



C L I F F O R D
C H A N C E

Kritischer Erfolgsfaktor
und Fels in der Krise
IT-Projekt-Vertragsmanagement



INTARGIA

Einleitung	1
Grundlegende Gedanken	2
Keine Verträge – Schlechte Verträge	2
Standardverträge und AGB der Anbieter – für den Kunden meist eine schlechte Alternative	2
Auftraggeber/Auftragnehmer: Ungleichgewicht der Konsequenzen	3
IT-Projekt-Vertragsmanagement	3
Vorphasen/Inputs	3
Vertragdesign – Qualitätskriterien eines IT-Projekt-Vertrags	4
Vertragsverhandlung	9
Vertragserfüllung	10
Laufende Vertragsänderung/Change-Request-Verfahren	11
Geordnete Vertragsbeendigung	12
8 Tips zum IT-Projekt-Vertragsmanagement	13

DIPL.-KFM. MATTHIAS UHRIG

ist Geschäftsführender Partner der INTARGIA Managementberatung GmbH in Dreieich bei Frankfurt und seit mehreren Jahren öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Informationsverarbeitung. In der letztgenannten Funktion ist Matthias Uhrig in zahlreichen Gerichtsverfahren gescheiterter IT-Projekte als Gutachter im Auftrag von Gerichten oder Parteien tätig.

INTARGIA Managementberatung GmbH, Max-Planck-Straße 20, 63303 Dreieich-Sprendlingen
Tel: +49 6103 50 86 0, Fax: +49 6103 50 86 45, matthias.uhrig@intargia.com

DR. JOACHIM SCHREY

ist Partner in der Communication, Media & Technology Group im Frankfurter Büro von Clifford Chance Partnerschaftsgesellschaft von Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Solicitors. Er berät nationale und internationale Mandanten in Softwareentwicklungs-, Systemintegrations- und vor allem Outsourcingprojekten und konnte so umfangreiche und langjährige Erfahrungen sowohl bei der Gestaltung derartiger Projekte als auch bei der Bewältigung von Projektkrisen sammeln.

Clifford Chance, Mainzer Landstraße 46, 60325 Frankfurt am Main
Tel: +49 69 71 99 2295, Fax: +49 69 71 99 4000, joachim.schrey@cliffordchance.com

EIN PRAXISLEITFADEN VON MATTHIAS UHRIG UND JOACHIM SCHREY

50% aller IT-Projekte scheitern oder verfehlen ihre Qualitäts-, Zeit- und/oder Budgetziele gravierend. Viele dieser missglückten Projekte enden in Streitigkeiten zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern – oder landen gar vor Gericht, wo sie oft Jahre verweilen, bis es zu einer Entscheidung oder doch zu einem Vergleich kommt.

Neben technischen Problemen und unvollkommener Software sind immer häufiger mangelhafte Leistungen im Kontext des Projektmanagements – auf Auftragnehmer- wie Auftraggeberseite – der Grund für Projektkrisen und -abbrüche. Aber auch nicht eingehaltene Versprechungen und trügerische Zusagen der Anbieter (Hard- und Softwarelieferanten, Implementierungsdienstleister, Outsourcingdienstleister, etc.) im Kampf um die aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Lage wenigen lukrativen Projekte im Markt tragen zu dieser Statistik des Misserfolgs bei.

Ein kunstgerechtes, vor Projektstart abgeschlossenes Vertragswerk in Verbindung mit einem unmittelbar in das Projektmanagement integrierten aktiven Vertragsmanagement über die gesamte Projektdauer sind unverzichtbare Voraussetzungen, um nicht nur den beschriebenen Risiken geeignet zu begegnen, sondern auch um im Falle einer Projektkrise oder gar eines Rechtsstreits die bestmögliche und rechtlich aussichtsreichste Ausgangsposition wahren zu können.

KEINE VERTRÄGE – SCHLECHTE VERTRÄGE

Der vor dem Projektstart gegebene Rat, ein IT-Projekt, an welchem externe Lieferanten bzw. Dienstleister beteiligt sind, durch gründliche und durchaus auch einmal langwierige, manchmal sogar kontroverse Verhandlungen um ein Vertragswerk vorzubereiten, verhält oft ungehört. Legt man jedoch den langjährigen Erfahrungsschatz der Autoren zu Grunde, so ist dieser Rat nur zu berechtigt. Insbesondere größere Entwicklungs- und Implementierungsprojekte sind oft ein Spiel, welches mit hohen Einsätzen, aber ungenügenden (vertraglichen) Regeln gespielt wird. Nicht selten werden sogar Großprojekte gestartet, ohne dass ein Vertragswerk verhandelt, geschweige denn unterzeichnet wurde.

Das ist situativ zunächst nicht unverständlich: Die Produktauswahl ist abgeschlossen, die Projektteams stehen bereit, der Zeitdruck ist groß. Man will mit der Projektarbeit beginnen – Vertragsverhandlungen mit Externen sind da vermeintlich überflüssig oder schlagen gar unerwünscht auf die Stimmung. Vielfach verfügt der Anbieter auch über eine Standardvertragsdokumentation, die „für den lästigen Papierkram“ als ausreichend angesehen wird. Dabei wird aber zumeist übersehen, dass derartige Standardverträge natürlich aus dem Blickwinkel des Anbieters verfasst und demnach ausschließlich oder zumindest überwiegend für ihn günstig gestaltet sind. Und es sind eben Standardverträge – aber die wenigsten Projekte sind durchweg „Standard“!

Nicht selten kommt der Ruf nach einem (neuen) Kontrakt dann mit den ersten Problemen und Auseinandersetzungen im Projekt. Dann aber hat der Auftraggeber seine günstige Position zur Aushandlung für ihn vorteilhafter Regelungen und Konditionen verloren. Zudem hat sich für beide Parteien die Situation verändert: Jetzt geht es mehr



um die Wahrung und Absicherung eigener Rechtspositionen, oft auch um die Geltendmachung bzw. die Abwehr von Schadenersatz- oder sonstigen Ansprüchen zur Bewältigung der Projektvergangenheit. Die jeweils andere Partei wird dabei eher als Gegner, denn als Partner gesehen, mit dem zusammen man einen Erfolg erzielen will.

Wird das Thema „Projektvertrag“ zeitgerecht, d.h. bereits während der Projekt-Vorphasen (z.B. während der Softwareauswahlphase), berücksichtigt, ist damit noch nicht gewährleistet, dass dies auch mit der notwendigen Sorgfalt und Qualität geschieht. Naturgemäß fehlt es Projektverantwortlichen an den erforderlichen Erfahrungen in diesem Sachgebiet; der „klassische“ IT-Projektleiter beherrscht die Kernfragen des Betriebs von IT, häufig auch des Softwareengineerings und IT-Personalmanagements.

Schon seltener sind umfassende Erfahrungen im Projektmanagement. In der Regel nicht vorhanden sind die notwendigen Kenntnisse der relevanten juristischen Dimensionen. Wird dann ein Jurist hinzugezogen, so ist es häufig der in allgemeinen Rechtsfragen erfahrene „Hausanwalt“ oder die auf das Betätigungsfeld des Unternehmens und zumeist noch im Arbeitsrecht spezialisierte Rechtsabteilung; üblicherweise ist

auch dort das notwendige Spezial Know how für einen IT-Vertrag ebenso wenig vorhanden wie die notwendige Zeit, sich mit oft langwierigen Verhandlungen und den darin zu lösenden Fragen im Schnittpunkt von Technologie, Recht und Projektmanagement zu befassen.

STANDARDVERTRÄGE UND AGB DER ANBIETER – FÜR DEN KUNDEN MEIST EINE SCHLECHTE ALTERNATIVE

Oft nutzen Lieferanten von IT-Produkten und – Dienstleistungen diese Situation, um eigene, selbstverständlich für sie vorteilhaft (und damit für den Auftraggeber nachteilig) formulierte Standardverträge und Allgemeine Geschäftsbedingungen vorzulegen – die dann, mangels Alternativen und selten ausverhandelt, von den Parteien unterschrieben werden.

