

Einleitung

Der Aufbau des Buchs

Um ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen zu können, müssen beide Vertragspartner erst einmal wissen, welche Ursachen es für Probleme und Krisen und welche Ursachen und welches Verbesserungspotenzial es für den Projekterfolg gibt [Kapitel 1].

Für den *Auftragnehmer* geht es in der Phase des Vertragsabschlusses darum vorzusorgen, dass bei der Durchführung schwerwiegende Probleme oder sogar Krisen möglichst nicht auftreten, sowie sich für den Fall abzusichern, dass sie es dennoch tun [Kapitel 2]. In der Phase der Durchführung des Projekts geht es darum, erfolgreich vorzugehen, d.h. kleine Probleme im Griff zu halten und große möglichst zu vermeiden bzw., wenn solche dennoch entstehen, sie möglichst zu überwinden [Kapitel 3].

Kapitel 4 stellt die Frage, was das Management des Auftragnehmers tun kann, damit seine Mitarbeiter bei Abschluss und Durchführung von Verträgen so vorgehen, wie das in den Kapiteln 2 und 3 empfohlen wird.

Für den *Kunden* geht es in der Phase des Vertragsabschlusses um ähnliche Aufgaben; diese stellen sich aber teilweise anders. Insbesondere kommt es für ihn noch mehr darauf an, einen projektauglichen Partner zu finden [Kapitel 5]. Auch in der Phase der Durchführung sind besondere Aspekte zu berücksichtigen [Kapitel 6]. Insbesondere muss der Kunde bedenken, dass er dem Auftragnehmer meist nur einen Teil des Gesamtprojekts überträgt und ihn hinsichtlich dieses Teils kontrollieren muss sowie dass er den bei ihm verbliebenen Teil durchführt.

Dieses Buch wendet sich primär an die Auftragnehmerseite:

- Sie ist meist die Seite, die die Aufgabe hat, (erst einmal das Angebot und dann) den Vertrag zu formulieren, und die mehr Risiken als die Kundenseite übernimmt.
- Sie hat den schwierigeren Teil bei der Durchführung zu leisten und ist stärker als die Kundenseite an vernünftigen Verträgen mit realistischen Regelungen interessiert.

Das Konzept dieses Buchs: Noch ein Schichtenmodell

Ich spreche vier Ebenen an. Von unten nach oben beinhalten die Ebenen das Folgende:

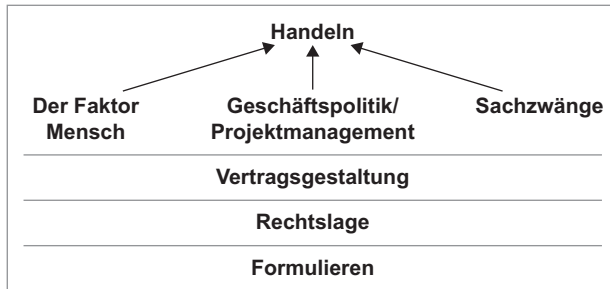


Abb. 1 Schichtenmodell zu Auftragsprojekten

Formulieren: Verträge werden geschlossen, damit jeder Vertragspartner Ansprüche gegen den anderen erlangt. Das ist das zentrale Thema des Vertragsrechts [siehe *IT-Verträge, Kapitel 1.2 und 3.1*]. Die Ansprüche werden im Vertrag und ergänzend in den Gesetzen beschrieben und im Rahmen der Projektdurchführung konkretisiert und/oder abgeändert.

In der Praxis gibt es viele Reibungsverluste, weil Texte unklar oder formal oder inhaltlich falsch formuliert sind. Das kann so weit führen, dass ein Projekt scheitert und Sieg oder Niederlage vor Gericht davon abhängen, wie der Richter einen einzigen unklaren Satz auslegt. Deswegen kommt es darauf an, dass Sie professionell, d.h. ordentlich, formulieren. Sie sollen nicht den »guten Stil« lernen, sondern nur, wie Sie Unklarheiten und Fehler in Formulierungen vermeiden können. Und wenn es Ihnen leichter fällt, etwas zu formulieren, können Sie besser darauf achten, inhaltliche Fehler zu vermeiden. Das Thema wird in Teil III abgehandelt.

