

IT-Projekte mit System: Vertragsmanagement als Erfolgsfaktor

Dr. Jörg Schneider-Brodtmann

Tübingen, 21.06.2007

Ausgangslage

- max. 20 % – 30 % aller IT-Projekte werden erfolgreich abgeschlossen
- etwa 20 % – 30 % aller IT-Projekte werden ganz abgebrochen
- die übrigen schlagen zumindest in Teilen fehl



Ausgangslage

- Die häufigsten Arten des Fehlschlagens
 - nicht, nicht vollständig oder nicht richtig erbrachte Leistungen
 - Zeitüberschreitung
 - Kostenüberschreitung



Gründe für das Scheitern

- unklare Zielsetzung
- überzogene Erwartungen bei gleichzeitig unzureichender Dokumentation
- unzureichende Abstimmung beim Auftraggeber (Fachabteilung – IT-Abteilung)
- zu enges zeitliches Korsett, fehlende Flexibilität



Gründe für das Scheitern

- nicht ausreichendes Budget
- mangelhaftes Projektmanagement, insbesondere bei Change Requests
- Kommunikationsprobleme zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer



Bedeutung der Vertragsgestaltung

- Einbettung der Vereinbarungen in den Rahmen der gesetzlichen Vorschriften
- Festlegung der Anforderungen an die zu erbringenden Leistungen
- Zuordnung der Verantwortlichkeiten



Bedeutung der Vertragsgestaltung

- Bestimmung der „Spielregeln“ für die Durchführung des Projekts
- Definition von Mechanismen zur Störungsbehebung
- Festlegung von Sanktionen



Herausforderungen

- unterschiedliche Interessen der Beteiligten
- verschiedene Arten von Leistungen
- lange Projektdauer
- sich änderndes Umfeld