So beginnt das Projekt mit einem aus Sicht des Auftraggebers nachteiligen Vertrag – die Grundlage für Probleme im späteren Projektverlauf ist geschaffen.

AUFTRAGGEBER / AUFTRAGNEHMER: UNGLEICHGEWICHT DER KONSEQUENZEN

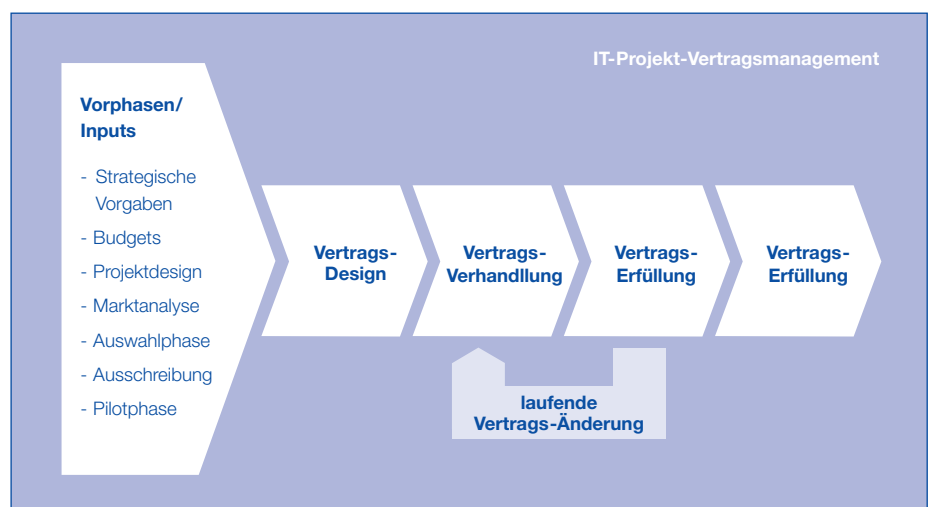
In einer solchen für den Auftraggeber problematischen Vertragssituation sind die Konsequenzen für ihn im Falle eines Scheiterns des Projekts meist erschreckend. Während die Lieferantenseite häufig mit einem (schnell vergessenen) Imageverlust und entgangenen Umsätzen für (zum Zeitpunkt der Krise meist nur noch kurze) Projekt-Restlaufzeiten davon kommt (gelegentlich gar, ohne den Kunden ganz zu verlieren), sehen sich Auftraggeber sehr viel massiveren wirtschaftlichen Folgen ausgesetzt:

Zunächst können sie die mit dem Projekt angestrebten betriebswirtschaftlichen Nutzeffekte und Effizienzsteigerungen nicht erschließen, was in Zeiten hoch integrierter IT-Lösungen in aller Regel selbst bei vermeintlich kleineren Projekten negative Auswirkungen auf alle Geschäftsprozesse bis hin zur Interaktion mit Kunden und Lieferanten haben kann.

Zum zweiten sind in der Regel hohe Investitionen in Softwarelizenzen, internes Personal sowie externe Beratungs-, Implementierungs- und Entwicklungsdienstleistungen ganz oder zumindest teilweise abzuschreiben. Die mit dem Projekt befassten oder mittelbar von ihm betroffenen Mitarbeiter sind frustriert und negativ gegen weitere IT-Projekte eingestellt. Endet das Projekt gar vor Gericht, kommen umfangreiche weitere Kosten insbesondere für die Aufarbeitung des Sachverhalts, die Erstellung von Gutachten und juristische Beratung hinzu. Schließlich zeigt die Erfahrung, dass IT-Projekte betreffende Gerichtsverfahren meist Jahre dauern bis sie (oft zur Unzufriedenheit aller mit einem Vergleich oder dem Richterspruch) abgeschlossen werden.

IT-PROJEKT- VERTRAGS-MANAGEMENT

Für ein erfolgreiches IT-Projekt-Vertragsmanagement ist – wie von den Autoren in zahlreichen Projekten erfolgreich erprobt – eine gesamtheitliche Sicht auf das Thema erforderlich. Dabei umfasst „IT-Projekt-Vertragsmanagement“ nicht nur die Vertragserstellung selbst, sondern den gesamten Prozess von der Vorbereitung des Regelwerks bis hin zum auch aus rechtlicher Sicht geordneten Abschluss des Projekts. In diesem Sinne ist das Vertragsmanagement untrennbar verbunden mit den übrigen Facetten des IT-Projektmanagements.



VORPHASEN / INPUTS

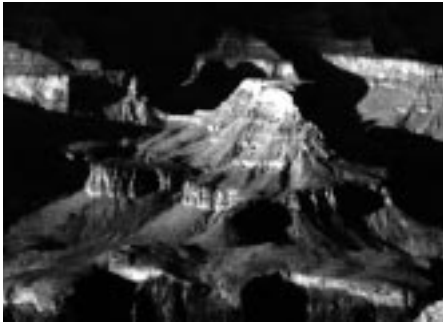
Die maßgeblichen Inhalte und Strukturvorgaben für einen Projektvertrag entstehen in der Regel weit vor den eigentlichen Vertragsverhandlungen. Sie ergeben sich aus den für das Projekt gültigen strategischen Leitlinien und sind charakterisiert durch budgetäre Grenzen. Starken Einfluss haben die zu diesem Zeitpunkt erfolgenden ersten Gespräche mit potenziellen Anbietern über Produkte, Dienstleistungen und Konditionen.

Im öffentlichen Bereich müssen alle (größeren) IT-Projekte ausgeschrieben werden. Sowohl diese Ausschreibungen, erst recht aber die Vertragsinhalte, müssen bestimmten Regularien folgen und sind in Bedingungswerken der öffentlichen Hand festgeschrieben (z. B. BVB oder – soweit bereits vorhanden – die die BVB ablösenden EVB-IT; daneben können auch die VOL noch eine Rolle spielen).

Durch diese Regelwerke sind bestimmte Inhalte des Vertragswerks bereits vorgegeben, auch diese auftraggeberseitigen Standardvertragswerke können aber die projektindividuellen Gegebenheiten und Notwendigkeiten kaum berücksichtigen.

Ausschreibung auch für nicht-öffentliche Auftraggeber sinnvoll

Der Vorgehensweise einer Ausschreibung – wenn auch unabhängig von den Vorgaben des öffentlichen Vergaberechts – bedienen sich zunehmend auch private Auftraggeber, um den so ausgelösten Wettbewerbsdruck mehrerer Anbieter in einem formalisierten Verfahren für sich zu nutzen.



VERTRAGDESIGN – QUALITÄTSKRITERIEN EINES IT-PROJEKT- VERTRAGS

Die vorangehenden Ausführungen verdeutlichen die Bedeutung eines „kunstgerechten“ Projektvertrags vor dem Hintergrund möglicher Projektkrisen und drohender rechtlicher Auseinandersetzungen. Gleichzeitig ist er aber auch hilfreich, um solche Projektkrisen schon im Ansatz zu vermeiden und Projektrisiken bereits im Projektvorfeld zu senken: Ein „guter“ Vertrag zwingt die Vertragsparteien zur Verbindlichkeit und dazu, frühzeitig Dinge zu tun, die ohnehin für das Projekt getan werden müssen: die Antizipation von Risiken, die präzise Ermittlung der Projektziele und des Leistungsumfangs sowie die vorausschauende Bestimmung

- der Konditionen und Vergütungsregelungen,
- der Leistungs- und Mitwirkungspflichten,
- der zeitlichen Struktur des Projekts, seiner Meilensteine und Synchronisationspunkte zwischen Teilprojekten,
- der Ressourcenbedarfe und
- der Projektrisiken und entsprechender Gegenmaßnahmen.

Er gibt Verfahren und Regeln vor, die insbesondere in problematischen Projektsituationen für Orientierung sorgen und zu systematischem und transparentem Handeln zwingen.