Rechtslage: Das Vertragsrecht ist ein Fachgebiet wie andere auch, beispielsweise die Informationstechnologie oder das Qualitätsmanagement. Ebenso wie die an IT-Projekten Beteiligten einiges von jenen Gebieten wissen müssen, gilt das auch für das Vertragsrecht. Sie brauchen allerdings nicht einmal viel davon zu wissen. Denn zum einen versteht sich das Vertragsrecht größtenteils von alleine, und zum anderen erfüllt gutes Projektmanagement weitgehend die Anforderungen an gutes Auftragsmanagement. Glücklicherweise können Sie der rechtlichen Seite weitgehend dadurch automatisch Genüge tun, dass Sie das Projekt ordentlich *unter Beachtung der Schnittlinie* zwischen den Vertragspartnern durchführen.

Die rechtliche Seite kann allerdings besondere Aufmerksamkeit verlangen, beispielsweise bei Festpreisen und festen Terminen. Sie kann sogar entscheidend sein, etwa wenn das Projekt scheitert. Deswegen behalte ich die Rechtslage immer im Auge. Die rechtlichen Grundlagen sind in meinem Buch »IT-Projektverträge: Rechtliche Grundlagen« dargestellt. Jenes Buch bildet zusammen mit

diesem ein Duo für diejenigen, die Auftragsprojekte im IT-Bereich vereinbaren und durchführen sollen.

Das Buch »IT-Projektverträge: Rechtliche Grundlagen« verweist in seiner ersten Auflage von 2008 noch auf den Vorgänger von diesem Buch (»Richtiges Vorgehen bei Verträgen über IT-Leistungen«). Einige Verweise stimmen nicht mehr für dieses Buch. Die für dieses Buch zutreffenden Verweise sind in Anhang E aufgeführt.

Für Leser in Österreich verweise ich auf einen »Anhang Österreich« auf meiner Webseite. In diesem führe ich auf, wie sich die in diesem Buch dargestellte Rechtslage für Deutschland von der in Österreich unterscheidet. Ob es auch einen »Anhang Schweiz« geben wird, ist offen.

Vertragsgestaltung: Für jedes Fachgebiet und so auch für IT-Projektverträge brauchen Sie Methoden, Richtlinien und Werkzeuge. Allgemeine Fragen dazu werden in diesem Buch abgehandelt. Für die Kundenseite gibt es als Ergänzung zu diesem Buch Vorschläge zu wichtigen Typen von IT-Auftragsprojekten (www.zahrnt.de unter »Ergänzende Texte zu Büchern/Projektmanagement«, Kapitel 5.3). Beiden Seiten biete ich vollständige Dokumente wie Vertragsbedingungen oder Arbeitshilfen für das Abfassen von Angeboten/Aufträgen an (www.zahrnt.de unter »Vertragsbedingungen für Auftraggeber bzw. Auftragnehmer«).

Geschäftliches Handeln: Die am Projekt Beteiligten sollen auf der Grundlage des Vertrags handeln und ihre Pflichten nicht verletzen. Die Verträge sind erst einmal das Netz, das jeden der Vertragspartner absichern soll. Entscheidend für deren Handeln ist aber, wie sie das Projekt erfolgreich durchführen können. Das ist das zentrale Thema dieses Buchs.

*Rechtliche Absicherung ist gut,
tatsächliche Absicherung ist besser.*

Gutes Projektmanagement bei Projektverträgen wird zu gutem Auftragsmanagement, wenn die Schnittlinie zwischen den Vertragspartnern sachgerecht beachtet wird: Im Verhältnis zu internen Projekten gibt es einen viel stärkeren Schnitt durch das Projekt. Das zeigt sich am deutlichsten, wenn sich ein Risiko realisiert und ein Schaden entsteht. Der Schaden trifft bei internen Projekten immer die eigene Organisation (gleich ob die Auftraggeber-Instanz oder die Auftragnehmer-Instanz ihn verursacht hat). Bei Auftragsprojekten kommt es hingegen sehr darauf an, wer den Schaden verursacht und wer ihn zu tragen hat. Jeder Vertragspartner wird versuchen, den Schaden dem anderen zuzuschieben.

Wie können Sie dieses Buch nutzen?

Wenn Sie sich das vorstehend beschriebene Konzept der vier Ebenen einprägen, verstehen Sie leichter, auf welche Ebene sich der Text jeweils bezieht, und können besser das Spannungsverhältnis von »Recht haben« (Ebene 2) und »Erfolg haben« (Ebene 4) nachvollziehen.

