Zeitschrift: Bulletin Electrosuisse
Herausgeber: Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik
Band: 103 (2012)
Heft: 1

Artikel: Outsourcing bei Energieversorgern
Autor: Leber, Susanne
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-857257

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Outsourcing bei Energieversorgern

Eine Einführung

Aufgaben an Dritte auszulagern ist eine Möglichkeit, die Effizienz des eigenen Betriebs zu steigern. Bei der Umsetzung gilt es jedoch zahlreiche Aspekte wie etwa die Unternehmenskultur zu beachten und verschiedene Vollzugsfragen zu klären. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick für Energieversorgungsunternehmen.

Susanne Leber

Die Suche nach Effizienz und straffer Organisation wird für die Elektrizitätsversorgungsunternehmen (EVU) zur laufenden Aufgabe. Der Druck des Regulators hat die grossen Unternehmen erreicht und wird bald auf die kleinen und mittleren Werke durchschlagen. Zusammenarbeit und Schaffung von Synergien sind Mittel, mit denen kleine und mittlere Werke ihre Eigenständigkeit dennoch wahren können. Outsourcing ist ein Mittel dazu.

Was Outsourcing ist

Outsourcing (Auslagern) bedeutet, dass ein Unternehmen für seine Geschäftstätigkeit notwendige Dienstleistungen oder Produkte von Dritten bezieht, anstatt sie wie bisher im eigenen Betrieb mit eigenem Personal zu erbringen oder herzustellen. [1] Beim Outsourcing geht es nicht darum, ausnahmsweise etwa eine Übersetzung auswärts zu geben, weil der eigene Übersetzer erkrankt ist. Outsourcing ist die strategische Entscheidung, eine Aufgabe dauerhaft durch ein Drittunternehmen wahrnehmen zu lassen.

Gründe für eine Auslagerung

Es gibt verschiedene Gründe für ein Outsourcing: Fehlendes Know-how, zu wenig Flexibilität für die Bewältigung grosser Volumen infolge eines kleinen Personalbestandes oder einer Limitierung des Maschinenparks und damit ein Nachteil bei der Absorption von Marktschwankungen, das Fehlen von spezialisierten Arbeitnehmern usw. Meist geht es darum, Synergien und damit einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Die Ausführung einer Tätigkeit oder eines Prozesses von einem Unternehmen, das dafür weniger geeignet ist, wird in ein Unternehmen ausgelagert, das hierfür in idealer Weise geeignet ist.

Outsourcingaktionen finden manchmal auch vor anderem Hintergrund statt, zum Beispiel wenn es darum geht, ungenehme oder leistungsschwache Direktoren oder Mitarbeiter zu «entsorgen» oder tarifgeschützte Mitarbeiter in Gesellschaften auszulagern, die der Tarifbindung nicht unterliegen.

Auslagerbare Aufgaben

Zwei Grundsätze sind zu nennen: Erstens muss die Drittunternehmung die auszulagernde Aufgabe günstiger erledigen können, als dies im eigenen Betrieb möglich wäre. Zweitens sollten (in der Regel) Kernkompetenzen nicht ausgelagert werden, weil sie den Wettbewerbsvorteil entscheidend unterstützen oder ihn gar ausmachen. [2]

Ein Betrieb der einen Outsourcingentscheid treffen will, muss sich also vorab über seine strategische Ausrichtung, seine Kernkompetenzen und Kernaktivitäten im Klaren sein. Mittlere und kleinere EVUs haben sich über diese Themen oft noch nicht grosse Gedanken gemacht, weshalb sie für ein Outsourcing möglicherweise eine längere Vorbereitungszeit benötigen.

Denkbar ist bei einem EVU etwa die Auslagerung der Netzinstandhaltung, des Messwesens, des Rechnungs- und Mahnwesens sowie des Inkassos, der IT-Dienste, des Gebäudeunterhalts, der Wachdienste, der Lohnabrechung, der Schulung, des Personalwesens, der Mitarbeiterverpflegung, des Marketings oder des juristischen Supports.

Arten von Outsourcing

Aufgaben und Unternehmensprozesse können auf verschiedene Weise ausgelagert werden.