EINE ELEMENTARE WEICHENSTELLUNG: WERKVERTRAG VS. DIENSTVERTRAG

Die erste Weichenstellung ergibt sich bereits aus der Gestaltung des abzuschließenden Vertrages, sei es als Dienst- oder als Werkvertrag.

a) Unterschiedliche Inhalte

Während der Auftragnehmer bei einem Dienstvertrag nur die „Zurverfügungstellung seiner qualifizierten Arbeitskraft“ schuldet, aber nicht für das zeitgerechte Erreichen eines vorab definierten Erfolges verantwortlich ist, trägt der Werkunternehmer im Rahmen eines Werkvertrages die Verantwortung dafür, dass am Ende seiner Bemühungen ein quantitativ und qualitativ definiertes Ergebnis entstanden ist, dessen Vorhandensein und Güte in einem von Auftraggeber und Auftragnehmer gemeinsam vorzunehmenden Abnahmeverfahren für beide Seiten verbindlich festgestellt wird.

Aus den Unterschieden dieser beiden Vertragstypen wird auch sehr schnell die völlig unterschiedliche Rolle des Auftraggebers deutlich: Während beim Dienstvertrag die Verantwortung für das Erreichen des Projekterfolgs und daher die führende und mit einem Direktionsrecht verbundene Funktion der Projektleitung ausschließlich beim Auftraggeber liegt (und damit in aller Regel auch das Risiko des Scheiterns eines Projekts), ist beim Werkvertrag der sogenannte Werkunternehmer, also das IT-Unternehmen, für das Erreichen des zuvor definierten Projektergebnisses – in der Regel ein lauffähiges System – verantwortlich: Der Auftraggeber ist lediglich zu Mitwirkungs- und Beistelleistungen verpflichtet. Erst wieder im Rahmen der Abnahme des Leistungsergebnisses verstärkt sich die Funktion des Auftraggebers, indem er überprüft, ob das definierte Projektergebnis erreicht wurde oder (noch) nicht.

b) Welche Rolle – welcher Vertragstyp

Ein häufiges Argument der IT-Anbieterseite gegen einen Werkvertrag für ein Software- oder Systemimplementierungsprojekt ist, dass es im Vorhinein nicht möglich sei, die geschuldeten Leistungen qualitativ und quantitativ präzise zu definieren. Im übrigen wird immer wieder angeführt, dass schließlich niemand seinen Betrieb so gut kenne wie der Auftraggeber und daher nur er die Führungsfunktion im Projekt wahrnehmen könne. Diese Argumentation ist (aus Sicht der Anbieterseite) nachzuvollziehen – objektiv aber klar zu verneinen!

Natürlich kennt der Auftraggeber sein eigenes Unternehmen am besten – aber genauso kennt eben auch der Anbieter – und nur er – sein Produkt besonders gut. Bei einem Software- oder Systemimplementierungsprojekt kommt es im wesentlichen darauf an, betriebliche Abläufe und Funktionen in diesem Produkt abzubilden. Wie das am besten zu bewerkstelligen ist, weiß der Anbieter. Die Stärken des Auftraggebers hingegen liegen

- in der softwareneutralen Definition der gewünschten Abläufe und Funktionen,
- im Hinterfragen und Entscheiden, ob er diese Abläufe auch im neuen System noch genauso abgebildet sehen will und schließlich
- in der Definition von Testfällen und Testdaten

Diesen typischen Stärken und Schwächen im Wechselspiel zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber wird also nur eine Aufgabenverteilung gerecht, die dem Auftraggeber die Funktion der Definition von Anforderungen und deren spätere Überprüfung zuweist, und die dem Auftragnehmer die Aufgabe zuordnet, das Werk – also ein nach solchen Anforderungen realisiertes System – zu liefern. Dieser Funktionsverteilung wird nur der Werkvertrag gerecht – der Dienstvertrag ignoriert die typischen Stärken

und Schwächen der beiden Projektbeteiligten und weist die (auch rechtliche) Verantwortung den Parteien genau entgegengesetzt zu ihren Stärken und Schwächen zu – was oft eine der Grundursachen für Projektkrisen oder gar das Scheitern eines Projekts ist.

c) Unterschiedliche Haftungsrisiken je nach Vertragstyp

Warum drängen dennoch viele Anbieter in die Rolle des Dienstverpflichteten im Rahmen eines Dienstvertrages? Die Übernahme der Funktion des Werkunternehmers bedeutet die Übernahme von Verantwortung für das Erreichen eines bestimmten Ergebnisses. Verantwortung bedeutet rechtlich immer auch Haftung für den Fall, dass etwas schief geht. Und Haftung wiederum heißt im deutschen Schadensersatzrecht zunächst einmal eine betragsmäßig unbeschränkte Haftung, eine Haftung für jede Art von Schäden einschließlich der bei IT-Projekten zumeist bedeutend größeren Folgeschäden, zu denen auch entgangene Gewinne oder nicht erzielte Einsparungen zählen.

Zwar kann man die Haftung in bestimmten Grenzen auch vertraglich wieder einschränken. Aber gerade in der Pre-Sales-Phase wird eine Diskussion mit dem potentiellen Kunden über Haftung, Haftungsbeschränkung und damit über den Fall des Scheiterns oder der Schlechtleistung für ein „vertriebliches Staatsverbrechen“ gehalten, das den Kunden nur verschreckt, ihn aber nicht zum Unterschreiben der Verträge motiviert. Eine Schlechtleistung ist im Fall des Werkvertrages zudem meist offensichtlich und relativ einfach beweisbar: Das Projektergebnis ist nicht zum vereinbarten Termin fertig oder weist im Zuge der Abnahme geschuldete Qualitäten nicht auf.

Zwar sind beim Dienstvertrag die Haftungskonsequenzen für den Fall der Schlechtleistung oder gar der Nichterfüllung nicht anders; nur ist eine Schlechtleistung beim Dienst-

vertrag wesentlich schwerer zu fassen, das heißt im Prozess nur schwer darzulegen und zu beweisen. Denn dass ein Berater einmal nicht oder nur unregelmäßig anwesend war, um sich dem Projekt zu widmen, ist zwar die offensichtliche und damit einfacher nachzuweisende, gleichzeitig aber auch die in der Praxis eher seltenere Sachverhaltskonstellation. Nachzuweisen jedoch, dass die anwesenden Berater des Anbieters nicht hinreichend qualifiziert waren, nicht hinreichend mit dem Projekt und den Gegebenheiten und Anforderungen des Auftraggebers vertraut waren oder im richtigen Augenblick nicht die richtigen Maßnahmen ergriffen haben, ist für den Auftraggeber so gut wie nie oder nur mit einem unverhältnismäßigen Aufwand und selbst dann nur mit ungewissen Erfolgsaussichten möglich. Nur wenn dieser Nachweis gelänge, hätte der Auftraggeber bei einem Dienstvertrag mit dem Anbieter eine Chance, diesen wirklich in Form von Haftungsansprüchen – und dann auch für den gesamten Schaden – zur Verantwortung zu ziehen.

d) Praktische Unmöglichkeit – ein Scheinargument

Da also aufgrund dieser praktischen Gegebenheiten das Risiko, dass sich Verantwortung auch als Haftung realisiert, beim Dienstvertrag ungleich geringer ist, ist der Dienstvertrag aus Sicht des Anbieters die Vertragsstruktur seiner Wahl. Die Standardverträge und sonstigen Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die Anbieter vorlegen, sind daher zumeist dienstvertraglich strukturiert. Das zur Verteidigung dieser Struktur vorgetragene Argument, Einführungsleistungen ließen sich nicht werkvertraglich regeln, weil das Problem der Fassung des Leistungsumfangs nicht zu bewerkstelligen sei, ist nur vordergründig richtig. Gegebenenfalls muss eben ein Vorprojekt zur Definition des zu erstellenden und/oder zu implementierenden Systems vorgeschaltet werden, auf dessen Ergebnis eine Zeit- und Projektplanung des

Anbieters sowie seine Kostenkalkulation aufsetzt, für deren Richtigkeit er im Rahmen eines darauf basierenden Werkvertrages die Verantwortung übernimmt.

