach wurde er öfters verwendet um die operationellen Risiken zu behandeln¹⁹¹.

Für das IT-Outsourcing ist dieser Ansatz weniger anwendbar. Das Modell beschäftigt sich vor allem mit der Einführung von internen Unternehmens-Kontroll-Systemen. Es betrachtet jedoch die besonderen IT-Abläufe und das IT-Outsourcing nicht ausreichend. Deswegen wird der Ansatz in dieser Arbeit nicht genauer analysiert. COSO kann jedoch als Grundlage für die anderen Referenzmodelle dienen und vereinfacht deren Einführung. Einer davon ist der CoBIT-Ansatz, der mehr für IT-Outsourcing-Projekte geeignet ist. (vgl. BITKOM, 2006, S. 39)

5.1.4 ISO/IEC 17799 und ISO/IEC 27001

Der ISO 17799 Standard wurde vom ehemaligen British Standards Institute (BSI), später ISO erarbeitet. Der Standard erschien 1995 zum ersten Mal als BS 7799. Im Jahr 2005 nach einer Überarbeitung erschien die Version ISO 17799. Der Standard wird international eingesetzt

¹⁹⁰ Vgl. COSO, 2004, S. 6

¹⁹¹ Vgl. Königs, 2006, S. 140

und beinhaltet Kontrollmechanismen für die Sicherheit, die auf den Best Practices in der Informations-Sicherheit basieren. Die Maßnahmen des Standards werden eingesetzt um ein angemessenes Sicherheitsniveau zu erreichen und aufrecht zu erhalten. Folgende elf Sicherheitsbereiche sind Teil des Standards¹⁹²:

1. Information Security Policy
2. Organisation of Information Security
3. Asset Management
4. Human Resources Security
5. Physical and Environmental Security
6. Communications and Operations Management
7. Access Control
8. Information Systems acquisition, development and maintenance
9. Information Security Incident Management
10. Business Continuity Management
11. Compliance

Im Weiteren werden diese Sicherheitsgebiete in 39 Hauptkategorien unterteilt. Dieser Standard ist sehr gut für das IT-Security-Management geeignet und deckt deren Problemfelder ab. Inzwischen wurde der Standard um weitere Punkte aktualisiert und ist nun unter ISO Standard der Serie 27000 bekannt. Der Ansatz befasst sich mit der Sicherung der Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit von Informationen und Daten und beschäftigt sich somit mit der Erstellung eines Informationssicherheits-Management-Systems (ISMS) in Unternehmen. Damit wird ein Risikomanagementsystem gebildet, deren Maßnahmen sowohl zur Identifikation der Unternehmenswerte als auch zu deren Risikobewertung und -minimierung eingesetzt werden¹⁹³.

Im Bereich des IT-Outsourcings wird der Sicherheits-Standard ISO 17799 bzw. ISO 27001 immer wichtiger. Der IT-Outsourcing-Anbieter kann sich nach ISO 27001 zertifizieren lassen, was durch eine unabhängige Stelle durchgeführt wird. Diese Zertifizierung ersetzt jedoch nicht die Prüfung interner Kontrollen, die zum Beispiel von Wirtschaftsprüfern durchgeführt werden. (vgl. BITKOM, 2006, S. 36)

¹⁹² Vgl. ISO, 2011

¹⁹³ Vgl. Humphreys, 2005

5.1.5 ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 beschäftigt sich mit den Anforderungen von Qualitäts-Management-Systemen¹⁹⁴. Der Standard stellt sicher, dass die Organisation nur unter den Bedingungen, dass die verknüpften Tätigkeiten identifiziert, geleitet und gelenkt sind, funktionieren kann. Dazu wurde auch ein prozessorientierter Ansatz erstellt. Die Zertifizierung der Unternehmen nach ISO 9001:2000 ist vorteilhaft. In dem IT-Outsourcing-Bereich haben schon zahlreiche IT-Dienstleistungsanbieter ihre Qualitäts-Management-Systeme nach diesem Standard zertifizieren lassen. Dieses ist in dem internationalen Wettbewerb sehr wichtig, jedoch nur solange wie sich auch der Auftraggeber dafür interessiert. (vgl. BITKOM, 2006, S.36)

5.1.6 Vergleich der Ansätze

Die oben beschriebenen Ansätze unterstützen vor allem das Unternehmen und deren Management bei der Entwicklung von Services. Die Ansätze können für unterschiedliche Zwecke eingeführt werden. Die Zusammenhänge zwischen den analysierten Ansätzen werden in Abbildung 23 dargestellt:

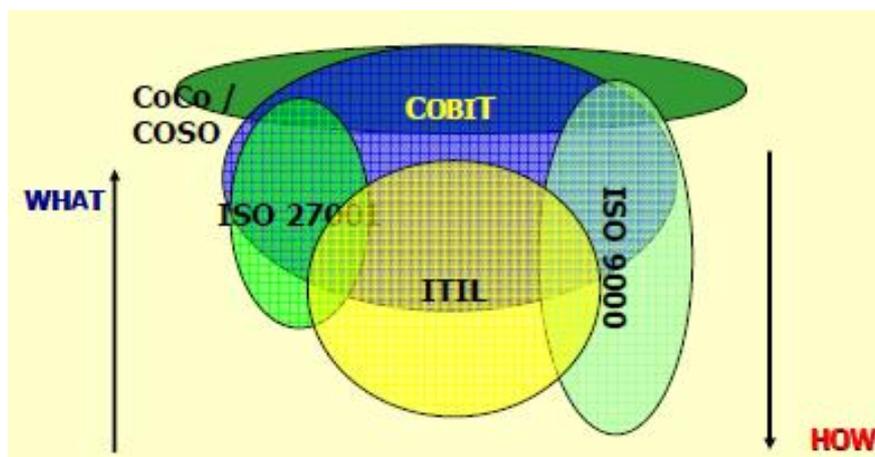


Abbildung 23 Vergleich der Ansätze¹⁹⁵

Obwohl COSO keinen direkten Bezug zu den IT-Outsourcing Projekten hat, dient es als Grundlage für das CoBIT-Framework. Die CoBIT Control Objectives stehen direkt zu den im COSO-Modell formulierten Schichten des internen Kontroll-Systems in Beziehung.

Die Abbildung 23 zeigt gleichzeitig „Was“ durch diese Ansätze im Unternehmen unterstützt wird. Ganz oben ist die strategische Ebene und weit unten ist die Operations- und die

¹⁹⁴ Vgl. ISO, 2011a

¹⁹⁵ Vgl. Davice 2010, S. 60 in Anlehnung an ISACA/ITGI

Implementierungsebene. Somit stellt sich heraus, dass CoBIT vor allem die Strategieentwicklung unterstützt und das ITIL-Framework mehr für Operations- und Implementierungsphasen geeignet ist.

Die drei Referenzmodelle berücksichtigen Maßnahmen für die Informationssicherheit und das Qualitätsmanagement durch die Einbindung der Standards ISO 17799 und ISO 9000.

Tabelle 8 zeigt den Vergleich der Referenzmodelle und deren Bezug zum IT-Outsourcing.

Tabelle 8: Vergleich der Referenzmodelle

Ansatz/ Charakteristik	ITIL	CoBIT	COSO
Schwerpunkt	IT-Service- Management	Steuerung und Kontrolle der IT- Prozesse	Gestaltung interner Kontroll- Systeme
Unternehmens- ebene	operative Aufgaben	Kontroll- und Führungsaufgaben im Rahmen der IT-Governance	strategische Ebene
IT-Outsourcing	ja	ja	sehr gering
Vorteile	Erwerben von Wissen über Kundenprozesse höhere Stabilität der IT	die Kontrollziele decken die wesentlichen IT- Prozesse und notwendigen Kontrollen ab	Verbesserung der Finanz- berichterstattung
Nachteile	Keine ausreichende Beschreibung der Elemente von Prozessen	keine Angaben zur Prüfung der definierten Kontrollziele	geht nicht spezifisch auf die IT-Abläufe und IT-Outsourcing ein
Anforderungen an ein internes IT-Kontroll- System	gering	Ja	ja
Gesetze, Richtlinien	ja	Ja	gering
Informations- sicherheit: ISO 17799	ja	Ja	ja
Qualitäts- management:ISO 19000	ja	ja	ja
Kulturkonflikte	Nein	Nein	nein

Einflussfaktoren	klassische	klassische	klassische
Anerkannt	International	International	International

Die oben beschriebenen Standards unterstützen vor allem die Service-Management-Bereiche, besonders weil aktuell die IT-Dienstleistungen oft von externen Unternehmen erbracht werden. Somit werden die Outsourcing-Projekte durch diese Ansätze stark unterstützt. Diese berücksichtigen jedoch nicht den Fall, wenn die IT-Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit mehreren Teams erbracht werden.

Die Standards und Referenzmodelle werden in IT-Outsourcing-Projekten eingesetzt, ein einziger Ansatz reicht jedoch nicht aus, um die Anforderungen eines IT-Providers abzudecken. Deshalb werden in der Praxis mehrere Standards gleichzeitig eingesetzt. Zum Beispiel unterstützt ITIL das prozessorientierte IT-Service-Management, ISO 27001 das Informationssicherheits-Management-System und CoBIT definiert die Kontrollziele. (vgl. BITKOM, 2006, S. 40)

Im Rahmen des Interviews des Fallbeispiels dieser Arbeit hat der Security-Officer ein paar Fragen zu den angewendeten Ansätzen in der Praxis beantwortet. Aus seiner Erfahrung hat der Experte folgende Standards, welche bei der Durchführung der Offshoring-Projekte genutzt werden, genannt:

„Der Kunde hat Anforderungen im Bereich SOX, die werden entweder durch kundenspezifische SOX Audits beantwortet. Wir geben dem Kunden aber auch Kundenspezifische SAS-70/ISAE-3402 Reports ab [...]“ [S7. SO]

Es gibt Situationen, in denen der Kunde spezielle Audit-Anforderungen hat und diese nicht einem Audit-Standard entsprechen, zum Beispiel: Review der Prozesse nach einem SAP Upgrade mit Issue. *„Providers interne Audits werden immer öfters an ISO 27001 und ITIL v3 ausgerichtet“ [S7. SO].* ISO und ITIL werden als Framework für die Definition von Kontrollen eingesetzt¹⁹⁶.

Die Anwendung von den etablierten Ansätzen in den Offshoring-Projekten ist sehr wichtig. Damit diese funktionieren können, müssen Kontrollmechanismen definiert werden, die auch

¹⁹⁶ Vgl. im Anhang II, Interview mit Security-Officer

ständig überprüft werden müssen. Der Security-Officer bewertet die ISO-Kontrollen als „wenig konkret“. Folgende Schwachstellen des Standards wurden festgestellt: die mangelnde Prüfung der Durchführung eines Prozesses und deren „vordefinierten Input- und Output“. Somit ist die Einführung des ISO-Ansatzes nicht ausreichend um die Qualität zu sichern. Die ISO-Zertifizierung ist auf dem IT-Offshoring-Markt eine Referenz, garantiert jedoch nicht die Qualität der tatsächlichen Prozesse. (vgl. S8. SO)

5.2 Grundlagen des IT-Nearshoring Modells

Aufgrund der Analyse der existierenden Ansätze, die sich auch für IT-Outsourcing eignen, wird in diesem Abschnitt ein Modell vorgestellt, das speziell für die IT-Nearshoring-Projekte entwickelt wurde. Der Grund der Entwicklung eines neuen Modells ist, dass die existierenden Referenzmodelle zu komplex und umfangreich sind und gleichzeitig berücksichtigen diese nicht die Problemfelder eines IT-Nearshoring-Projektes. Das Modell kann an verschiedene Branchen angepasst werden, dabei müssen jedoch sowohl die branchenspezifischen Richtlinien und Gesetze als auch spezifische kritische Einflussfaktoren berücksichtigt werden.

Ziel des neuen Modells ist es die Unternehmen, die erst im IT-Nearshoring-Bereich einsteigen bei der Planung und Durchführung von Projekten zu unterstützen. Gerade junge Unternehmen, welche noch keine Erfahrung im Outsourcing haben, fühlen sich von den vielen existierenden Ansätzen und Standards verwirrt und unsicher. Das Modell soll die wichtigsten Grundlagen für das IT-Nearshoring-Projekt klar definieren und auf die wichtigsten Maßnahmen achten, die die Unternehmen einen Schritt weiter zum Erfolg des Projektes bringen.

Das Modell ist in sechs Abschnitte untergliedert:

- Projektphasen
- Organisationsstruktur
- Informationsfluss
- Einflussfaktoren
- Mechanismen der Zusammenarbeit
- Vertragswerk und rechtliche Rahmenbedingungen

Die vorgestellten Punkte werden im Weiteren näher dargestellt.

5.3 IT-Nearshoring Modell

Die Ideen aus den existierenden Ansätzen, die beschrieben wurden, wurden bei der Entwicklung des IT-Nearshoring Modells herangezogen. Das neue Modell ist in Abbildung 24 dargestellt:

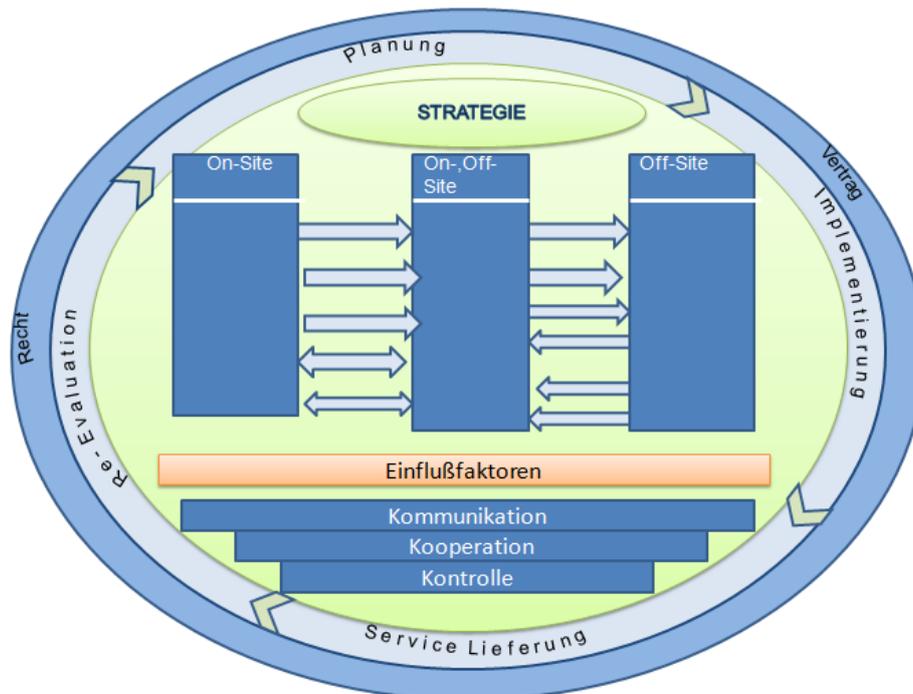


Abbildung 24 IT-Nearshoring Modell

Die Ideen aus dem Lebenszyklus eines Services aus ITIL werden in dem neuen Modell übernommen. Die Ziele der IT-Offshoring-Strategie müssen basierend auf der Strategie des Unternehmens definiert werden. Die Einhaltung der Regeln aus der am Anfang des Projektes entwickelten Strategie wird im Laufe und am Ende jeder Phase überprüft und eingehalten, damit die gesetzten Ziele erreicht werden und sich die Endlösung nach den Anforderungen des Kunden richtet.

Die Projektphasen stellen den Projektzyklus dar, deswegen wurden diese in einem Lifecycle abgebildet. Er umkreist die gesamte Organisationsstruktur, deren Teambildung in Anhängigkeit von der Ablauforganisation zusammengestellt wird. Jede Projektphase impliziert mehr oder weniger die Teilnahme jeder Projektgruppe. Unter jeder Projektphase werden mehrere Prozesse definiert, diese werden weiter in Aufgaben zerlegt. Die Projektphasen wurden aus ITIL übernommen, jedoch anders benannt. Zu jeder Aufgabe

werden die Ressourcen geteilt. Das Organigramm des Projektes wird jedoch separat erstellt und die Rollen werden den Prozessen zugewiesen.

Die Teams wurden zentral platziert, da sie die Phasen des Projektes umsetzen und damit den Mittelpunkt des Ganzen darstellen. Die On- und Off-Site Teams bilden drei Arbeitsgruppen: On-Site, On-Off-Site und Off-Site. Jede Gruppe hat eine Struktur welche schlussendlich die ganze Organisationsstruktur des Projektes bildet. Diese Darstellung der Teams ist sehr wichtig, damit später die Kommunikations- und Koordinationsmechanismen zwischen den verteilten Teams genauer definiert werden und auch detaillierter auf die Problematik der kritischen Einflussfaktoren eingegangen werden kann.

Im Weiteren wurden die Gruppenprozesse dargestellt, welche die Zusammenarbeit zwischen den Teams ermöglichen. Auf die Gruppenprozesse muss in der Praxis besonders geachtet werden und deren Planung muss rechtzeitig durchgeführt werden. Die Ergebnisse der Literaturrecherchen zeigen, dass die Gruppenprozesse am häufigsten der Grund für das Scheitern eines IT-Nearshoring-Projektes sind, denn die Zusammenarbeit findet nicht nur auf räumlichen sondern auch auf geographischen Distanzen statt. Hiermit wurde die Kommunikation und Koordination zwischen den Arbeitsgruppen aus dem 3K-Modell abgebildet. Zusätzlich sind die Kontrollmechanismen für die Qualitätssicherung sehr wichtig. Wie auch in CoBIT soll auch in dem neuen Modell ein Kontrollsystem gebildet werden. Jedoch wird darauf geachtet, dass die Nearshoring-Partner ein internes Kontrollsystem für die ausgelagerten IT-Dienstleistungen einführen und nutzen.

Die ganze Zusammenarbeit findet innerhalb gewisser Grenzen statt. Die korrekte und erfolgreiche Projektabwicklung muss festgelegt werden. Sowohl in der Planungsphase, als auch in den weiteren Phasen des Projektlebenszyklus werden die Arbeitsbedingungen mit Rechten und Pflichten in Verträgen vereinbart. Um Konfliktsituationen zu vermeiden und die gesetzten Ziele zu erreichen muss das ganze Nearshoring-Projekt im Rahmen des geltenden Rechtes und den abgestimmten Verträgen ablaufen. In der Phase der Re-Evaluation werden die Verträge verlängert, erweitert, an die geänderten rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst oder beendet. Aus diesen Gründen war es für die Darstellung des neuen Modells wichtig, auch die Compliance Anforderungen zu berücksichtigen und auch die vertraglichen und rechtlichen Aspekte mit einzubeziehen. Die Einhaltung dieser Grenzen stellen die wichtigsten Bedingungen für das IT-Nearshoring-Projekt dar.

Neu in dem Modell ist der Abschnitt der Einflussfaktoren, welche in einer Check-Liste aufgelistet sind. Diese soll die kritischen Situationen, die oft innerhalb eines Nearshoring-Projektes entstehen, beinhalten und regeln.

Das Modell berücksichtigt nicht die Vorphasen der Projektorganisation wie Angebote von Anbieter prüfen, Provider-Auswahl oder Make-or-Buy-Entscheidung. Diese Vorphasen sind sehr individuell zu gestalten und werden deswegen nicht in einem Modell standardisiert. Das Modell unterstützt das Management von IT-Nearshoring-Projekten bei der Planung und Realisierung von Projekten nach der Entscheidung über die Anbietersauswahl.

5.3.1 Projektphasen

Das IT-Nearshoring-Projekt hat einen Lebenszyklus, der in Phasen unterteilt ist. Dieser basiert auf den Ideen von ITIL und auf den analysierten Offshoring-Projektphasen aus der Literatur. Die klassischen Phasen eines IT-Outsourcing-Projektes sind in der Regel: Plan, Build, Run¹⁹⁷, wie in Abbildung 10, Kapitel 3.1 dargestellt wurde. Je nach Art des Projektes werden diese Standardphasen erweitert. Nach genauen Literaturrecherchen erkennt man, dass die Phasen eines IT-Offshoring- oder Nearshoring-Projektes von verschiedenen Autoren unterschiedlich benannt werden. Die Ergebnisse wurden in Tabelle 9 abgebildet.

Tabelle 9: Offshoring- bzw. Nearshoring-Projektphasen

Autor	Projektphasen
[Amberg und Wiener, 2006, S. 185]	<ul style="list-style-type: none"> • Planungs- und Analysephase • Entscheidungsphase • Verhandlungsphase • Durchführungsphase
[Winkler, 2006]	<ul style="list-style-type: none"> • Startphase • Knowledge Transfer • Transition • Etablierung
[Gadatsch, 2006, S.113]	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Konzeption: <ul style="list-style-type: none"> - Marktanalyse - Partnerauswahl & Vertragsgestaltung - Geschäftsstrategie- und Entwicklung - Offshoring- Strategie • Organisatorische Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> - Prozessanalyse und -restrukturierung - Offshore- Entwicklung

¹⁹⁷ Vgl. Söbbing, 2006, S. 260

	<ul style="list-style-type: none"> • Offshore-Betrieb - Geschäftspartnermanagement - Monitoring & Analyse
[Söbbing, 2006, S. 239]	<ul style="list-style-type: none"> • Vorphase • Planungsphase • Implementierungsphase • Laufender Betrieb • Beendigung
[Weber et al., 2003, S. 316]	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluieren • Auswählen • Definieren • Ausführen • Betreiben • Beenden

Nicht nur die Phasen des Projektlebenszyklus der IT-Nearshoring-Projekte werden unterschiedlich benannt, sondern auch die Anzahl der Phasen variiert von Autor zu Autor. In der Literatur werden die Phasen theoretisch und allgemein definiert. Das soll die Planung der IT-Projekte in der Praxis unterstützen. Jedoch können in der Praxis die Projektphasen auch anders genannt werden und deren Anzahl wird sich je nach Projektart unterscheiden.

Um das IT-Nearshoring Modell dieser Arbeit übersichtlicher darzustellen, werden vier wichtige Projektphasen definiert:

- **Planung:** In dieser Phase ist das Onsite Team auf der Seite des Kunden sehr aktiv. Es entscheidet bezüglich der Auswahl der Auftragnehmer, der Strategie, des Projektplanes usw. Die Organisation der Zusammenarbeit mit dem Provider wird deutlich definiert. Dabei findet die Auswahl der Mitarbeiter statt und die Verträge werden abgeschlossen.
- **Implementierung:** In dieser Phase übernimmt die Hauptrolle das Offshore Team, welches sich mit der Entwicklung der IT-Dienstleistungen beschäftigt. Die Kommunikation zwischen den Onsite- und Offshore-Teams soll jedoch kontinuierlich fließen.
- **Service Lieferung:** In dieser Phase findet die Erbringung und die Übergabe der IT-Dienstleistungen von dem Off-Site-Team und dem On-Off-Site-Team statt. Diese

sollen die Kollegen aus dem Onsite-Team über den Umgang mit den neuen Services einschulen. Die Qualität der erbrachten Services wird geprüft.

- **Re-Evaluation:** Je nach Zufriedenheitsgrad des Kunden und je nach Qualität der erbrachten Leistungen werden die Verträge und die Zusammenarbeit erneuert, geändert oder beendet. Zum Beispiel: Der Auftrag wird geändert und mit neuen Aufgaben erweitert oder technologische Neuerungen werden in die Infrastruktur eingefügt.

Diese vier Projektphasen werden in der Praxis in weitere Prozesse und Teilaufgaben unterteilt, diese können nacheinander oder auch nebeneinander ablaufen. Zu beachten ist, dass am Ende jeder Phase und jedes Prozesses geprüft wird, ob die Strategie eingehalten wurde. Die Outputs werden mit den Inputs verglichen. Somit wird die Qualität der Leistungen geprüft und gesichert.

5.3.2 Organisationsstruktur

Im Rahmen der IT-Nearshoring-Projekte werden in der Regel mindestens zwei Vertragsparteien involviert. Es geht jedoch um die Realisierung eines ganzen Projektes, welches in Prozesse und Aufgaben gegliedert ist, daher ist es sinnvoll die Organisationsstruktur auch als Ganzes zu betrachten. Sowohl der Kunde als auch der Provider stellen seine Mitarbeiter zur Verfügung, somit kann man zwei Teams in Betracht ziehen. Besonders in der Planungsphase gibt es viele Aufgaben, welche die aktive Zusammenarbeit beider Teams erfordert. In diesem Zusammenhang entsteht eine Gruppe innerhalb der beiden Teams, welche auch weiter die Projektleitung übernehmen sollen. Abbildung 25 stellt dar, dass wenn zwei Vertragspartner involviert sind, sich davon drei Teams ableiten.



Abbildung 25 IT-Nearshoring-Projektteam

Jedes Projektteam hat ihre eigenen Aufgaben. Zum Beispiel das On-Offsite-Team soll Entscheidungsaufgaben durchführen, besonders in Bezug auf die Unterstützung der Zusammenarbeit und Leitung des Projektes. Die Aufgabenfelder wurden für jede Gruppe wie folgt definiert:

On-Site: Anforderungsanalyse durchführen, Projektziele festlegen, Projektplan erstellen, benötigte Ressourcen zur Verfügung stellen, benötigtes Know-how für die Erbringung der IT-Dienstleistungen auf die Seite des Providers übertragen. Die On-Site-Gruppe besteht aus Mitarbeitern des Kunden.

