

Inhaltsverzeichnis

	Einleitung	1
1	Störfaktoren und Erfolgsfaktoren bei IT-Projekten	9
1.1	Ursachen	9
1.2	Störfaktoren	10
1.2.1	Literatur	10
1.2.2	Eigene Untersuchung	12
1.2.3	Entstehen von Krisen	14
1.2.4	Zahlen über Misserfolgsraten	15
1.3	Erfolgsfaktoren	17
1.3.1	Literatur	17
1.3.2	Eigene Untersuchungen	18
Teil I	Empfehlungen an die Auftragnehmerseite	25
2	Vertragsvorbereitung und Vertragsverhandlungen	27
2.1	Anforderungen an den Vertrag für Projekterfolg und Absicherung	27
2.1.1	Anforderungen an das Vertragsdokument	30
2.1.2	Vorbeugen gegen Risiken, Absichern des Projekterfolgs	39
2.1.2.1	Vorbeugen gegen falsche Vorstellungen beim Kunden	40
2.1.2.2	Sind die (geplanten) Vereinbarungen geeignet, insbesondere Preise und Termine?	44
2.1.2.3	Wie weit Risiken ermitteln?	49
2.1.3	Schlussbemerkung zum Thema Anforderungen an den Vertrag	52

2.2	Anforderungen an die Attraktivität Ihrer Angebote	53
2.2.1	Verträglich mit den Anforderungen an das Vertragsdokument . . .	53
2.2.2	Verträglich mit dem Vorbeugen gegen Risiken?	55
2.2.3	Anforderungen an Ihre Allgemeinen Geschäftsbedingungen	56
2.3	Der Weg zum Vertragsabschluss	58
2.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation für das Angebotswesen	58
2.3.2	Erstellen, Besprechen und Fortschreiben des Angebots	59
2.3.3	Sie können den Vertrag selbst formulieren, soweit das Ihre Aufgabe ist	60
2.3.4	Was sollen Sie für die rechtliche Absicherung Ihrer Seite tun?	61
2.3.5	Der Interessent wünscht und formuliert Änderungen Ihres Angebotstexts	64
2.3.6	Die Zeit läuft davon	68
2.4	Vorgehen beim Aushandeln	69
2.4.1	Der Ansatz	69
2.4.2	»Verträge dienen dem Worst Case«	72
2.4.3	Der Rechtsberater des Kunden	73
2.4.4	Der Kunde stellt überzogene Forderungen	77
2.4.5	Der (externe) Berater des Kunden stellt überzogene Forderungen	78
2.5	Die Dokumenthoheit	79
2.6	Der öffentliche Auftraggeber	80
3	Durchführung von IT-Verträgen	83
3.1	Einleitung	83
3.2	Menschliches Verhalten	85
3.2.1	Kritische Verhaltensweisen der eigenen Seite	86
3.2.2	Kritische Verhaltensweisen auf Kundenseite	88
3.2.3	Was können Sie hinsichtlich der kritischen Verhaltensweisen tun?	89
3.2.4	Psychosoziale Kompetenzen als Erfolgsfaktoren	92
3.3	Das normale Projektmanagement	92
3.3.1	Aufbauorganisation des Projekts	93
3.3.2	Projektinitialisierung und Kick-off-Meetings	100

3.3.3	Den Vertrag leben	105
3.3.3.1	Die Vereinbarungen anwenden oder anpassen	105
3.3.3.2	Die Vereinbarungen erfolgreich anwenden	106
3.3.4	Anforderungsmanagement	112
3.3.4.1	Ihr Vorgehen beim Anforderungsmanagement	113
3.3.4.2	Zwischen- und Teilergebnisse dokumentieren und verabschieden	116
3.3.4.3	Zusatzaufträge, insbesondere Change Requests	119
3.3.4.4	Das Vertragsdokument fortschreiben	121
3.3.5	Terminmanagement	122
3.3.6	Vergütungsmanagement	124
3.3.7	Konfliktmanagement	125
3.3.7.1	Ratschläge	125
3.3.7.2	Verhalten bei Konflikten über die geschuldete Leistung	130
3.3.7.3	Zielkonflikte beim Kunden	132
3.3.7.4	Verunsicherung des Kunden vermeiden	133
3.4	Krisenmanagement	135
3.4.1	Risikomanagement	135
3.4.2	Frühwarnsignale definieren und kontrollieren	137
3.4.3	Die Beweislage frühzeitig sichern	140
3.4.4	Die krisenhafte Entwicklung und erst recht die Krise selbst akzeptieren	144
3.4.5	Krisenmanagement und der Vertrag/das Vertragsrecht	145
3.4.6	Empfehlungen zum Vorgehen	146
3.4.7	Externe Hilfe in der Krise	150
3.4.8	Externe Hilfe zur Vermeidung von Krisen	152
3.4.9	Grund und Anlass	152
3.5	Den Produktivstart managen	153
3.5.1	Den Produktivstart absichern	153
3.5.2	Die Akzeptanzschwelle des Kunden beachten	155
3.5.3	Die Abnahmeerklärung erreichen	157
3.5.4	Der Abschluss des Projekts	161
3.6	Abrundung: Den Vertrag rechtlich formal korrekt durchführen	161

