



Preventive Contract Design Gestaltung von Change Management, Governance und Konflikteskalation in IT-Projekten

Jürg Schneider/Wolfgang Straub

Digitalisierung und IT – Vertragsgestaltung, Daten und
Haftung. Tagung vom 16.11.2018

1



Übersicht

- Contract Management
- Incident und Problem Management
- Change Management
- Multi Vendor Management
- Vermeidung der Leistungseinstellung
- Schlüsselpersonen
- Konflikteskalation
- Contract Engineering Prozess

2



Contract Management

Nach dem hoffnungsvollen Projektstart scheint oft alles gut zu laufen, auch wenn man nicht so recht weiss, wo man steht..

.. doch wenn Probleme für das Management sichtbar werden, ist oft bereits viel Zeit und Geld verloren

Gerichte sind kaum geeignet, um Projekte in Schieflage zu retten.

→ Wie lassen sich Probleme bereits frühzeitig erkennen und lösen?



Contract Management

Prozessorientiertes Vertragsdesign

- **Account Management:** periodische Meetings auf Management-Ebene
- **Project Management:** regelmässige Meetings auf technischer Ebene



Contract Management

Verfahren zur **regelmässigen Standortbestimmung**

- > **Mehr- oder Minderleistungen**
- > **Changes**
- > **Stand des Budgets**
- > **Zeitplan**
- > **erkannte Hindernisse** für vertragsgemässe Erfüllung
- > ...



Contract Management

Verankerung im Vertrag

- > Eventuell **Pflichttraktanden** im Vertrag vorgeben
- > **Protokollierung** aller Traktanden, auch wenn alles ok scheint
- > Gegenseitige Unterzeichnung des Protokolls
- > Regeln vorsehen, wie mit Differenzen zum Protokoll umgegangen wird (z.B. Widerspruchsfrist)



Incident und Problem Management

Mangel

- Zugesicherte Eigenschaften fehlen
- Gegenstand ungeeignet zum vorausgesetzten Gebrauch
- Rechte fehlen

Incident

IT-System oder einzelne Funktionen oder Module funktionieren nicht oder nicht korrekt (Störung)

Problem

Ursache eines Incidents, die über die Behebung des betreffenden Incidents (z.B. Umgehungslösung) hinaus weiter besteht



Incident und Problem Management

“Incidents sind mit folgenden Prioritäten zu beheben:“

Priorität	Typ	Beschreibung	Behebungszeit
P1	critical	...	2 Arbeitsstunden
P2	high	...	8 Arbeitsstunden
P3	medium	...	5 Arbeitstage
P4	low	...	mit dem nächsten Release

→ Wer entscheidet über die Zuordnung?



Incident und Problem Management

Wenn die Leistungserbringerin (LE) entscheiden darf, könnte sie zu tief priorisieren, um das SLA zu erfüllen.

Wenn die Leistungsbezügerin (LB) entscheiden darf, könnte sie zu hoch priorisieren, um mehr Leistungen zu fordern als im SLA vereinbart.

Aus zeitlichen Gründen ist ein Konflikteskalationsverfahren über die Priorisierung kaum möglich.



Incident und Problem Management

Lösungsmöglichkeit: Sach- und Kostenfragen trennen

1. Single Point of Contact (SPOC)
2. Die **LB gibt Priorität vor**.
3. Wenn die LE damit nicht einverstanden ist, hat sie dies der LB mitzuteilen.
4. Falls die LB eine raschere als die vertraglich geschuldete Behebung verlangt hat, muss sie den Zusatzaufwand bezahlen und es wird kein Malus geschuldet.
5. Über Differenzen betreffend **zusätzliche Vergütungen/Malus** wird im **Eskalationsverfahren** entschieden.
6. Auf Managementstufe (z.B. Account Management Verfahren) wird periodisch thematisiert, wie oft es zu Differenzen bei der Prioritätszuordnung kommt.