On-Off-Site: Strategie und Planung des Projektes definieren, die Bedingungen der Zusammenarbeit und des Projektes in Verträge festlegen, während des Projektes Pflichtenhefter erstellen, Support gewährleisten, Steuerung des Projektes übernehmen und wichtige Entscheidungen treffen, Qualitätssicherung bewahren. Die On-Off-Site-Gruppe arbeitet in der Regel vor Ort beim Kunden, und besteht aus Mitarbeitern des Kunden- sowie des Providerteams.

Off-Site: Dienstleistungen implementieren, Dokumentationen erstellen, Programme entwickeln und testen, Fehler beheben, Wartung durchführen. Die Off-Site-Gruppe arbeitet in der Offshoring-Lokation des Providers.

Die Verteilung der Aufgabenfelder ist als Orientierung zu betrachten und können in der Praxis anders benannt und verteilt werden, je nach Auswahl des Kooperationsmodells und Auftrag des Kunden.

Bei der Erstellung des IT-Nearshoring Modells wird jedoch eine andere Darstellung der Teams angewendet. Somit kann man innerhalb des Modells die Informationsflüsse zwischen den Beteiligten besser darstellen. Die Organisationsstruktur jeder beteiligten Partei ist in Abbildung 26 dargestellt.

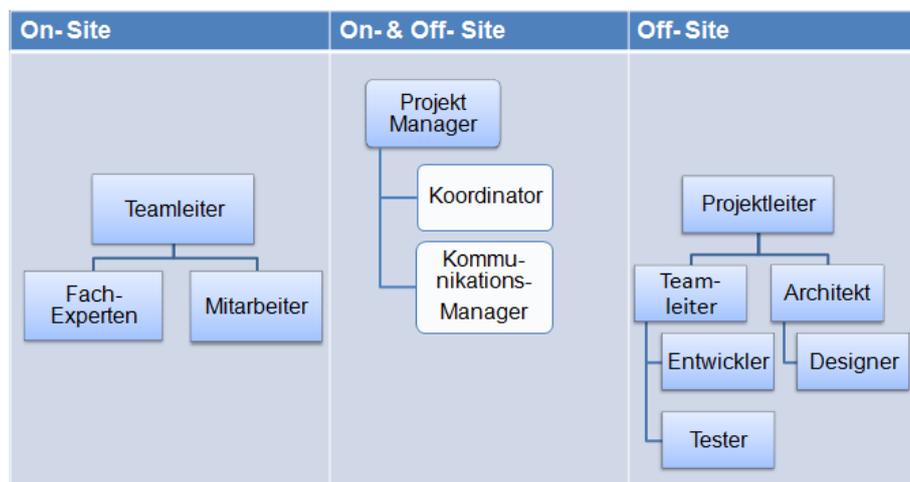


Abbildung 26 Onsite/Offsite Team

Die Organisationshierarchien wurden in Anlehnung an die theoretischen Grundlagen des Kapitels 4.2.2 Organisationsstruktur und der Ergebnisse der von [BITKOM, 2005, S. 44-54] durchgeführten Recherchen aus der Praxis dargestellt.

Das On-Offsite-Team besteht in der Regel nur aus wenigen Mitarbeitern. Die Verantwortung für den Ablauf des ganzen Projektes übernimmt der Projekt-Manager. Er kann von der Seite des On-Site-Teams benannt werden oder in den meisten Fällen kommt er direkt aus dem Off-Site-Team, jeweils in Abhängigkeit vom Organisationsmodell des Projektes. Auf der On-Off-Site treffen sich der Koordinator, welcher das Interesse des Onsite-Teams repräsentiert und die Information weiterleitet, und der Offsite-Kommunikationsmanager, welcher mit seinem Team in Verbindung steht. Das ist das „Herz“ des gesamten Projektes. Diese Mitarbeiter organisieren und steuern die ganze Arbeit zwischen den Beteiligten und haben einen hohen Verantwortungsgrad.

Das Onsite-Team hat einen Teamleiter, der für die von den Onsite benötigten Aufgaben zuständig ist. Ihm unterstehen Fachexperten und andere Mitarbeiter, welche für die Durchführung der Anforderungsanalyse, der Definition der Projektziele und die Organisation des Know-how-Transfers zuständig sind.

Die meisten Mitarbeiter sind in der Regel Offsite tätig, weil diese die Dienstleistungen entwickeln und erbringen sollen und daher mehrere Teilaufgaben erledigen müssen. Damit die Arbeit koordiniert stattfindet, hat das Team einen Projektleiter. Ihm sind die Leiter anderer Abteilungen unterstellt, wie der Architekt mit den Designern und der Teamleiter, welcher unter sich Fachleute wie Entwickler oder Tester hat.

Der Projektmanager übernimmt die Verantwortungsaufgaben und hat die wichtigste Rolle für die Steuerung des Projektes. Der Koordinator ist die Brücke zwischen den Onsite und On-Off-Site-Gruppen und der Kommunikationsmanager kooperiert direkt mit der Offsite-Gruppe. Die Gruppen kooperieren durch die Informationsflüsse. Um das Modell lesbar zu halten, wurden nur die wichtigsten Informationen abgebildet. Diese sind die Standardinformationen, welche am häufigsten in der Literatur vorgekommen sind. Diese werden jedoch erweitert und an das Projekt angepasst.

Die Organisationsstruktur ist projektabhängig. Die benötigten Spezialisten und Rollen werden in Abhängigkeit von der Aufgabenteilung besetzt.

5.3.3 Informationsfluß

Die Prozesse werden in Teilaufgaben unterteilt, welche weiter in kleinere Aufgaben zerlegt werden. Diese werden dann an Teams verteilt und innerhalb des Teams bearbeitet. Bei jeder Projektphase werden verschiedene Informationsflüsse zwischen den Teams benötigt. Zum Beispiel: Das Onsite-Team bereitet Projektziele vor, definiert dazu die Anforderungen und sendet sie an den Provider. Die On-Offsite Experten überlegen sich die Strategie und erstellen einen Projektplan. Somit wird der vorbereitete Auftrag mit den zu erwarteten Dienstleistungen weiter an das Offsite-Team gesendet. Für die Erbringung der Dienstleistungen wird im Weiteren die Übergabe von Ressourcen, der Assets und des Know-how benötigt. Das On-Offsite-Team unterstützt diese Übergabe und die Qualitätssicherung durch die Steuerung und Überwachung. In dem Offsite-Standort werden die Dienstleistungen erstellt. Als Ergebnis werden diese an das Onsite-Team übergeben. Somit transferiert schlussendlich das Offsite-Team die Informationen über die erstellten Services, den Source-

Code und die dazu erstellte Dokumentation. Dazu stellen die On-Offsite-Experten die Qualität der erbrachten Leistungen sicher. Diese wird nochmals beim Onsite-Team überprüft. Das Onsite-Team übernimmt somit die Verantwortung gegenüber den transferierten Dienstleistungen.

Der Informationsaustausch soll koordiniert durchgeführt werden. Die dazu verantwortlichen Rollen müssen von Anfang an definiert werden.

5.3.4 Grundlagen der Gruppenarbeit

Die Zusammenarbeit bei IT-Nearshoring-Projekten erfolgt zwischen verteilten Teams und Teamgruppen. Die zeitliche und geographische Distanz erschwert die Gruppenarbeit.

Die Gruppenarbeit erfolgt um gemeinsame Ziele zu erfüllen. Um diesen Zweck zu erreichen werden die Aufgaben zielbezogenen definiert und die Tätigkeiten den Arbeitsgruppen verteilt. Die Gruppenarbeit besteht somit aus einer ganzen Menge von zielorientierten Tätigkeiten. Damit die Gruppen die Aufgaben erfüllen und die Ziele erreicht werden, werden Gruppenprozesse benötigt, diese sind die Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationsprozesse, (vgl. Teufel et al., 1995, S.10-11). Diese drei Kategorien der Gruppenprozesse und die dazugehörige Computerunterstützung der Gruppenarbeit-CSCW-Applikationen, wurden in dem 3K-Modell dargestellt:

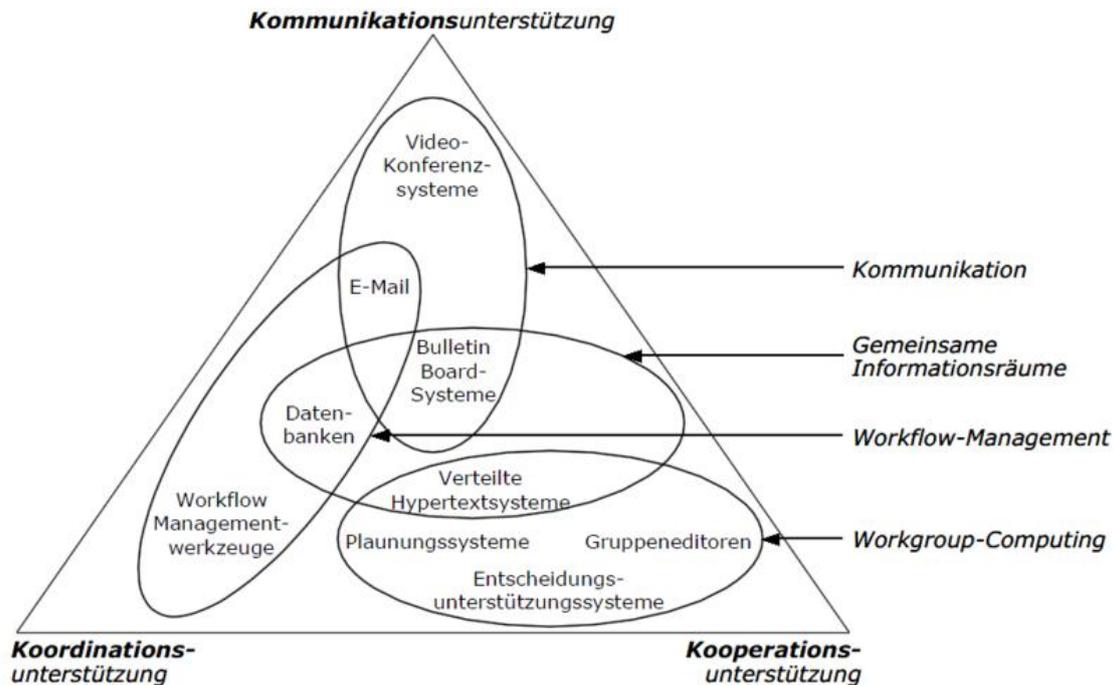


Abbildung 27 3K-Modell¹⁹⁸

Die drei Unterstützungsfelder der Gruppenarbeit sind hierarchisch zueinander abhängig: die Kooperationsprozesse benötigen Koordinationsprozesse, welche wiederum Kommunikationsprozesse erfordern, somit ist die Kommunikation die Grundlage und die größte Herausforderung der Gruppenarbeit¹⁹⁹. [Teufel et al., 1995, S. 12] definiert die 3K wie folgt:

- „Kommunikation ist die Verständigung mehrerer Personen untereinander.“
- „Koordination bezeichnet jene Kommunikation, welche zur Abstimmung aufgabenbezogener Tätigkeiten, die im Rahmen von Gruppenarbeit ausgeführt werden, notwendig ist.“
- „Kooperation bezeichnet jene Kommunikation, die zur Koordination und zur Vereinbarung gemeinsamer Ziele notwendig ist.“ [Teufel et al., 1995, S. 12]

Schlussfolgernd basiert jede Koordination auf einer engen Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppe. Wenn die Kommunikation einen verlässlichen und raschen Austausch von Informationsobjekten darstellt und die Koordination gemeinsame Interessen und organisatorische Zusammengehörigkeit fordert, dann benötigt die Kooperation gemeinsam

¹⁹⁸ Vgl. Teufel et al., 1995, S.27

¹⁹⁹ Vgl. Teufel et al., 1995, S. 11

definiere Ziele damit die Gruppe die Gesamtverantwortung für die Ergebnisse übernimmt. (vgl. Teufel et al., 1995, S. 26)

Um die Ziele und Aufgaben eines IT-Nearshoring-Projektes zu lösen, wird das Wissen mehrerer Mitarbeiter benötigt, somit erfordert die Aufgabenlösung eine stärkere Intensität der Zusammenarbeit. Neben den obengenannten Gruppenprozessen benötigt man auch Kontrollmechanismen, um auch die Qualitätssicherheit zu gewährleisten. Somit werden für das neue Modell folgende Grundlagen der Zusammenarbeit übernommen: **Kommunikation**, **Koordination** und **Kontrolle**. Diese sollen die Zusammenarbeit zwischen den Vertragspartnern und deren Teams unterstützen und steuern.

5.3.5 Vertragswerk und rechtliche Rahmenbedingungen: Grenzen des Modells

Die Zusammenarbeit kann nicht ohne gemeinsame Abstimmung und gegenseitige Zustimmung erfolgen. Der Beginn jeder Kooperation sind die Verhandlungen, welche dann vertraglich geregelt werden. Folgende Vertragsarten und deren Formen werden in dem erstellten Modell berücksichtigt:

- Rahmenvertrag: beinhaltet Pflichten und Rechte der Vertragspartner.
- Leistungsverträge: beinhaltet Spezifikationen der IT-Dienstleistungen mit Preisbestimmung und Sanktionen.
- Übernahmeverträge: definiert die Personal-, Hardware-, Software-Übernahmebedingungen.
- Sonstige: Mietverträge, Infrastrukturverträge, Datenschutzkonzepte.

Das ganze Projekt läuft innerhalb der festen vertraglichen Bedingungen ab. Im Abschnitt 4.3.5 dieser Arbeit wurden die benötigten Vertragsarten aufgelistet. Die Vertragsabwicklung erfolgt jeweils im Rahmen des geltenden Rechtes. Die Gesetze müssen respektiert und eingehalten werden. Bei der Durchführung von Nearshoring-Projekten muss auf folgende klassische Rechtsgebiete geachtet werden:

- Zivilrecht / Zivilprozessrecht
- Urheberrecht
- Datenschutz
- Arbeitsrecht
- Gesellschafts- und Konzernrecht

- Steuerrecht
- Rechte besonderer Branchen
- Vertragsrecht

Diese wurden im Kapitel 3 dieser Arbeit näher erläutert. Das neue Modell für die IT-Nearshoring-Projekte ist von den rechtlichen Aspekten umrahmt. Dies bedeutet, dass der Ablauf der Projekte nicht über diese Grenzen hinausgeht. Wichtig sind die länderspezifischen Rahmenbedingungen, welche im Fall der grenzüberschreitenden Projekte wie Offshoring- und Nearshoring-Projekte unter die Lupe genommen werden müssen. Zusätzlich wird die EU-Datenschutzrichtlinie in dem Modell in einem separaten Dokument eingebunden. Das Modell soll zwei Kataloge für die Datenschutzfragen berücksichtigen: für Auftraggeber und für Auftragnehmer, somit wird die verantwortliche Stelle für die personenbezogenen Daten deutlicher für jede Partei geklärt. Das Modell beinhaltet die Entscheidungshilfe für die Datenübermittlung ins Ausland, welche in Abbildung 12 dargestellt wurde.

5.3.6 Einflussfaktoren

Das wichtigste Thema dieser Arbeit waren die rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der IT-Nearshoring-Projekte. Nach den durchgeführten Recherchen in diesen Bereichen in Kapitel 3 und 4 wurden die Einflussfaktoren festgelegt. Die Einflussfaktoren auf die rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen des IT-Nearshoring-Projektes werden in dem entwickelten IT-Nearshoring Modell eingebaut. Um diese lesbar darzustellen, wurde das Modell um einiges modifiziert und vereinfacht abgebildet.

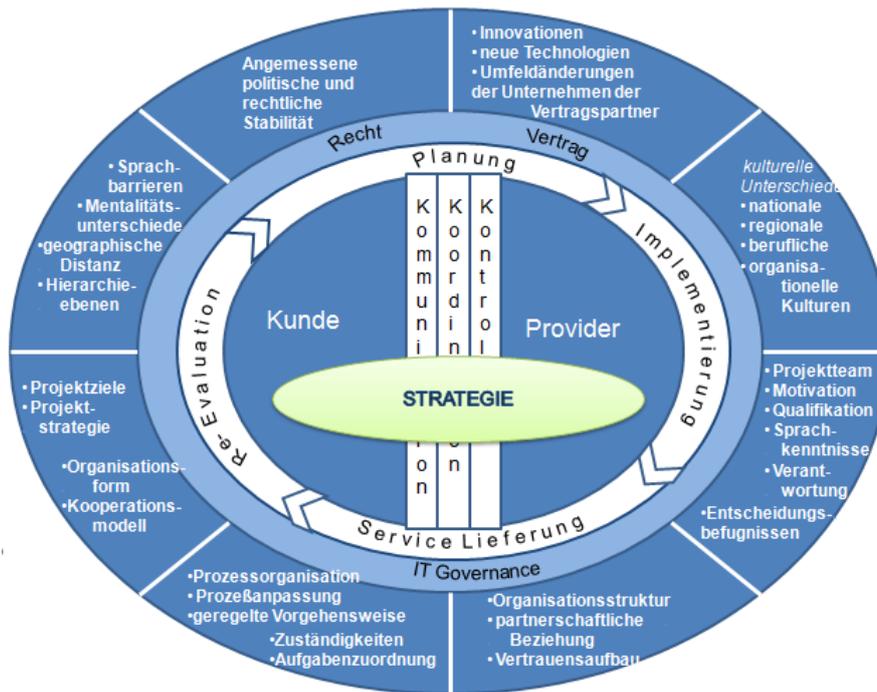


Abbildung 28 Rechtliche und organisatorische Einflussfaktoren

In Abbildung 28 wurden in der Mitte der Kunde und der Provider als zwei Teams dargestellt und dazwischen die wichtigsten Grundlagen der Zusammenarbeit: Kommunikation, Koordination, Kontrolle. Die Organisationsstruktur ist vom Projektlebenszyklus umkreist. Im Weiteren ist das veränderte Modell von den rechtlichen, vertraglichen und dazu auch den organisatorischen Rahmenbedingungen umkreist, damit man für diese die Einflussfaktoren abbilden kann. Somit muss folgender Katalog von Einflussfaktoren in den IT-Nearshoring-Projekten berücksichtigt werden:

Tabelle 10: Katalog der Einflussfaktoren

Nummer	Faktor	Einflussbereich
E1.	politische Stabilität	rechtlich
E2.	rechtliche Stabilität	rechtlich
E.3	Innovationen	vertragliche
E.4	neue Technologien	vertragliche
E5.	Umfeld Änderungen	vertragliche
E6.	Sprachbarrieren	Kommunikation
E7.	Mentalitätsunterschiede	Kommunikation
E8.	geographische Distanz	Kommunikation
E9.	Hierarchieebenen in der Organisationsstruktur	Kommunikation

E10.	Organisationsform	organisatorisch
E11.	Kooperationsmodell	organisatorisch
E12.	Projektziele	organisatorisch
E13.	Projektstrategie	organisatorisch
E14.	Prozessanpassung	Prozessorganisation
E15.	geregelte Vorgehensweise	Prozessorganisation
E16.	Zuständigkeiten	Prozessorganisation
E17.	Aufgabenzuordnung	Prozessorganisation
E18.	partnerschaftliche Beziehung	Organisationsstruktur
E19.	Vertrauensaufbau	Organisationsstruktur
E20.	Motivation	Projektteam
E21.	Qualifikation	Projektteam
E22.	Sprachkenntnisse	Projektteam
E23.	Verantwortung	Projektteam
E24.	Entscheidungsbefugnissen	Projektteam
E25.	kulturelle Unterschiede (nationale, regionale, berufliche, organisatorische)	Kommunikation und Koordination

Es ist sehr wichtig, die dargestellten Einflussfaktoren bei der Durchführung sowohl von IT-Offshoring- als auch von IT-Nearshoring-Projekten zu berücksichtigen. Deren richtige Planung und Steuerung können diese zu Erfolgsfaktoren klassifizieren und umgekehrt, durch deren Missachtung entstehen Konflikte und somit werden sie zu kritischen Einflussfaktoren eingestuft.

Die Einflussfaktoren aus dem Katalog werden in den betroffenen Modellbereichen miteingebunden. Die kritischen Einflussfaktoren sollen mit rot signalisiert werden und diese sollen die Bereiche markieren, welche diese beeinflussen können.

Die Maßnahmen, um diese Situationen zu beheben, müssen sofort eingesetzt werden. Wenn das Problem gelöst wurde können diese Faktoren mit grün bezeichnet werden. Somit werden die kritischen Bereiche nicht außer Acht gelassen und es wird auf deren Problematik eingegangen.

5.4 Das Modell im Vergleich

IT-Nearshoring-Projekte werden von „verteilten, virtuellen Teams“ durchgeführt. Diese Möglichkeit bringt viele Vorteile aber auch Risiken mit sich. Dafür wird ein höherer Koordinationsaufwand benötigt. Um einen deutlicheren Überblick über die Organisation dieser Projekte zu erhalten, wurde in dieser Arbeit das IT-Nearshoring Modell entwickelt und die in Abbildung 24 dargestellten Grundlagen für die Entwicklung des Modells haben die Recherchen der in den IT-Outsourcing-Projekten angewendete Ansätzen und deren Vergleich gedient. Das Modell wurde auf den Bedürfnissen der IT-Nearshoring-Projekte aufgebaut. Das Ziel des Modells ist es, unerfahrenen Unternehmen im Bereich IT-Nearshoring in der Praxis zu helfen.

Das Modell stellt vor allem eine Strategie dar, welche die Arbeit der „verteilten Teams“ unterstützt. Die Teams arbeiten in einem Projekt, aber an verschiedenen Standorten. Das Modell bietet eine klare Gruppenbildung und eine praktische Arbeitsstruktur. Die Arbeit zwischen den „verteilten Teams“ benötigt die Einhaltung der Hierarchie innerhalb der Arbeitsgruppe, besonders im Falle von Eskalationen aber auch bei der Aufgabenzuordnung. Das Modell geht besonders auf diese Details ein.

Das Modell übernimmt das Prinzip eines Lebenszyklus für das Service-Management aus dem ITIL-Ansatz. Die Prozesse wurden speziell an Nearshoring-Projekte angepasst und die Rollenverteilung und deren Zugehörigkeit zu bestimmten Teams wurden für Nearshoring-Projekte spezifiziert. Am Ende jeder Phase werden die Ergebnisse mit der vordefinierten Strategie verglichen und deren Beitrag wird zur Zielerreichung überprüft.

Aus dem CoBIT-Ansatz wird der Bereich der Definition der Kontrollmechanismen in dem Modell eingebunden, diese spielen eine extrem wichtige Rolle bei der Zusammenarbeit der „verteilten Teams“. Dieser Bereich des CoBIT-Ansatzes wird sehr geschätzt, da er sehr erweiterbar definiert ist.

Aus ISO wurde in dem Modell die Definition der Qualitätssicherung übernommen. Die ISO Maßnahmen sollen auch in dem entwickelten Modell eingehalten werden und dessen Vorschriften werden in separaten Dokumenten beschrieben und in den Prozessen eingebunden.

Der Abschnitt des Vertrages und der rechtlichen Rahmenbedingungen in dem erstellten Modell spiegeln die Teile der beiden Referenzmodelle ITIL und CoBIT wieder. In diesem Bereich werden die Verträge, Regelungen und gesetzlichen Richtlinien definiert. Diese werden in den Prozessen und Rollen eingebunden und deren Einhaltung wird fortlaufend überprüft.

Die Definition von Kommunikationsmechanismen innerhalb des Modells betrachtet speziell den Fall der Offshoring-Projekte, da die Kommunikation von „verteilten Teams“ komplexer organisiert wird. Zu beachten ist, dass die Kommunikation auf verschiedenen Hierarchieebenen der Organisationsstruktur unterschiedlich abläuft. Zusätzlich betrachtet das neue Modell die Koordinationsmechanismen, die ebenfalls ähnlich zu den Kommunikationsmechanismen unterschiedlich definiert werden, je nach Organisationsebene. Beide sind die größte Anforderung, da die Partner entfernt zusammenarbeiten.

Das Modell ist übersichtlicher für IT-Nearshoring-Projekte als die anderen Ansätze, da es die IT-Governance speziell für diese Projekte berücksichtigt. Dabei beinhaltet das Modell alle wichtigen Bereiche, um die im Ausland ausgelagerten IT-Dienstleistungen erfolgreich zu planen, erstellen und zu liefern. Durch das Modell wird die Komplexität des Einsatzes mehrerer Standards gesenkt und die Zielorientiertheit wird für die IT-Nearshoring-Projekte gefördert.

Der Vorteil des Modells ist, dass die spezifischen Phasen für die Nearshoring-Projekte umfasst werden, und dass die Projektorganisation spezifisch aufgebaut ist. Der neue Ansatz definiert die Mechanismen der Gruppenarbeit für die „verteilten Teams“. Der Schwerpunkt wird vor allem auf die vertraglichen und rechtlichen Rahmenbedingungen gesetzt, was besonders wichtig zwischen Partnern aus verschiedenen Kulturen ist, bei denen geographische Distanzen eine Rolle spielen.