Sicher hat man damit immer noch nicht das Problem gelöst, dass man auch in einem solchen Vorprojekt nicht jedes Detail vorab definieren und berücksichtigen kann und dass nach Abschluss eines solchen Vorprojekts noch weitere Änderungen der abzubildenden Geschäftsprozesse auftreten werden, deren Realisierung keinen Aufschub duldet. Lösungswege hierfür sind aber

- eine intensive Einbindung des Auftraggebers während der Realisierungsphase,
- die Einbeziehung bestimmter Zeit- und Aufwandspuffer,
- die detaillierte Beschreibung von Annahmen und Voraussetzungen bei Abfassung des Pflichtenhefts sowie
- die Vereinbarung eines klaren Change-Request-Verfahrens im Vertrag, mit dessen Hilfe nachträgliche Änderungen während des Projektverlaufs „sauber“ definiert, bewertet, in die Projekt- und Zeitplanung eingepasst und auch preislich abgebildet werden können.

Keine Frage: Ein solches Change-Request-Management zwingt beide Parteien nicht nur zu einer vielfach als bürokratisch verteufelten Formensstrengere (was sie nur ist, wenn nicht der wahre Sinn eines solchen Verfahrens erkannt und genutzt wird), sondern vielmehr zu einem bewussten, für beide Seiten transparenten und auch später noch nachvollziehbaren Umgang mit dem Projekt, mit den zu investierenden Ressourcen und – last but not least – mit dem finanziellen Aufwand für das Projekt.

e) Intensive Mitwirkung – zweites Scheinargument

Ebenso häufig wird argumentiert, dass sich der werkvertragliche Charakter verbiete, weil eine intensive Mitwirkung des Auftraggebers bei einem solchen Projekt erforderlich sei, ohne die der Auftragnehmer die werkvertragliche Verantwortung nicht übernehmen könne. Dass eine solche intensive Mitwirkung

- bei der Definition der Anforderungen an ein zu entwickelndes und/oder zu implementierendes System,
- bei der Definition von laufenden Änderungen und der Entscheidung hierüber und
- bei der Prüfung gelieferter Ergebnisse

unerlässlich ist, steht fest. Diese Aufgabe wird aber nicht dadurch gelöst, dass dem Auftraggeber im Rahmen eines Dienstvertrages die Gesamtverantwortung für das Projekt überantwortet wird – eine Verantwortung, die er letztlich nicht übernehmen kann, weil er das dem Projekt zugrundeliegende Produkt nicht kennt und/oder nicht über das zu seinem sinnvollen Einsatz erforderliche Know how verfügt. Die wahre Lösung des Problems liegt beim Werkvertrag in einer klaren Definition der vom Auftraggeber zu erbringenden Mitwirkungsleistungen und zudem der Zeitpunkte, wann diese richtigerweise erbracht werden müssen, um das Projekt zeitgerecht zum Erfolg zu führen. So wird eine klare Abgrenzung der Verantwortungen von Auftraggeber und Anbieter geschaffen, die Ursachen für eventuell eintretende Projektverzögerungen werden zuordenbar und beide Parteien übernehmen Verantwortung nur für die Bereiche, die sie selbst beherrschen können.

Diese Struktur hat einen weiteren Vorteil: Für beide Parteien wird transparent, welcher Aufwand, im Sinne von in der Regel personellen Ressourcen auch und gerade auf Seiten des Auftraggebers erforderlich ist, um das Projekt erfolgreich abzuwickeln. Der Auftrag-

geber kann so präziser planen, wann er welche Mitwirkungen erbringen muss bzw. abschätzen, ob er dazu überhaupt in der Lage ist (oder er durch andere Aufgaben wie z.B. Jahresabschluss etc. daran gehindert ist). Der von der Auftraggeberseite häufig völlig unterschätzte Aufwand eigener Mitwirkungsleistungen (zu erbringen von Mitarbeitern, die oft auch noch ihr Tagesgeschäft bewältigen müssen) wird so transparent.

f) Das Vergütungsmodell determiniert nicht den Vertragstypus

Einem Trugschluss unterliegt, wer meint, ein Werkvertrag erfordere stets eine fixe Vergütung, während eine aufwandsbezogene Vergütung (mit oder ohne Deckelung) stets ein untrügliches Zeichen oder gar ein zwingendes Erfordernis für einen Dienstvertrag darstelle.

Die Qualifikation eines Vertragsverhältnisses ist grundsätzlich unabhängig von der Art und Weise der Bestimmung der Vergütungshöhe: Ein Werkvertrag kann ohne weiteres vorsehen, dass sich die Vergütung nach der Höhe des Aufwandes bemisst, wie auch ein Dienstvertrag eine Pauschalvergütung beinhalten kann. Der Gestaltungsfreiheit der Parteien sind gesetzlich insoweit keine Grenzen gesetzt. Wird der Werkvertrag zu einem Festpreis abgeschlossen, übernimmt der Anbieter zusätzlich zur Verantwortung für die Erreichung eines konkreten Ergebnisses auch noch das Risiko, dass sein Aufwand hierfür den vereinbarten Festpreis nicht übersteigt. Umgekehrt beinhaltet der Abschluss zum Festpreis für den Auftraggeber immer das Risiko, dass im Festpreis viele (zu viele?) Reserven zugunsten des Auftragnehmers einkalkuliert sind, so dass bei optimalem Projektverlauf diese Reserven einen Extraprofit für den Anbieter bilden.

Als Alternative wird deshalb oft eine Vergütung nach Aufwand mit einem Maximalbetrag vereinbart, der in jedem Fall nicht überschritten werden darf. Der Auftraggeber hat dabei die

Chance, keine Risikoprämie für das Einhalten eines Festpreises zahlen zu müssen, sondern nur den tatsächlich entstandenen Aufwand; ein entsprechender Anreiz für den Auftragnehmer, mit seinem Aufwand unter dem Maximalbetrag zu bleiben und so seine Ressourcen möglichst effizient einzusetzen, fehlt allerdings. Dem Idealmodell am nächsten kommen also wohl Gestaltungen, wonach der Anbieter entweder

- nach Aufwand vergütet wird, ein Maximalbetrag festgesetzt und zugleich vereinbart wird, dass sich die Parteien die Differenz zwischen entstandenem Aufwand und Maximalbetrag in einem bestimmten Verhältnis teilen; oder
- der Auftragnehmer bei Unterschreitung seines ihm gesetzten Budgets bei auch ansonsten reibungslosem Projektverlauf eine zuvor vereinbarte Prämie erhält.

g) Gemischt – typischer Vertrag

Die Gestaltung eines Projektvertrages als Werkvertrag hindert nicht, typischerweise mit einem solchen Projekt einhergehende Teilleistungen nachgeordneter Bedeutung auch andersartig zu strukturieren. So sind beispielsweise Schulungsleistungen typischerweise nur Dienstleistungen, weil der Schulungsdienstleister keine Gewähr dafür übernehmen kann, dass das zu trainierende Personal den Schulungsstoff begreift und anschließend auch richtig anwenden kann. Die Lieferung erforderlicher Hardware ist typischerweise ein Kauf und also auch kaufvertraglich zu strukturieren.

Im Ergebnis ist ein Projektvertrag also oftmals ein gemischt typischer, im Kern aber sinnvollerweise werkvertraglich strukturierter Vertrag. Die werkvertragliche Komponente umfasst dabei sowohl die Realisierung (Entwicklung, Customizing, Parametrisierungen etc.), als auch das dazugehörige Projektmanagement, die Installation von Hardware und Betriebs-

systemen einschließlich systemnaher Software und Datenbanken sowie deren Konfiguration, die Abnahmeprüfung, Gewährleistungsfragen, etc. Fasst man den Begriff „IT-Projekt“ etwas weiter, so gehören dazu sicher auch Beratungs- und Unterstützungsleistungen beispielsweise bei der Produktauswahl oder einem externen Projektcontrolling. Diese Leistungen sind typische Dienstleistungen und können daher im Ergebnis auch vertraglich natürlich nur als solche strukturiert sein.

