

Outsourcing-Risiken gezielt steuern

von Stefan Wendt / Lars Bube

Während immer mehr Unternehmen die Möglichkeiten des IT-Outsourcing als probates Mittel gegen explodierende Kosten entdecken, übersehen sie oft die damit verbundenen vertraglichen Risiken. Eine Einbindung der Vertragsrisiken in das unternehmensweite Risikomanagement ist deshalb dringend angeraten.

21.08.2009 Das IT-Outsourcing gewinnt in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise an Bedeutung: Mehr und mehr Unternehmen sehen im Auslagern von IT-Leistungen einen vielversprechenden Weg, ihre Kosten zu senken. Daher fokussieren sich die Entscheider stark auf den Business Case und die Einsparpotenziale. Dabei gerät eine für das auslagernde Unternehmen zentrale Fragestellung schnell in den Hintergrund: Welche Risiken birgt der Vertragsabschluss für ein IT-Outsourcing?

Wer hier den Hebel ansetzt, vervollständigt nicht nur sein unternehmensweites Risikomanagement um eine weitere wichtige Facette, sondern trägt auch zu einer verbesserten Bonitätsbeurteilung durch die Ratingagenturen bei. Das Vertrauen in das Unternehmen wird gestärkt, Abhängigkeiten werden transparent – und die Kontrollmechanismen können von externer Seite auf den Prüfstand gestellt werden. Deshalb schreiben beispielsweise die Eigenkapitalvorschriften aus Basel II den Banken und Finanzdienstleistern schon seit Jahren vor, neben dem Management operationeller Risiken auch die vertragsrechtlichen Risiken auf den Radar zu nehmen. Schließlich ist das IT-Outsourcing nicht nur mit »klassischen« Ausfallrisiken operationeller Art, sondern eben auch mit vielfältigen vertraglichen Risiken behaftet.

Risikomanager in die Planungen einbinden

IT-Entscheider und Projektmanager sind daher gut beraten, bei ihren Outsourcing-Vorhaben schon in der Planungsphase Risikomanager hinzuzuziehen, welche die mit den Providern abzuschließenden Verträge einer umfassenden Analyse unterziehen. Die Praxis zeigt, dass in den vertragsrechtlichen Teilprojekten zunehmend entsprechende Arbeitspakete geschnürt werden – also zu einem Zeitpunkt, in dem noch kein einziger IT-Service ausgelagert ist. Der Vorteil eines solchen Vorgehens liegt klar auf der Hand: Wenn das auslagernde Unternehmen in der Vergabephase die Verträge mit dem Provider nach seinen eigenen Entwürfen aushandelt, kann es den identifizierten Vertragsrisiken mit geeigneten Vereinbarungen entgegenwirken.

Doch wie an das Vertragsrisikomanagement im IT-Outsourcing herangehen? Zunächst ist zwischen einer zeitlichen und einer inhaltlichen Dimension potenzieller Vertragsrisiken zu entscheiden. Die Risikoanalyse muss den gesamten »Lifecycle« eines Vertrages umfassen, also von der Verhandlung (einschließlich eines möglichen Scheiterns des Vertragsschlusses) über die eigentliche Laufzeit bis gegebenenfalls über sein Ende hinaus.

Grundsätzliche Handlungsfelder der Vorsorge im Vertragsrisikomanagement beim IT-Outsourcing:

- Risikoreduzierung durch qualitative Maßnahmen wie beispielsweise durch Standardisierung bzw. Automatisierung der Vertragsmanagement-Prozesse (eigene IT-Outsourcing-Vertragsmuster entwickeln), Schulung der im Vertragsmanagement befassen Mitarbeiter im IT-Recht, Richtlinien und Kontrollen
- Risikovermeidung durch Strukturmanagement wie beispielsweise Reorganisation der Aufbau- und Ablauforganisation im Vertragsmanagement (in das Service- und Providermanagement integrieren)
- Risikotransfer durch »Absicherungsmanagement« wie beispielsweise Vereinbarung von Patronatserklärungen möglicher Konzerngesellschaften des Providers