Incident und Problem Management

Provisorische und definitive Mängelbehebung

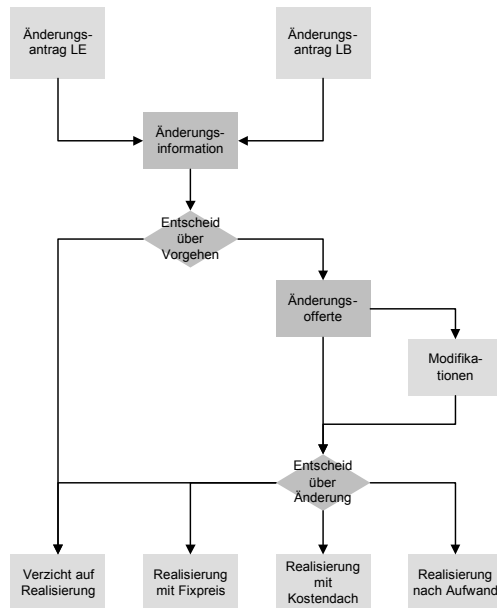
- Behebung von **Incidents** innert Behebungszeiten gemäss SLA (evtl. auch Umgehungs-lösungen)
- Behebung zugrundeliegender **Mängel** im Rahmen des Problem Managements
- Mängel mit **unverhältnismässigem Behebungsaufwand?**
- **Ablehnungsrechte** für dauerhafte Umgehungs-lösungen?



Change Management

Kurz nach Bestellung eines IT-Systems gibt es eine interne Reorganisation beim Kunden, die Anpassungen von im System abgebildeten Prozessen und der Anzahl Lizenznehmer erfordert. Muss der Vertrag neu verhandelt werden?

Change Management (Beispiel)



Multi Vendor Management

Der Kunde bestellt ein System aus Komponenten unterschiedlicher Anbieter, mit denen er parallele Verträge abgeschlossen hat.

Es kommt zu Funktionsstörungen am Gesamtsystem.

Jeder Anbieter behauptet, die Ursache liege im Zuständigkeitsbereich der anderen.



Multi Vendor Management

Unterschiedliche Interessenlage. Mögliche Lösungsansätze:

- Bestimmung eines federführenden Partners (Konsortien) oder eines Generalunternehmers
- Einbezug der übrigen LE mit beratender Stimme in Gremien und Prozesse (z.B. Account Management Verfahren)
- Einbezug aller LE in spezifische Gremien/Prozesse
- Definition von Verantwortungssphären mit Defaultregeln
- Zahlungsmöglichkeit mit befreiender Wirkung an Subunternehmer
- Abtretung von Ansprüchen gegenüber Subunternehmern
- Konflikteskalationsverfahren mit befreiender Hinterlegungsmöglichkeit auf Sperrkonto



Vermeidung der Leistungseinstellung

Im Rahmen eines Vertrags über Cloud Services ist es zu einer Auseinandersetzung über Unterbrüche und Datenverlust gekommen. Die LB will Schäden mit den Servicegebühren der nächsten Periode verrechnen. Die LE droht daraufhin, den Service einzustellen. Die LB kann aber nicht kurzfristig auf einen anderen Provider ausweichen/insourcen.



Vermeidung der Leistungseinstellung

- Verträge sind Zug um Zug zu erfüllen.
- **Leistungseinstellungsrecht** bei Zahlungsverzug kann für Kunden sehr gravierend sein.
 - **Hinterlegungsmöglichkeit mit befreiender Wirkung auf gemeinsamem Sperrkonto** vorsehen
- Über Herausgabe der Zahlungen wird im **Konflikteskalationsverfahren** entschieden.



Schlüsselpersonen

Das Projekt kommt nicht voran, weil die 'Chemie' zwischen den Projektleitern nicht stimmt. Die Voraussetzungen für einen Austausch aus wichtigen Gründen liegen wahrscheinlich nicht vor. Es ist schwierig und peinlich, über das Thema zu sprechen.