Auslagerung durch Auftrag an Drittunternehmen

Die einfachste Art erfolgt durch Abschluss eines Outsourcingvertrags mit dem Drittunternehmen. Der Vertag umschreibt die Rechte und Pflichten, sowohl des auslagernden Unternehmens wie auch des Drittunternehmens.

Ausgliederung in eine Tochtergesellschaft

Die Ausgliederung in eine Tochtergesellschaft ist besonders bei der Auslagerung von ganzen Unternehmensprozessen geeignet. Dabei wird im Normalfall ein ganzer Unternehmensteil mittels Sacheinlage in eine neu zu gründende juristische Person eingebracht. Die bisherige zum fraglichen Betriebsteil gehörende Infrastruktur stellt die Sacheinlage dar. Die Arbeitsverhältnisse der im auszulagernden Betriebsteil tätigen Arbeitnehmenden gehen auf die Tochtergesellschaft über. Die Ausgliederung in eine Tochtergesellschaft erlaubt es dem ausgliedernden Unternehmen – oft als Alleineigentümer – auf die ausgegliederten Tätigkeiten nach wie vor entscheidenden Einfluss auszuüben.

In EVUs wird zum Beispiel typischerweise das ganze Netz inklusive dessen Bewirtschaftung an eine Tochtergesellschaft ausgelagert, aber auch etwa der Bereich der Elektroinstallationen oder – soweit vorhanden – der Elektrogeräte- und -apparateverkauf. Die Netzauslagerung kommt auch der Forderung nach informatorischer Entflechtung entgegen.

Auslagerung in eine Joint-Venture-Gesellschaft

Die Auslagerung in eine Joint-Venture-Gesellschaft ist auch für das Outsourcing ganzer Unternehmensprozesse geeignet. Diese Lösungsmöglichkeit bietet gerade einer Gruppe von kleineren und mittleren EVUs die Möglichkeit eine Aufgabe, die in jedem Unternehmen vorkommt (zum Bespiel Inkasso, Marketing) zu bündeln und mit Skaleneffekt kostengünstig zu erledigen.

In diesem Fall gründen die Unternehmen gemeinsam eine Gesellschaft und die einzelnen Unternehmen bringen über einen Sacheinlagevertrag Sachwerte (Infrastruktur, Maschinen, Lizenzen und Rechte) und/oder Barmittel ein. Im Gegenzug und im Verhältnis zu ihren Einlagen erhalten die Gründer Anteile der Joint-Venture-Gesellschaft.

Je nachdem, ob die Sacheinlage beim einzelnen einlegenden Unternehmen einen Betriebsteil darstellt, geht auch das zugehörige Personal an die neue Gesellschaft über (Art. 333 Obligationenrecht, OR). Allerdings ist es gerade bei kleinen EVUs oft sehr schwierig, einen Arbeitnehmer als auschliesslich zur ausgegliederten Aufgabe zugehörig zu bezeichnen, da in kleinen Unternehmen in der Regel sehr weite Pflichtenhefte bestehen. In diesem Fall muss ein Wechsel in die neue Gesellschaft mit der betroffenen Person verhandelt werden.

Für EVUs kann die Auslagerung etwa folgender Aufgaben in eine Joint-Venture-Gesellschaft interessant sein: Netzunterhalt, Rechnungsstellung, Inkasso, Marketing, Facility Management, Pikettdienst oder Callcenter für Kundenanfragen.

Neben der Wahl der geeigneten Gesellschaftsform für die Joint-Venture-Gesellschaft ist es ebenfalls wichtig, dass sich ein EVU soweit möglich mit EVUs zusammenschliesst, die kulturmässig ähnlich gelagert sind. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn ein EVU Minderheitsanteilseigner wird. In einem solchen Fall verliert es die Möglichkeit, das Handeln des Joint-Venture-Unternehmens massgeblich mitzubestimmen und ist darauf angewiesen, dass das Gros seiner Miteigner ähnliche Beweggründe und Handelsmaximen haben. Sinn und Geist solcher Gemeinschaftsunternehmen werden oft durch einen Aktionärsbindungsvertrag abgesichert.