Das Modell setzt die Teams und somit die Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Dazu soll die Förderung der Mitarbeiterentwicklung und der Motivation beachtet werden. Die kulturellen und anderen Unterschiede zwischen den On-Site-Team und den Offshore-Team werden wahrgenommen, denn diese müssen effektiv verwaltet werden, um bessere Ergebnisse zu erreichen.

Das Modell berücksichtigt die kritischen Einflussfaktoren, somit werden diese immer unter Kontrolle gehalten.

Im Weiteren werden auch die allgemeinen Rollendefinitionen und die Prozesse für die Zusammenarbeit vordefiniert. Jedoch müssen die Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten der Teams im Einzelfall analysiert und definiert werden. Wichtig ist es auch auf der Seite des Kunden IT-Fachexperten zu haben, um die Qualitätssicherung der erbrachten Dienstleistungen überprüfen und die Reviews von Aufgabenschätzungen durchführen zu können.

Somit hilft das Modell bei der Festlegung der Organisationsstruktur, der Teambildung, der Bildung der Arbeitsgruppen mit den wichtigsten Rollenverteilungen und des Projektlebenszyklus mit seinen Projektphasen. Das Modell stellt die vier wichtigsten Projektphasen mit Übergang dar, es ist wichtig, dass jede Phase einen Abschluss hat, welcher die Überprüfung der Zielerreichung beinhaltet.

Um ein erfolgreiches Projekt durchzuführen wurden die benötigten Kriterien definiert. Diese Kriterien bilden die Grundlage der Zusammenarbeit durch Kommunikation, Koordination und Kontrolle. Diese ermöglichen in der Praxis die Transparenz des Projektablaufes. Durch verantwortungsvolles Handeln des IT-Teams und hohe Verlässlichkeit werden die Termin-, Qualitäts-, und Budgettreue eingehalten. Das ist in der Praxis extrem wichtig.

Auf dem ersten Blick stellt das abgebildete Modell klar fest, dass das geltende Recht eingehalten werden muss und dass die Details eines Projektes vertraglich definiert sein müssen. Das Vertragswerk und das Recht stellen die Grenzen dar, welche nicht überschritten werden dürfen, sondern genauestens berücksichtigt werden müssen.

Die wichtigsten Grenzen und die Möglichkeiten eines IT-Nearshoring-Projektes wurden in dem Modell dargestellt. Zusätzlich stellen die festgelegten rechtlichen, vertraglichen und organisatorischen Einflussfaktoren wichtige Informationen dar. Die richtigen Maßnahmen für die Berücksichtigung und Steuerung dieser Faktoren von Anfang an garantieren den erfolgreichen Ablauf des Projektes und die Erreichung der Projektziele.

Die Anwendung des Modells ist für langfristige Projekte empfohlen, in denen das Know-how und die wichtigsten Kenntnisse bei den ständigen Team-Mitarbeitern bleiben. Das IT-Nearshoring Modell kann in der Praxis übernommen werden und in Abhängigkeit von den Erwartungen und Anforderungen des Kunden angepasst werden.

In dem nächsten Kapitel wird die Anwendung des erstellten IT-Nearshoring Modells in einer Case Study untersucht und die Verbesserungspotenziale für das Modell erkannt.

6 Anwendung des Modells in einer Case Study

In diesem Kapitel wird die Anwendung des in Abbildung 24 dargestellten Modells für Nearshoring-Projekte in der Praxis getestet. Im Rahmen einer Case Study wird ein IT-Nearshoring-Projekt analysiert und die beteiligten Vertragsparteien werden befragt. Schlussendlich werden die Ergebnisse analysiert. Ziel dieser Case Study ist, die Anwendbarkeit des Modells zu überprüfen.

6.1 Projektteilnehmer

Die ausgesuchte Fallstudie wird einen Einblick in die Praxis geben und aufzeigen, wie organisatorische und rechtliche Aspekte in Nearshoring-Projekten tatsächlich ablaufen. Abbildung 29 stellt die Projektpartner der Case Study dar, welche in einem Nearshoring-Projekt teilnehmen:

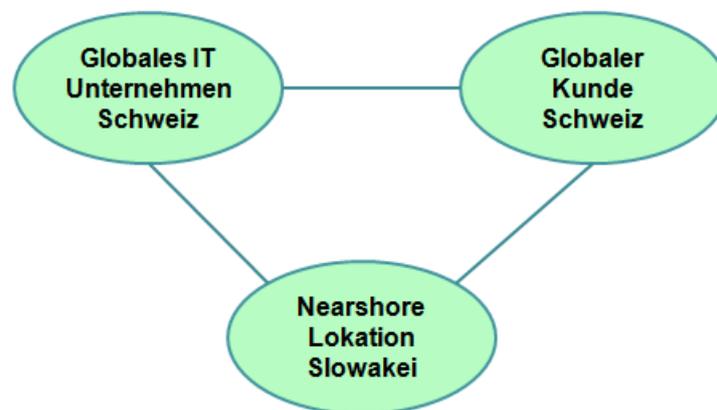


Abbildung 29 Case Study Projektpartner

In dem analysierten IT-Outsourcing-Projekt nehmen drei Teams teil. Der globale Kunde entscheidet sich seine Unternehmensteile bei einem globalen IT-Unternehmen auszulagern. Das Unternehmen erbringt IT-Dienstleistungen sowohl von seinem Standort in der Schweiz, als auch aus der Nearshoring-Lokation Slowakei. Diese Fallstudie überprüft zunächst die

Anwendbarkeit des IT-Nearshoring Modells in der Praxis. Im Weiteren werden die Partner und das IT-Nearshoring-Projekt näher vorgestellt.

6.1.1 Kunde

Der Kunde ist ein globales Unternehmen mit dem Hauptsitz in der Schweiz. Das Unternehmen ist hauptsächlich in den Bereichen Agrikultur & Pflanzenschutz aktiv. Zu seinen wichtigsten Tätigkeiten zählen die Forschung und Produktion von Saatgut und Pflanzenschutz. Das Unternehmen ist in 90 Ländern tätig und hat 300 Niederlassungen. Der Anzahl der Mitarbeiter liegt bei weltweit über 24'000 Angestellten. Somit entsteht für ein globales Unternehmen das Bedürfnis die Kommunikation optimal zu organisieren, da es für das Unternehmen eine existenzielle Bedeutung hat.

6.1.2 Provider

Der Provider ist ein globales Technologieunternehmen. Das Unternehmen bietet sowohl Produkte in den Bereichen Netzwerk, Computing und Drucken als auch IT-Dienstleistungen und Software an. Das Unternehmen unterstützt und berät seine Kunden bei dem Umgang mit der sich schnell wandelnden technologischen Welt.

Das Unternehmen agiert weltweit. Durch die Globalisierung und Arbeitsteilung hat das Unternehmen Rechenzentren weltweit aufgebaut. Somit wurde das Thema Offshoring zu einer alltäglichen Tätigkeit. Für seine Kunden erbringt das Unternehmen Dienstleistungen aus verschiedenen Standorten. Diese zusammen bilden die Delivery Organisation. Abbildung 30 zeigt die globale Verteilung der Delivery Centers und Standorte, welche für das fallspezifische Projekt ausgesucht wurden:

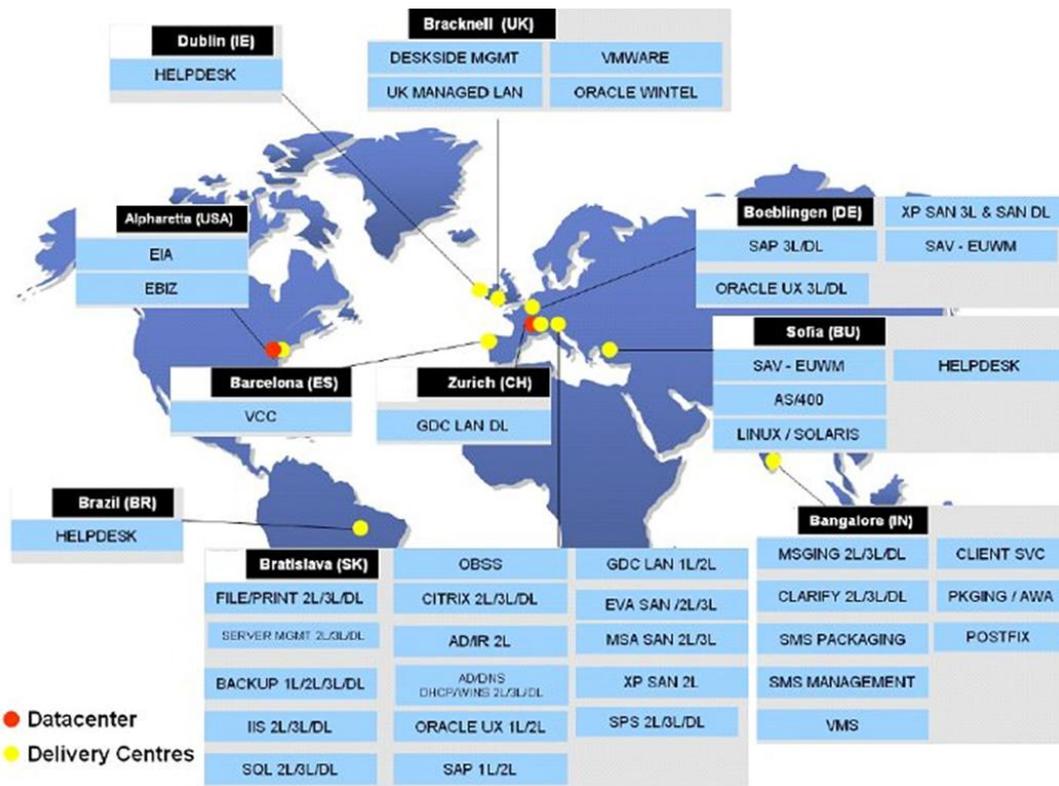


Abbildung 30 Globale Lieferstandorte²⁰⁰

Die Lieferorganisation besteht sowohl aus projektbezogenen, dedizierten Mitarbeitern, sowie aus Mitarbeitern, welche ihre Aufgaben für verschiedene Kunden erledigen. Dies hängt vor allem von dem jeweiligen Spezialisierungsgrad der Arbeiten ab. Wann immer möglich, werden aus den verteilten Delivery Centers generische Dienstleistungen durch Standard-Prozesse des Unternehmens erbracht, welche bei möglichst vielen Projekten identisch eingesetzt werden können.

Im Weiteren wurde ein praktisches Beispiel ausgesucht. In dem analysierten Projekt erbringt das globale Unternehmen dem Kunden IT-Dienstleistungen aus verschiedenen Standorten. Näher betrachtet wird nachfolgend das Teilprojekt mit den Dienstleistungen aus der Nearshoring-Lokation Slowakei, welche den größten Teil der operativen Dienstleistungen beinhaltet.

²⁰⁰ Abbildung aus der Dokumentation des Unternehmens

6.2 Dokumentation

Die Datenerhebung über das Nearshoring-Projekt hat durch Dokumentationsanalyse und durch Interviews mit Experten stattgefunden. Vor der Unterhaltung mit den Fachleuten über das Projekt wurden die zur Verfügung gestellten Dokumente studiert. Die Projektdokumentationen haben bei der Erstellung der Interviewfragen geholfen, ebenso wurden die Protokolle, Projektpläne und Präsentationen des Unternehmens analysiert.

6.2.1 Die Teams

Die Dokumentationsanalyse ergab, dass der Provider seine Teams auf verschiedene Delivery Lokationen verteilt hat. Die Dienstleistungen werden von verschiedenen Teams aus der ganzen Welt erbracht. Diese wurden in Abbildung 30 dargestellt. Die Koordination und Verantwortung gegenüber dem Kunden übernimmt das Account Management Team, welches in der Schweiz beim Hauptsitz des Kunden arbeitet. Im Weiteren arbeiten Teams in den jeweiligen ausländischen Standorten. Jedes Team hat wiederum einen lokalen Manager, der für die vom Team erbrachten Dienstleistungen vor Ort verantwortlich ist und mit dem Account Management Team in Verbindung steht. Der Account Delivery Executive ist für den gesamten operativen Betrieb der IT-Dienstleistungen innerhalb des Outsourcing-Projektes verantwortlich. Das Organigramm des Accounts ist in Abbildung 31 dargestellt.

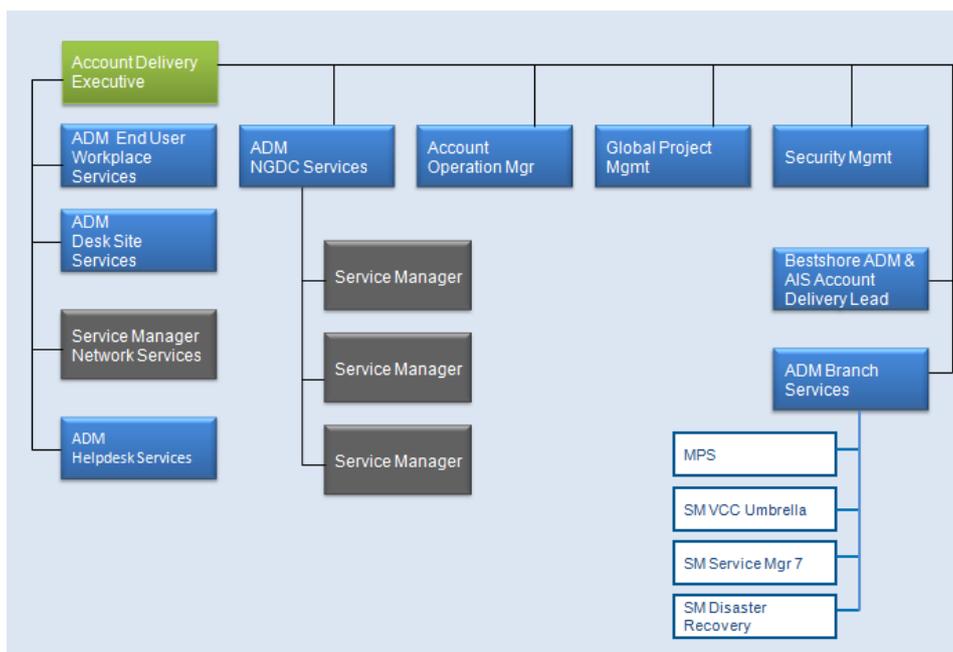


Abbildung 31 On-Off-Sideteam

Es gibt mehrere Service Manager, die für den Betrieb von bestimmten Services verantwortlich sind. Vor allem sind diese Fachleute die Schnittstelle zwischen dem Kunden und der Nearshoring-Lokation. Die Service Manager haben mehrere Teams unter sich, welche in der Slowakei die Dienstleistungen erbringen. Wenn man ein funktionelles Organigramm zeichnen würde, wären die Service Manager jeweils die Vorgesetzten der Mitarbeiter der Nearshoring-Lokation, welche die Dienstleistungen erbringen. Aus organisatorischer Sicht haben jedoch alle Nearshoring-Teams und Delivery Centers ein lokales Management. Das On-Site Team ist auf der Seite des Kunden tätig und hat ein ähnliches Organigramm wie die Account Delivery Organisation des Providers, dieses konzentriert sich jedoch auf die Service Management Schnittstellen und es sind weniger IT-Experten involviert. In Abbildung 32 ist das Onsite Team des Kunden präsentiert:

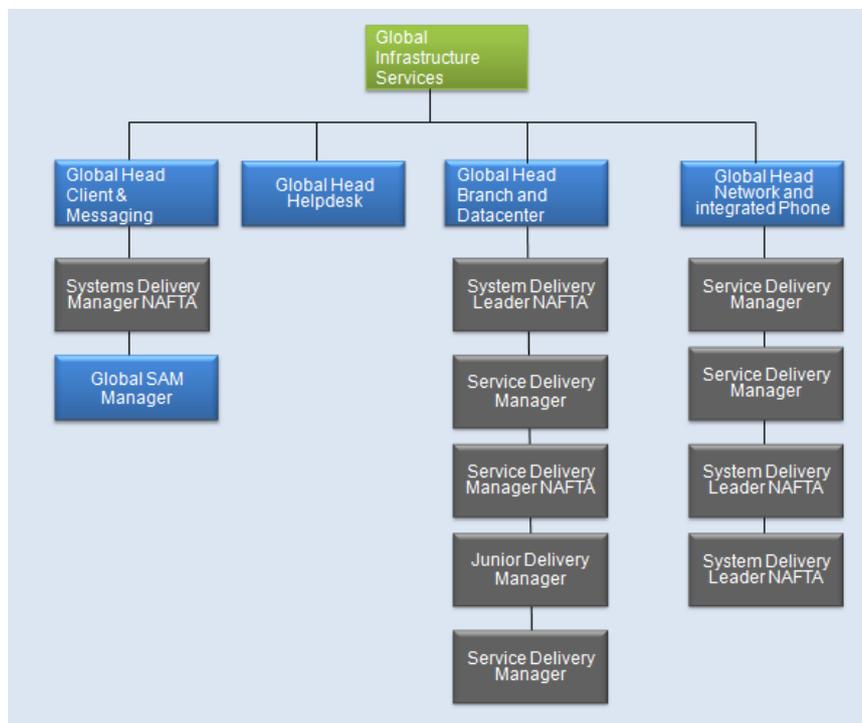


Abbildung 32 Onsite Team

Diese zwei Teams kommunizieren sowohl in regulären, geplanten Meetings als auch nach Bedarf.

Die Entwicklung und Erbringung von IT-Dienstleistungen findet in den Delivery Centers statt. Das Organigramm der IT-Nearshoring-Lokation Slowakei ist zunächst in Abbildung 33 dargestellt:

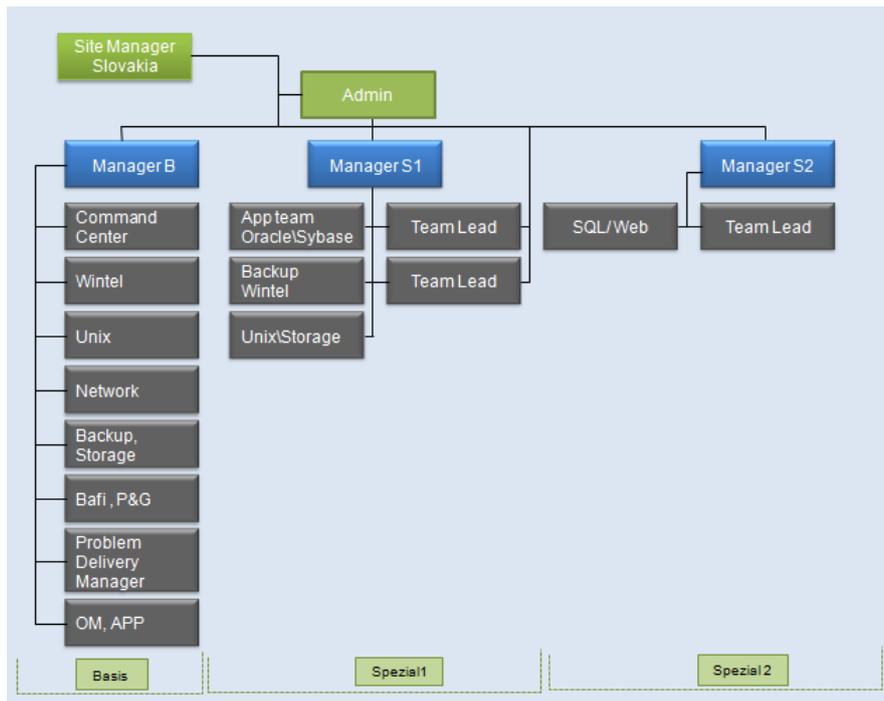


Abbildung 33 Off-Site Team Slowakei

Abhängig von den ausgelagerten Aktivitäten wird das Nearshoring-Team gebildet. Das dargestellte Organigramm zeigt, dass es für jede Aktivität Arbeitsgruppen gibt. Für die größeren Arbeitsgruppen gibt es einen Team Leader. Es gibt drei Manager, welche für die Erbringung der Dienstleistungen verantwortlich sind: ein Manager, der für die Basis-Dienstleistungen verantwortlich ist, welche in der Regel aus Shared Teams für möglichst viele Kunden in gleicher Form betrieben werden und zwei Manager, welche für die Erbringung spezialisierter Dienstleistungen zuständig sind.

6.2.2 Dienstleistungen

Die Partner kooperieren schon mehrere Jahre zusammen. Die Zusammenarbeit erfolgt auf vertraglicher Basis. Mit der Zeit wurde der Vertrag öfter verlängert und um einige Dienstleistungen erweitert. Der Kunde investiert viel im Bereich der Forschung und Entwicklung und benötigt somit viel Rechenleistung. Nach mehreren Jahren Outsourcing-Erfahrung hat sich der Kunde schlussendlich entschieden, die gesamte IT-Infrastruktur auszulagern. Abbildung 34 stellt die IT-Dienstleistungen dar, welche von dem Provider erbracht werden:



Abbildung 34 Dienstleistungs-Modell

Im Rahmen eines mehrjährigen Outsourcing-Vertrages werden folgende Dienstleistungen erbracht: Plattform-Support (Windows, Unix, Linux) , Storage Management, Server Hosting, Backup-, Restore-, File-, Print-, AD-, WINS-, DNS-, DHCP-, Email-Dienste, über Datenbank (SQL, Oracle) zur Intranet- und Extranet-Serverhosting, SharePoint Services, Netzwerk- und DMZ-Management und Software-Rollout, Helpdesk, 1st, 2nd und 3rd Level Support Dienstleistungen, Patching, Antiviren- und Security-Policy-Compliance Services, etc. Das Modell zeigt das Paket von Dienstleistungen und seine Abhängigkeiten.

Die wichtigsten Ziele des Kunden sind optimale IT-Bedingungen zu nutzen, dadurch die Infrastruktur und die Anwendungen zu modernisieren und Kosten zu sparen. Das Unternehmen konzentriert sich somit auf seine Spezialisierung und Kernaufgaben und das IT-Infrastruktur-Management wird ausgelagert. Die Dienstleistungen werden in verschiedenen Rechenzentren vom Provider erbracht. Der Provider setzt modernste, dynamische Infrastruktur-Lösungen ein wie z.B. „Adaptive Infrastructure as a Service“ oder Cloud Computing / Utility Services.

Der Provider soll die vorhandene Technologiearchitektur des Kunden in eine dynamische, virtualisierte Serviceumgebung transformieren. Zu den wichtigsten Aufgaben des Providers gehören: Infrastrukturmanagement und Support als Service.

6.2.3 Verträge

Die Dokumentationsanalyse hat ergeben, dass die Verträge zwischen den Partnern in der Regel für einen Zeitraum von fünf Jahren unterzeichnet werden. Diese werden jedoch laufend den aktuellen Bedingungen und Anforderungen angepasst und schon frühzeitig finden die Verhandlungen und Vorbereitungen für die nächste Periode statt. Bei der Gestaltung des Vertrages werden Teams von beiden Seiten eingebunden, welche aus Fachexperten bestehen. Die Experten erarbeiten die Rahmenverträge. Bei der Erstellung von Leistungsverträgen werden jedoch die IT-Fachleute mit eingebunden. Je nach Bedarf nehmen bei dem Review des Vertrages sowohl die Account Manager, als auch Service Manager oder Mitarbeiter der Nearshoring-Lokation teil.

In der Dokumentation wurden folgende Arten von Verträgen erwähnt:

MFA - Master Framework Agreement, welches den Rahmenvertrag darstellt.

SLA (pro Service) - Service Level Agreement, indem die Services beschrieben werden.

SOW (pro Service) - Statement of Work definiert die Rollen und Verantwortlichkeiten (RACI) des Projektes und beschreibt die Prozesse und die detaillierte Informationen, welche die Basis für die Service Delivery sind.

FEE (pro Service) - FEE beinhaltet alle kostenrelevanten Aspekte für die individuellen Services. Preise pro definierte Standard Catalogue Items und die Bänder, für welche die Rahmenkalkulation Gültigkeit hat bzw. neu verhandelt werden müssen.

Konfliktsituationen werden im SOW behandelt. Bei der Änderung von Vertragskonditionen wird die Priorität des Dokumentes festgelegt und die neuen Bedingungen kommen zur Anwendung.

6.3 Interview

Um die Objektivität des Modells zu überprüfen, wurde mit den Fachexperten der drei Teams diskutiert. Weiter wurde die Relevanz der formulierten rechtlichen und organisatorischen Einflussfaktoren überprüft.

