

# Vertragsgestaltung für IT-Projekte – zentrale Regelungspunkte im Überblick

Die vorliegende Darstellung orientiert sich am Ablauf typischer IT-Projekte. Diese weisen meist folgende Stufen auf:

- Projektvorschlag und -antrag
- Anforderungsphase: Interne Bestandsaufnahme der betrieblichen IT, Festlegung benötigter, zu beschaffender IT-Ressourcen und Entscheidung für ein Projekt
- Festlegen der vom Anbieter zu erbringenden Leistungen im Fachkonzept (Lastenheft) und IT-bezogenen Konzept (Pflichtenheft)
- Vereinbarung zu den Leistungsmerkmalen, zu Erweiterbarkeit (Skalierbarkeit, Schnittstellen), Terminen und Preisen; Verfahren bei Leistungsänderungen (Mängelbeseitigungen, Zusatzleistungen, Änderungen der vorgegebenen Leistungsspezifikationen (d.h. sog. „Moving Targets“<sup>1</sup>) im „Change Management“-Verfahren; Sicherung laufender anbieterseitiger Unterstützung der Nutzung der Leistungen (Wartung, Pflege)
- Dokumentation der Anbieterleistungen
- Qualitätssicherung
- IT-Sicherheitsmanagement
- Schulungen
- Einweisungen
- Rollout
- Installationen
- Abnahme erbrachter Leistungen
- Mängelrechte des Kunden
- Vertragsbeendigung

---

<sup>1</sup> Streit, IT-Projekte retten, 3.

Weiter werden behandelt:

- Möglichkeiten der Kostensenkung durch Vertragsanpassung
- Sanierung von IT-Projekten
- Anwenderrechte bei Insolvenz des Anbieters
- Outsourcing
- Application Service Providing
- Einführung von Enterprise Resource Planning Software
- Customizing
- Rechtliche Verantwortlichkeit der Geschäftsführung für die Projektsteuerung
- ITIL und ISO 20000 als Mittel der Projektsteuerung
- Checklisten für den IT-Projektleiter und die Geschäftsführung

## A Steuerung von IT-Projekten durch Vertrag

Der Vertrag muss der Projektgestaltung und -steuerung dienen und die hierfür 1  
erforderlichen Regelungselemente enthalten. Hierzu muss jeder IT-Projektvertrag  
zwei Komplexe regeln:

Erstens ist das **Ziel der Leistungserbringung** zu definieren, also das produktiv 2  
einsetzbare IT-System mit den entsprechenden Komponenten (Software und  
Hardware) und Leistungsdaten (z.B. Verfügbarkeit), Nutzungsrechten, Mängel-  
haftung und Vertragsbeendigung. Gleiches gilt bei reiner Erstellung und/oder  
Anpassung von Software.

Zweitens muss der **Weg der Leistungserbringung** „wie ein Regiebuch“<sup>1</sup> näher 3  
beschrieben und mit zeitnahen Kontrollen der erbrachten Leistungsteile („Mi-  
lestones“) und hierbei eingesetzten Verfahren verknüpft werden, da nur auf diese  
Weise frühzeitig erkannt werden kann, ob sich das Projekt im vorgesehenen Zeit-  
rahmen und auf dem richtigen Weg befindet.

Regelmäßig zu prüfen ist auch die anbieterseits garantierte Einhaltung von Quali- 4  
**tätssicherungsnormen** und die Verwendung bestimmter **Verfahren der Software-  
Erstellung**. Oft kann die Vertragsgemäßheit der erbrachten Leistung nur oder je-  
denfalls frühzeitig nur an der Einhaltung solcher Verfahren abgelesen werden.<sup>2</sup>  
Über die **Leistungserbringungsprozesse** steuern lässt sich ein Projekt aber nur,  
wenn die entsprechenden Anforderungen und deren Kontrollfähigkeit im Vertrag  
ausdrücklich als geschuldete (und zulässig vom Auftraggeber kontrollierbare) Lei-  
stungsmerkmale festgelegt sind (ebenso eine Pflicht zum regelmäßigen Reporting).  
Hierdurch wird auch, zumindest teilweise, vom gesetzlichen Vertragstyp des Werk-  
vertrags abgewichen. Der Anbieter ist nämlich als Werkunternehmer grundsätzlich  
in der Wahl derjenigen Mittel frei, die er zur Vertragserfüllung einsetzt. Die bestel-  
lerseitige Kontrolle dieser Mittel und ihrer Anwendung bedarf damit besonderer

---

<sup>1</sup> Müller-Hengstenberg, CR 2005, 385, 388.

<sup>2</sup> Nehfort, Qualitätsmanagement für IT-Lösungen, in: Tiemeyer (Hrg.), Handbuch IT-  
Management, 403, 433, bemerkt zutreffend: „Gleichbleibend hohe Qualität erreicht  
man nicht über die Prüfung am Endprodukt, sondern über die Beherrschung der Ent-  
wicklungs- bzw. Fertigungsprozesse“.