Dieses Buch enthält viele Vorschläge. Um das Buch auf diese zu konzentrieren, habe ich möglichst alles, was sich auf die Grundlagen der Lehre vom Projektmanagement bezieht, in Fußnoten »verbannt«. Weiterhin habe ich Details oder Ergänzungen in Anlagen verschoben, die Sie auf meiner Webseite (www.zahrnt.de) finden.

Aber trotz dieser Auslagerungen kann ich Ihnen nicht empfehlen, auch nur den an Ihre Seite gerichteten Teil des Buchs in einem Zug durchzuarbeiten. Denn die vielen Vorschläge sollen Sie weniger zum Lernen als zur Reflexion über Ihr Verhalten und Ihr Vorgehen anhalten. Verschaffen Sie sich deswegen erst einmal einen Überblick über das Buch und arbeiten Sie jeweils dann, wenn Sie mit einem Problem beschäftigt sind, den entsprechenden Abschnitt durch. Das kann im Hinblick auf eine konkrete Situation geschehen, ebenso im Rückblick und am besten auf beide Weisen.

Als *Auftragnehmer* sollten Sie sich mit drei Kernthemen ziemlich früh beschäftigen:

- *Erstens* mit den zwei Zielen bei der Vertragsvorbereitung, nämlich dass der Vertrag nicht nur der Absicherung bei Problemen, sondern auch der Förderung des Erfolgs dienen soll. Deswegen kommt es auf realitätsgerechte Regelungen an [Kapitel 2.1].
- *Zweitens* damit, dass die Ursache für die meisten Probleme der Mensch ist [Kapitel 3.2].
- *Drittens* mit der Schnittlinie, die bei Auftragsprojekten zwischen dem Kunden und dem Auftragnehmer durch die Projektaufgabe und durch die Projektorganisation geht [Kapitel 3.3.1].

Als *Kunde* sollten Sie dasselbe wie der Auftragnehmer tun [Kapitel 5.1 bzw. Kapitel 6.2 bzw. Kapitel 6.3.1]. – Sie können von dem Buch auch für Ihre internen Projekte profitieren: Sie können deren Vorbereitung und Durchführung verbessern, indem Sie Ihre interne Auftragnehmer-Instanz anhalten, die Empfehlungen für die Auftragnehmerseite – abgeschwächt – zu befolgen, oder, wenn Sie zur internen Auftragnehmer-Instanz gehören, indem Sie stärker darauf bestehen, dass die Auftraggeber-Instanz strukturierter vorgeht.

Ich spreche Sie, verehrter Leser, direkt an, weil es ganz wesentlich um Ihr Verhalten und Ihr Vorgehen in Projekten geht. Vielleicht fühlen Sie sich beim Lesen bestätigt. Wenn Sie manches anders als von mir vorgeschlagen *für richtig halten*, kann das durchaus berechtigt sein. Es kommt auf die Umstände an, manchmal auf Sachzwänge. Und manchmal können verschiedene Wege zum Ziel führen.

Wenn Sie meinen, dass eine Reihe von Empfehlungen trivial ist, so werden Sie für sich selbst Recht haben. Ich komme aber nicht umhin, schlichte Empfehlungen aufzuführen, weil in der Praxis so häufig gegen diese verstoßen wird.

Die Größe des Projekts spielt eine erhebliche Rolle. Schwerpunktmäßig denke ich bei meinen Empfehlungen an Projekte mit einem Dienstleistungsumfang von 100 bis 500 Tagen. Wer größere Projekte betreut, wird seine Probleme

ebenfalls finden, allerdings auch viele, die ihn nicht interessieren, weil er sie nach seinem Selbstverständnis nicht hat.

Falls Sie meinen, dass ich von hoher Warte aus leicht gute Ratschläge erteilen könnte, möchte ich darauf hinweisen, dass ich selbst Auftragnehmer für eine schwierige Kundschaft bin, nämlich für IT-Anbieter und für IT-Anwender. Ich habe praktisch alle Probleme, die ich in diesem Buch behandle, als Auftragnehmer ähnlich erlebt. Ich habe auch fast alle Probleme aus der Sicht eines Beraters der einen oder der anderen Seite kennengelernt. – Insgesamt habe ich über dreißig Jahre lang Erfahrungen mit IT-Projekten gesammelt, anfangs als Projektleiter, die längste Zeit allerdings als Rechts- und Organisationsberater im Bereich IT-Projektverträge.

