

# IT Projekte erfolgreich managen

## Vermeidung von Projektschiefen und Gerichtsverfahren

Connect / GTUG IT-Symposium 2012  
Dresden

Rechtsanwalt Jürgen Beckers

## Vorab: Kurz zu Rechtsanwälte BDH

- ▼ Anwaltskanzlei mit Sitz in Darmstadt
- ▼ Spezialisiert auf Enterprise Software- und IT-Projektgeschäft
- ▼ Arbeitssprachen: Deutsch & Englisch
- ▼ Kooperationen Ausland: USA, CH, A, I
- ▼ Mandanten: Anbieter & Anwender von Enterprise Software, IT-Services und IT-Beratungsleistungen

## Beratungsgebiete Rechtsanwälte BDH

- ▼ Software IP Management
- ▼ IT Vertragsmanagement
- ▼ IT Claim- und Konfliktmanagement
- ▼ IT Projektanierung
- ▼ Prozessvertretung in Rechtsstreitigkeiten

## Definition Projektschieflage

- ▼ **Projektziele** werden nicht erreicht
- ▼ Wichtige **Funktionen** fehlen oder sind fehlerhaft
- ▼ **Datenqualität** ist mangelhaft
- ▼ **Performance** ist mangelhaft
- ▼ **Budget** ist deutlich überschritten
- ▼ **Terminplan** kann nicht eingehalten werden
- ▼ Und die Parteien geraten darüber in Streit

## Mai 2011: Oracle gegen Montclair State University

- ▼ Das Projekt: Einführung PeopleSoft – Ersatz Altsysteme
- ▼ Projektvolumen:
  - \$ 4.3 Mio. Lizenz- und Supportgebühren
  - \$ 15.75 Mio. Festpreis Implementierungsleistungen
- ▼ Der Vorwurf:
  - Fehlerhafte Implementierungsleistungen
  - Fehlende Termintreue
  - Lieferung von Software, die nicht ausreichend getestet wurde
  - Fehlerhaftes Projektmanagement
- ▼ Die Folgen:
  - Projektabbruch und Klage
  - Der Schaden ca. \$ 10 Mio.

## Hornbach ./ SAP – 700 T€

### manager magazin

URL: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/it/0,2828,529954,00.html>

21. Januar 2008, 15:11 Uhr

#### Schadensersatz

#### Hornbach verklagt SAP

Vor sechs Jahren entschied sich die Baumarktkette Hornbach für die Einführung einer neuen SAP-Software. Kurze Zeit später stoppte das Unternehmen das Projekt. Nun fordert Hornbach Schadensersatz wegen Mängeln bei der Installation.

Stuttgart - Hornbach habe SAP vor dem Landgericht Düsseldorf verklagt und verlange 700.000 Euro Schadensersatz, wie ein Sprecher des Walldorfer Softwarekonzerns am Montag bestätigte. Eine gütliche Einigung sei nicht möglich gewesen, liege jedoch weiter im Interesse von SAP.

Hornbach wollte sich zu den Details des Rechtsstreits nicht äußern. Die in neun europäischen Ländern tätige Kette hatte sich nach SAP-Angaben 2002 für die Einführung einer neuen Software in den damals rund 120 Baumärkten entschieden. Wenige Monate nach der im Frühjahr 2005 angelaufenen Installation habe Hornbach das Projekt gestoppt, sagte der Sprecher von SAP. Die zuvor bereits in 45 Baumärkten installierte SAP-Software werde bis dato genutzt.

Hornbach leidet vor allem im Inland unter einer schwachen Baunachfrage und geht für das im Februar endende Geschäftsjahr von einem schrumpfenden Betriebsergebnis aus.

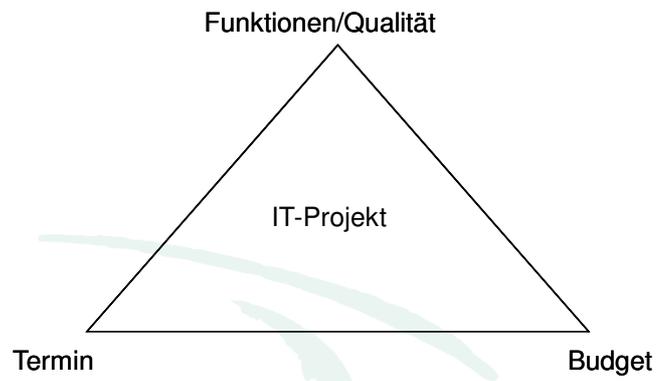
*manager-magazin.de mit Material von Reuters*