6.3.1 Auswahl der Interview-Teilnehmer

Im Rahmen der Case Study wurden folgende Projektmitarbeiter interviewt:

- **Security-, Audit- und Compliance Officer:** Mitarbeiter des IT-Unternehmens, Mitglied des Account Service Teams. Er repräsentiert die Schnittstelle zwischen dem Kunden und des Providers und ist für die Themen Security, Audit und Compliance zuständig. Auf Kundenseite wird häufig mit der IT Information Security und Compliance Abteilung kommuniziert. Auf Provider-Seite arbeitet er vor allem mit den Service Managern, Delivery Managern, anderen Security Officers und dem Security Engineering zusammen. Fallbezogen können auch Diskussionen mit Technologie spezifischen Fachleuten, Security Leads für Pursuit, Transition und Transformation stattfinden. (vgl. S1.- S4. SO)²⁰¹
- **Service Manager:** Mitarbeiter des Kundenunternehmens. Er vertritt die Interessen des Kunden und ist die Schnittstelle zwischen der internen IT-Abteilung und dem Provider. Seine Aufgaben sind die Vertragsverhandlungen und die Kontrolle über die Einhaltung der SLA. Seine Kommunikationspartner sind der Business Manager des Kunden und Service Manager des Providers. (vgl. F1. – F4. SM)²⁰²
- **Transition und Transformation Manager:** Mitarbeiter des IT-Unternehmens. Er organisiert den Transfer von Dienstleistungen von Onsite zu Nearshore und ist in der Planungs- und Umsetzungsphase involviert. Innerhalb des Nearshoring-Projektes kommuniziert er hauptsächlich mit dem Delivery Manager der Nearshoring-Lokation, den Know-how-Transfer-Leads und mit dem Kunden über die Kriterien und Review. (vgl. F1.–F4. T&TM)²⁰³
- **Delivery Center Manager:** Mitarbeiter bei der Nearshoring-Lokation des IT-Unternehmens. Er leitet Teams, welche die IT-Dienstleistungen für den Kunden erbringen. Er wird in der späteren Planungsphase für Reviews involviert und in den weiteren Phasen des Projektes für die Umsetzung, Know-how-Transfer und den Betrieb der IT-Dienstleistungen benötigt. Seine Kommunikationspartner sind die Mitglieder des Account Service Managements. Es gibt keine direkte Kommunikation mit dem Kunden. (vgl. F1.–F4. DCM)²⁰⁴

²⁰¹ Vgl. im Anhang II, Interview mit Security-Officer, seine Antworten unter: S1. bis S29., SO

²⁰² Vgl. im Anhang II, Interview mit Service Manager, seine Antworten unter: F1. bis F35., SM

²⁰³ Vgl. im Anhang II, Interview mit T&T Manager, seine Antworten unter: F1. bis F35., T&TM

²⁰⁴ Vgl. im Anhang II, Interview mit Delivery Center Manager, seine Antworten unter: F1. bis F35., DCM

Die interviewten Experten haben über zehn Jahre Berufserfahrung im Bereich des IT-Outsourcings und arbeiten schon mehrere Jahre an diesem Nearshoring-Projekt. Sie haben sich innerhalb mehrerer Teilprojekte mit den Fragen der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Projektes auseinandergesetzt. Sie waren bei zahlreichen Eskalationen involviert und kennen sich sehr gut mit den Fragen der Risiken und Erfolgsfaktoren eines IT-Nearshoring-Projektes aus.

6.3.2 Durchführung

Der Aufenthalt in der Schweiz während des Erasmus-Semesters und die Kenntnisse der osteuropäischen Kultur haben mir geholfen die kulturellen Unterschiede in Bezug auf das IT-Nearshoring-Projekt zu erkennen und die interviewten Experten besser zu verstehen.

Für das Interview wurden zwei verschiedene Fragenstellungen formuliert. Für den Security Officer wurden Fragen bezüglich der Sicherheitsaspekte und der Kontrolle, den rechtlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen vorbereitet. Für die anderen drei Teilnehmer wurden Fragen bezüglich organisatorischer Aspekte, Kommunikation und Koordination erarbeitet. Für diese Experten wurden bewusst die gleichen Fragestellungen formuliert, da sie miteinander zusammenarbeiten und die Interessen der verschiedenen Projektpartner darstellen. Somit kann am Ende ein Vergleich der Antworten durchgeführt werden.

Die Teilnehmer haben auf die vorbereiteten Fragen schriftlich geantwortet. Danach wurde eine Diskussion durchgeführt, bei welcher die Experten über eigene Erfahrungen im Bereich der IT-Nearshoring-Projekte erzählt haben. Diese Diskussion hatte einen zeitlichen Umfang von etwa einer Stunde.

Die durchgeführte Fallstudie wurde dank der Unterstützung des involvierten Unternehmen und der interviewten Experten erfolgreich abgeschlossen. Sie haben Bereitschaft und Interesse gezeigt, an den Recherchen teilzunehmen, jedoch mit der Einigung, dass die erhobenen Daten anonym behandelt werden. Auch die Projektleiter waren an den Ergebnissen der Recherche interessiert.

Die Fragen und Antworten der durchgeführten Interviews sind im Anhang II - Interviews zu finden.

6.4 Analyse der Interviews

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Case Study im Hinblick auf das entwickelte Nearshoring-Modell analysiert. Die einzelnen Komponenten des Nearshoring-Modells werden in Bezug auf die Datenerhebung und besonders auf die Antworten der Interviewten analysiert. Schlussendlich werden die vorgeschlagenen Einflussfaktoren bewertet.

Vorteile von Nearshoring

Zu den Vorteilen von Nearshoring-Projekten zählen die Experten vor allem die geographische Nähe durch welche wenige kulturelle Unterschiede entstehen und diesbezüglich keine nennenswerten Risiken. Auch die Kostenvorteile wecken das Interesse für Nearshoring, weil diese *„ein Teil des Konzeptes sind“* (vgl. F5. T&TM). Den Kunden interessiert diese Frage eher nicht, denn er erwartet, dass der Provider die Problematik im Griff hat (vgl. F6. SM). Der T&T Manager des Providers nennt folgende Vorteile für die Nearshoring-Lokation Slowakei:

„die Nähe zur Schweiz, die Mitgliedschaft der EU in Bezug auf Datenschutz, der vergleichbare Ausbildungsstandard, die Qualität der angebotenen Services, Effizienz der Mitarbeiter, die Sprachvielfalt. Die Kostenvorteile sind in diesem Fall zweitrangig, da die Slowakei bei uns mittlerweile zu einer der teuersten Bestshore Lokationen zählt.“ [F6. T&TM]

Dazu zählt auch der Security Officer die *„strikten EU Data Privacy Richtlinien“* (vgl. S17. SO). Somit bestätigt der Provider, dass es neben Kostenvorteilen auch weitere wichtige Faktoren für die Auslagerung von Dienstleistungen gibt.

6.4.1 Organisation

Nach der analysierten Dokumentation wurden in dem Abschnitt 6.2.1 aus diesem Kapitel die Organigramme der Teams dargestellt. Aufgrund der Dimensionen des Projektes sind die Projektteams größer, als die in dem erstellten Nearshoring-Modell und beinhalten mehrere Fachleute. In dem Projekt sind somit drei Teams involviert, zwischen welchen die spezifischen Aufgabenflüsse stattfinden. Dieses jedoch nur, wenn nur ein Delivery Center in dem Projekt involviert ist (vgl. F18. T&TM). Das analysierte Projekt hat eine Matrixorganisation (vgl. F4. T&TM).

Die Organisationsstruktur des Projektes ist transparent (vgl. F15). Dadurch entsteht der Vorteil, dass die Mitarbeiter direkt mit den nötigen Fachleuten, besonders im Konfliktfall, kommunizieren können (vgl. F15. T&TM).

Eines der größten Probleme in der Organisationsstruktur kann durch die Fluktuation von Mitarbeitern verursacht werden, dabei wird der Wissensverlust sehr kritisch. In der Fallstudie betrifft die Fluktuation besonders das Nearshoring-Team (vgl. F17.):

„Vor allem in länger andauernden Projekten (> 6 Monate) sind ständig wechselnde Ressourcen ein großer Störfaktor.“ [F17. T&TM]

Die Fluktuation wird durch die Motivation und Weiterbildung von Mitarbeitern bekämpft. Viele Mitarbeiter sind bereit auch wieder zurückzukehren. (vgl. F17. DCM)

Die Arbeitsweise unterscheidet sich jedoch zwischen der Nearshoring-Lokation Slowakei und dem Schweizer Team. Die reaktive Arbeit wird sehr gut von dem Nearshoring-Team ausgeführt, jedoch wird die pro-aktive Arbeit weniger gut durchgeführt (vgl. F19. T&TM):

„In der Regel werden pro-aktive Arbeiten weniger motiviert wahrgenommen. Kommunikation & Dokumentation sind aus meiner Erfahrung generelle Schwachstellen.“ [F19. T&TM]

Der Grund dafür ist die Distanz und der fehlende Kontakt zwischen dem Nearshoring-Team und dem Kunden (vgl. F19. T&TM).

Informationsfluss

Aus dem Interview erweist sich die Wichtigkeit des in dem Nearshoring-Modell dargestellten Informationsflusses. Klar definierte Aufgaben von Anfang an bringen große Vorteile.

Die Entscheidung für die ausgelagerten Aktivitäten wird auf der Seite des Kunden getroffen. Dabei nehmen die Geschäftsleitung und der CIO teil. Es ist ein Prozess, der gemeinsam mit dem Provider mittels RFP (Request for Proposal) durchgeführt wird. Durch den Vertrauensaufbau zwischen den Vertragspartnern reichen bei der Verlängerung des Vertrages inzwischen die Bewertungen des Providers durch Gartner. Somit wird das Angebot gegenüber anderen Anbietern bewertet. (vgl. F9.SM)

Die interviewten Teilnehmer haben im erarbeiteten Modell besonders auf die Definition von Anforderungen hingewiesen. Diese ist in der Praxis eines der Hauptprobleme.

„Anforderungen zu definieren ist eine der schwierigsten Aufgaben und richtungsweisend für den Verlauf eines Outsourcing Projektes.“ [F7. T&TM]

Die Anforderungen werden zwischen dem Kunden und Provider definiert, jedoch ist es die Aufgabe des Providers die richtigen Fragen zu formulieren und diese gemeinsam zu erarbeiten. Das ist besonders schwierig, denn auf der Seite des Kunden fehlen oft das benötigte Know-how und die Experten (vgl. F7. T&TM). Die Frage betrifft die Nearshoring-Lokation nicht, sie ist nicht in der Planungsphase involviert, es wird jedoch erwartet, dass die Anforderungen zwischen den Vertragspartnern richtig definiert werden (vgl. F7. DCM). Die Anforderungen bilden die Basis für die Verträge wie SLA und SOW, diese beschreiben alle Tätigkeiten genauer (vgl. F8.).

Der Know-how-Transfer wird in den Nearshoring-Projekten benötigt um die Dienstleistungen erbringen zu können. In der Fallstudie wird das Know-how vom Kunden in den Nearshoring-Standort übertragen, dabei wird der gesamte Prozess durch das On-Off-Site-Team durch eine speziell dafür entwickelte Methodologie geleitet (vgl. F13.). Als kritischer Aspekt nennen der Kunde und auch das Nearshoring-Team die Zeit:

„Es kommt vor, dass nicht schnell genug genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, damit der know how Transfer durchgeführt werden kann.“ [F13. SM]

Die Erklärung dafür ist, dass die benötigten Ressourcen im Delivery Center tatsächlich fehlen. Die Gründe dafür sind die Kosten. Diese Ressourcen sind die benötigten qualifizierten Engineers (vgl. F13. T&TM).

Die transparente Verteilung von Verantwortungen und Aufgaben ist für jedes Projektteam sehr wichtig (vgl. F10.).

6.4.2 Prozesse

In Rahmen des Projektes werden sowohl Standard- als auch spezifische Prozesse definiert. Die Standardprozesse beruhen auf Best Practices und werden für das jeweilige Projekt angepasst. Die spezifischen Prozesse werden je nach Anforderungen des Kunden definiert.

Mit einer vom Provider entwickelten Methode werden die Prozesse eingebunden, um einen einheitlichen Projektzyklus zu bilden. (vgl. F11.)

Am Ende jeder Projektphase wird ein Review durchgeführt und die definierten Ziele werden mit den Ergebnissen verglichen. Weiterhin werden nach jedem Projekt auch die „*post implementation reviews*“ durchgeführt (vgl. F12. T&TM).

Die Mitarbeiter auf der Kundenseite sind auch mit den Projektphasen vertraut, kennen jedoch den genauen Ablauf der internen Prozesse nicht so detailliert. Besonders betrifft das die Prozesse auf der Nearshoring-Seite (vgl. F16. T&TM).

Im Rahmen eines Nearshoring-Projektes können „*wieder Lücken in Prozessen*“ entstehen, diese verursachen Sicherheitsprobleme. Ein Beispiel dazu ist: „*wenn ein neuer Server in Betrieb genommen wird, jedoch die Security Tools nicht installiert wurden*“ (vgl. S11. SO). Deswegen dürfen die Sicherheitsmaßnahmen dabei nicht außer Acht gelassen werden.

6.4.3 Grundlagen der Zusammenarbeit

Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb des analysierten IT-Nearshoring-Projektes wird mittels folgender Medien organisiert: Telefon, E-Mail, Office Communicator: Chat, Voice und Sharing, Video Conference, Virtual Rooms (vgl. F21.). Weil die Teams verteilt arbeiten, finden meistens Videokonferenzen statt, vor allem zwischen den Nearshoring- und den Account Teams. Live Meetings zwischen den Vertragspartnern finden in der Regel monatlich oder nach Bedarf statt. Es ist auch kein Problem diese zu organisieren, da das Account Team vor Ort beim Kunden arbeitet. (vgl. F22.)

Die Kommunikationsbarrieren beziehen sich auf individuelle Personen und nicht auf das gesamte Team. Das Kommunikationsmedium E-Mail kann Barrieren verursachen, denn oft ist ein Anruf sinnvoller und klarer als der Austausch von zehn E-Mails (vgl. F23.).

Koordination

Die Definition von Verantwortungen innerhalb des Nearshoring-Projektes wird in einer Kommunikationsmatrix im Rahmen der Projektorganisation klar definiert (vgl. F24. SM). Die Koordinationsaufgaben werden von mehreren Projektteilnehmern durchgeführt. Die Koordination der Transition Aufgaben werden vom Transition und Transformation Manager

übernommen (vgl. F24. T&TM). Die Koordination der Aufgaben für die Erbringung von Dienstleistungen wird vom Service Manager des Accounts zwischen dem On-Off-Site- und dem Nearshoring-Team durchgeführt, die Koordination innerhalb des Nearshoring-Teams übernimmt jedoch der jeweilige Delivery Center Manager (vgl. F24. DCM).

Um die Organisation und Strukturierung von Wissen zu unterstützen wird als Informationsspeicher Microsoft SharePoint verwendet, somit haben die beteiligten Akteure die Möglichkeit, dieses rasch aufzufinden und wiederzuverwenden (vgl. F25. T&TM). Seitens des Nearshoring-Teams:

„Wir haben pro Kunde oder Technologie team spaces mit allen Operation Manuals und historischen Informationen des Projektes. Diese sind Bestandteil des Einführungstrainings für jeden neuen Mitarbeiter.“ [F25. DCM]

Seitens des Kunden gibt es eine Known Error DB in dem Ticket workflow system. Bei dem Abschluss jedes Projektes werden lessons learned zusammengefasst. Ein großer Wert wird auf die Mitarbeiter gelegt, die schon Erfahrung haben und die Informationen in weiteren Projekten nutzen können. (vgl. F25. DCM)

Als zentrales System, welches die Strukturierung und Organisation von Dokumenten erlaubt, wird von allen Teams Microsoft SharePoint verwendet (vgl. F26.).

Kontrolle

Die Kontrollmechanismen werden vor allem für die Prüfung der Qualitätssicherung angewendet, diese werden in allen Prozessen oder Methoden angewendet (vgl. F27.). Zusätzlich hat das Nearshoring-Team: *„pro Team dedizierte Quality Leads, welche sich quality issues annehmen.“* [F27. DCM]

Als Kontrollmechanismen nennt das On-Site Team die SOX Richtlinien, *„zusätzlich regelmäßige Audits und compliance checks. Geplante und ebenfalls spontane Audits, welche wir aufgrund von aktuellen Issues initiieren.“* [F27. SM]

Der Security Officer des Accounts nennt weitere, seinerseits wichtige Kontrollmechanismen (vgl. S12. SO):

- Review von neuen Projekten

- Verschiedene jährliche, vierteljährliche Kontrollen z.B. Zugangsberechtigungen von unseren Mitarbeitern beim Kunden
- Regelmäßige Kontrollen der Patch Compliance, Antivirus-Compliance, System-Configuration Compliance
- Risk Management Response Plan reviews
- Reviews von System-Berechtigungen
- Ad-Hoc Punktkontrollen nach Incidents

Für die Qualitätssicherung werden in dem Projekt folgenden Maßnahmen eingesetzt (vgl. S13. SO):

- Kontrollen für verschiedene Prozesse/Produkte, wie Zugriffslogs auf SAP/Oracle Environment
- Overall Patch-Compliance durch zwei wöchentliche Compliance Checks
- Antivirus-Software installation/reporting Kontrolle
- System Configuration Compliance
- Dokumenten und Contract-Reviews.

Die Sicherheitsaspekte sind dabei sehr wichtig:

„Kontrolle ist ein wesentlicher Vorgang im Security Management Prozess (Plan-Do-Check-Act ...)“ [...] „Kontrolle ist relevant in Audits, wo nicht nur die Prozess-Funktionalität geprüft wird sondern auch ob der Prozess wirklich benutzt wird und ob der Output dem entspricht, was definiert wurde.“ [S11. SO]

Somit wird durch die Kontrolle der erwartete Output mit dem realen Resultat verglichen.

Sicherheit

Für die Qualitätssicherung sind auch die Sicherheitsmaßnahmen sehr wichtig, diese halten Risiken unter Kontrolle. Der Security-Officer beschäftigt sich mit der Identifikation von Risiken und deren Eliminierung sowohl während der Projektvorbereitung als auch während der Implementierungsphase. Durch die Interviews mit den Service Managers des Accounts werden die Risiken identifiziert. Die Risiken werden bewertet und möglichst reduziert. Wichtig ist es, die Risiken regelmäßig zu überprüfen und aktuell zu halten, was nicht so einfach ist, da:

„Ein weiteres Problem ist in einer konsequent reaktiven Organisation einen Prozess zu unterhalten, der sich mit Wahrscheinlichkeiten beschäftigt. Da fehlt leider oft die Zeit, der Fokus und die Bereitschaft Risiken zu identifizieren.“ [S6. SO]

Im Rahmen des Nearshoring-Projektes fordert der Kunde die Einhaltung von SOX Standards. Das On-Off-Site Team erstellt zusätzlich Kundenspezifische SAS-70/ISAE-3402 Reports. Die Audit-Anforderungen vom Kunden beinhalten nicht immer Standard-, sondern auch spezifische Audits. Seitens Provider halten sich die Audits an die ISO 27001 und ITIL v3 Standards, welche auch als Kontrollmechanismen dienen. (vgl. S7. SO)

Die Einhaltung der Standards ist für die Qualitätssicherheit sehr wichtig, wobei man jedoch folgendes beachten muss:

„Ohne Kontrollen ist ein Standard ein zahloser Tiger und bleibt theoretisch ohne praktischen Nutzen. Die Qualität der Kontrollen ist dabei wichtig.“ [...]“Eine ISO-Zertifizierung sagt wenig über die Qualität der tatsächlichen Prozesse aus, bietet aber eine Referenz und eine gemeinsame Sprache um zu vergleichen und ein Kontrollen-Framework zu definieren“ [S8. SO]

Die Sicherheitsmaßnahmen werden zwischen den Partnern vertraglich festgelegt, zusätzlich werden diese auch in den Policies definiert, welche regelmäßig überprüft werden (vgl. S9. SO). Die Fragestellung der Sicherheit betrifft folgende Bereiche (vgl. S9. SO):

- Physische Sicherheit der Systeme
- Logische Sicherheit (Zugriffs-Management)
- System Compliance
- Malware Schutz (Viren, Trojaner, Würmer, Phishing)
- Sicherheit über den Lebenszyklus von Systemen

Um die Sicherheit zu gewährleisten gibt es auch auf der Offshoring-Seite und teilweise für die Funktionen wie Datacenter einen Security Officer. Der Security Officer des Accounts ist auch für die Einhaltung der Security Policies des Kunden zuständig. Ebenfalls wichtig für die Sicherheit ist, dass jeder Mitarbeiter des Projektes die Non-Disclosure/Confidentiality Agreements unterschreibt. Im Weiteren ist es wichtig, alle Zugriffsberechtigungen von Mitarbeitern auf die Kundenumgebung regelmäßig zu überprüfen, was innerhalb des analysierten Projektes vierteljährlich durchgeführt wird. (vgl. S10. SO)

6.4.4 Vertragliche und Rechtliche Aspekte

Die befragten Experten bestätigen deren Teilnahme an der Erstellung der Verträge. In verschiedenen Phasen der Vertragsgestaltung, besonders der SLAs werden die Fachleute je nach Rolle (vgl. F28.) involviert. Z.B. der Onsite Service Manager reviewed die Rahmenverträge (MFA), nimmt aktiv bei der Festlegung der Service Verträge teil, wie SLA oder SOW und definiert die operativen Aspekte des Vertrages mit der Rechtsabteilung, welche schlussendlich für die Verträge zuständig ist (vgl. F28. SM). Der On-Off-Site Transition und Transformation Manager nimmt in der Phase der Planung und Umsetzung des Vertrages teil (vgl. F28. T&TM) und der Offsite Delivery Center Manager bestätigt die vereinbarten Vertragsbedingungen (vgl. F28. DCM). Weitere Spezialisten, die bei der Erstellung des Vertrages involviert sind (vgl. S16. SO):

- Data Contract Specialist vom Provider, formuliert den Vertragstext
- Business Operation Manager, zuständig für den kommerziellen Teil
- Service Manager, zuständig für die operativen Inhalte
- Spezialisten der Legal-Abteilungen, zuständig für die Vertragslegalität
- Und bei Bedarf: Länderspezifische Legal, Privacy, HR Spezialisten etc.

Die Einhaltung der SLA Bedingungen werden ständig überprüft und durch detaillierte Reports von dem Nearshoring-Team monatlich bestätigt (vgl. F29.). *„Die Daten auf dem dashboard sind somit auch die Basis für allfällige Bonus / Malus Berechnungen.“* [F29. SM]

Zwischen den Vertragspartnern werden viele Regelungen selbst definiert, diese unterliegen natürlich dem geltenden Recht und sind *„als Spielregeln zwischen den Vertragspartnern viel wichtiger“* (vgl. S15. SO). Das gegenseitige Vertrauensverhältnis ist bei der Umsetzung der gesetzlichen Regelungen sehr wichtig (vgl. S15. SO). Die vertraglichen Regelungen haben Vorrang in der Anwendung, jedoch wird davon ausgegangen, dass diese von den Anwälten geprüften Verträge dem geltenden Recht entsprechen (vgl. S20. SO). Änderungen der Gesetze würden zu Änderungen des Vertrages oder des Vertragswerkes führen, das ist in der Praxis jedoch noch nicht vorgekommen (vgl. S22. SO). Der Provider sichert sich vertraglich ab und durch Änderungen der Gesetze oder der Standard Regulationen muss der Kunde den Change Prozess kostenpflichtig auslösen (vgl. S23. SO).

Datenschutz

Der Datenschutz ist ein besonderes Thema für das Management der Vertragsparteien, der Beschäftigten in den Onsite- und On-Off-Site Teams und wird vertraglich geregelt (vgl. F30.). Das ist mitunter ein wesentlicher Entscheidungsfaktor für die Auswahl des Delivery Centers (vgl. F30. T&TM).

Die Datenschutzaspekte sind in dem Projekt wie folgt geregelt: Der Provider tritt als *Data Processor* auf, weil er im Auftrag des Kunden arbeitet, somit ist der Kunde der *Data Controller* (vgl. S14. SO).

„Wir arbeiten in gutem Glauben, dass der Kunde alle notwendigen rechtlichen Abklärungen in seiner Aufgabe als Data Controller wahrgenommen hat. Weiter benötigt der Kunde jährlich ein Data Confidentiality Statement von Provider in welchem wir die Einhaltung der Data Confidentiality bestätigen.“ [S14. SO]

Die Fluktuation von Mitarbeitern könnte Probleme in der Frage des Datenschutzes verursachen. Dagegen werden folgenden Maßnahmen angewendet: Non-Disclosure/Confidentiality Abschnitte in den Arbeitsverträgen und die Anwendung der Standards of Business Conduct, jedoch *„der Schutz gegen illegale/böswillige Aktionen ist natürlich nie 100%“* (vgl. S25. SO).

Klassische Rechtsgebiete

Für die klassischen Rechtsgebiete sind die Rechtsexperten zuständig. Somit wird die Einhaltung des Arbeitsrechtes des Nearshoring-Landes der -Organisation überlassen. Wichtig ist, dass die länderspezifischen Vorschriften der Arbeitszeiten oder des Lohnes die Servicekosten beeinflussen können. Die steuerrechtlichen Fragen werden auf dem höheren Management/Contract-Level diskutiert. Eine wichtige Fragestellung ist die Überprüfung der Embargo/Restricted Länder, da das Unternehmen in gewisse Länder keine oder nur begrenzte Dienstleistungen anbieten darf. (vgl. S18. SO)

Der Account beschäftigt sich mit den rechtlichen Fragen wie: *„ob ein gewisser Service aus einem gewissen Land geliefert werden darf (Data Privacy Rechte)“*, als auch mit den Fragestellungen, die für die Einhaltung des SLA relevant sind (vgl. S19. SO).

6.4.5 Konfliktsituationen

Innerhalb des IT-Nearshoring-Projektes können Konflikte entstehen. Gründe dafür können die Unzufriedenheit der Parteien, die Risikosituationen oder die externen Einflussfaktoren sein.