Sie brauchen nicht ständig mit dem Vertragsdokument wie mit einem Projekthandbuch unter dem Arm herumzulaufen (Sie sollen aber auch nicht auf den Schutz des Vertrags verzichten!). Sie sollen aber gegenüber dem anderen Vertragspartner darauf bestehen, dass er seine Pflichten erfüllt, wie sich das zwischen fairen Partnern gehört. Sie brauchen nicht kleinlich zu sein; schließlich macht auch Ihre Seite Fehler. Lassen Sie aber keine Misstände einreißen. Lassen Sie es insbesondere nicht zu, dass der andere Vertragspartner auf geschäftlicher Ebene aus Ihrem großzügigen Verhalten einen Anspruch auf dessen Fortsetzung ableitet.

Sie können das im Schema These, Antithese, Synthese sehen: Die Praxis ist tendenziell etwas lässig. Deren These lautet: Nur so könne man zum Erfolg kommen. Oder: Die Sachzwänge würden gebieten so vorzugehen, wie man es täte. Meine Antithese lautet: Mit viel Ordnung geht es besser. Die Wahrheit liegt in der Mitte.

Begriffe

Projekt: Was ein Projekt ist, ergibt sich aus DIN 69901. Das ist jedes »Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.

- Zielvorgabe
- zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Begrenzungen
- projektspezifische Organisation«.

Daraus ergibt sich nahezu zwangsläufig, dass Probleme/Risiken zu einem Projekt dazugehören.⁴

Externe Projekte/Auftragsprojekte: In diesem Buch geht es um Projekte zwischen dem Kunden und dem Auftragnehmer. Dafür hat sich bisher kein Begriff durchgesetzt – aus meiner Sicht, weil diese Variante bisher wissenschaftlich kaum zur Kenntnis genommen worden ist [siehe Vorwort].

4. Siehe auch Gerhard Barth, Geleitwort, in: [Heilmann/Etzel/Richter 2003], S. v: »charakteristische Züge von Projekten: ... das Vorhandensein von Risiken.«; Heidi Heilmann, Erfolgsfaktoren des IT-Projektmanagements, in: [Heilmann/Etzel/Richter 2003], S. 3 ff., S. 5: IT-Projekte sind »mit Risiken verbunden«.

Der Auftragnehmer soll IT-Leistungen erbringen, an denen der Kunde mehr oder weniger mitwirkt. Das bezeichne ich als »IT-Projekt« (Abb. 2). Das Buch von [Teich/Kolbenschlag/Reiners 2004] zeigt, wie viele Aufgaben der Kunde hat. Im Folgenden gehe ich speziell auf die Einführung von umfangreicher Standardanwendungssoftware (»Einführungsprojekt«) ein oder auf die Erstellung von Software, wobei Standardsoftware einbezogen werden kann (»Erstellungsprojekt«).⁵ Hardware kann in beiden Fällen hinzukommen.

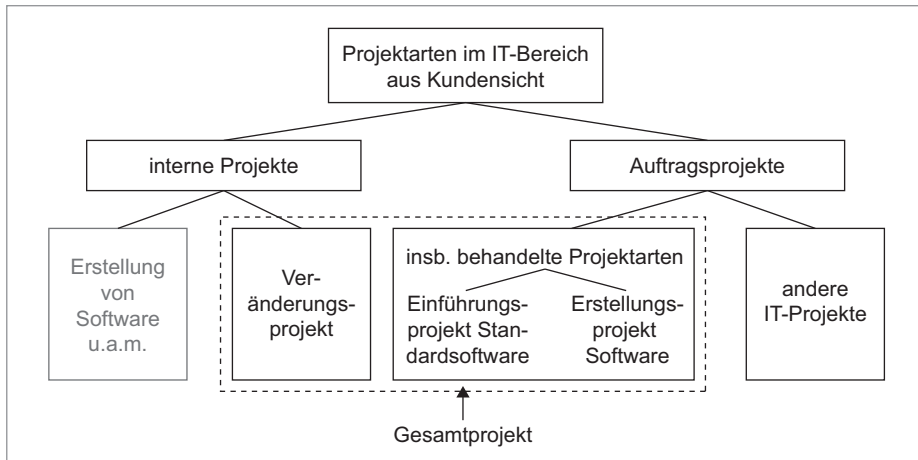


Abb. 2 Projektarten im IT-Bereich aus Kundensicht

Bei einigen Typen von solchen Projekten passt die vorgenannte Definition nicht recht, insbesondere bei *Einführungsprojekten*. Für den Auftragnehmer ist eine solche Einführung eine Aufgabe, die er hoffentlich im Griff hat; für den Anwender ist sie hingegen ein echtes Projekt. Deswegen ist es plausibel, in solchen Fällen von einem »serienartigen Projekt« zu sprechen. [Kellner 2001], S. 4 spricht von »Serienprojekt«.