Wahl des Partners

Das Drittunternehmen, in welches Aufgaben ausgelagert werden sollen, muss bestimmte Kriterien erfüllen. In Frage kommen auch ausländische Qutsourcing-Partner, auf die speziellen Fragestellungen in diesem Fall wird hier nicht näher eingegangen.

Beim Outsourcing durch Auftrag muss das Drittunternehmen die ausgelagerte Aufgabe sofort kostengünstiger erledigen können (was nicht heisst, dass die Auslagerung für das auslagernde Unternehmen sofort rentiert). Bei der Auslagerung in Tochtergesellschaften und Joint Ventures ist eine Startphase zuzubilligen.

Bei allen Arten des Outsourcings ist es vorteilhaft, wenn das Drittunternehmen eine ähnliche Unternehmenskultur pflegt wie das auslagernde Unternehmen.

Risiken des Outsourcings

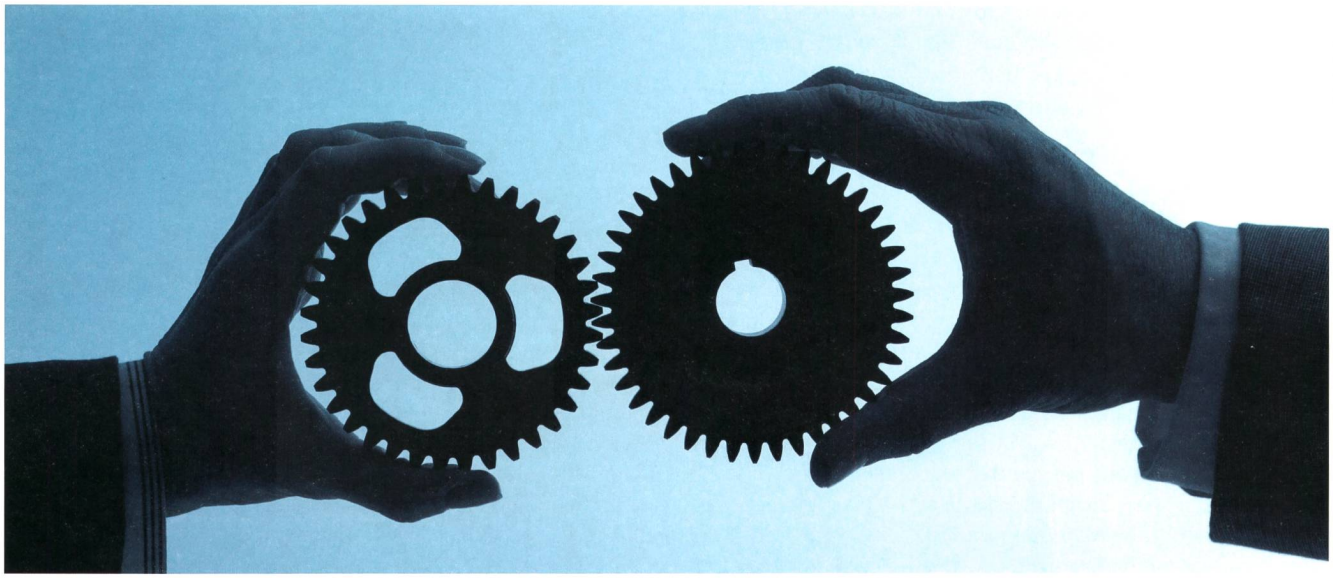
Genannt werden üblicherweise folgende Risiken: Überschätzung der Kosteneinsparung, Unterschätzung der Kosten des Wissenstransfers, mangelnde Rentabilität, fehlendes Benchmarking, Abhängigkeit vom Outsourcingpartner, Verlust von Servicestandards- und Servicequalität, Verlust von Innovationskraft, zusätzlicher Abstimmungsaufwand mit dem Outsourcingpartner, grössere Distanz zum Beschaffungsmarkt, Know-How-Verlust, unzureichende Information der Mitarbeiter, Akzeptanzbarrieren im Unternehmen, Datensicherheit und Datenschutz, Leistungsverzögerungen und -ausfall des Outsourcingpartners, Preisstabilitäts- und Währungsrisiken, Regulierungskonformität, kulturelle Diversität inklusive Sprachschwierigkeiten und erhöhte Personalfluktuation. [3,4,5]

Outsourcingvertrag

Als strategischer Vertrag ist der Outsourcingvertrag auf Dauer ausgerichtet und muss entsprechend gut vorbereitet werden. Es ist dazu ein Projektteam aufzubauen, die interne Unterstützung zu sichern und geeignete Kommunikationskanäle aufzubauen.