4	Empfehlungen an die Geschäftsführung	165
4.1	Vertragsvorbereitung	165
4.1.1	Organisatorische Maßnahmen	165
4.1.2	Feste Preise und Termine sachgerecht ermitteln und vereinbaren	168
4.2	Durchführung von Projektverträgen	173
4.3	Projektende	175
Teil II	Empfehlungen an die Auftraggeber-/Kundenseite	177
5	Vertragsvorbereitung und Vertragsverhandlungen	179
5.1	Anforderungen an den Vertrag: Projekterfolg und Absicherung	179
5.1.1	Den richtigen Auftragnehmer suchen und finden	180
5.1.1.1	Bei Einführungsprojekten	181
5.1.1.2	Den richtigen Auftragnehmer bei Erstellungsprojekten aussuchen	185
5.1.2	Anforderungen an das Vertragsdokument	186
5.1.3	Vorbeugen gegen Risiken, Absichern des Projekterfolgs	188
5.1.3.1	Vorbeugen gegen falsche Vorstellungen beim Auftragnehmer . . .	189
5.1.3.2	Sind die (geplanten) Vereinbarungen geeignet?	189
5.1.3.3	Nur vorsichtig feste Preise und Termine vereinbaren	192
5.1.3.4	Wie weit Risiken ermitteln?	196
5.1.3.5	Den Ausstieg offenhalten	196
5.1.3.6	Eine Lösung aus mehreren Händen	197
5.2	Einholen von Angeboten	198
5.2.1	Planen Sie die Durchführung des Projekts in Phasen	199
5.2.1.1	Phasen bei Erstellungsprojekten	200
5.2.1.2	Phasen bei Einführungsprojekten	201
5.2.2	Was wollen/sollen Sie zum Vertragsdokument beitragen?	203
5.2.2.1	Definieren Sie Ihre Anforderungen schriftlich	204
5.2.2.2	Sie können auch darüber hinaus etwas tun	205
5.2.2.3	Der Auftragnehmer wünscht und formuliert Änderungen Ihres Texts	208

5.2.3	Die Vertragsbedingungen/AGB	208
5.2.3.1	Anerkennung der AGB des Auftragnehmers	209
5.2.3.2	Selbst Vertragsbedingungen/AGB zum Vertragsbestandteil machen	211
5.2.4	Aufforderung zur Angebotsabgabe	213
5.2.4.1	Erforderliche Dokumente für die Einholung von Angeboten . . .	213
5.2.4.2	Beteiligung externer Berater	215
5.2.4.3	Kriterien für die Bewertung von Angeboten	215
5.2.4.4	Risikomanagement	217
5.2.5	Vorauswahl und Endauswahl	218
5.3	Vorschläge zu Vertragsbedingungen für einige typische Aufträge	219
5.4	Vorgehen beim Aushandeln	220
5.5	Die Dokumentenhoheit	222
5.6	Die internen Projektaufträge	222
6	Durchführung von IT-Verträgen	225
6.1	Einleitung	225
6.2	Menschliches Verhalten	226
6.3	Das normale Projektmanagement	226
6.3.1	Die Schnittlinie zum Auftragnehmer beachten	227
6.3.2	Die Kick-off-Meetings mit dem Auftragnehmer nutzen	228
6.3.3	Den Vertrag leben	229
6.3.3.1	Die Vereinbarungen anwenden oder anpassen	229
6.3.3.2	Die Vereinbarungen erfolgreich anwenden	230
6.3.4	Anforderungsmanagement	232
6.3.4.1	Konkretisierung der Aufgabenstellung	232
6.3.4.2	Zwischen- und Teilergebnisse festlegen	233
6.3.5	Terminmanagement	233
6.3.6	Vergütungsmanagement	234
6.3.7	Konfliktmanagement	234
6.3.8	Dem Projektteam des Auftragnehmers beistehen	235
6.3.9	Verunsicherung Ihrer Mitarbeiter vermeiden	236

6.4	Krisenmanagement	236
6.4.1	Risikomanagement	237
6.4.2	Frühwarnsignale definieren und kontrollieren	237
6.4.3	Die Beweislage frühzeitig sichern	238
6.4.4	Bei einer Krise: Zum Ausstieg bereit sein	239
6.4.5	Krisenmanagement und der Vertrag/das Vertragsrecht	240
6.4.6	Empfehlungen zum Vorgehen	240
6.4.7	Externe Hilfe in der Krise	240
6.5	Den Produktivstart managen	241
6.5.1	Den Produktivstart absichern	241
6.5.2	Die Akzeptanz der Lösung fördern	241
6.5.3	Die Abnahmeprüfung sinnvoll durchführen	242
6.6	Abrundung: Den Vertrag rechtlich formal korrekt durchführen .	243
6.7	Selbständiges Beweisverfahren	245
7	Empfehlungen an die Geschäftsführung	247
Teil III	Die Basis für professionelle Dokumente	251
8	Professionell Formulieren	253
8.1	Zuerst durchdenken, was man formulieren will	254
8.2	Alle Texte vollständig und verständlich ausformulieren	256
8.3	Im Zusammenhang mit Verträgen sich noch etwas mehr bemühen	264
8.3.1	Übergreifende Empfehlungen	264
8.3.2	Die wichtigsten formalen Regeln	270
8.4	Rechtlich richtig formulieren	273
8.4.1	Noch konkreter als sonst formulieren	274
8.4.2	Spezielle Formulierungsprobleme	276
8.4.3	Bedenken Sie bestimmte Rechtsbegriffe, die Sie verwenden	277
8.4.4	Auf was Sie aus Rechtsgründen sprachlich besonders achten müssen	277
8.4.5	Bei welchen vermeintlichen Rechtsbegriffen Sie aufpassen sollen	279
8.5	Entwürfe verbessern	280

Anhang	281	
A	Der Kunde gibt das Vertragsdokument vor	283
A.1	Anforderungen an den Vertrag: Projekterfolg und Absicherung	283
A.2	Einige typische Vorlagen von Kunden	287
B	Dokumente für die Aufforderung zur Angebotsabgabe	295
C	Abkürzungsverzeichnis und Legende	299
D	Verweise aus IT-Projektverträge: Rechtliche Grundlagen	300
	Literaturverzeichnis	301
	Stichwortverzeichnis	307