Die Kundenzufriedenheit kann messbar sein. Nicht immer wenn SLA oder SOW eingehalten werden und die IT-Dienstleistungen der vereinbarten Qualität entsprechen, ist auch die Business Abteilung zufrieden (vgl. F33.). Die Zufriedenheit des Kunden kann letztendlich nur erreicht werden, wenn „*die Anforderungen des Business wunschgemäß umgesetzt werden*“ (vgl. F33. T&TM).

Der Provider würde „*bessere*“ Entscheidungen seitens des Kunden sehr begrüßen. Diese werden oft von der Buchhaltung der Kunden unter Kostendruck getroffen und oft wird die Beratung mit den „*qualifizierten IT Vertretern des Business*“ ignoriert. Das Budget des Projektes wird in der Regel vor der Erstellung der Lösung festgelegt:

„*Es werden somit aus Kostengründen Lösungen entwickelt, welche nicht den Initialen Anforderungen entsprechen und die Risiken werden (bewusst) in Kauf genommen.*“ (vgl. F35. T&TM)

Die Risiken treten oft in späteren Phasen des Projektes auf, für deren Lösung wiederum mehr Kosten und Ressourcen benötigt werden (vgl. F35. T&TM).

„*Die Folge von nicht erkannten oder nicht implementierten Anforderungen reicht von Projektscheitern, über Korrekturkosten, zu gesetzlichen/ regulatorischen/ sicherheitsrelevanten Risiken, zu Performance- oder Verfügbarkeitsproblemen.*“ [S28. SO]

Die Problematik der Definition von Anforderungen kommt in Outsourcing-Projekten sehr häufig vor. Durch die langjährige Auslagerung von Prozessen fehlen die nötigen Experten und das Know-how seitens der Kunden, um die richtigen Lösungen für die Anforderungen auszuwählen. (vgl. S28. SO)

Als das am häufigsten auftretende Risiko nennt der Security Officer folgende Situation. Wenn der Kunde die nötigen Änderungen des Providers nicht akzeptiert:

„Z.B. die Installation eines Sicherheitsupdates, die eines Produkts auf eine neue Version, die Durchführung eines Recovery Tests.“ [S26. SO]

Durch ein vom Provider erstelltes Risk Acceptance Formular wird in solchen Fällen die Verantwortung für die identifizierten Risiken auf den Kunden übertragen. Somit versichert sich der Provider gegen die Risiken ab, zu welchen der Kunde Maßnahmen zur Eliminierung oder Minderung abgelehnt hat.

Durch den Kostendruck wird im IT-Nearshoring oft an den zusätzlichen Ressourcen gespart. Der Provider ist bereit dem Kunden alle Services zur Verfügung zu stellen. Wenn neue Herausforderungen innerhalb des Projektes auftreten, wird verspätet reagiert, da die zusätzlichen Ressourcen noch nicht vorhanden sind. Somit entstehen Engpässe. Dieses wird beim Kunden und besonders bei dem Nearshoring-Team wahrgenommen (vgl. F34. DCM):

„Auf der einen Seite müssen wir sehr flexibel auf neue Herausforderungen und Projekte reagieren. Auf der anderen Seite ist niemand [...] dazu bereit Reserven für solche Fälle zu bilden bzw. zu bezahlen.“ [F34. DCM]

Einer der externen Einflussfaktoren, welcher Konflikte verursacht, ist das Recht. Der Provider (US Unternehmen) beliefert einen Kunden (Schweizer Unternehmen), der global agiert. Die Standard Services vom Provider können wegen rechtlichen Restriktionen eines Landes nicht immer alle Standorte des Kunden beliefern. In diesen Situationen werden Lösungen durch ein externes Unternehmen gesucht. (vgl. F34. T&TM)

Der Transition Manager zählt zu den rechtlichen Einschränkungen: *„Unsafe countries / restricted parties / boycotted countries“ [F34. T&TM]*

Die Experten wurden bezüglich Verbesserungsvorschläge für die Partnerschaft befragt. Für den Kunden wären regelmäßige *„face 2 face“* Treffen der wichtigsten Projektteilnehmer sehr wichtig für die Verbesserung des Projektablaufes. Jedoch gibt es wiederum Restriktionen, wie *„restriktive Travel Policies“*. (vgl. F35. SM)

Die externen Einschränkungen können leider nicht beeinflusst werden. Für die dargestellten internen Konfliktsituationen werden in Kapitel 7.1 die Verbesserungsvorschläge für das Management der Vertragspartner beschrieben.

6.4.6 Einflussfaktoren

Die interviewten Teilnehmer haben ihre eigene Meinung gegenüber der in Abbildung 28 vorgestellten Einflussfaktoren geäußert. Die Experten haben die Faktoren nach deren Einflussgrad auf das Nearshoring-Projekt auf einer Skala von 1 - unwichtig bis 5 - sehr wichtig bewertet. Die Ergebnisse sind in Abbildung 35 dargestellt:

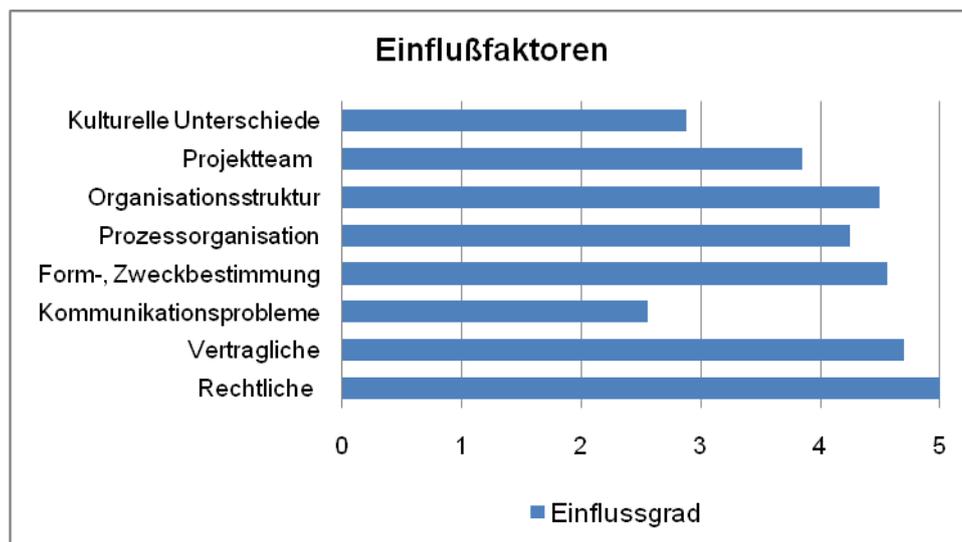


Abbildung 35 Bewertung der Einflussfaktoren²⁰⁵

Die Umfrage hat ergeben, dass die rechtlichen und vertraglichen Einflussfaktoren den höchsten Einflussgrad auf das IT-Nearshoring-Projekt haben und somit die wichtigsten sind. Besonders die rechtliche und politische Stabilität eines Landes können nicht von den Teams kontrolliert werden. In dieser Fragestellung waren sich alle Experten einig. Bei den Einflussfaktoren auf die organisatorischen Rahmenbedingungen haben sie unterschiedliche Meinungen. Die Erklärung dafür sind die unterschiedlichen Rollen, welche diese Experten innerhalb des Projektes und der Organisationsstruktur haben. Die Faktoren der Organisationsstruktur und der Form- und Zweckbestimmung spielen dabei wichtige Rollen. Das Vertrauen zwischen den Vertragspartnern hat die langjährige Zusammenarbeit ermöglicht. Ebenfalls bestimmen eine korrekte Projektstrategie und konkrete Projektziele den Erfolg des Projektes.

Die Einflussfaktoren der Prozessorganisation und der Teams liegen im mittleren Bereich des Wichtigkeitsgrades. Das Unternehmen agiert langjährig und hat schon viele Erfahrungen gesammelt, daher ist die Prozessorganisation sicher aufgebaut und es wird viel für die

²⁰⁵ Vgl. im Anhang III, Bewertung der Einflußfaktoren auf der Skala: 1- unwichtig bis 5- sehr wichtig

Motivation der Mitarbeiter und deren Qualifikation investiert. Daher sind diese Faktoren wichtig, jedoch hat sie das Unternehmen längst unter Kontrolle.

Die kulturellen Unterschiede und die Kommunikationsprobleme haben weniger Einflussgrad auf das Nearshoring-Projekt, weil die geographische Distanz zwischen der Schweiz und der Slowakei fast unbedeutend ist. Dabei zählen die Sprachbarrieren und die Mentalitätsunterschiede als wichtigste Faktoren in dieser Kategorie.

Die detaillierte Bewertung aller Einflussfaktoren von den Experten sind im Anhang III - Bewertung der Einflussfaktoren zu finden.

7 Lessons Learned

Diese Arbeit hat sich mit den Fragen der rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen der IT-Nearshoring-Projekte beschäftigt. Am Anfang der Arbeit wurde der aktuelle Stand der IT-Outsourcing-Projekte präsentiert, dabei wurden Offshoring- und Nearshoring-Projekte genauer betrachtet. Nach den Literaturrecherchen wurden die klassischen Rechtsgebiete, die bei den IT-Nearshoring-Projekten zur Anwendung kommen analysiert, dabei wurde der Schwerpunkt auf den Datenschutz gelegt. Im Weiteren wurden die organisatorischen Rahmenbedingungen erläutert. Schließlich wurde ein IT-Nearshoring Modell entwickelt, welches die erforschten Rahmenbedingungen enthält. Die wichtigsten Einflussfaktoren dazu wurden ermittelt. Die Durchführung der Case Study hat die Anwendbarkeit des Modells überprüft. In diesem Abschnitt werden die Schlussfolgerungen und die Empfehlungen, welche die Fallstudie ergeben haben, sowohl für das entwickelte Modell als auch für das Management beider Vertragsparteien beschrieben.

7.1 Verbesserungspotential für das Management

Durch die Auswertung der Ergebnisse des Interviews werden in diesem Kapitel die Verbesserungsvorschläge für das Management jeder Partei aufgelistet.

7.1.1 Kundenmanagement

Unklare Definitionen der **Anforderungen** von Anfang an verursachen Probleme in den weiteren Phasen des Projektes. Diese Problematik betrifft besonders den Kunden. Dafür benötigt der Kunde Experten, welche das Unternehmen sehr gut kennen. Diese sollen als Schnittstelle zwischen dem Business-, CIO- und der IT-Abteilung sein und direkt und unabhängig agieren. Das Management soll sich mehr Zeit lassen und enger mit den Experten des Providers arbeiten, um die richtigen Entscheidungen bezüglich der Anforderungen zu treffen. Die gewünschten Ergebnisse müssen besser formuliert werden. Viele Änderungen und Wünsche seitens des Kunden kommen zu spät und benötigen dadurch schlussendlich mehr Zeit und Kosten.

Der Kostendruck spielt eine wichtige Rolle bei den Entscheidungen bezüglich der **Projektlösung**. Oft wird die Lösung dem Budget des Projektes angepasst und die definierten Anforderungen werden modifiziert. In späteren Phasen des Projektes können Risiken auftreten oder die Endergebnisse entsprechen nicht mehr genau den erwarteten Resultaten. Der Vorschlag an das Kundenmanagement in dieser Fragestellung wird wie folgt formuliert:

Bei der Entscheidung müssen Vertreter vom Business involviert werden, welche den Business Impact aufgrund von veränderten Anforderungen während der Offerierungsphase beurteilen können. Nach einer detaillierten Analyse muss seitens des Kunden und des Providers sichergestellt werden, dass die Lösung nach wie vor die Anforderungen des Business erfüllt. Dies wird von dem Provider begrüßt und es würde auch die Zufriedenheit des Kunden am Ende des Projektes steigern.

7.1.2 Provider's Account Management

Die **Arbeitsweise** mit den Nearshoring-Teams hat Schwachstellen. Das Problem ist, dass die kulturellen Unterschiede vom Provider ignoriert werden. Meistens kennen sich die Mitarbeiter des Accounts und des Nearshoring-Teams nicht persönlich. Die Mitarbeiter müssen auf verschiedene Kulturen besser vorbereitet werden, um gegenseitig ein besseres Verständnis zu schaffen. Daher ist der Vorschlag, dass sich vor Beginn des Projektes die Teams persönlich kennenlernen müssen, um selbst die kulturellen Unterschiede einzuschätzen und damit man weiß, mit wem man arbeiten wird. Die Teams können gemischt und kleinere Aufgaben können in Gruppen gelöst werden. Somit wird die Arbeitsweise der Personen kennengelernt und die Kollegen können sich gegenseitig Tips geben. Für die virtuelle Kommunikation in weiteren Projektphasen wird diese Erfahrung viele Vorteile bringen.

Die Nearshoring-Lokation arbeitet unter Kostendruck, gleichzeitig sollen sie schnell auf die Änderungen und Neuigkeiten reagieren, jedoch fehlen oft die dafür notwendigen **Ressourcen**. Auch für den Know-how-Transfer vom Kunden in den Nearshoring-Standort wurde erwiesen, dass viel Zeit dadurch benötigt wird, dass die Ressourcen nicht vorhanden sind. Der Vorschlag dazu ist, dass der Provider in der Wachstumsphase in eine gewisse Anzahl Reserve-Ressourcen investieren muss, um bei Bedarf des Kunden schneller reagieren zu können.

Ein Problem ist die fehlende Zeit und Bereitschaft in einer reaktiven Organisation die **Risiken** im Voraus zu schätzen. Daher ist der Vorschlag: die Bereitstellung von zusätzlichen Ressourcen für Risikomanagement Prozess und Erhöhung der Priorität für Risikomanagement beim Account Management. Somit kann man auf die Risiken durch die vordefinierten Maßnahmen schneller reagieren und durch deren frühere Identifikation diese auch vermeiden.

In den Nearshoring-Projekten werden leider nicht immer die Erfahrungen vorheriger Projekte angewendet. Die **Lessons-Learned** werden in der Regel am Ende jedes Projektes beschrieben, sie werden jedoch in den weiteren Projekten nicht festgehalten oder die Best-Practices oft nicht angewendet. Der Security Officer nennt dazu selbst einen Verbesserungsvorschlag: Die ITIL Best-Practices, die für Prozesse geeignet sind und die Lessons-Learned müssen aktiver angewendet werden. Somit werden die Fehler in den Prozessen in den nächsten Projekten verhindert.

„Gleiches gilt für die Fortwährende Verbesserung von Prozessen, die die Maturität und Qualität erhöhen und die Fehlerquellen und Fehlerhäufigkeit reduzieren könnte.“ [S27. SO]

7.1.3 Nearshoring-Management

Die Fluktuation der Mitarbeiter wurde besonders in dem Nearshoring-Team bemerkt, dadurch wird der Wissensverlust besonders in länger andauernden Projekten sehr kritisch. Der Verbesserungsvorschlag für das Nearshoring-Management ist die Organisation einer besseren und direkten Kommunikation mit den Mitarbeitern noch vor dem Beginn des Projektes. Die Manager müssen die Mitarbeiter direkt bezüglich der Karriereplanung innerhalb des Projektes ansprechen und diese mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter und deren Entwicklung verbinden.

7.2 IT-Nearshoring Modell

Die Durchführung der Fallstudie in einem globalen Unternehmen durch die Datenerhebung und deren Analyse haben ermöglicht, das entwickelte IT-Nearshoring Modell zu bewerten und seine Anwendung zu bestätigen.

IT-Nearshoring-Projekte finden eine immer größer werdende Verbreitung. Viele Unternehmen entscheiden sich laufend dafür, Teilaufgaben und Unternehmensteile in nahe liegende Standorte auszulagern. Für unerfahrene Unternehmen und dessen Management ist das entwickelte Nearshoring-Modell eine gute Unterstützung.

Das entwickelte Modell enthält die Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Rahmenbedingungen, aber auch deren Abhängigkeit zu den rechtlichen Aspekten und vertraglichen Vereinbarungen. Das Modell trägt zu einer groben Schätzung des Aufwandes bei, welche zum Start benötigt wird.

„Das Modell ist vom Detaillierungsgrad hervorragend gelungen.“ [S29. SO]

Die Erweiterung des Modells findet auch auf der Ebene der Organisationsstruktur des Projektes statt. Die Fallstudie hat ein IT-Nearshoring-Projekt betrachtet, welches Teil eines größeren Projektes ist. Für das Nearshoring-Projekt ist die dargestellte Organisationsstruktur in dem Modell völlig anwendbar und wird nach Bedarf erweitert. Wenn man das gesamte Projekt betrachtet, werden die IT-Dienstleistungen von mehreren Delivery Centers von separaten Teams geliefert. Somit wird das IT-Nearshoring Modell für Projekte mit mehreren Delivery Centers um mehrere Offsite-Teams erweitert. Diese kommunizieren direkt mit dem On-Off-Site Team.

Das Modell betrachtet die Organigramme der Projektteams und nicht die Organigramme der gesamten Unternehmen. Dazu würden auch andere Abteilungen zählen wie Procurement, Finanzen, Legal und andere.

Die Wichtigkeit des dargestellten Aufgabenflusses wurde von Experten besonders bewertet. In der Praxis wird dieser Teil der Planung oft nicht ernst genommen, besonders die Anforderungen werden nicht immer genau und klar definiert, somit treten in den späteren Phasen Risiken und Probleme auf. Für deren Verbesserung werden viel Zeit und zusätzliche Kosten benötigt. Die Planung des Know-how-Transfers und der Ressourcen sind auch Hauptthemen bei der Projektgestaltung.

Die definierten Grundlagen der Gruppenarbeit Kommunikation, Koordination, Kontrolle müssen am Anfang des Projektes bedacht werden und die richtigen Entscheidungen für die dazu benötigte Infrastruktur und Organisationsstruktur getroffen werden. Im Rahmen der

Kontrollmechanismen werden auch die Sicherheitsmaßnahmen definiert. Somit wird die Qualitätssicherung unterstützt. Diese Fragestellung muss sowohl von dem Kunden als auch vom Provider bedacht werden.

Der Projektlebenszyklus umfasst die wichtigsten Projektphasen, diese werden in der Praxis erweitert. Jede Projektphase muss am Ende reviewed werden. Wichtig ist die Erstellung von Reports für jeden Schritt und die Resultate müssen mit den erwarteten Outputs verglichen werden.

Bei der Erstellung des Vertrages werden die Manager jeder Ebene involviert, besonders bei der Definition der Service Bedingungen. Die vertraglichen Bedingungen und die vom Vertragspartner definierten Regelungen werden im Rahmen des geltenden Rechtes vereinbart. Besonders wichtig ist die Frage des Datenschutzes. Die Umrahmung des Nearshoring-Modells durch die rechtlichen Rahmenbedingungen wird von dem Security Officer des Provider Accounts sehr begrüßt:

„Es ist ebenfalls schön zu sehen, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen und Sicherheitsaspekte ihrer Bedeutung entsprechend integriert sind. Diese werde aus meiner Erfahrung in der Praxis nicht genügend berücksichtigt.“ [S29. SO]

Zu beachten ist, dass wenn ein Provider IT-Dienstleistungen in mehrere Standorte liefern soll, für gewisse Standorte rechtliche Restriktionen auftreten können und die Lieferung von Dienstleistungen eingeschränkt oder verboten werden kann. Dieses Problem kann durch die Kooperation mit einem dritten Unternehmen gelöst werden, welches dafür die Rechte besitzt.

Die Anwendbarkeit des entwickelten Nearshoring-Modells wurde von allen interviewten Experten bestätigt (vgl. F37. und S30.). Die Meinung des Transition und Transformation Manager des Providers gegenüber dem entwickelten Modell lautet:

„Ich habe schon sehr viel Literatur zu dem Thema gelesen. Die meisten Modelle sind so generisch, dass man sie für alles und nichts anwenden kann. Das erstellte Modell ist sehr übersichtlich und dennoch beinhaltet es alle wesentlichen Bestandteile.“

Aus meiner Sicht ist das Modell hervorragend geeignet für die Realisierung eines Near-Shore Projektes.“ [F36. T&TM]

Die Wichtigkeit der Wahrnehmung der behandelten Einflussfaktoren wurde bestätigt. Die formulierten Einflussfaktoren zeigen Relevanz für alle IT-Offshoring Projekte. Diese müssen rechtzeitig, noch vor dem Beginn des Projektes überprüft und wahrgenommen werden. Die Festlegung der Maßnahmen, deren aktive Einsetzung und die dazu definierten Verantwortlichen können zur Steigerung der Effizienz des Projektes und zur Vermeidung von Konfliktsituationen, somit auch zu weniger Kosten beitragen.

Einschränkungen des entwickelten IT-Nearshoring Modells

Das Nearshoring-Modell wurde in einem globalen Unternehmen überprüft. Das erstellte Modell kann auch für kleinere Projekte oder auch von KMU angewendet werden. Die in dieser Arbeit durchgeführten Recherchen haben die IT-Outsourcing Projekte in der Kreditwirtschaft (z.B. Banken) oder Gesundheitswesen nicht berücksichtigt. Diese benötigen besondere rechtliche und vertragliche Rahmenbedingungen. Daher ist die Anwendung des Modells in anderen Branchen nicht analysiert worden. Zu beachten ist, dass die definierten Einflussfaktoren in den KMU's und globalen Unternehmen unterschiedlich bewerten werden. Im Weiteren ist zu bedenken, dass die Technologien in der heutigen Zeit unter einem stetigen Wandel sind und daher auch die Aktualität des Modells und die Wichtigkeit der einzelnen Einflussfaktoren sich ändern können. Somit ist das Nearshoring-Modell zum heutigen Stand der Technologien zu betrachten und kann auf die Änderungen der Umweltbedingungen angepasst werden.

8 Zusammenfassung der Ergebnisse

Diese Masterarbeit hat die Fragestellung der organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen von IT-Nearshoring-Projekten analysiert. Jede involvierte Partei in dem Projekt muss sich bewusst sein, dass die rechtlichen Aspekte und vertraglichen Vereinbarungen für das Projekt extrem wichtig sind und sowohl die Grundlage als auch die Grenzen der Partnerschaft setzen. Die genaue Auseinandersetzung mit dem lokalen, geltenden Recht ist nicht zu vermeiden. Extrem wichtig ist dabei die Frage des Datenschutzrechtes, besonders in den IT-Nearshoring-Projekten, in denen die Daten der Mitarbeiter, der Kunden, des Unternehmens ausgelagert werden. Obwohl die Nearshoring-Lokationen eine kleinere Distanz als die Offshoring-Lokationen aufweisen, muss in diesem Fall zwischen den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und sogenannten Drittstaaten unterschieden werden, denn die anwendbaren Gesetze unterscheiden sich.

Das in dieser Arbeit entwickelte IT-Nearshoring Modell unterstützt die Unternehmen bei der Erstellung einer Strategie der Zusammenarbeit, welche das Projektmanagement und Management der Zusammenarbeit in den Mittelpunkt setzt. Die Organisation der Gruppenarbeit spielt bei den IT-Nearshoring-Projekten eine wesentliche Rolle. Es treffen sich Teams sowohl mit einer eigenen Organisationsstruktur, als auch mit Kultur- und Mentalitätsunterschieden. Genaue und klar definierte Anforderungen, Aufgaben und Ziele des Nearshoring-Projektes reduzieren Zeit und Kosten des Projektablaufes. Zusätzlich ist die genaue Organisation der Kommunikation, Koordination und Kontrolle rechtzeitig zu bedenken. Diese beeinflussen die Qualität der erbrachten Dienstleistungen, die Transparenz, die Eskalationssituationen usw.

Um Konflikte zu verhindern, müssen die Einflussfaktoren auf die organisatorischen, vertraglichen und rechtlichen Rahmenbedingungen von Anfang an bedacht und berücksichtigt werden. Sie werden sowohl als Risiken als auch als Erfolgsfaktoren in der Literatur betrachtet, das wird jedoch von deren Wahrnehmung und rechtzeitiger Erkennung bestimmt. Deren Liste kann je nach Projekt erweitert werden. Eine Messung und Bewertung dieser Faktoren ist bisher nicht möglich. Die Lösung dieser Probleme würde das Management einen

Schritt weiter bringen und bei der rechtzeitigen Anwendung notwendiger Maßnahmen unterstützen.