Der Outsourcingvertrag ist ein Innominatkontrakt, der Elemente aus Kauf- und Werkvertrag, aus Auftrag und Miete, aus Zession und Arbeitsvertrag enthält respektive enthalten kann. [6,7] Er befindet sich in einem «regulatorischen Vakkuum» [8], weshalb die Parteien sich selber Rechenschaft geben müssen, wofür sie welche Regeln benötigen, und selber dafür zu sorgen haben, dass sie Regeln vereinbaren, die sie auf ihr Vertragsverhältnis anwenden wollen.

Aufgrund der Vielgestaltigkeit von Outsourcingverträgen gibt es keine eigentlichen Musterverträge, sondern nur Checklisten, die helfen sollen, wichtige Punkte nicht zu vergessen. Nachfolgend werden auch gestützt auf solche Checklisten [u.a. 9,10,11] die Elemente, die üblicherweise in einem Outsourcingvertrag (Auftrag an ein Drittunternehmen) geregelt werden oder geregelt werden sollten, näher dargelegt. Dabei wird das Unter-



istockphoto

Zu prüfen ist beim Outsourcing unter anderem, ob die Unternehmen zusammenpassen.

nehmen, das die Aufgabe auslagert «Bezüger» genannt und das beauftragte Drittunternehmen «Erbringer».

Definitionen

Grundlegende, im Vertrag immer wieder verwendete Ausdrücke, werden verständlich und präzise umschrieben. Wichtige anwendbare Gesetze oder Standards werden erwähnt.

Vertragsmanagement

Der Erbringer und der Bezüger benennen mit Namen je die Person/en, die Ansprechpartner für die Belange der Outsourcingbeziehung sind. Diese Personen führen Vertragsverhandlungen und legen die Prozesse und Regelungen für die Notfallvorsorge fest. Soweit im Rahmen des Outsourcingvertrages Einzelbestellungen vorgesehen sind, soll der Vertrag oder ein Anhang dazu den Namen der Personen enthalten, die solche Bestellungen auszulösen berechtigt sind.

Vertragsgegenstand / Leistungsgegenstand

Die beiderseitigen vertraglichen Leistungen müssen präzise und detailliert umschrieben werden, am besten mit einer positiven Leistungsumschreibung und unter Darstellung der Leistungsabgrenzungen sowie der Leistungsausschlüsse. Es sind Grenzwerte und Toleranzen festzulegen, innerhalb welcher sich die Leistung bewegen darf. Vom Erbringer im Rahmen seines Angebots getroffenen Annahmen sind mit einzubeziehen.

Wichtig ist, dass auch der Service Level umschrieben wird, das heisst dass Art, Quantität und Qualität der vereinbarten Leistungen so detailliert und konkret umschrieben werden, dass sie messbar sind. Die Konsequenzen bei Nichteinhaltung des Service Levels sind zu nennen (etwa Konventionalstrafe, Bonus-Malus-System oder ausserordentliche Vertragsauflösung).

Kommunikation

Die Kommunikationswege und –mittel für operative Aspekte sowie die Sprache sind festzulegen.

Leistungsüberwachung und -kontrolle

Der Überwachungs- und Kontrollprozess für die Sicherstellung der Verfügbarkeit der ausgelagerten Leistung sowie das Meldewesen bezüglich technologischer Veränderungen sind zu umschreiben.

Berichtswesen und Archivierung

Der Erbringer verpflichtet sich, über Probleme und Veränderungen in den Dienstleistungen zu informieren, der Bezüger teilt dem Erbringer Veränderungen von vertragsrelevanten Vorhaben und Daten mit. Es ist festzulegen, wer welche Dokumente und Informationen, in welcher Form wie lange aufbewahrt und archiviert sowie was nach Ablauf der Aufbewahrungsdauer damit geschehen soll.

