

OUTSOURCING: TIPPS UND TRICKS

14 Grundregeln fürs Offshoring

Wer von den Möglichkeiten profitieren will, muss wichtige Grundsätze kennen.



Quelle: shutterstock

von Torsten Gründer

Offshoring ist eine Spielart des Outsourcings und damit immer auch ein verlustreicher Prozess für das auslagernde Unternehmen bzw. Behörde. Ob, was und wie viel Offshoring wirtschaftlich und damit letztlich vorteilhaft ist, kann nur für den unternehmerischen Einzelfall und nicht pauschal über Unternehmensgrenzen hinweg beantwortet werden. In jedem Fall empfiehlt sich die Beachtung der nachfolgenden Offshoring-Regeln, die jedoch nicht abschließend sind.

1. Projektgröße

Damit ein Vorhaben für ein Offshoring überhaupt in Frage kommt, muss es eine bestimmte Größe haben – beispielsweise die komplette Neuentwicklung einer Softwareplattform im Unternehmen. Kleinere Änderungen an einer Software-Lösung, selbst über einen längeren Zeitraum hinweg, rechnen sich in aller Regel nicht. Als Faustregel gelten Projekte ab einem Volumen von rund 500 Manntagen als geeignet, im Nearshore-Bereich genügt ein geringerer Umfang.

2. Ausschreibung

Die zu beauftragenden Leistungen müssen in einem detaillierten Ausschreibungsdokument (RfP – Request for Proposal) niedergeschrieben und an mehrere geeignete Anbieter überge-

ben werden. Dieses Vorgehen sichert hohe Transparenz und Qualität im Vergabeprozess.

3. Standortauswahl

Je strategischer ein Projekt für ein Unternehmen ist, desto mehr Aufmerksamkeit ist dem Standort des Anbieters zu widmen. Wichtige Faktoren bei der Landeswahl sind: Politische Stabilität, Währungsrisiken und Finanzsystem, Rechtssicherheit (Gesetzeslage, Gerichtsbarkeit, Vollstreckungsaussichten usw.), Infrastruktur (Verkehr, Telekommunikation, Internet, Logistik usw.), öffentliche Sicherheit, Bildungsstrukturen, Korruption, Subventionen, steuerliche Rahmenbedingungen, Kostenentwicklung, um nur einige zu nennen.

4. Anbieterauswahl

Zu den Standortmerkmalen kommen die anbieterbezogenen Kriterien. Hierzu zählen vor allem projektspezifische Kompetenzen, Liste aufgabenvergleichbarer Referenzen (prüfen!), Unterhalt einer eigenen Tochtergesellschaft in Deutschland, Schwerpunkte der angebotenen Leistungen, Mitarbeiterpotenzial, Erfahrungen mit deutschen Offshoring-Kunden, Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland.

5. Leistungsbeschreibung

Besonders erfolgskritisch ist eine klare und gemeinsam verabschiedete

Leistungsspezifikation, welche detailliert die einzelnen Leistungsinhalte und -pflichten dokumentiert. Dies erfolgt in aller Regel in Form von Leistungsscheinen und messbaren SLAs (Service Level Agreements).

6. Datenschutz und geistiges Eigentum

Außerhalb der EU besteht praktisch kein angemessener Datenschutz, mit Ausnahme der Schweiz. Daher sind engmaschige Datenschutzregeln zu vereinbaren und deren lückenlose Überprüfbarkeit sicherzustellen. Gleiches gilt für den Schutz von geistigem Eigentum, zumal der Umgang mit IP (Intellectual Properties) in Asien sehr nachlässig ist. Insbesondere bei Entwicklungsleistungen ist die Übertragung und Sicherung der Rechte an den Leistungen im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten aususchöpfen.

7. Verträge

Es ist zu empfehlen, Verträge nach deutschem Recht, mit deutschem Gerichtsstand und mit der deutschen Tochter des Anbieters zu schließen. Im Falle einer rechtlichen Auseinandersetzung bedeutet dies für das beauftragende Unternehmen wesentlich geringere Kosten und eine stärkere Position. Als Vertragssprache ist in der Offshoring-Praxis Englisch vorherrschend. Erfahrungsgemäß ist die Abfassung wichtiger Vereinbarungen in der Muttersprache nie zum Nachteil.