Das Veränderungsprojekt: Der Kunde kann seine Aufbau- und Ablauforganisation reorganisieren wollen. Oder er muss es tun, um seine Organisation an das anzupassen, was die Software an (meist besserer) Organisation erwartet oder –

-
5. Zu Projekttypen siehe Harry M. Sneed, Ein Vorgehensmodell für EAI-Projekte, in: [Kerber/Marré/Frick 2003], S. 31 ff. Sneed definiert *Einführungsprojekte* eigenwillig dahingehend, dass »das Ziel die Anpassung der Organisation an das Produkt« sei (S. 20). Wie der Titel sagt, behandelt Sneed Integrationsprojekte.
 Zum Projektmanagement bei »agiler Softwareentwicklung im Großen« (aber auch im Kleinen) siehe [Eckstein 2004].
 Zum Management von Serviceverträgen siehe [Meier/Myrach 2004].
 Zu Webprojekten siehe [Friedlein 2002]. Friedlein sieht mittlere und große Webprojekte so, dass alles etwas problematischer als üblich ist, weil es sich mehr als üblich verändert. Siehe ausführlich [Lettau/Hahn 2004].

ggf. unter Anpassungsprogrammierung – ermöglicht. Außerdem muss er den Übergang vom alten zum neuen System managen (Veränderungsmanagement). Im Hinblick darauf spreche ich bei Bedarf vom »Veränderungsprojekt« des Kunden.

Beispiel für die hohe Wichtigkeit des Veränderungsprojekts

»Der Erfolg einer CRM-Lösung hängt nur in geringem Maße von der Auswahl der Software ab. Erst durch die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf den Kunden kann diese wirklich in den Mittelpunkt rücken: Das erfordert häufig auch einen tief greifenden Wandel in der Unternehmenskultur. Um CRM erfolgreich einzuführen, muss Kundenorientierung unternehmensweit trainiert und gelebt werden.«

Michael Dusch, Zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Computerwoche 38/2001, S. 58

Das *Veränderungsprojekt* und das IT-Projekt zusammen bezeichne ich als das Gesamtprojekt, weiterhin das IT-System und die angestrebte Organisation zusammen als die Lösung.⁶

Der Auftragnehmer ist für das *Veränderungsprojekt* nur zuständig, wenn das ausdrücklich vereinbart worden ist (er muss aber in jedem Fall mit dem Kunden einen diesbezüglichen Dialog führen, um Vorgaben für das Parametrieren bzw. das Programmieren zu bekommen). Das *Veränderungsprojekt* wird für ihn zu einem Problem, wenn der Kunde sein – ggf. aufgezwungenes – *Veränderungsprojekt* vernachlässigt und das IT-Projekt deswegen nicht vorankommt. Das Spannungsverhältnis von Soll zu Ist zeigt sich beispielsweise in der Studie von [Feldmüller/Frick/Grau 2005], S. 13 f.: 83 % der Befragten sagten, dass IT-Entwicklungs- und Einführungsprojekte von Veränderungsprozessen der Organisation nicht mehr zu trennen sind und zusammen geplant und gesteuert werden müssen. Aber nur 18 % erklärten, dass das in der Praxis auch so geschehen würde.

Projekt als System: Jedes Projekt ist zugleich ein – zeitlich begrenztes – System (das zum Ziel hat, ein Anwendungssystem zu schaffen). Die Struktur der meisten Typen von IT-Projekten, wie insbesondere von *Einführungsprojekten* oder von *Erstellungsjekten*, ist im Grundsatz einigermaßen gut bekannt. Das erlaubt mir, Empfehlungen zu geben. Im einzelnen Projekt kommt es allerdings stark auf die Ausprägung der Variablen des Systems an. Dementsprechend sind viele Empfehlungen allgemein gehalten und müssen für den einzelnen Fall konkretisiert werden.⁷