Abkürzungen

Aufl.	Auflage
BafO	Best and final Offer
BCR	Binding Corporate Rules
BPO	Business Process Outsourcing /Offshoring
bzw.	beziehungsweise
CIBER	Center for International Business Education and Research
CIO	Chief Information Officer
CFO	Chief Financial Officer
d.h.	das heißt
DACH	Deutschland, Österreich (Austria) und Schweiz (Confoederatio Helvetica)
DatSchRL	EU-Datenschutzrichtlinie (RL 95/46/EG)
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
DCM	Delivery Center Manager
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
HW	Hardware
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
MFA	Master Framework Agreement
NB	Anzahl der Befragten
NP	Anzahl der Projekte
OECD	Model Tax Convention on Income and on Capital
PAC	Pierre Audoin Consultants
RFI	Request for Information
RFP	Request for Proposal
RFQ	Request for Quotes
S.	Seite
SLA	Service Level Agreement
SM	Service Manager
SO	Security-, Audit- und Compliance Officer
SOW	Statement of Work
SW	Software
T&TM	Transition und Transformation Manager
u.ä.	und ähnliche
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

[Amberg und Wiener, 7/2004] Amberg, M., Wiener, M., *Rechtliche Aspekte des IT Offshoring*. Arbeitspapier Nr. 7/2004, [Internet], URL:
http://www.international-outsourcing.de/CSF-Tool/docs/AP7_RechtlicheAspekteITOffshoring_2004_WienerMartin.pdf [Stand: 15.09.2011]

[Amberg und Wiener, 14/2004] Amberg, M., Wiener, M., *Projektmanagement im Rahmen des IT Offshoring: Projektorganisation*, Arbeitspapier Nr. 14/2004, [Internet], URL:
http://www.international-outsourcing.de/CSF-Tool/docs/AP14_ProjektmanagementITOffshoring-Projektorganisation_2004_WienerMartin.pdf [Stand: 15.09.2011]

[Amberg und Wiener, 2006] Amberg, M., Wiener, M., *IT-Offshoring. Management internationaler IT-Outsourcing-Projekte*, 1. Auflage, 2006, Physica-Verlag, Heidelberg

[Amberg und Wiener, 2006a] Amberg, M., Wiener, M., *Kritische Erfolgsfaktoren für Offshore-Softwareentwicklungsprojekte*, 2006, [Internet], URL:
http://www.international-outsourcing.de/CSF-Tool/docs/Studie_KritischeErfolgsfaktorenOffshoreSoftwareentwicklungsprojekte_Amberg+Wiener.pdf [Stand: 10.09.2011]

[Backes et al., 2004] Backes, V., Eul, H., Guthmann, Martwich ,R., Schmidt, M., „*Entscheidungshilfe für die Übermittlung personenbezogener Daten in Drittländer*“, 2004, RDV

[BAFA, 2011] Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, *Übersicht über die länderbezogenen Embargos, 2011*, [Internet], URL:
http://www.ausfuhrkontrolle.info/ausfuhrkontrolle/de/embargos/uebersicht/uebersicht_laender_bezone_embargos.pdf [Stand: 15.09.2011]

[BAFA, 2009] Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Hrsg.), *Merkblatt Außenwirtschaftsverkehr mit „Embargo-Ländern“*, 2009, [Internet], URL:
http://www.ausfuhrkontrolle.info/ausfuhrkontrolle/de/arbeitshilfen/merkblaetter/merkblatt_embargo.pdf
[Stand: 15.09.2011]

[BAFA, 2009a] Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (Hrsg.), *Exportkontrolle, Kurzdarstellung, 2009*, [Internet], URL:
<http://www.ausfuhrkontrolle.info/ausfuhrkontrolle/de/arbeitshilfen/merkblaetter/kurzdarstellung.pdf>
[Stand: 15.09.2011]

[Bäumer , 2009] Bäumer, U., *Rechtliches zum Rightshore - Rechtliche Aspekte einer (Offshore) Outsourcing-Partnerschaft*, [Internet], URL:
<http://www.osborneclarke.de/~media/Files/publications/import/de/rechtliches-zum-rightshore20090629.ashx> [Stand: 17.09.2011]

[Beulen, 2011] Beulen, E., Ribbers, P., Roos, J., *Managing IT Outsourcing.*, 2nd ed., 2011, Routledge, London

[BITKOM, 2005] Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., *Leitfaden Offshoring*, [Internet], URL:

http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Leitfaden_Offshoring_31.01.2005.pdf

[Stand: 15.09.2011]

[BITKOM, 2006] Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., *Compliance in IT-Outsourcing-Projekten*, [Internet], URL:

http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM-Leitfaden_Compliance.pdf [Stand: 15.09.2011]

[BITKOM, 2008] Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., *Übermittlung personenbezogener Daten, Inland, EU-Länder, Drittländer*, Band 2, [Internet], URL:

http://www.bitkom.org/de/themen/50792_39321.aspx

[Stand: 15.09.2011]

[BMWFJ, 2011] Bundesministerium für Wirtschaft Familie und Jugend, *Ausfuhrkontrolle*, 2011, [Internet], URL:

<http://www.bmwfj.gv.at/AUSSENWIRTSCHAFT/AUSFUHRKONTROLLE/Seiten/default.aspx>

[Stand: 10.09.2011]

[Bräutigam et al., 2009] Bräutigam, P. (Hrsg.), Ferstl, M., Grabbe, H., Grapentin, S., Heckmann, D., Huppertz, P., Küchler, P., Mahr, H., Schultze-Melling, J., Werner, F., Zwingel, R., *IT-Outsourcing, Eine Darstellung aus rechtlicher, technischer, wirtschaftlicher Sicht*, 2nd ed., 2009, Erich Schmidt Verlag, Berlin

[Capgemini, 2004] Capgemini Online, Studie, *Standortanalyse. Standortbedingungen für die Auslagerung von Geschäftsprozessen in Zentral-, Ost- und Südosteuropa*, [Internet], URL:

<http://origin.at.capgemini.com/m/at/tl/Standortanalyse.pdf> [Stand: 20.05.2011]

Pressemitteilung URL: <http://www.presseportal.de/pm/16952/653889/studie-top-standorte-fuer-business-process-outsourcing-liegen-in-polen-ungarn-und-tschechien-eu> [Stand: 20.09.2011]

[COSO, 2004] The Committee of Sponsoring Organization, *Unternehmensweites Risikomanagement - Übergreifendes Rahmenwerk. Zusammenfassung*, 2004, [Internet], URL:

http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary_German.pdf [Stand:

16.10.2011]

[Davice, 2010] Davice, P. T., Associates, *COBIT. Exam Prep*, [Internet], URL: http://www.isaca-ottawa.ca/docs/COBIT%20Exam%20Prep%20%20day_10_02_04.pdf [Stand: 20.10.2011]

[Deloitte, 2005] Deloitte Online, *Calling a Change in the Outsourcing Market*, [Internet], URL:

http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Luxembourg/Local%20Assets/Documents/Global_brochures/us_outsourcing_callingachange.pdf

[Stand: 20.09.2011]

[Dietz, 2005] Dietz, D., 2005, *Asien, Outsourcing: Wenn, dann richtig!*, [Internet], URL: [http://www.gruender-consulting.com/uploads/media/Outsourcing - Wenn dann richtig .pdf](http://www.gruender-consulting.com/uploads/media/Outsourcing_-_Wenn_dann_richtig_.pdf) [Stand: 10.09.2011]

[Duke, 2011] Duke, 2011, Duke University USA, Duke's Offshoring Research Network, *Shortage of Skilled Workers is Primary Reason for Offshoring Jobs*, [Internet], URL: http://www.fuqua.duke.edu/news_events/releases/offshoring_jan_2011/ [Stand: 03.09.2011]

[EU, 1995] Europäische Parlament und Rat, *Richtlinie 95/46/EG zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Datenverkehr*, 1995, [Internet], URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31995L0046:DE:HTML> [Stand: 19.09.2011]

[EU-Kommission, 1998] Europäische Kommission, Working Paper 12, *Gruppe für den Schutz der Rechte von Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten*, 1998, [Internet], URL: http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/docs/wpdocs/1998/wp12_de.pdf [Stand: 17.09.2011]

[EU-Kommission, 2004] Europäische Kommission, *Änderung der Entscheidung 2001/497/EG bezüglich der Einführung alternativer Standardvertragsklauseln für die Übermittlung personenbezogener Daten in Drittländer*, 2004, [Internet], URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:385:0074:0084:DE:PDF> [Stand: 19.09.2011]

[EU-Kommission, 2005, WP 107] Europäische Kommission, Working Paper 107, *Muster-Checkliste für Anträge auf Genehmigungen verbindlicher unternehmensinterner Datenschutzregelungen*, 2005, [Internet], URL: http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/docs/wpdocs/2005/wp107_de.pdf [Stand: 17.09.2011]

[EU-Kommission, 2005, WP108] Europäische Kommission, Working Paper 108, *Muster-Checkliste für Anträge auf Genehmigungen verbindlicher unternehmensinterner Datenschutzregelungen*, 2005, [Internet], URL: http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/docs/wpdocs/2005/wp108_de.pdf [Stand: 17.09.2011]

[EU-Kommission, 2010] Europäische Kommission, Justice, *Overview - BCR*, 2010, [Internet], URL: http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/binding_rules/index_en.htm [Stand: 17.09.2011]

[EU-Kommission, 2011] Europäische Kommission, Justice, *Model Contracts for the transfer of personal data to third countries. Overview*, 2011, [Internet], URL: http://ec.europa.eu/justice/policies/privacy/modelcontracts/index_en.htm [Stand: 17.10.2011]

[Eul, 2011] Eul, H., Eul, P., *Datenschutz International. Praxisleitfaden zur Übermittlung von Mitarbeite-, Kunden- und Lieferanten*, 1. Auflage, 2011, DATAKONTEXT, Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, Heidelberg.

[Ephorie, 2009] von Jouanne-Diedrich, H.: *Die ephorie.de IT-Sourcing-Map. Eine Orientierungshilfe im stetig wachsenden Dschungel der Outsourcing-Konzepte*, In ephorie.de- das Management-Portal; URL: <http://www.ephorie.de/it-sourcing-map.htm> [Stand: 10.09.2011]

[Gadatsch, 2006] Gadatsch, A., *IT-Offshore realisieren*. Grundlagen und zentrale Begriffe, Entscheidungsprozess und Projektmanagement von IT-Offshore- und Nearshore-Projekten, 2006, Vieweg-Verlag, Wiesbaden

[Gartner, 2008] Gartner Online, *Gartner Identifies Top 30 Countries for Offshore Services in 2008*, 2008, [Internet], URL: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=835718> [Stand: 16.09.2011]

[Gartner, 2010] Gartner Online, *Gartner Identifies Top 10 Locations for Offshore Services in Asia Pacific in 2010*, [Internet], URL: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1329213> [Stand: 16.09.2011]

[Gartner, 2010a] Gartner Online, *Survey Analysis: Outsourcing and IT Services Priorities, Europe, 2010*, [Internet], URL: http://imagesrv.gartner.com/summits/docs/emea/outsourcing/survey_analysis_outsourcing_Europe_2010_200675.pdf [Stand: 16.09.2011]

[Heinzl und Heym, 2005] Heinzl, A., Heym, M., Navisco AG for Process Alliance Institute Meeting, Online, *Market Situation and Guidelines for Near- and Offshoring*, [Internet], URL: http://www.navisco.de/download/casestudies/navisco_market_situation_guidelines_near_offshoring_europe.pdf [Stand: 10.09.2011]

[Humphreys, 2005] Humphreys, T., *Improved ISO/IEC 17799 heralds new series on information security management systems*, [Internet], URL: http://www.iso.org/iso/info_security_2.pdf [Stand: 16.10.2011]

[INTEC, 2011] INTEC Digital Solution GmbH, *Kostengünstige Projekte durch INTEC – IT Offshoring*, [Internet], URL: <http://pressemitteilungen.suchwelt.com/kostenguenstige-projekte-durch-intec-it-offshoring/1694/> [Stand: 10.09.2011]

[IT-Mittelstand, 2007] IT-Mittelstand Online, *Outsourcing Newcomer. Südosteuropa voll im Trend*, 7-8/2007, [Internet], URL: <http://www.levi9.com/en-US/MediaPressAttachments/IT-Mittelstand-20070804.pdf> [Stand: 10.09.2011]

[ITIL, 2011] ITIL Online, *ITIL Knowledge-Overview*. [Internet], URL: <http://www.itil.org/en/vomkennen/itil/index.php> [Stand: 16.10.2011]

[ITIL, 2011a] ITIL Online, *ITIL Overview*. [Internet], URL: <http://www.itil.org/en/vomkennen/itil/ueberblick/index.php> [Stand: 16.10.2011]

[ITIL, 2011b] ITIL Online, *Service Strategy Overview*, [Internet], URL: <http://www.itil.org/en/vomkennen/itil/servicestrategy/index.php> [Stand: 16.10.2011]

[ITIL, 2011c] ITIL Online, *Service Lifecycle*. [Internet], URL: <http://www.itil.org/de/vomkennen/itil/ueberblick/servicelifecycle.php> [Stand: 16.10.2011]

[ITIL, 2011d] ITIL Online, *Was ist COBIT – Überblick*. [Internet], URL: <http://www.itil.org/de/vomkennen/cobit/ueberblick/index.php> [Stand: 16.10.2011]

- [ITIL, 2011e] ITIL Online, *COBIT Komponenten*. [Internet], URL: <http://www.itil.org/de/vomkennen/cobit/cobitkomponenten/index.php> [Stand: 16.10.2011]
- [ISACA, 2009] ISACA Online, *Download COBIT Overview*. [Internet], URL: <http://www.isaca.org/Knowledge-Center/COBIT/Pages/Overview.aspx> [Stand: 16.10.2011]
- [ISO, 2011] ISO Online, *ISO/IEC 17799:2005*, [Internet], URL: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=39612 [Stand: 16.10.2011]
- [ISO, 2011a] ISO Online, *ISO/IEC 9001:2000*, [Internet], URL: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823 [Stand: 16.10.2011]
- [Keuper et al., 2008] Keuper, F., Schomann, M., Grimm, R., *Strategisches IT-Management. Management von IT und IT-geschütztes Management*, 2008, Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- [König, 2009] König, A., *Große Zweifel an Einsparungen durch IT-Outsourcing*, [Internet], URL: <http://www.cio.de/knowledgecenter/outsourcing/2212368/index1.html> [Stand: 10.09.2011]
- [KPMG, 2005] Original Text: IT Governance Institute, übersetzt von KPMG Austria, *CobIT 4.0. Deutsche Auflage*. 2005, Dokument zum Download: ISACA Online, [Internet], URL: http://www.isaca.at/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=37&Itemid=60 [Stand: 16.10.2011]
- [Königs, 2006] Königs, H.-P., *IT-Risiko-Management mit System*, 2006, 2. Auflage, Vieweg.
- [Moczadlo, 2002] Moczadlo, R., Online, *Chancen und Risiken des Offshore-Development Empirische Analyse der Erfahrungen deutscher Unternehmen*, [Internet], abrufbar unter URL: <http://www.competence-site.de/it-management/Chancen-und-Risiken-des-Offshore-Development> [Stand: 10.09.2011]
- [Moczadlo, 2005] Moczadlo, R., Online, *Softwareentwicklung deutscher Unternehmen in Indien und Nearshore im Vergleich*, [Internet], abrufbar unter URL: <http://www.competence-site.de/it-outsourcing/Softwareentwicklung-deutscher-Unternehmen-Indien-Nearshore-Vergleich> [Stand: 10.09.2011]
- [Moczadlo, 2005a] Moczadlo, R., Online, *Virtueller Roundtable , Offshore IT-Entwicklung – Chancen & Risiken*, [Internet], abrufbar unter URL: <http://www.competence-site.de/it-outsourcing/EInterview-zum-Virtual-Roundtable-Offshore-IT-Entwicklung-Chancen-and-Risiken-Prof-Dr-Regina-Moczadlo> [Stand: 10.09.2011]
- [OECD, 2010] Organisation for Economic Cooperation and Development, *OECD-Musterabkommen zur Vermeidung von Doppelbesteuerung*, [Internet], abrufbar unter URL: http://www.oecd.org/document/50/0,3746,de_34968570_34968855_41206066_1_1_1_1,00.html [Stand: 10.09.2011]

[PAC, 2010] Pierre Audoin Consultants, Pressemitteilung, *Etablierte Outsourcing-Provider verlieren Marktanteile in der DACH-Region*, [Internet], URL:

https://www.pac-online.com/pac/pac/live/pac_germany/global/presse/pressemitteilungen/index.html?lenya.usecase=show=rapport&document=pac_sitsi_reports/press_release/DE_Outsourcing_Program_SuppPos_PR1008&xsl=press_release [Stand: 10.09.2011]

[Quirchmayr et al., 2006] Quirchmayr, G., Karyda, M., Mitrou, E., *A framework for outsourcing IS/IT security services*, IMCS, Vol. 14 No. 5, 2006, Emerald Group

[Robinson und Kalakota, 2004] Robinson, M. und Kalakota, R., *Offshore Outsourcing. Business Models, ROI and Best Practices*, 2004, Mivar Press, Alpharetta (USA)

[Romagna, 2002] Romagna, A., *IT-Grundschutz modellieren (166), Einführung in den Grundschutz mit ausgewählten Beispielen, Repetitiosfragen und Lösungen*, 1. Aufl., 2002, Compendio Bildungsmedien, Zürich

[Schaaf und Weber, 2005] Schaaf, J., Weber, M., Deutsche Bank Research, *Offshoring-Report 2005, Ready for Take-Off*, [Internet], URL:

http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000188321.pdf

[Stand: 10.09.2011]

[Schwarze, 2005] Schwarze, L., Müller, P., *IT-Outsourcing – Erfahrungen, Status und zukünftige Herausforderungen, 2005*, [Internet], URL:

http://www.ephorie.de/pdfs/Schwarze_IT-Outsourcing-Erfahrungen_Status_und_zukuenftige_Herausforderungen.pdf [Stand: 10.09.2011]

[Söbbing, 2002] Söbbing, T., *Handbuch IT- Outsourcing. Rechtliche, strategische und steuerliche Fragen*, 2002, Ueberreuter, Frankfurt Wien

[Söbbing, 2006] Söbbing, T., *Handbuch IT-Outsourcing. Recht, Strategie, Prozesse, IT, Steuern, samt Business Process Outsourcing*, 3. Aufl., 2006, C.F. Müller Verlag, Heidelberg

[Spiegel, 2007] Spiegel Online, *Cebit-Partner Russlan: Gesamte aus dem IT-Wunderland*, [Internet], URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,471209,00.html> [Stand: 12.09.2011]

[SW Forum e.V., 2002] Software Forum e.V., *Offshore IT für den Mittelstand*, [Internet], abrufbar unter URL: <http://www.competence-site.de/it-outsourcing/Offshore-IT-fuer-den-Mittelstand> [Stand: 12.09.2011]

[Teufel et al., 1995] Teufel, S., Sauter, C., Mühlherr, T., Bauknecht, K., *Computerunterstützung für die Gruppenarbeit*, 1995, Addison-Wesley

[UN-Mission, 2011] Deutsche Ständige Vertretung bei den Vereinten Nationen in Wien Wirtschaftskammer Österreich, *Wassenaar Arrangement*, 2011, [Internet], URL:

http://www.wien-io.diplo.de/Vertretung/wienio/de/02/Wassenaar/text_Wassenaar.html [Stand: 10.09.2011]

[WA, 2011] Wassenaar Arrangement,2011, [Internet], URL:
<http://www.wassenaar.org/introduction/index.html> [Stand: 10.09.2011]

[Weber et al., 2003] Weber, R. H., Berger, M, Auf der Maur, R., (HRSG), *IT-Offshoring. ICT: Rechtspraxis I*, 2003, Schultess Juristische Medien AG, Zürich

[Wendt, 2009] Wendt, S., SaaS-Magasin Online, *Outsourcing-Risiken gezielt steuern*. [Internet], URL:
<http://www.saasmagazin.de/fachbeitraege/grundlagen/microfin170709.html> [Stand: 10.09.2011]

[Winkler, 2006] Winkler, M., *Inkrementelle Softwareentwicklung bei Offshore Projekten*,
in: Clement et al.: *IT-Controlling in Forschung und Praxis, Tagungsband zur dritten Fachtagung IT-Controlling 03.03.2006*, in: *Schriftenreihe des Fachbereiches Wirtschaft Sankt Augustin*, 2006,
Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, Band 16, Sankt Augustin

[WKO, 2011] Wirtschaftskammer Österreich, *Partnerschafts- und Kooperationsabkommen der EU mit den neun Neuen Unabhängigen Staaten der ehemaligen Sowjetunion*. [Internet], URL:
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=397421&DstID=15
[Stand: 10.09.2011]

Anhang I – Lebenslauf

Rodica LAVRIC

Persönliche Daten: Geboren am 16.02.1982
in Chisinau, Moldau
Ledig

Staatsbürgerschaft: Rumänien und Moldau

Anschrift: Lerchenfelder Gürtel 48/12
1080 Wien

Tel: +43 650 70 30143

E-Mail: rodica.lavric@yahoo.com



STUDIUM

Seit: Oktober 2007 **Masterstudium, Studienrichtung**
„Wirtschaftsinformatik“
Universität Wien, Dr.-Karl-Lueger-Ring 1, 1010 Wien

September 2010 - Februar 2011 **Erasmus-Semester**
Universität Zürich und ETHZ, Zürich, Schweiz

Oktober 2006 - Juni 2007 Deutschkurse, Universität Wien

September 1999 - Juni 2004 **Lizentiatsstudium**
„Informatik“
Moldauische Staatliche Universität
Str. Mateevici 60, MD-2009 Chisinau

BERUFSERFAHRUNG

August 2009 – März 2010 **Inskriptionsberaterin**, Fakultät für Informatik, Universität
Wien, Österreich

2004-2006 **Qualitätsmanagerin**, Schwerpunkt: CRM u SCM
„Mesageria D&D“, International PRESS Distribution & Subscription, Chisinau,
R. Moldau.

PROJEKTE & NEBENAKTIVITÄTEN

Februar 2011 Teilnahme an Internationaler Tagung Wirtschaftsinformatik, Zürich

März 2009 – Juli 2009 Teilnahme: Campus Challenge 2009, Accenture, Wien

September 2009 Teilnahme an Internationaler Tagung Wirtschaftsinformatik, Wien
2001-2004 Ehrenamtliche Aktivitäten beim ONG Institute of Study in Development
„MilleniuM“, R. Moldau

SPRACHKENNTNISSE

Rumänisch	Muttersprache
Russisch	fließend in Wort und Schrift
Deutsch	fließend in Wort und Schrift
Englisch	Gut
Französisch	Grundkenntnisse

Anhang II - Interviews

(SM) Service Manager Kunde	(T&TM) Transition&Transformation Manager Provider	(DCM) Delivery Center Manager Nearshore Lokation Slowakei
F1. Können Sie sich kurz vorstellen? Was ist ihre Rolle innerhalb des Outsourcing-Projektes?		
Ich bin Service Delivery Manager und kurz gesagt zuständig für die Einhaltung der vereinbarten SLAs gegenüber unserer internen Abteilungen; ich vertrete die interne IT als Schnittstelle zu unserem Provider, welcher wiederum für die Lieferung der vereinbarten Dienstleistungen / Services zuständig ist.	Ich bin Transition & Transformation Manager und werde für den Aufbau oder Transfer von Dienstleistungen involviert, in der Regel von Onsite zu Near- oder Off-Shore.	Als Delivery Manager des Bestshore Centers in Bratislava bin ich zuständig für die Teams, welche Dienstleistungen an unsere Kunden liefern.
F2. Haben Sie direkte oder indirekte Erfahrungen im Umgang mit Nearshoring-Projekten?		
Ja, durch einen Spin-off unserer früheren Firma wurde der strategische Entscheid gefällt unsere IT zu outsourcen – unsere gesamte interne IT wird nun schon seit ca. 10 Jahren durch mehrere Provider betrieben.	Ja, ich bin seit 14 Jahren im Outsourcing tätig, davon 6 Jahre als T&T Manager.	Ja, direkt. Ich arbeite seit über 20 Jahren im Bereich der IT Dienstleistungen und Ich arbeite seit 2003 in dem oben genannten Delivery Center. Seit 2 Jahren als Delivery Manager.
F3. Was sind Ihre Aufgaben in den verschiedenen Phasen des Projektes?		
Wenn wir den Ongoing Betrieb der Services mit allen dazugehörigen ITIL Disziplinen zum Projekt zählen, dann ist das sicherlich meine Hauptaufgabe. Ansonsten werde ich bei Vertragsanpassungen oder Neuverhandlungen involviert, sofern es meine Services betrifft.	Ich bin hauptsächlich in der Planungs- und Umsetzungsphase eines Outsourcing Projektes involviert. Der spätere Betrieb wird durch unsere Delivery Organisation geführt.	In Outsourcing Projekten werden wir in der Regel in der späten Planungsphase für den Review und Delivery Opinion involviert, dann natürlich bei der Umsetzung, dem know how transfer und dem ongoing Betrieb der Services.
F4. Mit welchen Fachleuten setzen Sie sich in Verbindung? Seitens des Kunden, des Providers, der Nearshore-Lokation.		
In meiner Funktion habe ich zusammengefaßt 2 Interfaces. Eines zu unserem internen Business und eines zu meinem Service Manager Counterpart beim Provider. Ich habe sozusagen die Rolle des „Vermittlers“. Unser Business darf sich nicht direkt mit dem Provider unterhalten, ebenfalls möchten wir nicht, dass der Provider direkten Kontakt mit	Es ist jeweils eine Projekt- / Matrixorganisation innerhalb des Outsourcing Projektes. Zu den wichtigsten Kontakten gehören sicherlich der Site Delivery Manager der Near- / Off-Shore Lokation, die jeweiligen know how transfer leads und natürlich der Kunde, mit dem die Kriterien definiert und reviewed werden.	Wir haben in der Regel keinen direkten Kontakt zu dem Endkunden. Wir stehen in Kontakt mit unserem Account- / service management, welches ist in der Regel beim Kunden vor Ort. Es gibt jedoch regelmäßige Site Visits oder Audits, bei welchen wir den Endkunden treffen.

unserem Business pflegt. Das Bindeglied, der Service Manager, kennt sowohl in der Regel die Business Anforderungen wie auch die vereinbarten SLAs mit dem Provider für die spezifischen Services.