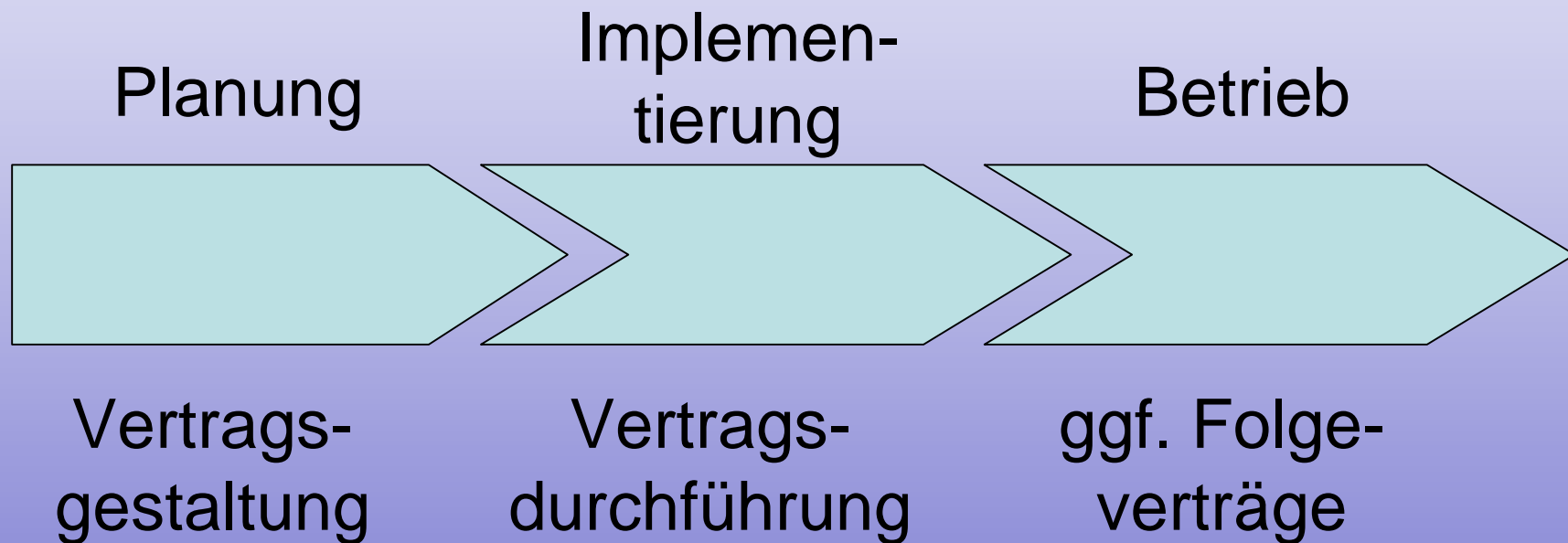


Interessen der Beteiligten

Thema	Auftraggeber	Auftragnehmer
Projektverantwortung	beim Auftragnehmer, möglichst als Generalunternehmer	beim Auftraggeber
Leistungsbeschreibung	„all inclusive“	abschließend
Vergütung	Festpreis	Time & Material
Zeitplan	fix	flexibel



Phasen eines IT-Projekts



Der „IT-Vertrag“

- Vertrag über die Erbringung von IT-Leistungen
- Keine einheitliche Begrifflichkeit, z. B.
 - Vertrag über die Einführung der Software XY
 - Projektvertrag
 - Systemvertrag
 - Rahmenvertrag IT



Mögliche Inhalte

- Projektplanung und Beratung
- Hard- und Softwareüberlassung
- Anpassung von Standardsoftware
- Erstellung von Individual-Software
- Implementierung und Schulung
- Betrieb von Hard- und Software
- Wartung und Pflege



Vertragstypen des BGB

- Kauf, § 433 BGB
- Miete, § 535 BGB
- Dienstvertrag, § 611 BGB
- Werkvertrag, § 631 BGB
- Sonderfall: Werklieferungsvertrag, § 651 BGB



Einordnung des IT-Vertrages

- Nach dem Schwerpunkt der Regelung
 - z. B. Kauf von Standardsoftware mit Parametrisierung ist insgesamt Kaufvertrag
 - Anpassung vorhandener Software des Kunden ist Werkvertrag
 - Software-Erstellung: fraglich, ob nach Kauf- oder Werkvertragsrecht zu behandeln (wg. § 651 BGB)
- Häufig keine eindeutige Zuordnung möglich
 - Bsp.: Software-Pflege



Bedeutung der Einordnung

- Einmaliger Leistungsaustausch (z. B. Kauf) oder Dauerschuldverhältnis (z. B. Miete)
- Abnahmeerfordernis nur bei Werkvertrag, nicht bei Kauf
- Mitwirkungspflichten des Auftraggebers beim Werkvertrag
- Unterschiedliche Gewährleistungsregelungen mit verschiedenen Verjährungsfristen
- Unterschiedliche Beendigungsregelungen (Rücktritt oder Kündigung)



Typisches IT-Projekt

- Erwerb von Standard-Software
- Vornahme von Anpassungsprogrammierungen
- Erstellung von Individual-Software
- Implementierung
- Schulung von Mitarbeitern, Beratung
- Softwarepflege