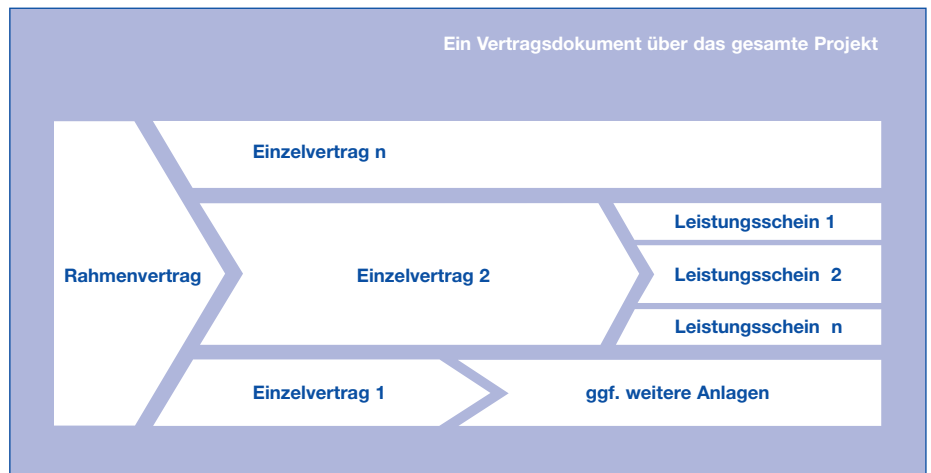
Auch der Leistungsvertrag im Rahmen eines IT-Outsourcings ist ein gemischttypischer Vertrag, da es hier Leistungen mit ganz unterschiedlichen Charakteristika geben kann. Das Schwergewicht liegt hier allerdings zumeist auf der permanenten Zurverfügungstellung bestimmter, vom Auftragnehmer zu betreibender Anwendungen, deren Einsatz und Bedienung wiederum in der Verantwortung des Auftraggebers erfolgt, also auf einer vorwiegend dienstvertraglichen Natur des Vertragsverhältnisses. Dem Problem der nur schwierigen Fassbarkeit der Leistungsqualität und der Haftung hierfür lässt sich beim Outsourcing durch Service Level Agreements und dazugehörigen Sanktionsmechanismen (Vertragsstrafen, Schadenspauschalen, Eskalationsverfahren) begegnen.

einheitlicher Vertrag in Betracht, der das gesamte Projekt auch in einem Dokument und in einem inhaltlichen Guss abbildet.

Enthält das zu realisierende Projekt jedoch mehrere voneinander trennbare Phasen, die zeitlich nacheinander oder zumindest zeitversetzt und abgesehen von eventuellen Schnittstellen weitgehend inhaltlich und personell unabhängig voneinander realisiert werden sollen, so könnte man daran denken, einen Rahmenvertrag zu konzipieren, der gemeinsame Bestimmungen für alle Phasen enthält und die speziellen, nur für eine einzelne Phase geltenden Bestimmungen Einzelverträgen oder Leistungsscheinen vorbehält. In die Leistungsscheine könnten dann z.B. phasenspezifische Zeitplanungen,

- der Auftraggeber sich gar ein Entscheidungsrecht von Phase zu Phase vorbehalten möchte, ob und wann er die einzelne Phase angehen und beauftragen will.

Das Strukturmodell mit Rahmenvertrag und Einzelverträgen/Leistungsscheinen kann aber auch dann die richtige Vorgehensweise sein, wenn die Art der im Laufe des Projekts zu erbringenden Leistungen sehr unterschiedlich ist. Wenn beispielsweise neben der Entwicklung einer Software oder der Einführung eines Standardsoftwarepakets (nebst Customizingmassnahmen), die als werkvertragliche Leistungen vereinbart werden, auch noch typische Dienstvertragsleistungen (z.B. Training, Einführungsunterstützung, etc.) beauftragt werden sollen, könnte unter einem



VERTRAGSSTRUKTUR

a) Äußere Struktur

Ein Patentrezept für die Strukturierung eines Vertragswerkes gibt es nicht. Vielmehr hängt es zum einen von den Eigenheiten des jeweils im Vertrag abzubildenden Projekts und zum anderen von den Intentionen der Parteien ab, wie ein Vertrag idealerweise zu strukturieren ist.

Ist das Projekt inhaltlich und zeitlich überschaubar und nur in einem gesamtheitlichen Ablauf zu bearbeiten, so kommt dementsprechend nur ein

eine Definition der jeweils zu erreichenden Projektmeilensteine (die auch Zahlungsmeilensteine sein können), phasenspezifische Mitwirkungs- und Beistelleistungen des Auftraggebers sowie die für die Leistungen in dieser Phase zu zahlende Vergütung aufgenommen werden. Eine solche Struktur empfiehlt sich insbesondere, wenn:

- zu Beginn des Projekts noch nicht jedes Detail für jede Phase feststeht,
- der Auftraggeber die einzelnen Phasen zeitlich noch nicht planen kann oder will, oder

das gesamte Projekt umspannenden Rahmenvertrag den unterschiedlichen Charakteren der Leistungsarten durch jeweils einen separaten Einzelvertrag und/oder Leistungsschein(en) Rechnung getragen werden.

b) Inhaltliche Strukturierung

Gleich welches Strukturmodell man im Einzelfall wählt, so gilt es doch immer, folgendes zu beachten:

Präambel

Stets sollte dem Vertrag eine Präambel vorangestellt werden, in der

- die Ausgangssituation der Parteien und des Projekts,
- die vom Auftraggeber mit dem Projekt verfolgten Ziele,
- die Erwartungen des Auftraggebers an den Auftragnehmer und
- die vom Auftragnehmer gemachten Aussagen zu seiner Leistungsfähigkeit und Erfahrung festgehalten werden. Es wird im Laufe eines nur etwas komplexeren Projekts immer wieder Situationen geben, die möglicherweise zu Beginn des Projekts nicht bedacht oder erwartet wurden (und werden konnten) und die somit im Vertrag auch nicht geregelt sind. Es kommt dann auf eine Auslegung des Vertrages an, die nur dann sinnvoll gelingen kann, wenn Auslegungsrichtlinien und die wesentlichen, das Projekt charakterisierenden Eckpunkte festgehalten wurden. In einem Streitfall kann ein Richter, Schlichter oder Schiedsrichter auf die Ausführungen in der Präambel zurückgreifen, um zu verstehen, von was sich die Parteien bei Beginn des Projekts haben leiten und motivieren lassen und wie sie sich ihre Zusammenarbeit grundsätzlich vorgestellt hatten.

Prozedurale Regelungen, wenn fertige Lösungen nicht möglich

Die Parteien sollten sich ferner nicht scheuen, für Fallgestaltungen, in denen sie bei Vertragsschluss noch keine Lösung erarbeiten konnten, zumindest ein prozedurales Vorgehen festzulegen, wie man in der konkreten Situation während des Projekts zu einer Einigung über die geeignetste Lösung kommen kann. Dies gilt insbesondere für Leistungsänderungen (Stichwort: „Change-Request-Ver-

fahren“), aber auch für Verzögerungen bei der Leistungserbringung, Verzögerungen oder Mängel in Mitwirkungs- und Beistelleistungen des Auftraggebers oder bei der später gegebenenfalls erforderlichen Hinzuziehung von Subunternehmern oder weiteren Zulieferern.

Genauso wichtig ist es dann, die vertraglich vereinbarten Verfahren und Prozesse in der Projektwirklichkeit konsequent und während des gesamten Projektverlaufs umzusetzen und nicht im Laufe des Projekts mehr und mehr zu einem informellen Umgang umzuschwenken. Auch wenn sich die Projektpartner noch so gut verstehen und gemeinsam von dem Willen beseelt sind, das Projekt effizient und effektiv zu bewältigen, so sollten sie dennoch den vereinbarten formalen Weg stets einhalten. Der vermeintliche Effizienzgewinn, den man mit einem informellen Vorgehen zu erzielen glaubt, verkehrt sich umgehend in eine Sackgasse, wenn Differenzen auftreten oder unvorhergesehene Problemsituationen eintreten.

