

These: Werkverträge in der IT sind anachronistisch!

Thomas Algermissen
its-people ERP Beratungsgesellschaft mbH
Frankfurt

Schlüsselwörter

Werkvertrag, Risiken, Veränderungen, Change-Requests, Projektsteuerung, Projektmanagement, Sourcing, Auswahlprozess, Veränderungsmanagement,

Einleitung

Eingangsstory: Eine Familie baut ein Haus und wendet sich für das Gewerk „Außenputz“ an einen entsprechenden Handwerker. Da die Finanzierung wenig Spielraum lässt, will der Bauherr einen Festpreis mit dem Handwerker vereinbaren. Der Handwerker macht ein Aufmaß und kalkuliert unter Berücksichtigung seiner Produktivität den Aufwand. Da das Wetter ein Risiko ist, wird ein kalkulatorischer Aufschlag vorgenommen und der Festpreis kalkuliert. Der Bauherr bestellt! Leider wurde in der Zwischenzeit eine neue Wand eingezogen, die auf Regieleistungen durch den Handwerker abgerechnet werden. Das Wetter ist super!

Die Arbeitshypothese (Behauptung), Werkverträge in der IT seien anachronistisch, d. h. nicht mehr zeitgemäß, bedarf einer nachvollziehbaren Begründung (Beweisführung). Dabei muss zunächst unterstellt werden, dass es sich hierbei nicht um einen Ausschließlichkeitsgrundsatz handelt. Soll heißen, dass es natürlich auch Fälle gibt, in denen ein Werkvertrag sinnvoll möglich ist.

Ein Werkvertrag ist dadurch gekennzeichnet, dass der Werkauftragnehmer dem Werkauftraggeber einen Erfolg schuldet, d. h. nicht nur die (Arbeits-)Leistung zu erbringen sondern auch das vereinbarte Ergebnis zu liefern hat. Der Werkauftraggeber hat die Pflicht das Werk abzunehmen (eine Abnahmeprüfung ist nicht Pflicht) und natürlich die Vergütung zu zahlen.

Das setzt voraus: Es ist unmissverständlich klar und festgelegt (vereinbart), was das vereinbarte Werk leisten soll (Erfolg) und es kann abgenommen werden, d. h. es gibt die Möglichkeit zur Prüfung des Werkes gegen eine Spezifikation¹. Diese Voraussetzungen sind nur zu erfüllen, wenn es eine detaillierte Beschreibung der Anforderungen und Erwartungen gibt. Diese Spezifikation bindet dann sowohl den Auftraggeber als auch den Auftragnehmer in gleichem Maße.

Der „Tod“ eines Werkvertrages sind a) Unklarheiten in der Spezifikation und b) größerer Änderungsbedarf im Laufe der vertraglichen Ausführung. Beides sind jedoch Realitäten im Bereich der IT-basierten Projekte. Hinsichtlich a) ist zu berücksichtigen, dass man genau wissen muss, was man will und auch die Zeit und Kompetenz hat, dieses schriftlich und widerspruchs-/interpretationsfrei² zu artikulieren. Zu b) kann gesagt werden, dass Veränderungen in der Realität immer stattfinden, ob man will oder nicht. Die Frage wäre dann nur, inwieweit man die

¹ Auch wenn eine Überprüfung bei Abnahme nicht erfolgt, ist es trotzdem essentiell eine Spezifikation zu haben, damit Mängel nach Abnahme gegen die Spezifikation der Erwartungen nachgewiesen werden können.

² Wobei man sich fragen muss, ob es eine Interpretationsfreiheit überhaupt geben kann.

Veränderungen zeitweise ignorieren und aus dem Werk herauslassen bzw. eine gewisse Zeit ohne Berücksichtigung der Veränderung „leben“ kann.

Trotzdem werden Werkverträge in der IT geschlossen. Damit muss unterstellt werden, dass zumindest a) in diesem Fällen erfüllt ist. Ist es aber nach der Erfahrung des Autors nicht!

Vielmehr werden –soweit möglich- Risikoaufschläge in der Kalkulation berücksichtigt. Oder die Auseinandersetzung wird in die Projektlaufzeit mithilfe von Änderungsanforderungen (Change-Requests) verlagert. Offen ist zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung, ob die Risiken ausreichend hoch bewertet ist, ob sie eintreten und wer der „Leidtragende“ ist. Damit ist Risiko und Chance unklar. Klar ist aber in jedem Fall, dass der um die Risikoaufschläge kalkulierte Preis für den Auftraggeber als Untergrenze zu verstehen ist. Offen ist auch, welchen Einfluss ein Spezifikations- oder „Antizipations“-mangel in Verbindung mit dem Change-Request-Verfahren auf die vereinbarten Termine hat.