Vertragsstruktur

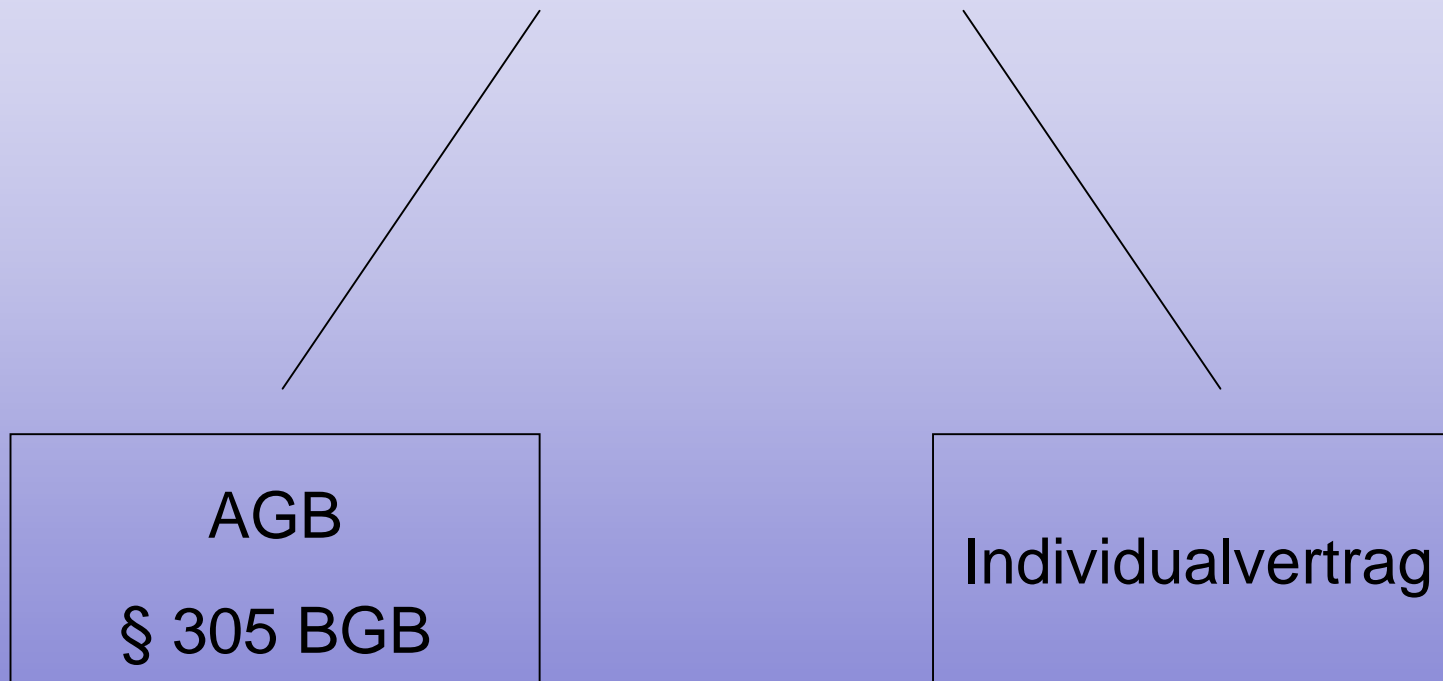
separate
Einzelverträge

Rahmenvertrag
mit Anlagen

Einheitsvertrag



Vertragsstruktur



Ausgewählte Regelungsbereiche

- Leistungsbeschreibung/Pflichtenheft
- Dienst- oder Werkvertrag
- Vergütungsmodelle
- Projektmanagement, insbesondere Change Management
- Gewährleistung und Haftung
- Beendigungsszenarien



Leistungsbeschreibung

- Festlegung der vereinbarten Beschaffenheit i.S.d. §§ 434 Abs. 1, 633 Abs. 2 BGB
- Grundlage für Prüfung, ob Leistung frei von Sachmängeln ist
- Fehlt eine Leistungsbeschreibung, so ist in der Regel eine Leistung geschuldet, die „dem Stand der Technik bei mittlerem Ausführungsstandard“ entspricht



Leistungsbeschreibung

- Festlegung der Leistungsbeschreibung erfolgt in der Regel in einem **Pflichtenheft**
- Wichtige Frage: Wer trägt Verantwortung für Erstellung des Pflichtenhefts?
- ggf. Beauftragung als vorgelagertes Projekt (Phasenmodell)



Leistungsbeschreibung

<p>➤ Pflichtenheft vom Auftraggeber (oder Dritten in dessen Auftrag) erstellt:</p>	<p>➤ Pflichtenheft vom Auftragnehmer erstellt:</p>
<ul style="list-style-type: none">• Auftragnehmer schuldet Unterstützung bzw. Prüfung• Auftraggeber trägt Verantwortung für inhaltliche Vollständigkeit und Richtigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Auftraggeber schuldet Mitwirkung• Auftragnehmer trägt Verantwortung für inhaltliche Vollständigkeit und Richtigkeit