6. Der Kunde kann im Einzelfall auch noch ein systemtechnisches Projekt (mit einem anderen Auftragnehmer) haben, nämlich die wesentliche Änderung seiner IT-Plattform. Für das Verhältnis von Kunde zu Auftragnehmer in diesen Fällen gelten die Ausführungen zum Veränderungsprojekt entsprechend: Das ist ein Projekt des Kunden, das sich allerdings auf das eigene Projekt auswirkt.
7. Siehe dazu [Dörner 2000], S. 58 ff., S. 109 ff. und insbesondere S. 138 ff.: Es gibt »wenige *allgemeine* (also bedingungsfreie) Regeln ..., aufgrund derer man sein Handeln einrichten kann. Jede Situation muß neu bedacht werden.« Weiterhin S. 251 ff. Zu Beispielen der Systemtheorie siehe Kapitel 3.3.7.1 unter »Spezifische Ratschläge« den sechsten eingerückten Absatz, S. 128, zum Thema Nachgeben (das Nachgeben führt beim Kunden zu einer »positiven« Rückkopplung, die für den Auftragnehmer nachteilig ist).

Auftragsmanagement: So nenne ich das Projektmanagement bei Auftragsprojekten, das über das normale Projektmanagement hinaus deren Besonderheiten berücksichtigt. Das beinhaltet zum einen zusätzliche Aufgaben, macht einzelne Aufgaben wichtiger oder ändert sie ab. Zum anderen erfordert es ein spezifisches Kommunikationsverhalten und wirkt sich so auf die gesamte Projektstätigkeit aus. – Interne Projekte können Auftragsprojekten angenähert werden und das geschieht auch in der Praxis, um die Effizienz der Projektdurchführung zu erhöhen.

Auftragnehmer – Kunde: Der Einfachheit halber werden diese Begriffe fast durchgängig verwendet, auch wenn der Auftragnehmer erst einmal ein Anbieter und der Kunde ein Interessent ist. Ich vermeide das Wort »Auftraggeber«, weil es so häufig mit dem Wort »Auftragnehmer« verwechselt wird.

Ein Dritter, ein Generalunternehmer, kann hinzukommen. Er ist dann Auftragnehmer gegenüber dem Endkunden und Kunde/Auftraggeber gegenüber dem Unterauftragnehmer. Das führt zu zahlreichen Schwierigkeiten [zur rechtlichen Seite siehe *IT-Verträge, Kapitel 3.2(3)*]. Die Besonderheiten sind in meinem Arbeitspapier »Zusammenwirken mehrerer Auftragnehmer« (www.zahrnt.de) dargestellt.

Vertragsmanagement: Das ist ein Begriff, den ich möglichst nicht verwende. Denn er ist in DIN 69901 so definiert, dass das Vertragsmanagement eine Funktion ist wie Konfigurationsmanagement oder Qualitätsmanagement, nicht aber etwas, was während der Projektdurchführung auf alles ausstrahlt.

Der Begriff macht sich aber gut. Deswegen nutzen Juristen den Begriff als Modewort. Sie bieten ihre früheren Seminare über Vertragsrecht jetzt als solche über Vertragsmanagement an, gehen also nicht wirklich auf das Auftragsmanagement ein, auch nicht dann, wenn sie sogar von »Professionellem Vertragsmanagement« sprechen.

Weil ein Projekt in der Form eines Auftragsprojekts praktisch alle Aufgaben des Projektmanagements beeinflusst, spreche ich von Auftragsmanagement. Anfangs ist auf der Auftragnehmerseite der Vertrieb dafür zuständig, später der Projektleiter (Entsprechendes gilt für die Kundenseite). Dabei stellen sich spezielle Aufgaben, für die diese Instanzen Unterstützung anderer Instanzen brauchen. Eine umfassende Instanz »Vertragsmanagement« kommt mehr in der Theorie⁸ als in der Praxis vor.

8. [Klotz/Dorn 2006] machen das Vertragsmanagement zu einer Superfunktion, sodass der Projektleiter nur noch der Gehilfe des Vertragsmanagers ist, S. 37: »IV-Vertragsmanagement ... Querschnittsaufgabe ... des strategischen Informationsmanagements.«; S. 39 f.: »Eine Vielzahl der Aufgaben des IV-Vertragscontrolling ist auch Kern eines effizienten Produktmanagements.« IV-Controlling und IV-Vertragsmanagement werden teils gleichgesetzt, teils ist das IV-Controlling der Kern, der das Projekt »steuert«. In beiden Abbildungen steht einer der beiden Begriffe in der Mitte, um den herum sich alle Funktionen bzw. Organisationseinheiten gruppieren. Siehe ergänzend www.zahrnt.de unter Anhang D Literaturverzeichnis.