DPA

Klage gegen SAP:  
Hornbach fordert 700.000 Euro Schadensersatz

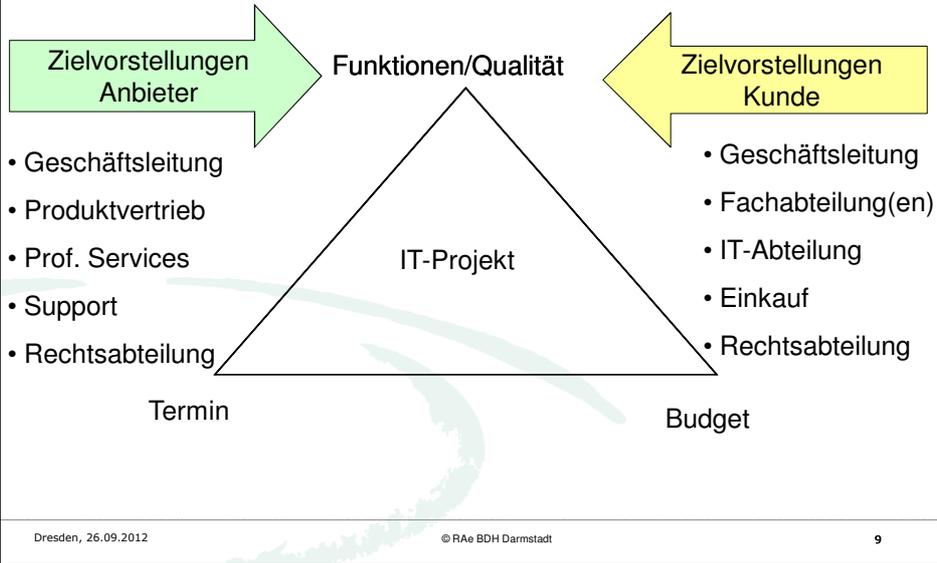
## Management des magischen Dreiecks...



## ...in komplexen & heterogenen Systemlandschaften



## .... bei häufig unklaren Projektzielen

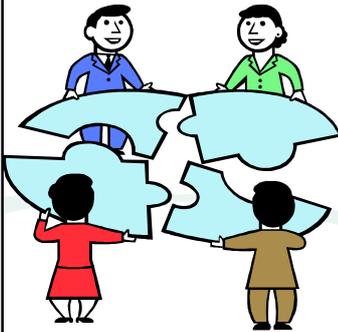


## ... sich ändernden Rahmenbedingungen



- Änderungen in der **IT-Strategie**
  - Änderungen in der **Systemumgebung**
  - Änderungen in den **Prozessen**
  - Änderungen in der **Konzernstruktur**
  - **Ein- und Austritt** von Projektmitarbeitern
  - Änderungen in der **Auslastung** von **MA**
  - Änderungen in den **Projektzielen**
  - Änderungen in den **Funktionsanforderungen**
  - etc., etc., etc.
- Dresden, 26.09.2012      © RAe BDH Darmstadt      10

## ... bei oft unklaren Mitwirkungsanforderungen



- **Anforderungen** sind schlecht spezifiziert
- Erforderl. **Systemumgebung** nicht spezifiziert
- Belastung **Projektmitarbeiter** nicht spezifiziert
- Projektmitarbeiter sind **nicht ausr. qualifiziert**
- beteiligte **Abteilungen** verfolgen andere Ziele
- interne **Kommunikation** funktioniert nicht gut
- Projektmitarbeiter kennen **Verantwortung** nicht
- **etc., etc., etc.**

## Ursachen für Konflikte bei IT-Projekten

- ▼ Unklare Absprachen
- ▼ Unterschiedliche Sichtweisen
- ▼ Enttäuschte Erwartungen
- ▼ Ungenügendes Projektmanagement
- ▼ Kumulation ungelöster Konflikte

## Die Folgen: Die Eskalationsspirale dreht sich



- ▼ Die Atmosphäre vergiftet langsam
- ▼ Der Stresslevel steigt
- ▼ Die Reizbarkeit steigt
- ▼ Das wechselseitige Vertrauen schwindet
- ▼ Grabenkämpfe beginnen
- ▼ Verantwortung werden hin und her geschoben
- ▼ Man redet weniger und schreibt mehr
- ▼ Alles wird zäh und langsamer
- ▼ „gefühlte“ Rechtspositionen werden ausgetauscht
- ▼ Die Drohgebärden nehmen zu
- ▼ Die Geschäftsleitungen schalten sich ein
- ▼ Die Anwälte werden in Stellung gebracht
- ▼ .....