Leistungsbeschreibung

- Folgen unzureichender Leistungsbeschreibung
 - Umfang der Leistungspflichten des Auftragnehmers nicht klar bestimmt
 - weiter Raum für Change Requests
 - es fehlt Maßstab für Beurteilung der Abweichung der Ist- von der Sollbeschaffenheit



Leistungsbeschreibung

- häufiges Problem: Leistung kann bei Vertragsbeginn noch nicht klar bestimmt werden
- ⇒ dynamische Vertragsstrukturen
 - Atomisierung in einzelne Prozessspezifikationen (PS)
 - jeweils separate Beauftragung zur Erstellung und Realisierung
 - separate Abnahmen der einzelnen PS vor Abnahme des Gesamtsystems



Dienst- oder Werkvertrag?

	Dienstvertrag (§ 611 BGB)	Werkvertrag (§ 631 BGB)
Gegenstand	Leistung von Diensten (Arbeit)	Herstellung eines körperlichen oder unkörperlichen Werks
Kennzeichen	tätigkeitsbezogen	erfolgsbezogen (§ 631 Abs.2)
Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und Unterstützung, z.B. bei Erstellung eines Pflichtenhefts • Supportleistungen (Hotline) • Schulung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung eines Pflichtenhefts • Software-Erstellung oder Anpassung • Implementierung • Erstellung eines Pflichtenhefts



Dienst- oder Werkvertrag?

	Dienstvertrag (§ 611 BGB)	Werkvertrag (§ 631 BGB)
Vergütung	i.d.R. nach Aufwand, laufend zu entrichten	<ul style="list-style-type: none"> • i.d.R. Festvergütung, fällig mit Abnahme (§ 641 BGB) • Anspruch auf Abschlagszahlungen (§ 632 a BGB)
Abnahme	nicht erforderlich	(Haupt-)Pflicht des Bestellers, § 640 BGB
Mitwirkung des Auftraggebers	grundsätzlich nicht geschuldet	Obliegenheit, § 642 BGB



Dienst- oder Werkvertrag?

	Dienstvertrag (§ 611 BGB)	Werkvertrag (§ 631 BGB)
Rechtsfolgen bei Mängeln	<ul style="list-style-type: none">• keine Sachmängelgewährleistung• Schadensersatz nach allgemeinen Regeln (§ 280)• ordentliche Kündigung (§ 621)• ggf. außerordentliche Kündigung (§ 626)	<ul style="list-style-type: none">• Sachmängelgewährleistung inkl. Schadensersatz (§ 634)• freie Kündigung (§ 649)• ggf. außerordentliche Kündigung (§ 314)



Dienst- oder Werkvertrag?

	Dienstvertrag (§ 611 BGB)	Werkvertrag (§ 631 BGB)
Vertragsdauer und Beendigung	<p>Dauerschuldverhältnis:</p> <ul style="list-style-type: none">• auf bestimmte Zeit (§ 620 Abs. 1)• auf unbestimmte Zeit (§ 620 Abs. 2)• außerordentliche Kündigung möglich (§ 626)	<p>bis zur Vollendung des Werks</p> <ul style="list-style-type: none">• Kündigungsrecht des Bestellers gem. § 649• Kündigungsrecht des Unternehmers gem. § 642• außerordentliche Kündigung möglich (§ 314)



Vergütungsmodelle

Nach Aufwand
(„time & material“)

Pauschalpreis

mit detaillierter
Leistungs-
beschreibung

mit pauschaler
Leistungs-
beschreibung
(„all inclusive“)