F5. Welche Rolle spielt die geographische Distanz bei Nearshoring-Projekten?

Die geographische Distanz spielt in unserem Fall keine Rolle. Wir sind eine global tätige Firma mit Hauptsitz in der Schweiz. Von daher ist es gar nicht möglich bzw. nicht wünschenswert an allen Standorten eine lokale IT zu betreiben. Die Herausforderung sehe ich eher bei meinem Service Manager Counterpart, beim Provider. Dieser hat vereinfacht ausgedrückt für die Einhaltung der SLAs zu sorgen. Bzw. er muss dafür sorgen, dass die geographische Distanz, sei es Near- oder Off-Shore keinen negativen Einfluss hat.

Die Distanz spielt lediglich eine Rolle in Bezug auf kulturelle Unterschiede. Kulturelle Unterschiede werden jedoch aus meiner Erfahrung von amerikanischen Firmen weitgehend ignoriert. In der Regel haben wir es mit global tätigen Kunden zu tun, welche sich der Thematik bereits Firmen intern bewusst sind. Ohne die geographische Distanz und den verbundenen Kostenvorteilen gäbe es das heutige Outsourcing nicht. Das ist Teil des Konzeptes.

Ohne Distanz wäre es ja kein Nearshore Projekt.

F6. Welche Vorteile sprechen für den Nearshoring-Standort Slowakei?

Ich denke, dass unser Provider diesen Hauptstandort aus Kostengründen gewählt hat. Natürlich gibt es günstigere Standorte, jedoch spielen die größeren, kulturellen Unterschiede einer Offshore Location sicherlich auch eine Rolle für die Wahl.

Für das spezifische Projekt: die Nähe zur Schweiz, die Mitgliedschaft der EU in Bezug auf Datenschutz, der vergleichbare Ausbildungsstandard, die Qualität der angebotenen Services, Effizienz der Mitarbeiter, die Sprachvielfalt etc. Kostenvorteile sind in diesem Fall zweitrangig, da die Slowakei bei uns mittlerweile zu einer der teuersten Bestshore Lokationen zählt.

Junge, motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiter, die Qualität der gelieferten Dienstleistungen, die Nähe, kulturelle Nähe und Kompatibilität zu unseren Kunden in Westeuropa, Kostenvorteile und zu guter Letzt jede Menge zufriedene Kunden, welche unsere Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

F7. Wurden die Erwartungen des Kunden genau und klar von Anfang an definiert?

-

So klar wie möglich. Anforderungen zu definieren bzw. zu validieren und wiederum die richtigen Fragen zu stellen ist eine der schwierigsten Aufgaben und richtungsweisend für den Verlauf eines Outsourcing Projektes. Aus meiner Erfahrung kann man vom Kunden nicht erwarten, daß er alle relevanten Informationen liefert. Es liegt am Provider die richtigen Fragen zu stellen. Dem

Davon gehen wir aus. Wir sind in dieser Phase des Projektes nicht involviert. Unser Hauptfokus ist das liefern der vertraglich zugesicherten Services (SLA).

	Kunden fehlt in der Regel das nötige know how, die Experten. Was mitunter ein Grund für die Outsourcing Entscheidung sein kann.	
F8. Werden die Anforderungen des Kunden vom Provider und dem Nearshoring-Team als gleich verstanden?		
Aus operativer Sicht kann ich das mit ja beantworten. Unsere Services sind genau mit SLAs und SOWs mit detaillierter Beschreibung und RACI definiert. Außerdem gibt es für alle Routine Changes, welche im SLA definiert sind, vordefinierte Catalog Items mit SOPs / Manuals, welche die Agents im Delivery Center einhalten müssen. Natürlich gibt es hier von Zeit zu Zeit Quality Issues, weil individuelle Menschen involviert sind.	In der Regel ja, da alle oben genannten Parteien in dieser Phase des Projektes involviert sind. Siehe Frage 7. Aus den Anforderungen entstehen dann die Verträge, SLAs und SOWs welche die Tätigkeiten detailliert beinhalten. Sofern Kundenseitig die richtigen Personen beim Review involviert sind, sollten diesbezüglich keine Überraschungen entstehen. Ansonsten ist das dann ein Thema für das contract change management.	Davon gehen wir aus. Wir sind in dieser Phase des Projektes nicht involviert. Unser Hauptfokus ist das liefern der vertraglich zugesicherten Services (SLA).
F9. Wer entscheidet, welche Aufgaben und Prozesse für die Auslagerung geeignet sind? Wie werden diese verteilt?		
Das entscheidet unsere Geschäftsleitung zusammen mit dem CIO. Normalerweise via RFP Prozeß. Wir haben jedoch im aktuellen Beispiel die Verlängerung eines Vertrages, bei welchem wir nicht durch einen zeitintensiven RFP gehen. Gründe dafür sind z.B. die Zufriedenheit mit dem aktuellen Provider. Als second opinion bzw. zur Absicherung der neuen Vertragsofferte haben wir jedoch alle offerierten Services durch Gartner auditieren / benchmarken lassen. Somit wissen wir, wie das neue Angebot im Vergleich liegt.	Das entscheidet der Kunde – normalerweise, ein RFP (Request for Proposal) wird lanciert.	Der Kunde, in der Regel die Geschäftsleitung.
F10. Wie wichtig ist die Transparenz bei der Verteilung von Verantwortungen und Aufgaben für das erfolgreiche Projekt?		
Sehr wichtig, Verantwortungen und Kompetenzen müssen klar sein.	Sehr wichtig.	Wichtig.
F11. Wie werden die Standard- Prozesse mit dem Speziellen eingebunden?		
Standard Prozesse betrachte ich als Best Practices – Best Practices sind wiederum Vorschläge. Wenn immer ein Standard Prozess angepasst werden Muss, dann machen wir das.	Für T&T verwenden wir Best Practices und eine eigens entwickelte Methode.	Bzgl. Standard Prozessen fällt mir vor allem ITIL ein. Wenn immer möglich, versuchen wir uns an diese Best Practice Vorgaben zu halten. Sei es für den Prozess oder für die Workflow Tools.
F12. Gibt es Prozesse zur Wissensbewahrung? Wie laufen diese ab?		
Diese Frage kann ich nicht wirklich mit ja	Nein, wir wenden Best Practices oder Methoden an.	Ja, in unseren workflow Tools gibt es eine

beantworten.	Normalerweise werden aufgrund von learnings aus früheren Projekten Prozesse, Best Practices oder die Methoden modifiziert. Auch gibt es post implementation reviews nach jedem Projekt.	knowledge Datenbank. Der Service Desk wie auch alle involvierten Support Teams können darauf zugreifen.
--------------	--	---

F13. Wie funktioniert der Wissenstransfer von kundenspezifischen Informationen vom Kunden zur Nearshore-Lokation? Welche kritischen Situationen können dabei auftreten?

<p>Der know how transfer für Service relevante Informationen wird von unserem Provider gemanaged, wir partizipieren bzw. unterstützen diesen Transfer.</p> <p>Der Provider hat hierfür eine mehrphasige know how transfer Methodologie entwickelt.</p> <p>Da der Provider die Qualität des know how transfers sicherstellt ist für mich der kritischste Aspekt die Zeit. Es kommt vor, daß nicht schnell genug genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, damit der know how transfer durchgeführt werden kann.</p>	<p>Wir wenden hierfür eine eigens entwickelte know how transfer Methodologie an.</p> <p>Diese involviert sowohl den Kunden (die sending site) und das delivery center (receiving site). Die Aktivitäten und Kunden specifics werden genauestens beschrieben und es werden aus der späteren Delivery sogenannte knowledge transfer leads bestimmt. Die Übergabe durchläuft verschiedene Phasen. Schlußendlich ist sichergestellt, daß die im Voraus definierten KPIs über eine gewisse Periode aktiv gemonitored und eingehalten werden, bevor der Transfer als abgeschlossen gilt.</p> <p>Kritische Situationen: Aus der Erfahrung ist die Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen im Delivery Center immer eine Herausforderung. Aus Kostengründen existieren nirgendwo Reserven. Wenn ich also regulär neue Aktivitäten verlagern möchte, dauert die hiring Phase 4 – 6 Monate. Nach diesen 6 Monaten hätte ich zwar gut ausgebildete Engineers, jedoch ohne jegliche Erfahrung der Organisation und der internen Prozesse. Das Delivery Center muss somit kontinuierlich die Besten engineers mit der meisten Erfahrung kombiniert mit neuen Ressourcen neuen Projekten zuteilen. Dies ist aufgrund der side effects problematisch und dauert in der Regel länger als gewünscht.</p>	<p>Hierfür verwenden wir eine interne know how transfer Methode. Die benötigten skills wie auch kundenspezifische Informationen werden erfaßt und transferiert.</p> <p>Es kommt vor, daß wir nicht früh genug in eine solche Übergabe involviert werden oder die Übergabe zeitkritisch ist. Das Anstellen der dafür notwendigen Mitarbeiter dauert dann länger als der gewünschte ramp-up Termin. Dann müssen wir flexible Lösungen finden, welche einen Einfluß auf andere Teams und Kunden haben.</p>
--	---	---

F14. Wie findet man die geeigneten Fachkräfte für das Projektteam?

-	Theoretisch haben wir eine global capability Datenbank, in der man nach bestimmten Profilen suchen kann. In Bezug auf T&T Projekte erstellen wir einen sogenannten „deal staffing plan“, in dem die Anzahl benötigter bzw. kalkulierter Ressourcen, levels und technischen skills aufgelistet sind. Aufgrund von diesem müssen die jeweils zuständigen Lokationen Ressourcen assignen oder den hiring Prozess starten.	Wir führen regelmäßig Events an den lokalen Universitäten durch und machen entsprechend Werbung. Unser HR rekrutiert national wie auch international. Der größte Teil unserer Mitarbeiter stammt aus der Slowakei. Unser Delivery Center besteht jedoch aus Mitarbeitern sehr vieler Nationen (USA, Südamerika, England, Spanien, Manila, Rumänien, Bulgarien, Ungarn etc. etc.).
F15. Ist die Organisationsstruktur des Projektes transparent? Wie wichtig es das?		
Ja, die Organisationsstruktur ist beidseitig transparent; es ist nicht wichtig, da unsere Schnittstellen an sich definiert sind, jedoch schätze ich das sehr.	Ja, ist transparent. Das ermöglicht uns die schnelle und direkte Kommunikation mit verschiedenen Mitarbeitern in gewisse Konfliktsituationen.	Ja. Mir fällt auch kein logischer Grund dafür ein, warum diese nicht transparent sein sollte.
F16. Sind die Mitarbeiter des Kunden auch mit den Outsourcing-Prozessen vertraut?		
Ja, die meisten Prozesse erfordern ebenfalls unsere Mitarbeit (change mgt, major incident handling, escalation mgt etc).	In Bezug auf T&T ist der Kunde zumindest mit den Phasen vertraut. Die internen Prozesse bzw. Prozesse des Delivery Centers sind nicht transparent. Wir arbeiten zielorientiert.	Das kann ich nicht beurteilen. Zumindest sind sie mit den Request und Supportprozessen vertraut.
F17. Wie erschwert die Fluktuation der Mitarbeiter die Organisationsstruktur? (Personalwechsel, Personalabbau). Wie hoch ist dabei der Wissensverlust?		
-	Fluktuation, bzw. hohe Fluktuation ist äußerst störend. Vor allem in länger andauernden Projekten (> 6 Monate) sind ständig wechselnde Ressourcen ein großer Störfaktor. Das ist eine der größten Herausforderungen unserer Delivery Centers. Jeder Engineer möchte sich schnellstmöglich zu der höchsten Stufe entwickeln. Sobald jemand mit der Entwicklung nicht mehr zufrieden ist, oder ein besseres Angebot erhält, wird zum nächsten Anbieter gewechselt. Loyalität zu Firmen in global delivery centres gibt es verständlicher Weise nicht.	Wir sind in einem sehr dynamischen Umfeld. Wir haben viele junge, motivierte Mitarbeiter, welche sich entwickeln möchten. Wir bieten ihnen die Chance dazu. Wir versuchen Abgänge möglichst zu verhindern und motivieren die Mitarbeiter vor allem mit Trainings, Awards und regelmäßigen Teambuilding Anlässen. Ich habe jedoch Verständnis dafür, dass ein Universitätsabgänger nach seinem ersten Job bei uns nach 1 – 2 Jahren bereit für weitere Erfahrungen außerhalb des Unternehmens ist. Viele kehren später auch wieder zurück.
F18. Wie sieht die Organisationsstruktur des Nearshoring-Projektes aus? Ist sie in drei separate Teams geteilt?		
-	Wenn Sie hierbei auf Ihr Modell Bezug nehmen: ja, unsere Organisationsstruktur ist in der Regel	Ja, das ist der traditionelle Ansatz, wobei ich eher 3 Lokationen als Teams sagen würde. In der Regel

	vergleichbar und besteht aus mindestens 3 Teams, sofern nur eine Delivery Lokation involviert ist.	gibt es mehrere Teams pro Lokation, das ist jedoch Definitionssache.
F19. Haben Mitarbeiter in der Nearshore-Lokation Slowakei eine andere Arbeitsweise als in der Schweiz?		
-	Ja, jedoch ist jede unserer Delivery Lokationen aufgrund kultureller Unterschiede anders als die Schweiz. Es besteht z.B. weniger Kundenbindung, reaktive Arbeiten wie z. B. Incident Mgt werden sehr gut erledigt. In der Regel werden pro-aktive Arbeiten weniger motiviert wahrgenommen. Kommunikation & Dokumentation sind aus meiner Erfahrung generelle Schwachstellen.	Ich würde sagen, wir haben andere Prioritäten. Das müssen Sie jedoch jemanden in der Schweiz fragen.
F20. Wie wird die Motivation innerhalb des Teams erreicht?		
-	Generell: Wir bezahlen vergleichsweise gute Löhne, es gibt Entwicklungsmöglichkeiten, Trainings, Awards, Bonus, ein modernes, flexibles Arbeitsumfeld etc. Es ist jedoch aus meiner Sicht schwieriger Angestellte in den Bestshore Lokationen zu motivieren, da deren Existenzberechtigung hauptsächlich auf Kostenfaktoren beruht.	Wie schon oben erwähnt, sind mir regelmäßige teambuilding Anlässe sehr wichtig. Ebenfalls motiviert man aus meiner Sicht unsere Mitarbeiter am besten durch regelmäßige Trainings und eine Karriereplanung. Dazu kommen monetäre Anreize wie Awards, diese sind aber nicht nennenswert und aus meiner Sicht zweitrangig.
F21. Welches Kommunikationsmedium wird angewendet?		
Telefon, email, office communicator (chat, voice & sharing), video conferencing, virtual rooms.	Alle verfügbaren: Telephone, phone conference, video conference, chat, virtual rooms etc.	E-mail, telefon, chat, virtual class rooms, voice & video conferencing.
F22. Wann finden Video- oder Telefonkonferenzen statt? Wann findet ein live Treffen statt?		
Live Meetings finden statt, wenn man sich mit Personen trifft, welche auf demselben Campus arbeiten. Viele unserer Provider haben ihr Service Mgt Team vor Ort. Video oder Telefonkonferenzen finden statt wenn 1 oder mehrere Teilnehmer remote teilnehmen, was die Regel ist.	In der Regel finden Telefonkonferenzen statt, da die Teams virtuell und verteilt sind.	Live treffen finden nur für meetings vor Ort statt: z.B. team meetings, weekly breakfast meeting mit dem site manager etc. – Innerhalb der Projekte gibt es fast ausschließlich virtuelle meetings.
F23. Welche Kommunikationsbarrieren treten am häufigsten auf?		
Ich kann hier kein spezielles Muster erkennen, das hängt mit der jeweiligen Person zusammen und ist somit situativ. Es werden jedoch viel zu häufig dutzende von eMails versendet anstelle eines	Keine speziellen, das ist sehr individuell.	Es wird viel zu oft das Medium eMail verwendet – es ist nicht immer das Beste Medium um Sachverhalte zu klären.

klärenden Telefonanrufs.

F24. Wie funktioniert die Koordination? Wer übernimmt die Verantwortung dafür?

Fürs Ongoing sind die Zuständigkeiten klar geregelt, ebenfalls existiert eine Kommunikationsmatrix – Im Falle eines Projektes ist das Teil der Projektorganisation und muß dort definiert werden.

In T&T Projekten bin ich für die Koordination der Aufgaben verantwortlich.

Die Koordination innerhalb der service delivery des jeweiligen Projektes im ongoing hat das account mgt bzw die service manager. Das Management des delivery centers ist für das Team Setup und Koordination zuständig.

F25. Gibt es einen zentralen Informationsspeicher, der die Organisation und Strukturierung von Wissen unterstützt, sodass die beteiligten Akteure die Möglichkeit haben, dieses rasch aufzufinden und es wiederzuverwenden?

Es gibt zum Beispiel eine Known Error DB in unserem Ticket workflow system. Die Kunst ist jedoch darin etwas zu finden, da es zu viele Freitext Felder gibt und die Fehlerquote bei der Kategorisierung zu hoch ist – Für abgeschlossene Projekte z.B. Gibt es lessons learned, welche aber wiederum nicht in einer Datenbank erfasst werden. Somit hängt der Nutzen der Informationen davon ab, wer wiederum im nächsten Projekt team beteiligt ist...

Wir verwenden Microsoft SharePoint.

Wir haben pro Kunde oder Technologie team spaces mit allen Operation Manuals und historischen Informationen des Projektes. Diese sind Bestandteil des Einführungstrainings für jeden neuen Mitarbeiter.

F26. Gibt es ein zentrales System, welches die Strukturierung und Organisation von Dokumenten erlaubt?

Wir setzen hierfür hauptsächlich Microsoft SharePoint ein (content mgt system, teamspaces etc).

Wir verwenden Microsoft SharePoint.

Ja, wir benutzen vor allem SharePoint cms und teamspaces.

F27. Welche Kontrollmechanismen werden eingesetzt? Welche Vorteile bringen sie?

Als Unternehmen müssen wir uns an die SOX Richtlinien halten. Wir haben somit Kontrollmechanismen in allen wichtigen Prozessen, zusätzlich regelmäßige Audits und compliance checks. Geplante und ebenfalls spontane Audits, welche wir aufgrund von aktuellen Issues initiieren.

Diverse, in der Regel sind in allen Bereichen Prüfungen zur Qualitätssicherung sei es in den Prozessen oder angewandten Methoden.

Ja, praktisch in allen unseren Prozessen sind Kontrollmechanismen eingebaut. Wir haben auch pro Team dedizierte Quality Leads, welche sich quality issues annehmen. Kontrollmechanismen sollen aus meiner Sicht gleichbleibende Qualität sicherstellen.

F28. Welche Rolle spielen Sie bei der Vertragsgestaltung und wann wird Ihre Teilnahme dazu benötigt?

Wenn es um den Rahmenvertrag (master framework) geht habe ich eine Reviewer Rolle. Betrifft es Änderungen meiner Service Verträge (SLA / SOW) habe ich eine aktive Rolle bei der

Ich werde in der Planungs- und Umsetzungsphase eines Outsourcing Vertrages involviert.

Wie schon erwähnt werde ich in der späten Planungsphase involviert um eine „delivery opinion“ abzugeben. Diese dient dazu zu bestätigen, daß die offerierten Dienstleistungen in dem geplanten

Ausarbeitung für die operativen Aspekte. Der finale Vertrag wird jedoch von unserem contract office geprüft und unterschrieben.		Umfang von uns auch geliefert werden können.
F29. Wie wird die Einhaltung von SLA Bedingungen überprüft?		
Unser Provider muß monatlich alle im SLA definierten KPIs auf einem Service Dashboard inklusive Detail Reports zur Verfügung stellen. Es gibt da eine Art Cockpit, wo wir 3 Farben verwenden (grün = SLA met or above, yellow= below target, red= violation) Die Daten auf diesem dashboard sind somit auch die Basis für allfällige Bonus / Malus Berechnungen.	Frage für die Delivery. Die vertraglich vereinbarten KPIs in den SLAs müssen sicherlich Teil des Reporting sein.	Wir haben daily, weekly, monthly Statistiken bzgl. unserer vertraglich definierten KPIs, welche sich vor allem auf das Ticket handling und das abarbeiten von Service Requests beziehen.
F30. Werden Sie in Ihrer Arbeit mit dem Thema Datenschutz konfrontiert?		
Ja, Datenschutz ist in der IT immer ein Thema.	Ja, vor jeder T&T ist dieses Bestandteil der Vertragsdefinition und bestimmt je nach dem die Auswahl der Delivery Centers.	Nein, die Abklärungen bzgl. Datenschutz für das Projekt werden an anderer Stelle getroffen. Wir sind für das liefern der Dienstleistungen zuständig und gehen davon aus, das dieses während der Vertragsverhandlungen entsprechend adressiert wurde.
F31. Wie werden die Qualität der erbrachten Dienstleistungen und die erreichten Ziele überprüft?		
Wie in 29 erwähnt gibt es das SLA Reporting, basierend auf vereinbarten Berechnungsgrundlagen. Zusätzlich geben wir monatlich ein rating pro service ab (1 – 5), welches uns die Möglichkeit gibt zusätzliches Business Feedback einzubringen oder soft skill issues (Kommunikation, Quality etc) einzubringen.	-	Wir haben unsere vertraglichen SLAs und KPIs welche wir reporten. Zusätzlich haben wir ein complaint / compliment feedback System. Zusätzlich gibt es pro Quartal eine Service Rating Umfrage bei den Account Teams. Ich bin davon überzeugt, daß wir mit den oben genannten Instrumenten unsere Qualität bewerten können.
F32. Welche Unterschiede können Sie bezüglich der Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen und dem des Partnerunternehmens nennen?		
In diesem konkreten Fall sind die Unternehmenskulturen vergleichbar, es gibt diesbezüglich keinerlei Probleme.	In diesem Fall gibt es keine nennenswerten Unterschiede der Unternehmenskulturen.	Das kann ich nicht wirklich beurteilen.
F33. Welche Kriterien bestimmen die Kundenzufriedenheit?		
Die Messbaren und die Subjektiven. Die Messbaren	Ich denke am wichtigsten ist es, dass die	Viele.

sind die Einfachen: wobei bei den Messbaren ein Dashboard grün sein kann und das Business Feedback rot, weil z.B. Ein einzelner restore request eines VIP Benutzers zu lange gedauert hat.	Anforderungen des Business wunschgemäß umgesetzt werden. Es kann durchaus sein, dass alle vertraglich definierten SLAs eingehalten werden, jedoch der Kunde unzufrieden ist. Dies ist vor allem auf die requirements definition Phase des Projektes zurückzuführen.	
F34. Nennen Sie bitte ein paar Konfliktsituationen mit den Partnern.		
-	<p>Unsafe countries / restricted parties / boycotted countries</p> <p>Es kommt vor, dass unser Schweizer Kunde in Ländern eine Niederlassung hat, welche durch unsere US Firma nicht beliefert werden dürfen (z.B. Iran). Dies ist eine Herausforderung für global standard Services. In solchen Fällen muss eine Lösung mit weiteren 3rd Party Firmen gefunden werden.</p>	Die größte Herausforderung für uns ist der enorme Kostendruck. Auf der einen Seite müssen wir sehr flexibel auf neue Herausforderungen und Projekte reagieren. Auf der anderen Seite ist niemand (Kunde, Account, Delivery Center, unser Unternehmen) dazu bereit Reserven für solche Fälle zu bilden bzw. zu bezahlen.
F35. Welche Möglichkeiten sehen Sie für die Verbesserung der Partnerschaft?		
Seit längerem haben wir sehr restriktive Travel policies. Es ist uns zurzeit z.B. nicht möglich Service Manager aus den USA den Teamleitern und den Teams der Delivery in der Schweiz oder Bratislava vorzustellen. Sporadische face 2 face visits der key players innerhalb des Projektes wäre ein großer Vorteil in Bezug auf die Zusammenarbeit.	Entscheide müssen wieder weniger von Buchhaltern getroffen werden, sondern von qualifizierten IT Vertretern des Business. Es wird leider aktuell viel zu viel Wert auf Kosten gelegt. Das Kostendach existiert in der Regel vor der Lösungsentwicklung was des Öfteren im Konflikt steht mit den umzusetzenden Anforderungen. Es werden somit aus Kostengründen Lösungen entwickelt, welche nicht den Initialen Anforderungen entsprechen und die Risiken werden (bewusst) in Kauf genommen. Erfahrungsgemäß werden solche Lösungen jedoch nach Eintritt gewisser Risiken auf den initialen Scope erweitert, was im Nachhinein deutlich mehr Kosten & Ressourcen benötigt.	-
F36. Wie beurteilen Sie aufgrund Ihrer Erfahrung das erstellte Modell der Diplomarbeit?		
Das Modell ist gut.	Ich habe schon sehr viel Literatur zu dem Thema gelesen. Die meisten Modelle sind so generisch, dass man sie für alles und nichts anwenden kann.	Ich finde das Modell gut und praxistauglich.

Das erstellte Modell ist sehr übersichtlich und dennoch beinhaltet es alle wesentlichen Bestandteile.