## Strategien zur Konfliktlösung

<p><b>Zwang</b> (z.B. durch Gerichtsentscheidung) → <b>Win-Lose</b></p>	<p><b>Kompromisse</b> (z.B. durch Eskalation &amp; Einigung) → <b>Win-Win</b></p>
<p><b>Nachgeben</b> (z.B. nach Drohung) → <b>Lose- Win</b></p>	<p><b>Vermeiden</b> (z.B. aus Angst vor Konflikten) → <b>Lose-Lose</b></p>

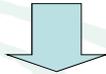
## Wie ermittelt der Jurist die maßgeblichen Pflichten?

1. Was steht im Vertrag und den darin referenzierten Dokumenten



2. Welche nachträglichen Vereinbarungen wurden getroffen?

→ *Quellen: Pflichtenheft, Specs, Protokolle, Projektpläne, E-Mails, Schriftverkehr, Interviews Projektteam, Präsentationen*



3. Auslegung unvollständige, unklare oder unwirksame Absprachen?

→ *zu schließen durch: Angebote, Ausschreibung, Lastenheft, Präsentationen, Rechtsprechung, Gesetz, Gutachter*

## Vertragstypen des BGB helfen leider nicht (1)

### ▼ Kaufvertrag §§ 433 ff. BGB:

- Veräußerung einer „Sache“ gegen Zahlung eines Kaufpreis
  - Keine langfristige Zusammenarbeit
  - Kein Kooperationsmodell (Produkt gegen Geld)
  - Qualitätsanforderungen = Vereinbarungssache sonst schwer feststellbar

### ▼ Dienstvertrag §§ 611 ff. BGB

- Dienstleistung gegen Geld (idR nach Zeitabschnitten bemessen)
  - Keine Herstellung mit Erfolgsverantwortung (nur Arbeitseinsatz)
  - Kein Kooperationsmodell (Auftraggeber bestimmt was zu tun ist)
  - Qualitätsanforderungen = Vereinbarungssache sonst schwer feststellbar

## Vertragstypen des BGB helfen leider nicht (2)

### ▼ Werkvertrag §§ 631 ff. BGB:

- Herstellung des „versprochenen“ Werkes gegen Zahlung vereinbarter Vergütung
  - **Besteller hat Pflicht zur Leistungsbeschreibung des Arbeitsergebnisses**
  - **Unternehmer trägt das alleinige Risiko der Leistungsausführung**
  - **Zusammenarbeit nur rudimentär in den §§ 642, 643, 645 BGB geregelt**
    - *§ 642: Entschädigung bei Verzug des Bestellers mit der „erforderlichen“ Mitwirkung, wenn dadurch rechtzeitige Lieferung verzögert oder erschwert wird*
    - *§ 643 BGB: Kündigungsrecht des Unternehmers, wenn Besteller im Verzug mit der „erforderlichen“ Mitwirkung und Nachfrist erfolglos verstrichen ist*
    - *§ 645 BGB: Entschädigungsanspruch Unternehmer, bei vorzeitiger Kündigung durch mangelhafte Mitwirkung des Bestellers*
    - *Keine Regelung zu: Aufgaben des Bestellers, Abgrenzung Verantwortung, Projektorganisation, Projektablauf, Kommunikation, etc.*
- **Kein Dauerschuldverhältnis (langfristiger Vertrag)**

## Typische Streitpunkte sind im Gesetz nicht geregelt

### ▼ Einige Beispiele:

- Datumsformat in amerikanischer Projektmanagementsoftware
- Rechnungslayout in ERP-Software
- Rollenkonzept in ERP-Software
- Verfügbarkeit der Mitarbeiter der FiBu bei ERP-Implementierung
- Qualität der Altdaten bei Migration in ERP-Software
- Prozessablauf Rechnungsprüfung in der ERP-Software