8. Preis- und Anreizmodell

Aufwandbezogene Abrechnungsmodelle sind gerade bei Software-Projekten oft anzutreffen. Mit Festpreisen oder Mixmodellen lassen sich Kostenrisiken besser beurteilen und auch verteilen. Vorauszahlungen sind zu vermeiden, vielmehr ist

eine schrittweise Vergütung mittels Koppelung an die Erfüllung bestimmter Meilensteine sinnvoll.

Vergütung und Leistung müssen sich nachweislich in einem ausgewogenen, den vertraglichen Vereinbarungen entsprechendem Verhältnis bewegen. Klare Leistungspflichten, messbare Meilensteine und fixe Pönalen bei Nichterreichung gehören deshalb zum Controlling-Instrumentarium.

9. Fluktuation

Die Kontinuität der Projektmitarbeiter (Kernkompetenzen) sollte über den gesamten Projektverlauf durch geeignete und vertraglich fixierte Maßnahmen sichergestellt und der Anbieter darauf verpflichtet sein.

10. Controlling

Lückenlose Kontrolle und Steuerung des Dienstleisters sowie der von ihm erbrachten Leistungen, regelmäßig auch vor Ort, ist eine der Kernaufgaben

des beauftragenden Unternehmens. Entsprechende Prozesse, Tools und kurze Zyklen (Tages- bzw. Wochenbasis) sind unabdingbar.

11. Kommunikation

Permanente Abstimmung ist die Grundlage für den Offshoring-Erfolg. Aus der typischerweise großen Distanz zum Anbieter ergeben sich deutlich erhöhte Kommunikations- und Reisekostenaufwände, die in der Wirtschaftlichkeitsrechnung zu beachten sind. Ineffiziente Controlling-Strukturen zehren die Vorteile niedriger Stundensätze schnell auf.

12. Verhandlungen

Verhandlungen mit IT-Anbietern sind selten einfach und komplikationsarm. Unternehmen sollten sich auf diese gut vorbereiten, ihre Verhandlungsziele und -linie vorab festlegen und sich nicht unter Druck setzen lassen. An dieser Stelle ist eine Unterstützung

durch neutrale und kompetente Berater oft besonders hilfreich.

13. Kultur

Zu den größten Herausforderungen beim Offshoring gehört die Bewältigung der kulturellen Unterschiede, u. a. Sprachbarrieren, Religion, sittliche Gepflogenheiten und Verhaltenskodex. Die beste Projektplanung kann sich als nutzlos erweisen, wenn sich an dieser Stelle Schwierigkeiten ergeben. Daher sind vorab entsprechende Informationen einzuholen und die am Projekt beteiligten eigenen Mitarbeiter zu unterweisen.

14. Beendigungsmanagement

Wird ein Offshoring-Projekt beendet, bedarf es klarer Vorgaben und Pflichten für beide Seiten. Dies gilt um so mehr bei einer vorzeitigen Vertragsbeendigung, da die Kommunikation dann oft gestört ist. Ein verbindlicher, bereits mit Vertragsabschluss vereinbarter Beendigungsplan regelt die Kernthemen. ■

DOWJONES

ASIA BRIDGE

Das führende deutschsprachige
Asien-Wirtschaftsmagazin

Monatlich

- Informationen über Märkte und Branchen
- Berichte über Aktivitäten von Wettbewerbern und Partnern
- Hinweise zu rechtlichen und steuerlichen Veränderungen
- Praktische Tipps, Fallbeispiele und Kontaktadressen
- Aktuelle Nachrichten aus erster Hand
- Kompetente Analysen politischer Ereignisse

Mit großem China-Sonderteil!

**Testen Sie
kostenlos und
unverbindlich!**

Füllen Sie diesen Coupon
vollständig aus und faxen ihn an
+49(0)69/29 72 51 60.

Name

Firma

Straße

PLZ & Ort

E-Mail

Telefon

Tel: +49 (0) 69/29 72 51 62

AB/2007-13/EA