Aus meiner Sicht ist das Modell hervorragend geeignet für die Realisierung eines Near-Shore Projektes.

F37. Ist Ihrer Meinung nach das erstellte Modell in der Praxis anwendbar?

Ja, ich denke schon.

Wie oben erwähnt, denke ich, dass sich das Modell sehr gut anwenden ließe.

Es ist eines der besten Modelle, welche ich in diesem Zusammenhang gesehen habe.

Ich erachte das Modell als praxistauglich, ja.

Interview des Security Officers

(SO) Security-, Audit- und Compliance Officer

S1. Können Sie sich kurz vorstellen? Was ist Ihre Rolle innerhalb des Outsourcing-Projektes?

Account Security Officer Seitens des Providers für das Kunden-Account. Dedizierte Funktion innerhalb des Account Service Teams. Innerhalb des Unternehmens bin ich in den Enterprise Security Services angehängt.

S2. Haben Sie direkte oder indirekte Erfahrungen im Umgang mit Nearshoring-Projekten?

Ja, im Outsourcing seit 1997 mit verschiedenen Kunden und Funktionen. Der gegenwärtige Kunde ist global agierend mit Standorten in praktisch jedem Land. Unsere Nearshore ist ebenfalls global verteilt.

S3. Was sind Ihre Aufgaben in den verschiedenen Phasen des Projektes?

An der Schnittstelle zwischen Kunde und Provider bin ich für alle Themen im Zusammenhang mit Security, Audit und Compliance zuständig. Sei es in der Ongoing Operation der vertraglich vereinbarten Services oder in Projekten.

S4. Mit welchen Fachleuten setzen Sie sich in Verbindung: Seitens des Kunden, der Nearshore-Lokation?

Auf Seiten Kunden arbeite ich mit meinen „Counterparts“, sprich der IT Information Security, wie auch der Compliance Abteilung. Ständige Ansprechpartner sind weiter Service Manager auf Kunden Seite. Für spezifische Themen können dies aber auch z.B. Data Privacy, Data Retention, Architekten etc. sein. Ich habe keinen Kontakt zum Kunden Business.

Auf Provider Seiten arbeite ich weitestgehend mit Service Manager, Delivery Managern zusammen. Fallbezogen arbeite ich mit Security Officern, die zuständig sind für Delivery Standorte oder Service Towers (z.B. Netzwerk Security). Intern arbeite ich mit Security Engineering aber auch fallbezogen mit Data Privacy, Legal, Retention. Für Projekte werden regelmässig Technologie spezifische Fachleute hinzugezogen (z.B. Application Firewall Consulting, Data Loss Prevention Consulting etc.). Für grössere Projekterweiterungen/Verlängerungen können dies auch die Security Leads für Pursuit, Transition und Transformation sein.

S5. Welche konkreten Tätigkeiten fallen unter das Stichwort Security in einem Nearshoring-Projekt?

- Security Governance („Ansprechpartner-Pflege“, Reporting, Planning)
- Audit Planning, coordination, Support & Facilitation
- Security Management
- Security Compliance Measurement
- Security Patch compliance measurement
- Security Incident/Escalation management
- Cross service tower security item handling
- Contract review for security, compliance, audit concerns

- Security Planning for new services, but also for near-shoring
- Security awareness programs
- Security support for project management
- Security Policy management and policy gap analysis
- Security Risk Management

S6. Wie werden Risiken gefunden und eliminiert?

Identifikation

- Wiederkehrende Risk Identification interviews mit Service Managern
- Aktiver Input von Service Managern aufgrund ihrer täglichen Arbeit
- In der Ongoing-Operation bei konkreten Fragestellungen (z.B. eine Patchinstallation wird vom Kunden abgelehnt, dadurch entsteht ein Risiko für Provider)
- Während Projekt-Vorereitung und während der Projekt-Implementation

Mitigation

- Jedes Risiko wird assessed (probability, impact, asset at risk, threat causing the risk, vulnerability that could be exploited by the threat)
- Für jedes höher bewertete Risiko wird ein Risk Response Plan erwartet, welche die Probability und/oder den Impact so reduziert, dass das Risiko nicht mehr relevant ist.
- Niedrig bewertete Risiken werden intern akzeptiert, sprich der Impact wird als akzeptabel betrachtet und es wird auf Veränderungen monitored
- Die Risiken werden regelmässig reviewed

Grösstes Problem in diesem Risikoprozess ist vorallem die gefundenen Risiken aktuell zu halten, sprich regelmässige Updates der Contributors zu erhalten.

Weiteres Problem ist in einer konsequent reaktiven Organisation einen Prozess zu unterhalten, der sich mit Wahrscheinlichkeiten beschäftigt. Da fehlt leider oft die Zeit, der Fokus und die Bereitschaft Risiken zu identifizieren.

S7. Welche Audit Standards müssen im Rahmen des Projektes eingehalten werden?

- Der Kunde hat Anforderungen im Bereich SOX, die werden entweder durch kundenspezifische SOX Audits beantwortet. Wir geben dem Kunden aber auch Kundenspezifische SAS-70/ISAE-3402 Reports ab.
- Der Kunde hat aber auch spezifische Audit-Anforderungen, die zur Abklärung spezieller Sachverhalte dienen und sich nicht unbedingt an einem Audit-Standard ausrichten (z.B. Web Vulnerability Testing nach einem Incident oder Review der Prozesse nach einem SAP Upgrade mit Issue ...)

Providers interne Audits werden immer öfters an ISO 27001 und ITIL v3 ausgerichtet, wobei ISO und ITIL als Framework für die Kontrollen-Definition benutzt wird. Z.B. in einem Maturity Audit

S8. Wie wichtig ist die Einhaltung von Standards für die Qualitätssicherheit?

Generell sehr wichtig, wobei dies nur gilt, wenn ein Set von Kontrollen definiert wird und regelmässig geprüft wird. Ohne Kontrollen ist ein Standard ein zahnloser Tiger und bleibt theoretisch ohne praktischen Nutzen. Die Qualität der Kontrollen ist dabei wichtig, z.B. sind ISO Kontrollen wenig konkret. Sie prüfen weniger die eigentliche Durchführung eines Prozesses und den vordefinierten Input- und Output. ISO bleibt zu wage um wirklich die Qualität zu gewährleisten. Eine ISO-Zertifizierung sagt wenig über die Qualität der tatsächlichen Prozesse aus, bietet aber eine Referenz und eine gemeinsame Sprache um zu vergleichen

und ein Kontrollen-Framework zu definieren.

S9. Welche Sicherheitsmaßnahmen werden zwischen den Outsourcing-Partner festgelegt und in welchen Bereichen?

Da wir vorallem Plattform Betreiber, Datacenter Hoster und Netzwerk-Betreiber sind, gibt es Fragestellungen zu

- Physische Sicherheit der Systeme
- Logische Sicherheit (Zugriffs-Management)
- System Compliance (sind alle Systeme gleich und nach Best Practice aufgesetzt)
- Malware Schutz (Viren, Trojaner, Würmer, Phishing)
- Sicherheit über den Lebenszyklus von Systemen (Planung, Inbetriebnahme, Betrieb, Ausserbetriebnahme, Entsorgung)

Die Details zu den Massnahmen finden sich zum Teil in den Security-Teilen der Verträge, jedoch auch in den Kunden und den Provider Policies welche regelmässig reviewed werden.

S10. Wie funktioniert die Sicherheit gegenüber der Nearshore-Lokation?

In unserem Fall sehr lose. Wir haben jeweils für den Account, für die Lokation und zum Teil für Funktionen (z.B. Datacenter, Netzwerk) individuelle Security Officer. Je nach Thema (z.B. Incident oder Audit Planung) arbeiten wir zusammen. Während unsere internen Security Officer sich weitestgehend an unserer Security Policy orientieren und diese umsetzen ist der Security Officer im Account auch für die Einhaltung der Kunden Security Policy zuständig und muss Abweichungen zwischen den Policies mit speziellen Beschreibungen/Massnahmen umsetzen oder entsprechende Exceptions erfassen. Wo das Unternehmen einen Standard-Service anbietet, gehen wir davon aus, dass der lokal zuständige Security Officer die Sicherheitsrichtlinien umsetzt und wir diese nicht spezifisch nochmal prüfen müssen. Ebenfalls wird davon ausgegangen, dass der lokale Security Officer im Rahmen von Awareness-Sessions das Personal auf unsere Anforderungen aufmerksam macht. Es gibt mandatory Trainings zu den Standards-of Business-Conduct die jeder unser Mitarbeiter jährlich absolvieren muss.

Wo kundenspezifische Anforderungen bestehen, werden diese in einem Account-spezifischen Awareness-Teil umgesetzt.

Es werden weiter vierteljährlich alle Zugriffsberechtigungen von unseren Mitarbeitern auf das Kunden-Environment überprüft.

Die Mitarbeiter unterschreiben mit ihren Verträgen Non-Disclosure/Confidentiality agreements. Länderspezifisch werden Background-Screenings vor Einstellung durchgeführt.

Differenzen kann es manchmal geben, wenn Kundenbezogene Anforderungen sich mit unseren internen Richtlinien nicht völlig decken und somit zwischen den zuständigen Security Officern eine Lösung gefunden werden soll

S11. Wie wichtig ist die Kontrolle in Fragen der Sicherheit?

Sehr wichtig. Da die Delivery Ziel-, Request- oder Incident-orientiert arbeitet, werden Security Aspekte häufig vergessen/ignoriert.

Ebenfalls gibt es immer wieder Lücken in Prozessen, durch die Sicherheitsprobleme entstehen können (z.B. wenn ein neuer Server in Betrieb genommen wird, jedoch die Security Tools nicht installiert wurden)

Wenn Updates auf den Server installiert werden, jedoch aufgrund interner Engineering Probleme Sicherheitsupdates fehlerhaft oder nicht automatisiert installiert werden.

Kontrolle ist ein wesentlicher Vorgang im Security Management Prozess (Plan-Do-Check-Act)

Kontrolle ist relevant in Audits, wo nicht nur die Prozess-Funktionalität geprüft wird sondern auch ob der Prozess wirklich benutzt wird und ob der Output dem entspricht, was definiert wurde. Das heisst, wenn eine Kontrolle durchgeführt wird, sollte auch schon klar sein, welcher Output erwartet wird und dieser sollte dann mit dem eigentlichen Resultat verglichen werden.

S12. Wie ist Ihre Rolle mit dieser Kontrolle verbunden?

- Review von neuen Projekten
- Verschiedene jährliche, vierteljährliche Kontrollen z.B. Zugangsberechtigungen von unseren Mitarbeitern beim Kunden
- Regelmässige Kontrollen der Patch Compliance, Antivirus-Compliance, System-Configuration Compliance
- Risk Management Response Plan reviews
- Reviews von System-Berechtigungen

Ad-Hoc Punktkontrollen nach Incidents

S13. Welche Maßnahmen werden für die Kontrolle der Qualitätssicherung eingesetzt?

- Es gibt für verschiedene Prozesse/Produkte Kontrollen (z.B. Zugriffslogs auf SAP/Oracle Environment)
- Overall Patch-Compliance durch zwei wöchentliche Compliance Checks
- Antivirus-Software installation/reporting Kontrolle
- System Configuration Compliance, wo geprüft wird ob Systeme die vorgegebenen Systemeinstellungen haben.

Dokumenten und Contract-Reviews zur Prüfung ob die Inhalte den Kunden und Unternehmens Anforderungen entsprechen und noch aktuell sind

S14. Welche Datenschutzmaßnahmen werden eingesetzt?

Dieser Punkt ist derzeit offen. Wir setzen für den globalen Kunden eine globale Delivery ein. Wir sind uns bewusst, dass z.B. die EU Data Privacy Rules sehr strikt sind und wir mit einer internationalen Operation offene Fragestellungen haben. Dieses Thema ist derzeit in Arbeit. Wir sind jedoch bei Data Privacy Fragen als Provider des Kunden in der Regel nur Data Processor und arbeiten stets im Auftrag des Kunden, welcher Data Controller ist. Wo der Kunde spezifische Anforderungen hat, werden diese im Vertrag abgebildet (was jedoch bei diesem Kunden nicht der Fall ist). Wir arbeiten in gutem Glauben, dass der Kunde alle notwendigen rechtlichen Abklärungen in seiner Aufgabe als Data Controller wahrgenommen hat.

Weiter benötigt der Kunde jährlich ein Data Confidentiality Statement von Provider in welchem wir die Einhaltung der Data Confidentiality bestätigen.

S15. Wie wichtig sind die zwischen den Vertragspartnern selbst definierten Regelungen?

Selbstverständlich sind sie den gesetzlichen Anforderungen untergeordnet. Sie sind aber als Spielregeln zwischen den Vertragspartnern viel wichtiger. Unser Unternehmen geht davon aus, dass der Kunde die Anforderungen definiert und wir diese im guten Glauben der Legalität umsetzt. Der Kunde seinerseits erwartet, dass wir best industry practice und nötige Sorgfalt im Umgang mit seinen Assets anwendet. So basiert das Kundenverhältnis auf einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis.

S16. Welche Spezialisten werden bei der Vertragsgestaltung involviert?

- Data Contract Specialist von Provider für den Vertragstext und Business Operation Manager für den kommerziellen Teil, sowie die betroffenen Service Manager für die eigentlichen Inhalte prinzipiell
- Spezialisten der Legal-Abteilungen bei grundlegenden Fragen zur Vertragslegalität

Länderspezifische Legal, Privacy, HR Spezialisten wo nötig

S17. Welche Vorteile hat die Nearshore-Lokation Slowakei aus der rechtlichen Sicht?

Wir haben keine grundsätzlichen Anforderungen des Kunden zu geographisch/rechtlichen Limitationen (andere Kunden könnten verlangen, dass Daten die EU nicht verlassen). Jedoch besteht aufgrund der strikten EU Data Privacy Richtlinien ein Vorteil darin den Hauptteil der Delivery Organisation innerhalb der EU zu

haben. Natürlich spielen auch Aspekte wie die Zeitzone und die Kultur eine Rolle.

S18. Welche Rechtsgebiete werden bei der Zusammenarbeit mit dem Kunden beachtet? Arbeitsrecht, Urheberrecht, Steuerrecht, Exportrecht....

- Das Arbeitsrecht kommt bei der Einstellung des Personals zum tragen und ist prinzipiell der jeweiligen Länderorganisation überlassen. Das Account als Servicebezüger der NearShore Location verlässt sich darauf, dass die Anstellung des Personals nach den rechtlichen Gegebenheiten des Landes erfolgt ist. Gesetzliche Arbeitszeiten oder Lohnvorschriften etc. können aber natürlich im weiteren Sinn die Servicekosten beeinflussen
- Das Urheberrecht war bis jetzt niemals ein Thema
- Das Steuerrecht kommt auf einem höheren Management/Contract-Level zum tragen, wo vereinbart wird in welcher Währung und in welchem Land wie welche Services verrechnet werden. Das liegt aber ausserhalb meines Bereichs.

Da wir eine amerikanische Firma sind, müssen die Embargo/Restricted Countries Regulationen von Unternehmen berücksichtigt werden und es darf somit in gewissen Ländern kein oder nur ein limitierter Service angeboten werden.

S19. Welche Rechtsgebiete werden bei der Zusammenarbeit mit der Nearshore-Lokation beachtet? Arbeitsrecht, Urheberrecht, Steuerrecht, Exportrecht....

Die Nearshore Lokation ist im Grunde genommen Service Anbieter und der Account ist der Servicenehmer. Der Account als solches bietet den Service dann dem Kunden an und ist für die SLAs besorgt. Die einzigen rechtlichen Fragen sind daher in der Regel, ob ein gewisser Service aus einem gewissen Land geliefert werden darf (Data Privacy Rechte). Wie die Leistungen der Nearshore Lokation dann versteuert werden, obliegt der jeweiligen Länderorganisation des Unternehmens.

S20. Welche Regelungen haben Vorrang in der Anwendung, Vertragliche oder rechtliche?

Die rechtlich korrekte Antwort wäre „rechtlich“. Da die Vertragspartner nach Abschluss des Vertrags und nach Review durch die jeweiligen Anwälte davon ausgehen, dass rechtliche Fragen behandelt wurden, haben dann die vertraglichen Regelungen innerhalb der gesetzlichen Möglichkeiten Vorrang und diktieren das Miteinander/die Spielregeln der Vertragspartner.

S21. Welche Arten der Verträge werden Abgeschlossen? (modularische Darstellung von Söbbing zeigen)

Mit diesem Kunden haben wir einen übergeordneten Rahmenvertrag, der in verschiedenen Schedules die Prinzipien der Zusammenarbeit und die Gültigkeit des Vertrages und das Ende des Vertrages bespricht. Darunter hängen die Statements of Work / Service Level Agreements die pro Service die eigentlichen Serviceinhalte und die Messkriterien besprechen. Dazu gehört auch ein FeeSheet welches die Service Preise beschreibt. Unterhalb der SOW/SLA können nach Bedarf SOP (Standard Operation Procedures) angehängt sein. Letztere haben aber keinen Vertragscharakter sondern beschreiben Arbeitsanweisungen. Relevant für diesen Kunden ist auch noch, dass wir pro Kunden-Division und Land jeweils zusätzliche Verträge für länderspezifisch angebotene Dienste haben. Eine ziemliche Leistung in Anbetracht der vielen Ländern.

S22. Welche Folgen haben Änderungen der Gesetze auf den Ablauf des Projektes?

Gesetzliche Änderungen haben uns bis jetzt noch nie so betroffen, dass wir in einem Projekt hätten Änderungen vornehmen müssen. Wobei diese prinzipiell nach rechtlicher Prüfung zu einer Vertragsänderung in Teilen des Vertrags oder im Vertragswerk als solches führen müssten. So eine Vertragsänderung würde über unseren normalen Contract-Change-Process durchgeführt.

S23. Was sind die Gründe für die Änderung der angewendeten Standards?

Mir ist kein solcher Fall bekannt. Wichtig ist vielleicht, dass wir uns im Vertrag versuchen gegen die Folgen regulatorischer Änderungen zu schützen. Nur weil beispielsweise SOX-Regulationen angepasst werden, hat der Kunde damit keinen Anspruch, dass wir seine Services kostenlos ändert. Solche Änderungen durch

Gesetze und Regulatorien müssen vom Kunden über den normalen Change Process beantragt werden und sind kostenpflichtig.

S24. Wie beeinflussen die kulturellen Unterschiede die Wahrnehmung von Risiken?

In der Praxis sehe ich wenig Unterschiede im Risikomanagement durch die Kultur. Es ist eher Personen, als Kultur-Abhängig.

S25. Ist die Fluktuation der Mitarbeiter ein Risiko in Bezug auf den Datenschutz?

Im Prinzip ja, da privilegierte Benutzer sich im Rahmen ihrer Arbeit sowohl Zugriff auf Kundendaten, wie auch auf geistiges Eigentum von Unternehmen verschaffen können. Die Mitarbeiter haben in ihren Arbeitsverträgen Non-Disclosure/Confidentiality Abschnitte. Ebenfalls sind natürlich in den Arbeitsprozessen Vorkehrungen zu treffen, dass bei Austritt des Mitarbeiters seine Zugriffsrechte (logisch auf Systeme, wie physisch zu den Lokalitäten) entfernt werden. Durch Standards of Business Conduct sind Mitarbeiter angewiesen Kunden- und Unternehmensdaten nicht auf unerlaubte Art und Weise zu benutzen. Der Schutz gegen illegale/böswillige Aktionen ist natürlich nie 100%

S26. Welche Risiken treten am häufigsten auf?

Oftmals entstehen Risiken, wenn der Kunde geplante oder vorgeschlagene Änderungen von Provider ablehnt. Z.B. die Installation eines Sicherheitsupdates, die Implementation einer redundanten Lösung anstelle einer Standalone Lösung, Upgrade eines Produkts auf eine neue Version, die Durchführung eines Recovery Tests.

Wenn der Provider sich gegen ein hohes Risiko absichern möchte, für welches der Kunde Maßnahmen abgelehnt hatte, so wird ein so genanntes Risk Acceptance Formular erstellt, welches von Kunden unterschrieben werden muß. Somit transferiert der Provider das identifizierte Risiko wieder zurück an den Kunden.

Weitere Risiken entstehen durch externe Faktoren, z.B. wenn Schwächen in Betriebssystemen veröffentlicht werden.

S27. Wie werden Lessons-Learned festgehalten oder Best-Practices angewendet?

Leider werden Lessons-Learned nicht so konsequent verarbeitet. Die Organisation ist sehr reaktiv und meist sind gelöste Probleme auch schon abgehakt und aus dem Sinn. Obwohl mit ITIL die geeigneten Prozesse existieren würden, um Fehler nachhaltig abzuklären und künftig zu verhindern, wird dies kaum angewandt. Gleiches gilt für die Fortwährende Verbesserung von Prozessen, die die Maturität und Qualität erhöhen und die Fehlerquellen und Fehlerhäufigkeit reduzieren könnte.

S28. Welche Relevanz hat das Requirements Engineering bei der Lösungsdefinition und dem Vertragsabschluß zwischen Provider und Kunde?

Dies ist eine Schlüsselfunktion. Der Kunde hat oftmals keine genauen Anforderungen an die Lösungen und oftmals findet keine strukturierte Evaluation eingehender Angebote statt. Es ist daher notwendig, so früh wie möglich mit dem Kunden eine detaillierte Analyse seiner effektiven Anforderungen durchzuführen und die „Kann“ und „Muss“ Kriterien zu definieren. Nur damit ist es möglich, die richtige Lösung für den Kunden zu erstellen. In der Praxis ist dieser Vorgang schwer, weil die Pursuit und Transition Phasen oftmals unter erheblichem Zeitdruck und auf einem hohen Abstraktionslevel stattfinden. Sie arbeiten sehr Verkaufsorientiert und wenig Delivery/Operation-Orientiert. Zu einer späteren Phase sind dann aber die Designschritte oftmals schon so fortgeschritten, dass eigentliche Anforderungen nicht mehr berücksichtigt werden können. Die Folge von nicht erkannten oder nicht implementierten Anforderungen reicht von Projetscheitern, über Korrekturkosten, zu gesetzlichen/regulatorischen/sicherheitsrelevanten Risiken, zu Performance- oder Verfügbarkeitsproblemen. In einem Projekt ist es immer so, dass je später ein Problem erkannt und korrigiert wird, desto teurer ist es.

Gerade im Outsourcing wird das Problem immer weiter verschärft, da der Kunde nach einigen Jahren gar kein Wissen mehr im Haus hat um die Anforderungen richtig zu erheben und Angebote strukturiert auszuwählen.

S29. Wie beurteilen Sie aufgrund Ihrer Erfahrung das erstellte Modell der Diplomarbeit?

Das Modell ist vom Detaillierungsgrad hervorragend gelungen. Alle wichtigen Aspekte sind vorhanden und dennoch ist es nicht überladen. Auch der Lifecycle approach ist zeitgemäss.

Es ist ebenfalls schön zu sehen, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen und Sicherheitsaspekte ihrer Bedeutung entsprechend integriert sind. Diese werde aus meiner Erfahrung in der Praxis nicht genügend berücksichtigt.

S30. Ist Ihrer Meinung nach das erstellte Modell in der Praxis anwendbar?

Ja, das Modell ist absolut in der Praxis anwendbar.

Anhang III - Bewertung der Einflussfaktoren

Die Einflussfaktoren wurden von den Interviewten nach deren Einflussgrad auf das IT-Nearshoring-Projekt, auf der Skala von 1 - unwichtig bis 5 - sehr wichtig bewertet. Somit kommen folgende mögliche Werte in Frage: 1 - unwichtig; 2 - eher unwichtig; 3 - angemessen wichtig, 4 - wichtig; 5 - sehr wichtig.

Einflussfaktoren		Service Manager	Transition & Transformation Manager	Delivery Center Manager	Security-Officer
Rechtliche	politische Stabilität	5	5	5	5
	rechtliche Stabilität	5	5	5	5
Vertragliche	Innovationen, neue Technologien	4	5	4	5
	Umfeldänderungen der Unternehmen der Vertragspartner	5	5	5	5
Organisatorische Kommunikationsprobleme	Sprachbarrieren	4	3	3	2
	Mentalitätsunterschiede	4	2	3	4
	geographische Distanz	2	1	1	2
	Hierarchieebenen in der Organisationsstruktur	2	3	3	2
Form-, Zweckbestimmung	Organisationsform	5	4	3	4
	Kooperationsmodell	5	4	5	5
	Projektziele	4	5	5	5
Prozessorganisation	Projektstrategie	4	5	5	5
	Prozessanpassung	3	4	4	5
	geregelte Vorgehensweise	3	4	3	5
	Zuständigkeiten	4	5	5	4
Organisationsstruktur	Aufgabenzuordnung	4	5	5	5
	partnerschaftliche Beziehung	4	5	5	5
	Vertrauensaufbau	4	4	4	5

Projektteam	Motivation	5	4	5	4
	Qualifikation	4	5	5	5
	Sprachkenntnisse	3	2	3	3
	Verantwortung	4	3	3	4
	Entscheidungsbefugnissen	3	3	4	5
Kulturelle Unterschiede	Nationale	3	2	2	2
	Regionale	3	2	2	2
	Berufliche	4	4	3	2
	Unternehmenskultur	4	4	4	3