**Streit entsteht meist, weil Vertrag nicht eindeutig und Budget kostenlose Realisierung nicht zulässt**

## Die Rechtsfolgen des Gesetzes sanieren nicht

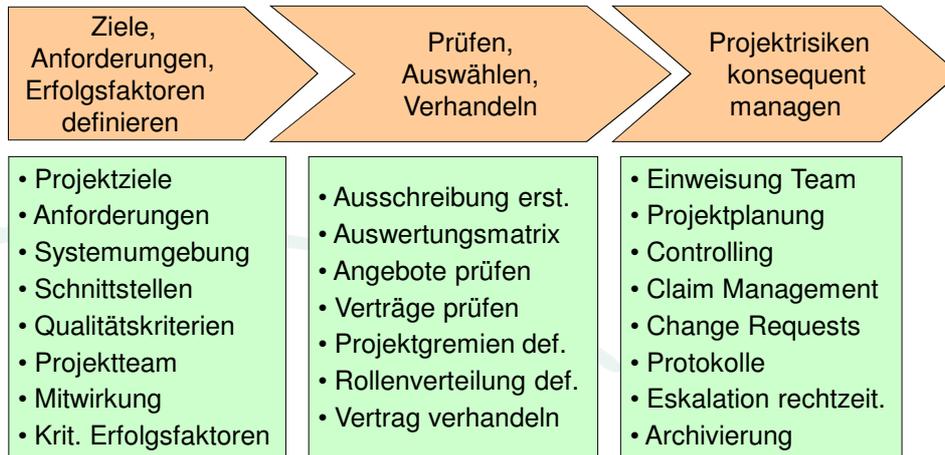
- ▼ Fristsetzung für Leistung bzw. Nacherfüllung
- ▼ Zurückbehaltung von Leistungen/Zahlungen
- ▼ Aufrechnung
- ▼ Rücktritt vom Vertrag/Kündigung
- ▼ Minderung (nur bei Kauf- und Werkvertrag)
- ▼ Schadensersatz
- ▼ Ersatz vergeblicher Aufwendungen
- ▼ Selbstvornahme (nur bei Werkvertrag)

**Zusatzproblem: Rechtsfolgen greifen nur bei Pflichtverletzung und Pflichten sind immer der Streitpunkt**

## Ja, man kann durch...

- ▼ Strukturiertes Vorgehen
- ▼ Gute Verträge
- ▼ Effiziente Projektorganisation
- ▼ Einsatz passender Projektmanagementwerkzeuge
- ▼ Gute Ausbildung und Einweisung des eingesetzten Teams
- ▼ Rechtzeitiges und zielführendes Konfliktmanagement

## Strukturiertes Vorgehen sichert den Erfolg



## Strukturiertes Vorgehen sichert Erfolg, weil...

- ▼ Gemeinsames Verständnis über Ziele, Budget & Anforderungen
- ▼ Klarheit über Aufgaben & Rollenverteilungen
- ▼ Projektverantwortlichkeiten sind sauber dokumentiert & kommuniziert
- ▼ Probleme werden rechtzeitig erkannt, adressiert & gelöst
- ▼ Meinungsverschiedenheiten werden rechtzeitig erkannt, eskaliert & entschieden

## Einige kritische Erfolgsfaktoren näher beleuchtet



## Wichtig: Hinreichend konkreter Vertrag

Vertragsparteien & -gegenstand

Leistungen Auftragnehmer

Leistungen Auftraggeber

Projektorganisation

Qualitätsstandards

Verantwortungsmatrix

Change Request Management

IP-Rechte, Geheimhaltung

Datenschutz

Vergütungsmodell

Testkonzept, Abnahme

Verzug, Mängel, Nichterfüllung

Konfliktmanagement

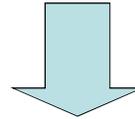
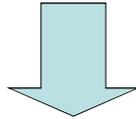
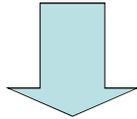
Kündigung & Sonstiges

## Wie entsteht ein guter Vertrag?

Kaufmännische  
Anforderungen

Technische  
Anforderungen

Rechtliche  
Anforderungen



IT-Vertrag = Businessplan & Rechtsgrundlage des Projekts

→ Deshalb bedarf es eines interdisziplinär besetzten Projektteams

## Wie definiert man Verantwortung richtig?

- ▼ Wer
- ▼ Macht was
- ▼ Mit welchen Ressourcen
- ▼ Bis wann
- ▼ Mit welcher Ergebnisverantwortung
  - Wer soll haften, wenn Leistung zu spät oder mangelhaft erbracht wird?
  - Wo sind die Leistungsübergabepunkte?
- ▼ Projektleitung als Dienstleistung oder mit Gesamtprojektverantwortung

## Wichtig: Projektgremien ergebnisorientiert definieren



### 1. Wer entscheidet was?

- Technische Fragestellungen
- Kaufmännische Fragestellungen
- Vertragliche Fragestellungen

### 2. Konfliktmanagement?

- Instanzen und Besetzung
- Verfahrensregeln, Termine & Fristen
- Wirkung der Entscheidung