Dokumentation von laufenden Absprachen und Sitzungsergebnissen

Es ist stets von hoher Wichtigkeit, im Projektverlauf getroffene Absprachen und gefundene Einigungen schriftlich zu dokumentieren. Häufig liegt die Ursache für Projektkrisen darin, dass getroffene Absprachen nicht oder nur unsauber dokumentiert wurden und nach einiger Zeit oder einem Personalwechsel im Projekt nicht mehr nachvollziehbar sind. Eine schriftliche und damit jederzeit nachvollziehbare und beweisbare Dokumentation reduziert dieses Risiko erheblich.

Einbeziehung von AGB?

Falls eine Partei, in der Regel der Auftragnehmer, zusätzlich zu einem individuell aufgesetzten Vertragstext noch seine Allgemeinen Geschäftsbedingungen in das Vertragswerk mit einbeziehen möchte, ist sehr genau zu überlegen, ob dies zweckmäßig ist. Je mehr unterschiedliche Vertrags-

bestandteile zusammenkommen, desto schwieriger ist es, im Einzelfall festzustellen, was der Inhalt der vertraglichen Regelung ist, auch wenn gesetzlich den individuell verhandelten Regelungen stets Vorrang gebührt. Zum einen ist die Reichweite der einzelnen Klausel oft nicht eindeutig. Zum anderen ist der juristische Laie, der während des Projektverlaufs mit dem Vertrag arbeiten muss (in der Regel der Projektleiter), in der Handhabung eines solchen komplexeren Vertragswerks weder geschult noch erfahren.

Aus Auftragnehmersicht ist zu bedenken, dass Allgemeine Geschäftsbedingungen nur scheinbar als unangenehm empfundene Diskussionen mit dem potentiellen Auftraggeber, beispielsweise über eine Begrenzung der Haftung des Auftragnehmers, vermeiden helfen, weil eine entsprechende Klausel in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen enthalten ist: Die inhaltliche Gestaltungsfreiheit von Allgemeinen Geschäftsbedingungen ist nämlich durch die Bestimmungen in den §§ 305 ff BGB sehr stark eingeschränkt; Klauseln, die sich inhaltlich außerhalb dieser Schranken bewegen, sind unwirksam und nichtig; an deren Stelle gilt die gesetzliche Regelung, von der der Klauselverwender eigentlich ja gerade abweichen wollte. Insbesondere Haftungsbeschränkungsregelungen in AGB sind durch Gesetz und Rechtsprechung so enge Grenzen gesetzt, dass wirtschaftlich sinnvolle (also insbesondere dem Versicherungsschutz entsprechende), aber zugleich rechtlich auch haltbare (also im Zweifel in einem Prozess durchsetzbare) Haftungsbeschränkungen kaum möglich sind.



VERTRAGS- VERHANDLUNG

Die Verhandlung des Vertragswerks sprengt üblicherweise den Rahmen, von dem die Phasen davor geprägt waren: Spielten bis dahin vor allem IT-fachliche, technische, organisatorische und juristische Sach-Fragen eine Rolle, so kommt jetzt ganz wesentlich „Psychologie“ hinzu.

WER HAT DEN AUFSCHLAG?

Das beginnt bereits mit der Verteilung von Verantwortlichkeiten: Welche der beiden Parteien hat die „Dokumenten-hoheit“, erarbeitet also als erste einen Vertragsentwurf und führt auch weiterhin das maßgebliche Dokument? Taktisch genießt die Partei, die den Vertragsentwurf vorlegt, einen gewissen Startvorteil, weil sie zunächst einmal ihre Vorstellungen in diesem Vertragsentwurf formulieren und damit eine erste Position beziehen kann, von der sie die andere Partei erst einmal wieder in den sich anschließenden Vertragsverhandlungen argumentativ abbringen muss.

CHANCE ZUM RETOURNIEREN?

Ist die andere Partei nach Vorliegen eines ersten Vertragsentwurfs schon rein technisch in der Lage, einen ausformulierten Gegenentwurf zu präsentieren, in dem ihr die Datei des ersten Vertragsentwurfs zur Überarbeitung überlassen wird (wobei Überarbeitungen stets nur im Änderungsmarkierungsmodus eingegeben werden sollten, damit jegliche Änderungen und deren Herkunft stets für beide Parteien nachvollziehbar bleiben)? Wird dies verweigert, ist es für die andere Partei ungleich schwieriger, ihre alternativen Vorstellungen darzulegen und durch Formulierungsvorschläge zu untermauern.

EINSATZ VON TECHNIK

Als sinnvolle Vorgehensweise während IT-Vertragsverhandlungen hat es sich erwiesen, die jeweils zu verhandelnde Passage des Vertragstextes beispielsweise mit Hilfe eines Datenbeamers an eine Wand des Verhandlungsraumes zu projizieren, damit alle an der Verhandlungsrunde Beteiligten sehen und nachvollziehen können, wie sich Formulierungsänderungen auswirken. Vor allem erübrigt sich dadurch der oftmals zeitraubende Vorgang der Überprüfung eines nach Abschluss einer Verhandlungsrunde erst Tage später zugehenden Textes darauf, ob alle besprochenen Änderungen und Ergänzungen korrekt und vollständig enthalten sind.

KNOW-HOW-PRIORITÄT

Entscheidend ist ferner, dass die an einer Verhandlungsgruppe beteiligten Personen die notwendigen Erfahrungen mit und Marktkenntnisse über derartige Projekte besitzen. Besteht hier ein starkes Know-how-Gefälle zwischen den Verhandlungspartnern, ist der weniger Erfahrene stets in einer unterlegenen Position, die seinen Verhandlungspartner schnell dazu verführen kann, diese Unkenntnis für sich auszunutzen. Spätestens in einer Projektkrise jedoch wird sich der Vertragspartner mit dem geringeren Know-how „über den Tisch gezogen“ fühlen, was die dann ohnehin schon emotional geladene Situation noch mehr verschärft.

Der mit weniger Know-how in derartigen Projekten ausgestattete Vertragspartner tut gut daran, dieses Know-how-Gefälle durch Beiziehung erfahrener Berater auszugleichen. Das in eine qualifizierte Beratung investierte Geld macht sich in aller Regel schnell dadurch mehr als bezahlt, dass eine fairere und vor allem durch Erfahrung und Vorausschau gekennzeichnete Vertragsgestaltung aufgrund der dann herrschenden „Waffengleichheit“ erreicht wird. Der später in einer streitigen gerichtlichen oder außergerichtlichen Auseinandersetzung zu treibende Aufwand wäre ungleich höher.

VERHANDLUNGSKNIFFE

Vertragsverhandlungen auch bei so technisch dominierten Vorhaben wie IT-Projekten sind nicht selten Schauplätze aller auch ansonsten bestens bekannten Verhandlungskniffe: Emotionalitäten werden bewusst eingesetzt, um den anderen ins scheinbare Unrecht zu setzen; „good guy/bad guy“-Rollenverteilungen werden eingesetzt, um Positionen durchzusetzen, die bei einer auf Auftragnehmerseite zumeist stark dominierenden vertrieblischen Sicht nicht durchsetzbar scheinen. Nicht zuletzt werden von Verhandlungspartnern Verknüpfungen zwischen einzelnen Punkten eines Vertrages hergestellt, die sich nicht immer an sachlichen Aspekten orientieren. Auch insoweit ist dem in derartigen Verhandlungssituationen weniger Erfahrenen stets anzuraten, dieses Erfahrungsdefizit auf eigener Seite durch Beiziehung qualifizierter Berater auszugleichen, anstatt sich dem derlei Praktiken anwendenden Vertragspartner schutzlos auszuliefern.

VERTRAGSVERHANDLUNGEN HEISST NICHT „VERTRAGEN BEI VERHANDLUNGEN“!