Vereinbarung. Der Anbieter muss aber, um als Werkunternehmer eingestuft werden zu können, jedenfalls frei bleiben, unter geeigneten Mitteln zu wählen. Werden ihm diese Mittel sowie Erstellungsverfahren (etwa in Programmierrichtlinien) hingegen detailliert vom Kunden vorgeschrieben, kann dies dazu führen, dass er nicht mehr einen werkvertraglichen Leistungserfolg schuldet, sondern Weisungen des Kunden nach Dienstvertragsrecht unterliegt. In solchen Fällen schuldet der Anbieter nur das freilich qualifizierte Befolgen dieser Weisungen, nicht aber einen Leistungserfolg. Bei der Anwendbarkeit von Werkvertragsrecht wird es aber grundsätzlich auch dann bleiben, wenn der Anbieter zwar in der Mittelwahl frei bleibt, jedoch die Wahl dieser Mittel und die Verfahren ihrer Anwendung transparent und damit für den Kunden kontrollfähig gestaltet sind. Die Abgrenzung der jeweils geschuldeten Leistung in ihrer vertragsrechtlichen Zuordnung kann deshalb nur unter Berücksichtigung der Umstände des Einzelfalls (etwa der konkreten Ausgestaltung des Vertrags bzw. der Leistungsbeschreibung) erfolgen.

- 5 Zeitnahe und **phasenorientierte Projektsteuerung** durch Vertrag ist bei größeren Projekten unabdingbar. Die Einführung und Unterstützung von unternehmenssteuernder Software („Enterprise Resource Planning“ Software) ist hierfür ein Musterbeispiel. Kaum ein auftraggebendes Unternehmen kann sich nämlich bei Auftreten von Konflikten einen jahrelangen Rechtsstreit mit dem Anbieter leisten. Hierdurch würde die Einführung der meist dringend benötigten Software auf unbestimmte Zeit verzögert und die eigentlich zu verbessernde Wettbewerbsfähigkeit des Auftraggebers im Gegenteil eher geschwächt, da er einen nicht unerheblichen Teil seiner Aufmerksamkeit und Zeit auf den Gerichtsprozess richten muss. In der Zwischenzeit bleibt er an das Altsystem gebunden, das u.U. nicht einmal mehr während der gesamten Verfahrensdauer vom alten Anbieter weiter unterstützt wird (insbesondere nicht, wenn dieser insolvent geworden ist). Die Alternative kann nur sein, im Rahmen der erforderlichen Risikovorsorge jedenfalls Lösungswege für die wichtigsten typischen Konflikte (sprich: „Leistungsstörungen“) im Vertrag selbst zu regeln. Das Scheitern von Projekten ist zumeist darauf zurückzuführen, dass „rettende“ Regelungen für solche Fälle im Vertrag nicht getroffen wurden, obwohl sie in der Verhandlungsphase durchsetzbar gewesen wären.
- 6 Der **Projektvertrag selbst** muss deshalb in seiner Umsetzung als **ein Verfahren zur Steuerung des Projekts** verstanden und ausgestaltet werden. Das gelingt nur, wenn nicht nur die zu erbringenden Leistungsziele kontrollfähig, d.h. ausreichend granular und damit testbar, beschrieben werden, sondern auch die Wege, um diese Leistungsziele zu erreichen.
- 7 Der Auftraggeber muss beachten, dass Versäumnisse bei der Gestaltung der vertraglichen Regelungen für ihn zu beträchtlichen Nachteilen, nämlich insbesondere

Projektverzögerungen und/oder Kostensteigerungen führen können, teilweise sogar zum völligen Scheitern eines Projekts (mit allen nachteiligen Folgen für das Unternehmen). Waren solche Nachteile für die Mitglieder der Geschäftsleitung des auftraggebenden Unternehmens vorhersehbar (wie bei Projektkrisen durchaus nicht selten jedenfalls für typische Fehler der Fall), kommt sogar eine **persönliche Haftung** der Mitglieder der Geschäftsleitung in Betracht (auf die unter Randnr. 608 näher eingegangen wird).

**Anwaltliche Beratung** sollte möglichst vor Vertragsschluss beauftragt werden, also zu einem Zeitpunkt, zu dem noch vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten zur Absicherung der jeweiligen Rechtsposition bestehen, nicht erst nach Auftreten von Problemen im Projekt oder gar bei dessen Scheitern. Bei komplexeren Projekten kann die Hinzuziehung externer Rechtsberatung zu erwägen sein, wenn die zu prüfenden Fragestellungen über die regelmäßigen Aufgaben der Rechtsabteilung hinausgehen. Solches beauftragtes rechtliches Controlling kann auch dann sinnvoll sein, wenn mit vielen Änderungen und Ergänzungen („Changes“) des Projektumfangs zu rechnen ist, die in den Projektvertrag einzubinden sind. 8

IT-Projekt recht

Vertragliche Gestaltung und Steuerung von  
IT-Projekten, Best Practices, Haftung der  
Geschäftsleitung

Koch, F.

2007, XV, 302 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-73223-5