## Transparente & stets aktuelle Projektplanung



- Gute Projektplanung **vermeidet Konflikte**
- **Meilensteintechnik**
- Sinnvolle **Arbeitspakete** bilden
- **Tätigkeiten** pro Arbeitspaket spezifizieren
- **Zuständigkeiten** ausweisen
- **Aufwand und Termine** festlegen
- **Abhängigkeiten** darstellen
- **Änderungen** umgehend einpflegen
- Aktualisierungen **zeitnah versenden**
- Auf Änderungen **explizit hinweisen**
- **Versionspflege** und **Archivierung**
- **Zugangsnachweis** archivieren

## Konsequentes Projektcontrolling



- Effizientes Controlling **vermeidet Konflikte**
- Effizientes Controlling **schafft Transparenz**
- Controlling **Tools** definieren
- Regelmäßige **Projektstatussitungen**
- **Fehlende Mitwirkung** rügen & einfordern
- Konsequentes **Claim Management**
- Konsequentes **Change Management**
- **Konflikte** zeitnah eskalieren

## Change Request Management überwachen



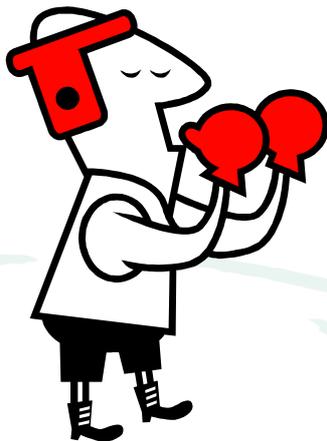
- Abweichungen vom Projektplan überwachen
- Abweichungen vom Vertrag überwachen
- Abweichungen vom Budget überwachen
- Change Requests prüfen
- Abweichung zum Vertrag prüfen
- Wichtig: Preis-Termin-Relation beachten
- Change-Request-Angebot prüfen
- Vertragsanpassung bei Annahme Angebot
- Projektteam sensibilisieren

## „Wer schreibt, der bleibt!“



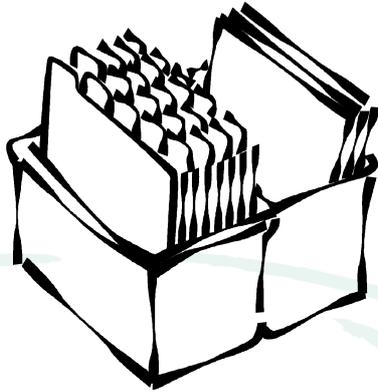
- Sitzungen protokollieren:
  - Agenda
  - Informationen
  - Beschlüsse, Termine, Wer
- Protokoll an alle versenden
- Verteilerkreis vorher definieren
- Widerspruch aktiv einfordern
- Eskalation wenn Einigung (-)
- Archivierung nach Datum
- Vertragsänderungen beachten

## Konsequentes Eskalationsmanagement



- Unterschiedliche Interessenlage
- Konflikte sind zwangsläufig
- Konflikte rechtzeitig eskalieren
- Zuständige Gremien anrufen
- Prinzip der Schriftlichkeit:
  - Ereignis, Ursache,  
Anspruchgrundlage, Auswirkung,  
Bewertung
- Kompromisse erarbeiten
- Ergebnisse dokumentieren
- Alles sauber archivieren

## Projektdokumentation sichert Rechtsposition



- Im Konfliktfall braucht man Beweise
- Man muss sie jederzeit finden
- Deshalb Folgendes sichern:
  - Angebote (inkl. Schreiben)
  - Verträge (inkl. Nachträge)
  - Projektpläne (Versionsnr.)
  - Spezifikationen (Versionsnr.)
  - Protokolle (chronologisch)
  - Präsentationen (chronolog.)
  - Schriftverkehr (chronologisch)

## Fazit

- ▼ IT-Projekte sind komplexe Gebilde mit komplexen Aufgaben
- ▼ Das Gesetz und gerichtliche Maßnahmen helfen nur bedingt
- ▼ Nur strukturiertes Vorgehen sichert den Erfolg
- ▼ Projekt und Projektstruktur richtig aufsetzen
- ▼ Für gute Verträge sorgen
- ▼ Konsequentes Projektcontrolling
- ▼ Konsequentes Change Management
- ▼ Zielführendes Eskalationsmanagement

**Weitere Infos? Gerne, Sie erreichen mich wie folgt:**

▼ **Jürgen Beckers**

Rechtsanwälte BDH  
Beckers & Kollegen  
Hilpertstr. 3  
64295 Darmstadt  
juergen.beckers@rechtsanwaelte-bdh.de  
Phone +49 (0) 61 51-8 70 57-0  
Fax +49 (0) 61 51- 8 70 57-1  
www.rechtsanwaelte-bdh.de