Viele Parteien scheuen während der Vertragsverhandlungen die Konfrontation: Der potentielle Auftragnehmer bzw. dessen Vertriebsmitarbeiter sind in dieser Situation an dem im Zweifel provisionsträchtigen Abschluss und nicht an einem präzise ausdiskutierten Vertrag interessiert. Sie fürchten, dass der Kunde bei vermeintlich zu intensiven Vertragsverhandlungen vergault wird und der Vertragsabschluss noch scheitert.

Auch der Auftraggeber ist in dieser Situation meist an einem schnellen Vertragsabschluss interessiert, denn er will so schnell wie möglich mit dem Projekt beginnen, um es so schnell wie möglich auch wieder abschließen und die erwarteten Vorteile daraus ziehen zu können. Nicht selten stehen derartige Projekte noch aus anderen, nicht unmittelbar mit dem konkreten Vorhaben in Zusammenhang stehenden Gründen

unter Zeitdruck. Hierbei wird jedoch übersehen, dass potentielle Probleme sich noch nie durch „Totschweigen“ oder „Übergehen“ erledigt haben, im Gegenteil: Sie tauchen während des Projekts umso schärfer auf und müssen dann zu einem Zeitpunkt bereinigt werden, in dem entweder ein Schaden bereits eingetreten ist oder sich zumindest abzeichnet. Die Bereitschaft, aufeinander zuzugehen und einen Kompromiss zu finden, ist dann nur noch eingeschränkt vorhanden.

Zudem spielen in diesen Situationen oft Dinge eine Rolle, die mit der Sache und dem eigentlichen Problem wenig zu tun haben: Emotionen, gekränkte Eitelkeiten, Gesichtswahrung, Enttäuschungen etc. Die Parteien sollten sich also in der Vertragsanbahnungsphase die notwendige Zeit nehmen, um den Vertrag in allen Details gründlich und erschöpfend zu diskutieren, mögliche Problemquellen offen anzusprechen und die zu diesem Zeitpunkt herrschende konstruktive Atmosphäre nutzen, um derartige Probleme zu identifizieren und einer Lösung zuzuführen. Dabei sollten die Verhandlungspartner auch nicht vor konfrontativen Diskussionen zurückschrecken, solange sie an der Sache orientiert bleiben. Solche Diskussionen lassen sich in der konstruktiven Atmosphäre der Startphase eines Projekts viel besser und fruchtbarer führen als während des Projekts, wenn in der Vertragsverhandlung unterlaufene Versäumnisse nachträglich nachgebessert werden müssen.

DIE UNTERSCHRIFT NICHT VERGESSEN!

Schließlich sollte auf einen formal korrekten Abschluss der Vertragsverhandlungen geachtet werden, insbesondere also auf den Austausch beiderseits unterzeichneter Vertragsfassungen. Nichts ist unangenehmer, als gerade in einer Krisensituation feststellen zu müssen, dass ein beiderseits unterschriebenes Vertragsexemplar nicht existiert und deshalb in einer streitigen Auseinandersetzung mit dem Argument

konfrontiert zu werden, dass der vertraglich vorgesehene Rechtsbehelf leider nicht greift. Die statt dessen anzuwendende gesetzliche Regelung ist in aller Regel für den Betroffenen die nachteiligere Rechtsfolge. Nachlässigkeiten bei dem formal korrekten Vertragsabschluss können sich also bitter rächen.

VERTRAGS-ERFÜLLUNG

Auch wenn, wie die vorstehenden Ausführungen zeigen, ein „kunstfertiger“ IT-Projektvertrag einen gewissen Aufwand darstellt und Anstrengungen erfordert, so endet doch mit der Unterschrift erst die „Kür“. Die „Pflicht“ liegt dann in der Umsetzung, d.h. im täglichen „Leben“ des Vertrags im Projekt.

Es ist unerlässlich, das Vertragsmanagement untrennbar mit allen Projektprozessen, der Projektorganisation und den Verfahren und Methoden des Projektmanagements zu verknüpfen.

Kritische Erfolgsfaktoren einer aus Sicht des Vertragsmanagements sachgerechten Projektarbeit sind insbesondere:

EIN FEST VEREINBARTES BERICHTSWESEN

Die Vertragspartner und die jeweils beteiligten Gremien (Lenkungsausschuss, Projektleitung, Projektteams, etc.) müssen über einen aktuellen, vor allem aber einen jeweils identischen Wissensstand hinsichtlich der wesentlichen Projektinformationen verfügen. Viele Missverständnisse und in der Folge Projektkrisen sind durch Intransparenz und unausgewogene Informationssituationen entstanden.

TEST- UND ABNAHMEMANAGEMENT

Kaum ein Projektbestandteil wird hinsichtlich seines Bedarfs an Zeit und Personalkapazität so häufig unter-

schätzt wie die Prüfung der Qualität aller Arbeitsergebnisse im Projekt durch Tests. Allein die Vielfalt der gebotenen Tests ist enorm (Funktionstests, Massentests, Integrationstests, Performance-tests, Abnahmetests, u.v.m.). Sie variieren je nach Stand des Projekts und Zielsetzung.

Nicht nur aus Sicht des Vertragsmanagements ist es unerlässlich, dem Themenkomplex „Test“ genügend Augenmerk, Zeit und Energie zu widmen, denn schließlich sind Tests das einzige Mittel um festzustellen, ob ein Lieferant seine vertraglichen Verpflichtungen erfüllt hat. Im Idealfall wird, insbesondere in größeren Projekten, mindestens eine Person alleine für das Testmanagement abgestellt (wohlgemerkt: nicht für das Testen selbst – hierfür sind weit mehr Kapazitäten erforderlich). Sie koordiniert alle Testaktivitäten und Tester, sorgt für die Entwicklung von Teststrategie und Testkonzepten, erarbeitet Testfälle und Testdaten, dokumentiert die Testergebnisse und kümmert sich um den Prozess der Fehlerbehebung und notwendiger Nachtests.

Für die speziell in Werkverträgen notwendigen formalen Abnahmen sind eigene Abnahmetests zur Qualitätsprüfung vorzusehen. Sie sind die Basis dafür, gegenüber dem Auftragnehmer jedwede Leistungsmängel nachzuweisen und zu dokumentieren. Nachlässigkeiten im Abnahmeverfahren führen regelmäßig zur Verschlechterung der Rechtsposition des Auftraggebers und sollten daher unbedingt vermieden werden.

KOMMUNIKATION VON FEHLERN UND SONSTIGEN MÄNGELN; MÄNGELRÜGEN

Es reicht nicht aus, Softwarefehler und sonstige Mängel im Projekt (durch Tests) zu erkennen; mindestens ebenso wichtig ist es, diese geeignet und formal dem Vertrag entsprechend zu kommunizieren.

Sehr häufig fällt speziell bei retrospektiver

Betrachtung von Projekten auf, dass über lange Zeit in diesen Projekten mit hohem Energieaufwand eine positive Stimmung gewahrt und nicht bzw. kaum über Probleme gesprochen wird. Lenkungsausschuss- und Projektsitzungsprotokolle zeugen von einem Hang zur Idealisierung; Problemindikatoren werden ignoriert oder totgeschwiegen.

Überschreiten die Probleme und Zielabweichungen dann aber ein gewisses Maß, läuft sozusagen das Fass über, eskaliert plötzlich die Situation und auf einmal werden für Auseinandersetzung und Schuldzuweisungen die „schweren Geschütze“ aufgeföhren. Dann aber ist meist die Krise mit normalen Mitteln nicht mehr zu bewältigen.

Der richtige Weg ist, Probleme frühzeitig zu erkennen und zu kommunizieren, an den Auftragnehmer ggfs. formal als Mängelrüge. Nur eine kontinuierliche und zeitnahe Kommunikation auch „schlechter Nachrichten“ unterstützt sowohl eine ebenso zeitnahe Mängelbeseitigung, als auch im Problemfall mögliche juristische Auseinandersetzungen.