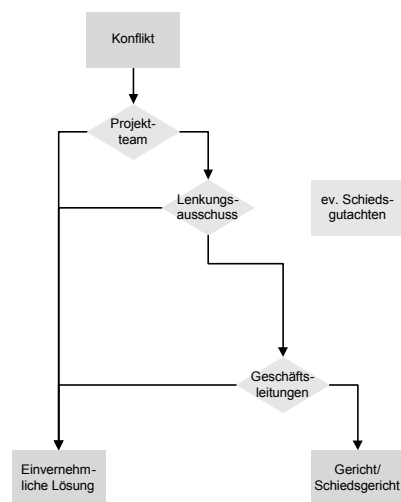
Schlüsselpersonen

Lösungsmöglichkeit

- Die LB kann jederzeit ohne Angabe von Gründen einen Austausch von Schlüsselpersonen verlangen.
- Sie hat der LE in diesem Fall eine vertraglich definierte Einarbeitungspauschale zu bezahlen.
- Terminplan wird im Rahmen des Projektmanagementverfahrens gegebenenfalls angepasst.
- Wenn wichtige Gründe vorliegen, muss die LB keine Einarbeitungspauschale bezahlen.
- Über Differenzen wird im Konflikteskalationsverfahren entschieden.



Konflikteskalationsverfahren (Beispiel)





Konflikteskalationsverfahren

*“Jede Partei [kann/muss], Meinungsdivergenzen im Zusammenhang mit dem Abschluss, der Durchführung oder der Beendigung des vorliegenden Vertrags sowie der davon betroffenen Einzelverträge und Anhänge den folgenden **Konflikteskalationsebenen** zur Bereinigung unterbreiten“*

Stufe	Bezeichnung	Zuständigkeit LE	Zuständigkeit LB
0	Keine Eskalation	Projektleiter LE	Projektleiter LB
1	1. Eskalationsstufe	Account Manager	Projekt Sponsor
2	2. Eskalationsstufe	CEO	CEO



Konflikteskalationsverfahren

Jeder Ebene steht für die Lösung eines Konflikts ein Zeitraum von ... Arbeitstagen zur Verfügung. Kann innert dieser Frist weder die Differenz gelöst werden, noch ein Bereinigungsplan vereinbart werden, so ist jede Partei berechtigt, die Meinungsdivergenz der **nächsthöheren Ebene** zu unterbreiten.

Kommt es auch auf der höchsten Konflikteskalationsebene innert der Frist nicht zu einer einvernehmlichen Lösung des Konflikts, so kann dieser von jeder Partei dem zuständigen **Gericht/Schiedsgericht** unterbreitet werden.



Konflikteskalationsverfahren

Im Fall von Auseinandersetzungen über Sachverhalts-, Bewertungs- und ähnliche Fragen kann jede Partei verlangen, dass ein für alle betroffenen Parteien verbindliches **Schiedsgutachten** im Sinn von Art. 189 ZPO durch einen unabhängigen Sachverständigen eingeholt wird.

Im Vertrag wird definiert, wer den/die SchiedsgutachterIn bestimmt, wenn die Parteien sich nicht einigen können.



Contract Engineering Prozess

1. Zieldefinition
2. Umfeldanalyse (Interessenlage, Beschaffungskomplexität, Marktumfeld, Handlungsoptionen, eigene Kompetenz)
3. Lebenszyklusanalyse
4. Analyse der Chancen und Risiken
5. Analyse der Abläufe und Prozesse
6. Entwurfs- und Verhandlungsphase
7. Qualitätssicherung



Fragen? Anregungen ? Kritik?

Dr. Jürg Schneider
Walder Wyss AG
Place de la Gare 9a/Postfach
1001 Lausanne
juerg.schneider@walderwyss.com
www.walderwyss.com

Dr. Wolfgang Straub
Augsburger Deutsch & Partner
Effingerstrasse 17/Postfach
3001 Bern
wolfgang.straub@ad-p.ch
www.ad-p.ch und www.it-recht.ch



IRP-HSG
Bodanstrasse 4
9000 St.Gallen
Schweiz
+41 71 224 2424
irp@unisg.ch
www.irp.unisg.ch