Vergütungsmodelle

Nach Aufwand	Detail-Pauschalpreis	Global-Pauschalpreis
➤ Risiko beim Auftraggeber	➤ geteiltes Risiko:	➤ Risiko beim Auftragnehmer
<ul style="list-style-type: none"> • Mehraufwände führen zu Kostensteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Änderung innerhalb der Leistungsbeschreibung abgegolten • Änderung außerhalb der Leistungsbeschreibung führt zu Change Request 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehraufwände grundsätzlich abgegolten • ggf. Anpassung bei „wesentlichen Änderungen“ (Untergrenze 20 %) • Nicht bei Festpreisvereinbarung i.S. einer Garantie



Projektmanagement

DV-Modell	WV-Modell	„Kooperationsmodell“
<ul style="list-style-type: none"> • Projektleitung beim Auftraggeber, fachliches Weisungsrecht • Keine Erfolgsverantwortung des Auftragnehmers • Aufklärungspflichten des Auftragnehmers 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleitung beim Auftragnehmer, kein Weisungsrecht • Erfolgsverantwortung beim Auftragnehmer • Auftraggeber hat Mitwirkungspflichten 	<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Projektleitung • häufig Erfolgsverantwortung nicht klar geregelt <p>⇒ Mischmodell, unklar ob WV oder DV</p>



Change Management

- wichtigste Aufgabe des Projektmanagements
- Anwendungsfälle:
 - Änderung von Leistungen
 - Änderung von Mengengerüsten
 - Erfordernis zusätzlicher Leistungen
 - Änderung des Terminplans
 - Kostenänderungen (sofern vereinbart)



Change Management

- Auswirkungen von Change Requests:
 - Leistung
 - Termine
 - Kosten
- wichtige Frage, ob Auftragnehmer zur Durchführung eines Change Request des Auftraggebers grundsätzlich verpflichtet ist oder nicht



Change Management

- Change Request Verfahren:
 - Änderungsverlangen des Auftraggebers oder des Auftragnehmers
 - Prüfung durch Auftragnehmer innerhalb bestimmter Frist (ggf. vergütungspflichtig)
 - Angebot durch Auftragnehmer:
 - Beschreibung der geänderten Leistung
 - Kosten, Zeitaufwand
 - Auswirkung auf übrige Leistungen
 - Annahme durch Auftraggeber innerhalb bestimmter Frist oder Ablehnung
 - ggf. Vertragsanpassung



Haftung und Gewährleistung

- Haftung für Sach- und Rechtsmängel (bei Kauf- und Werkvertrag, nicht bei Dienstvertrag)
- Haftung für sonstige Pflichtverletzungen
- Haftungsbeschränkungen und –ausschlüsse
- Versicherungen



Beendigungsszenarien

- Ausgangspunkt: Kündigungsrecht des Bestellers beim Werkvertrag, § 649 BGB
- oftmals nicht sachgerecht, daher Vereinbarung von (Sonder-)Kündigungsrechten:
 - Nichterreicherung von Meilensteinen
 - Veränderungen beim Auftraggeber (z.B. Bedarfsänderung)
 - Veränderungen beim Auftragnehmer (v.a. „Change of Control“)



Beendigungsszenarien

➤ wichtige Regelungen:

- Übergabe und Abnahme vollständig erbrachter Leistungen
- Übergabe nur teilweise erbrachter Leistungen
- Einräumung von Nutzungsrechten an Arbeitsergebnissen
- Übergabe Quellcode? ggf. Hinterlegung



Beendigungsszenarien

➤ wichtige Regelungen:

- Übergabe von Daten und sonstigen Materialien des Auftraggebers
- Abrechnungsmodalitäten
- ggf. Unterstützung bei Überleitung auf Auftraggeber oder anderen Dienstleister



Noch Fragen?

Dr. Jörg Schneider-Brodtmann

KLEINER Rechtsanwälte

**Büro Stuttgart
Alexanderstraße 3
70184 Stuttgart**

Telefon: (07 11) 601 708-29

Telefax: (07 11) 601 708-67

e-mail: jschneider@kleiner-law.com