Handlungsfelder der Vorsorge im Vertragsrisikomanagement beim IT-Outsourcing

Gesetzliche, qualitative, finanzielle und strategische Aspekte

Aus inhaltlicher Sicht dreht sich die Risikobetrachtung vor allem um gesetzliche, qualitative, finanzielle und strategische Aspekte. Insbesondere regulierte Branchen wie Banken und Versicherungen müssen beim Outsourcing die für sie geltenden aufsichtsrechtlichen Auflagen in den Verträgen mit den Providern abbilden – so hat es der Gesetzgeber vorgeschrieben. Dazu gehört etwa die vertragliche Zusicherung von Prüfungs- und Zutrittsrechten für in- und externe Revisionen sowie die Aufsichtsbehörden selbst. Zudem verlangt die Neufassung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk vom 1. November 2007) die Durchführung und Dokumentation einer Risikoanalyse. Der von den Aufsichtsbehörden geforderten Kontrolle und Steuerung des Providers trägt etwa die Vereinbarung einer ausgeklügelten Governance-Struktur Rechnung, die vom operativen IT-Betrieb bis zur Unternehmensleitung reichen sollte.

Um drohenden Qualitätverlusten und Leistungseinbußen bei den ausgelagerten IT-Services entgegenzuwirken, sollten die Auftraggeber ein besonderes Augenmerk auf Vollständigkeit und Verständlichkeit der einzelnen Leistungsbeschreibungen in den Verträgen legen. Vertraglich verabredete Service-Level-Reportings, die die Berichtsparemeter sowie die Messintervalle und Zeiträume detailliert regeln, können bezogen auf die Vertragslaufzeit eine gute Aussage über die tatsächlich gelieferte Service-Qualität bieten und im Ernstfall frühzeitig sich abzeichnende Total-Ausfälle anzeigen.

Vertragsrisikomanagement bringt auslagernden Unternehmen im IT-Outsourcing klare Vorteile:

- Typische Vertragsrisiken werden systematisch identifiziert und bewertet
- Wesentliche Risikotreiber sind in jeder Vertragsphase transparent und können gezielt gesteuert werden
- Durch Reduzierung, Vermeidung und Transfer der Vertragsrisiken werden unternehmerische Vorsorgepflichten erfüllt
- Versteckte Qualitätseinbußen, Kostentreiber und Vertragsfallen werden eliminiert
- Das unternehmensweite Risikomanagement wird vervollständigt und hilft so Bonität und Rating zu verbessern

Vorteile durch Vertragsrisikomanagement

Finanzielle Vertragsrisiken und versteckte Kostentreiber

Geht es um finanzielle Vertragsrisiken, sind versteckte Kostentreiber ein wichtiges Thema: Stellt sich der wirtschaftliche Erfolg des Outsourcings während der Vertragslaufzeit ein, wie es der Business Case vor der Vergabeentscheidung versprochen hat? Oder führen lückenhafte Leistungsbeschreibungen zu Sonderbeauftragungen des Providers? Und kommt es zu Nachbelastungen in Folge korrigierter Mengenangaben und Asset-Bestandsverzeichnissen? Gibt es Verträge, die sich stillschweigend verlängern – möglicherweise zu ungünstigen Konditionen? Auslagernde Unternehmen sind gut beraten, die Kostensituation lückenlos im Blick zu behalten, um gegebenenfalls korrigierend eingreifen zu können.

Schließlich ist aus strategischer Sicht das Risiko der Abhängigkeit vom Provider zu bewerten. Der Outsourcingvertrag sollte daher dem Provider beispielsweise auferlegen, den ausgelagerten IT-Betrieb in einem Betriebs- oder Prozessführungshandbuch ausreichend und plausibel zu dokumentieren – und vor allem in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Nur dann kann etwaigen Know-How-Verlusten für die Zeit nach Vertragsende wirksam begegnet werden.

Vermeidbare Risiken identifizieren

In allen Fällen finden die etablierten Instrumente des Risikomanagements Anwendung: Die Beschreibung von Risikoszenarien, die Bildung von Risikokategorien und die Identifikation der einschlägigen Risikotreiber gehören ebenso dazu wie Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und erwarteter Schadensauswirkung.

Vor diesem Hintergrund sind die IT-Outsourcingverträge auf den Prüfstand zu stellen. Konnten die identifizierten Risiken in den mit dem Provider getroffenen Vereinbarungen eliminiert oder zumindest in einem verträglichen Maße reduziert werden? Oder gibt es Risiken, die ganz bewusst mit Vertragsunterzeichnung eingegangen werden müssen? Das Vertragsrisikomanagement leistet somit auch einen validen Beitrag zur Transparenz und Wertsteigerung des IT-Outsourcings.

Der Autor Stefan Wendt ist Senior Consultant und Jurist bei der auf Outsourcing und Banking Operations spezialisierten Unternehmensberatung microfin. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Projektleiter in IT-Outsourcing- und Legal-Management-Projekten.