Übernahme von Infrastruktur, Rechten, Verträgen und Personal

Es ist festzuhalten, wessen Infrastruktur für die Erledigung der ausgelagerten Arbeiten verwendet wird, ob sie allenfalls vom Erbringer gemietet wird, wo sie steht und wer sie unterhält. Der Übertrag von Infrastruktur, die entsprechende Gewährleistung für Sach- und Rechtsmängel sowie für Schuldenfreiheit und allenfalls der Rückkauf sind zu regeln. Dasselbe gilt für Rechte. Festzuhalten ist, ob beim Bezüger laufende Verträge (zum Beispiel Abonnemente für Wartung oder Leasingverträge) auf den Erbringer übergehen und zu welchen Konditionen sie laufen, zudem muss der entsprechende Vertragspartner hierzu sein Einverständnis geben.

Bei der Ausgliederung von Betrieben oder Betriebsteilen gehen die Arbeitsverhältnisse gemäss Art. 333 f. OR über. Es ist eine Liste dieser Arbeitnehmer zu erstellen und der Modus, gemäss welchem diese informiert werden, ist zu beschreiben. Wird nicht ein Betrieb oder ein Betriebsteil ausgelagert, gehen die entsprechenden Arbeitsverhältnisse nicht automatisch an den Erbringer über und ein allfälliger Einsatz dieser Personen beim Erbringer muss geregelt werden.

Datenschutz und Datensicherheit

Die Verantwortung für die Einhaltung des Datenschutzes bleibt beim Bezüger. Dennoch soll dem Erbringer die Verpflichtung zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zum Datenschutz vertraglich überbunden werden und es ist von ihm diesbezüglich eine schriftliche Zusicherung zu verlangen. Die gegenseitigen Zugriffsberechtigungen sowie die Kontrollen darüber sind zu beschreiben. Zu regeln ist auch, ob der Erbringer seinerseits gewisse Aufgaben, die er übernommen hat, wieder an einen Dritten outsourcen darf und gesetzten Falles unter welchen Bedingungen.

Gewährleistung, Haftung, Schadenersatz und Versicherung

Anhand der definierten Service Levels ist der Gewährleistungs- und Haftungsmassstab zu umschreiben. Massstab ist die Zumutbarkeit, eine Leistung wie die Gebotene entgegenzunehmen, gemessen wird diese an der Gebrauchstauglichkeit der gelieferten Leistung und vor allem an den in den Service Levels festgehaltenen Grenzwerte und Toleranzen.

Bei Nichteinhaltung des Service Levels ist oft verabredet, anstelle von eigentlichem Schadensatz Konventionalstrafen, Bonus-Malus-Systeme oder gar die ausserordentliche Vertragsauflösung zur Anwendung zu bringen. Deren Anwendung ist im Detail festzuhalten.

Haftungsausschlüsse und -beschränkungen sind festzuhalten, wobei gemäss allgemeiner Ansicht nur die Haftung für leichte Fahrlässigkeit vertraglich wegbedungen werden kann. Weiter ist zu regeln, was in Fällen höherer Gewalt gelten soll und es ist der Erbringer auf ein Katastrophenszenario zu verpflichten (zum Beispiel Vornahme der Leistung durch einen vom Erbringer oder Bezüger bezeichneten Dritten). Der Erbringer ist zum Abschluss einer Berufshaftpflichtversicherung zu verpflichten, deren Eckdaten er dem Bezüger offenlegen muss.

Einsichts- und Auskunftsrechte, Revision

Je nach Intensität des Outsourcings sichert sich der Bezüger für sich, für seine Revisionsstelle, für seine Aufsichtsbehörde sowie für fachlich ausgewiesene Personen ein Einsichts- und Auskunftsrecht und ein Recht auf Vornahme eigentlicher periodischer Revisionen ohne zusätzliche Genehmigung des Erbringers, wobei der Erbringer die Revisoren des Bezügers zu unterstützen hat.