LAUFENDE VERTRAGSÄNDERUNG/CHANGE-REQUEST-VERFAHREN

Es gibt kaum ein IT-Projekt, in welchem nicht veränderte Gegebenheiten und Rahmenbedingungen im Projekt während der Projektlaufzeit Änderungen

- am Leistungsumfang
- an den Mitwirkungspflichten
- am Projektplan und
- an den Vergütungsregeln

erforderlich machen. Es ist wichtig, solche Vertragsänderungen einem geordneten Verfahren („Change-Request-Verfahren; CRV“) zu unterziehen, in welchem nicht nur die Anforderungen

ermittelt und einer Umsetzung zugeführt werden, sondern auch zuvor eine präzise Beurteilung der Auswirkungen eines Change-Requests auf Budget, Zeitplan, Ressourcensituation, Qualität und Risikosituation des Projekts erfolgt.

In den meisten Fällen werden Change-Requests (CRs) in Projekten als Ärgernis betrachtet. Auftraggeber sehen darin den Versuch des Auftragnehmers, den Projektumfang und damit seinen Umsatz zu erhöhen; der Auftragnehmer wiederum hat das Problem, häufig spontan Kapazitäten zur Analyse und auch zur Umsetzung bereitstellen zu müssen, über die er gegebenenfalls nicht oder nicht so kurzfristig, wie vom Auftraggeber gewünscht, verfügt.

Richtig gehandhabt aber ist ein CRV ein enorm wichtiges Instrument, um allen Beteiligten, insbesondere in längeren Projekten, kontrolliert die nötige Flexibilität für Anpassungen des Leistungsumfangs zu erhalten.

Welche Aspekte sind in einem CRV besonders zu beachten?

Zunächst ist es wichtig, die Wirtschaftlichkeit von Änderungen am vereinbarten Leistungsumfang sicherzustellen. Wichtige Aspekte hierbei sind:

- eine gezielte Qualitätssicherung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und die Orientierung zumindest größerer CRs an einem definierten Business Case (Auswirkungen auf die GuV);
- die vorangehende Untersuchung der Konsequenzen von CRs auf das Projekt, speziell beim Verlassen von Standards und bei einer Erweiterung der Funktionalität gegenüber dem ursprünglich geplanten Funktionsumfang;
- eine klare Darlegung der Annahmen und Voraussetzungen, die zur Beurteilung des CR geführt haben;
- die Schaffung von Ergebnisverantwortung bei einem internen Auftraggeber (z.B. einem Fachbereich) auch für CRs;

- die Herstellung eines gewissen Rechtfertigungszwangs zur Initiierung und Ausgestaltung von CRs (explizite Begründung; Wirtschaftlichkeitsbetrachtung; Zwang zur Betrachtung von Alternativszenarien (z.B. „Auswirkungen des Verzichts auf einen CR“; „Verwendung einer vorhandenen Standardfunktionalität im Vergleich zur Individuallösung“));
- eine explizite Prüfung der Wechselwirkungen zwischen CRs im Hinblick auf das Gesamtprojekt.

Erfahrungsgemäß werden insbesondere in größeren Projekten CRs in ihrem Umfang und ihren Konsequenzen stark variieren. Kleinere funktionale Ergänzungen werden ebenso zu betrachten sein wie große und tief in die Projektarchitektur eingreifende Veränderungen.

Im Sinne der Gesamtwirtschaftlichkeit ist es wichtig, den Aufwand zur Formulierung, Bewertung und Nachkontrolle von CRs in einem sinnvollen Aufwand zu deren Umfang zu halten. Ein erprobtes Mittel in diesem Sinne ist eine Staffelung von CRs, etwa anhand des dafür aufzubringenden Budgetaufwands. So werden häufig beispielsweise

- CRs mit einem Einzelvolumen bis zu 10.000 EUR in der Entscheidungsverantwortung eines Projektleiters oder Teilprojektleiters belassen und
- CRs mit einem Volumen über 10.000 EUR einem detaillierteren Prüfverfahren mit abschließender Entscheidung des Projektleitungsausschusses zugeführt.

Selbstverständlich sind die tatsächlich gewählten Grenzwerte immer im Verhältnis zum Gesamtprojektvolumen zu sehen.

Bewährt hat sich darüber hinaus die Vorgehensweise, mehrere CRs im Entscheidungsverfahren jeweils zu bündeln. Dies stellt zum einen sicher, dass bei begrenzten Budgets eine Priorisierung zwischen CRs vorgenommen wird, zum anderen verhindert diese

Verfahrensweise, dass die Beurteilung und Nachverfolgung von CRs punktuell erfolgt und nicht zu einem ununterbrochenen Aufwand führt.

GEORDNETE VERTRAGS- BEENDIGUNG

So intensiv in der Regel die Vorbereitungen für ein Projekt und die Anstrengungen des laufenden Projektmanagements sind, so häufig wird es versäumt, einen auch formal umfassenden Abschluss des Projekts vorzunehmen und hierin Energie zu investieren.

Neben den eher kommerziellen Aktivitäten zum Projektclosing wie

- dem Nachweis des Leistungsumfangs und der Ergebnisqualität,
- dem Abschluss des Budgets in Verbindung mit einer Nachkalkulation oder
- der Entlastung der Projektteams

sind Abschlussarbeiten auch aus Vertragssicht (gerade im Falle von Werkverträgen) vorzunehmen. Dazu gehören insbesondere:

- die ordnungsgemäße Endabnahme aller Leistungen,
- das Leisten der Abschlusszahlungen,
- gegebenenfalls die Rückgabe von Bankbürgschaften,
- die Überleitung der Projektprozesse und der Projektorganisation in die Gewährleistungsphase sowie
- die Übergabe von Dokumentationen und sonstiger erforderlicher Unterlagen.



8 TIPS ZUM IT-PROJEKT- VERTRAGS- MANAGEMENT

I. Individuelles Vertragswerk!

Nicht dem Druck der Anbieter nachgeben, einen Standardvertrag aus deren Fundus zu unterschreiben.

II. Werkvertrag statt Dienstvertrag!

Nicht auf die Aussagen der Hersteller verlassen, es seien keine Werkverträge möglich (im Zweifel Beschreibung des Leistungsumfangs als Vor-Projekt).

III. Insbesondere bei großen Projekten:

Parallele Vertragsverhandlungen mit zwei Anbietern, um den Hebel für Konditionenverhandlungen aufrecht zu erhalten; Alternative: zwei Anbieter „warm halten“, nur mit einem exklusiv verhandeln, dies aber offen darlegen.

IV. Ausreichend Zeit

und Personalkapazität für Anbieterauswahl und Vertragsverhandlungen im Projektplan vorsehen. Sich auch während der Vertragsverhandlungen keinen nachträglichen Zeitdruck aufzwingen lassen.

V. Vertragsmanagement

endet nicht mit dem Abschluss des Vertrags. Mindestens genauso wichtig ist, den Vertrag im Projekt zu leben und erforderliche Änderungen („Change-Request-Verfahren“) einem geordneten Verfahren zu unterziehen.

VI. Das Erreichen im Vertrag festgelegter Projektmeilensteine

(Projektfortschrittskriterien) überwachen und dokumentieren. Daran geknüpfte Zahlungen grundsätzlich auch erst dann leisten, wenn der Projektmeilenstein nachweislich erreicht wurde.

VII. Während eines Projekts

eventuell auftretende Schwierigkeiten (z.B. Verzugssituationen, Mängel in gelieferten Teilergebnissen etc.) jeweils mit den vertraglich oder gesetzlich zur Verfügung stehenden Rechtsbehelfen feststellen, dokumentieren und gegebenenfalls verfolgen. Im Zweifel beraten lassen, um nicht Rechtspositionen durch unterbleibende oder falsche Aktionen zu verlieren.

VIII. Das Projekt sauber abschließen

also vollständig einer Abnahmeprüfung unterziehen, festgestellte Fehler dokumentieren und deren Beseitigung nachverfolgen. Den Beginn und vor allem das Ende eventuell laufender Fristen (für die Abnahmeprüfung, die Mängelbeseitigung, Verjährungsfristen für Mängelansprüche oder Fristen für mögliche Kündigungen oder sonstige Projektabbrüche) überwachen und rechtzeitig vorher intern auf eine Entscheidung hinwirken.

C L I F F O R D
C H A N C E