Veränderte Verhältnisse

Beim Outsourcing können die Bedürfnisse oft nicht ab Beginn genau definiert werden. Auch können sie im Laufe der Vertragsdauer ändern, etwa weil die Marktbedürfnisse sich ändern oder weil beim Bezüger andere Kostenüberlegungen gemacht werden. Die Parteien umschreiben hier im Vertrag, unter welchen Voraussetzungen und aus welchen Gründen (zum Beispiel anhaltende Leistungserbringung über der festgelegten Bandbreite) und/oder in welcher Periodizität sie eine Überprüfung des Outsourcingvertrags und eine allfällige Vertragsanpassung zulassen wollen.

Solche Vertragsanpassungen können sowohl Leistungs- als auch Preisänderungen bewirken, wobei im Vertrag die dahinterstehenden Mechanismen zu umschreiben sind. Die Frist für die Ankündigung von Vertragsänderungen sollte genügend lang sein und der Bezüger sollte sich das Recht auf ein Benchmarking vorbehalten.

Vertragsdauer und –auflösung respektive Beendigung

Ein Outsourcing mit fester Vertragsdauer bringt allseits Sicherheit sowie Plan- und Berechenbarkeit. Möglich ist auch den Beginn, das späteste Ende sowie eine Mindestdauer festzulegen.

Bei auf unbestimmte Dauer abzuschliessenden Outsourcingverträgen ist eine ordentliche Kündigungsmöglichkeit mit genügend langer Kündigungsfrist auf einen geeigneten Termin vorzusehen. Weil die Auflösung eines Outsourcings arbeits- und zeitaufwendig ist, sollte der Kündigungstermin auf einen Zeitpunkt mit niedrigem Arbeitsanfall fixiert werden. Die Kündigungsfrist muss genügend lang sein, dass der Bezüger einen neuen Erbringer finden oder sich selber wieder einrichten und der Erbringer die Überkapazitäten rückbauen oder anderweitig wieder einsetzen kann.

Die Vertragsparteien haben auch zu regeln, unter welchen Umständen das Vertragsverhältnis ausserordentlich beendet werden kann. Ein Grund für eine ausserordentliche Beendigung liegt vor, wenn es der Vertragspartei nicht mehr zumutbar ist, den Vertrag weiterzuführen. Diese Gründe sollten im Vertrag umschrieben werden. Solche Gründe sind etwa das wiederholte oder qualifizierte Nichterreichen des Service Levels oder die Verletzung wichtiger vertraglicher Nebenpflichten wie zum Beispiel Geheimhaltungspflichten oder Sicherheitsbestimmungen.

Allenfalls ist vorzusehen, dass die ausserordentliche Auflösung durch Abfederungsmassnahmen verhindert werden kann, etwa durch die schriftliche Abmahnung mit Fristansetzung, die Hinterlegung- oder Sicherstellung bestrittener Forderungen oder das Auslösen eines Eskalierungsverfahrens. Aufgrund der Schwerfälligkeit des Outsourcings sollte die ausserordentliche Auflösung nur das letzte aller Mittel darstellen, das oft substituiert wird durch eine jederzeitige Auflösung (ohne Termin) unter Einhaltung der ordentlichen Kündigungsfrist.

Für den Fall der Beendigung des Outsourcings ist bereits bei Vertragsabschluss zu regeln, welche Aktiven und Verträge in den Betrieb des Bezügers zurückkehren sollen und zu welchen Konditionen. Eine allfällige Verpflichtung des Erbringers, den Bezüger bei der Rücknahme seiner Aktiven und der ehemals ausgelagerten Aufgabe zu unterstützen und die entsprechenden Konditionen, sind detailliert zu umschreiben und zu regeln.

Mediation, Gerichtsstand, anwendbares Recht

Die Parteien vereinbaren, wie sie Streitfälle und Uneinigkeiten aus dem Outsourcingvertrag regeln wollen. Die Art des Vertragsverhältnisses legt es nahe, eine Mediation zu vereinbaren. Soll die staatliche ordentliche Gerichtsbarkeit den Streit entscheiden, ist der Gerichtsstand zu vereinbaren. Die Parteien legen auch das anwendbare Recht fest.

Fazit

Ein Outsourcingvertrag ist ein strategisches Instrument und macht sich nicht in Stundenfrist. Er will gut vorbereitet und die operativen Einheiten müssen in die Erarbeitung einbezogen sein. Die Mitarbeitenden müssen den Zweck und das Ziel des Outsourcings verstehen und nachvollziehen können. Sind die Rechte und Pflichten im Outsourcingvertrag ausbalanciert, bestehen gute Aussichten, dass nach einer Einarbeitungszeit, eine harmonische Arbeitsteilung gelebt werden kann.

Résumé **La délocalisation dans les entreprises d'approvisionnement**

Introduction

Normalement, lorsqu'une entreprise délocalise des tâches, c'est qu'elle veut utiliser des synergies. De ce fait, il faut que l'entreprise tierce réalise l'activité délocalisée à des prix plus avantageux. En règle générale, les compétences centrales ne devraient pas être délocalisées. Pour les entreprises d'approvisionnement en électricité, il est tout à fait pensable de délocaliser la maintenance du réseau, les mesures, les services informatiques, l'entretien des bâtiments ou la comptabilité.

Il existe trois manières de délocaliser : confier les tâches à des tiers, créer une filiale ou délocaliser dans une joint-venture. Dans le dernier cas, il est important de collaborer avec des entreprises qui soient proches du point de vue culturel.

La délocalisation peut comporter des risques tels que la surestimation des économies, la sous-estimation des coûts engendrés par le transfert des connaissances, le temps de coordination, la perte du savoir-faire et la dépendance.

Pour les contrats de délocalisation, il n'existe que des listes de contrôle, pas de contrats-types. En cas de mandat à des tiers, les points suivants devraient être réglés : gestion du contrat, objet du contrat, communication, surveillance et contrôle des prestations, élaboration des rapports et archivage, reprise de l'infrastructure, droits, contrats et personnel, protection et sécurisation des données, garantie, responsabilité, dommages et intérêts et assurance, droit de regard et à l'information, adaptations des contrats, durée et fin du contrat, médiation, for juridique et droit applicable.

Mn

Referenzen

[1] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington: Exploring Corporate Strategy, Pearson Educated limited, FT Prentice Hall, Harlow, 7. Auflage, 2006, S. 426.
[2] Johnson, Scholes, Whittington, S. 426.
[3] M.-R. Wolff: Entscheidungskriterien beim Outsourcing, BWL/ Wirtschaftsinformatik, S. 9, abgerufen unter: http://winfor.uni-wuppertal.de/fileadmin/wolff/Downloads/Hauptstudium/WIModul1/NE/IKSOutsourcingFolien.pdf [7.12.2011].
[4] Deutsche Post: Checkliste – 71 Outsourcing-Tipps, S. 1f., abgerufen unter: http://www.direktplus.de/bestpractice/outsourcing/outsourcingtipps [7.12.2011].
[5] TSG The Sourcing Group AG: Offshore Outsourcing, Zug 2004, S. 1 f., abgerufen unter: http://www.tsgag.com/upload/pdf/00009.pdf, [7.12.2011].
[6] M. Edelmann: Merkpunkte zum Outsourcing-Vertrag, St. Gallen Juni 1999, S. 1, abrufen unter: http://www.kundennutzen.ch/outsourcing.php, [7.12.2011].
[7] R. Mathys: IT-Outsourcing-Vertrag, In: WEKA Verlag AG, Informatikrecht, 2. Auflage, Zürich 2008, S. 4, abgerufen unter: http://www.wenger-plattner.ch/files/downloads/files/72af92085c5569788db27af83ee93669, [7.12.2011].
[8] R. Mathys, S. 5.
[9] Datenschutzbeauftragter des Kantons Zürich: Checklisten für Outsourcing-Verträge, Zürich 2005, abgerufen unter: http://www.datenschutz.ch/fileadmin/user_upload/datenschutz/03_Themen/Checklisten_f%C3%BCr_Outsourcing-Vertr%C3%A4ge.PDF [7.12.2011].
[10] Deutsche Post: Checkliste – 71 Outsourcing-Tipps, S. 1 f.
[11] R. Mathys, S. 1 ff.

Angaben zur Autorin

Susanne Leber
ist Rechtsanwältin, MBA und Wirtschaftsmediatorin SGO. Sie ist Ressortleiterin Recht des VSE.

Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen, 5001 Aarau
susanne.leber@strom.ch