Häufig werden werkvertragliche Leistungen im Rahmen von Ausschreibungen und Anbieterwettbewerben vereinbart. Das unterlegt die ganze Angelegenheit auch noch mit Angebots- und Vertriebstaktiken (strategische Angebote), was eine echte Bewertung zusätzlich erschweren kann.

Begründung der Arbeitshypothese

A) Risiken und Spezifikationsreife im Zusammenhang

Die Erfahrung geht davon aus, dass das Spezifikations-/ Aufwands-Risiko geringer ist, je genauer die Beschreibung bzgl. des erwarteten Ergebnisses ist. Dabei wird von einem Vorgehen „vom Groben zum Feinen“ und „vom Fachlichen zum Technischen“ ausgegangen. D. h. das Spezifikations-/ Aufwands-Risiko ist zu mindern, in dem man im Projektkontext die fachlichen und technischen Anforderungen umfassend und widerspruchsfrei beschreibt. Je „unreifer“ (z. B. Lastenheft-Qualität) die Beschreibung, desto größer ist die Spanne in der Schätzungenauigkeit (z. B. $\pm 40\%$)

Dem Grundsatz dieser Betrachtung kann nicht widersprochen werden. Vielleicht gibt es im Einzelfall andere %-Werte, aber der Zusammenhang bleibt. Allerdings benötigt die Erstellung der Spezifikation Zeit bzw. Aufwand und darüber hinaus einen Auftraggeber, der umfassende und konkrete Vorgaben machen kann (bzw. Einsatz externer Berater, die spezialisiert sind auf die Erhebung und Beschreibung von Anforderungen). Und der Auftragnehmer muss verstehen, was der Auftraggeber will und ggf. Anforderungen antizipieren bzw. unterstellen können. Ein schönes Beispiel für Interpretationsalternativen gibt das allseits bekannte Bild: „Was der Kunde erklärte“

Generell: Risiken lassen sich nicht vermeiden. Auch eine ausgefeilte Projekt- Management-Methode kann das nicht verhindern! Aber wenn es ein Risiko gibt, gibt es auch eine Chance, dass es nicht eintritt!

Eintretende Risiken können sowohl Auftraggeber als Auftragnehmer belasten (je nach Einflussosphäre). Der Auftragnehmer hat grundsätzlich die Möglichkeit, Risiken abzuschätzen und in die Kalkulation einfließen zu lassen und zu hoffen, dass die Vorsorge reicht³. Der Auftraggeber hingegen hat nur die Chance, diese Chance des Auftragnehmers zu verhindern oder zu minimieren.

B) Veränderungen in IT-Realisierungsprojekten

³ Es sei denn, die Wettbewerbssituation lässt das nicht zu, dann muss man eben sehen, wie man mit CR über die Runden kommt (Chance)!?

Um wieviel verändern sich die Einflussfaktoren bzw. die Erfolgsfaktoren in einem Projekt über die Laufzeit? Das ließe sich im Konkreten nur nachträglich erfassen über die Summe der Change-Request bezogen auf den Gesamtumfang des Projektes. Wäre ein Wert von 10 – 20 % ein realistischer Wert (bei einer Realisierungszeit von mehr als einem Jahr)?

Wie hoch kann der Wert der Änderungsanforderungen aus Spezifikationsmangel angenommen werden? Wird der in Projekten erfasst? Gibt es Erfahrungswerte?

Egal wie hoch der Wert ist: Während der Projektlaufzeit ergibt sich eine Änderungslast! Wenn man die Projektlaufzeit (Werkvertragsdauer) als eine „Frozen Zone“ betrachtet – und so müsste man es nach Werkvertragsparadigma eigentlich betrachten - , können sich zum Ende des Projektes neue Anforderungen aufbauen. Jetzt ist die Frage, ob die Änderungen kritisch, wichtig oder marginal sind? Kann ich mit der Umsetzung der Veränderungen bis zur Abnahme des Werkes warten, oder nicht?

Damit hätte man am Ende des Projektes ggf. ein Werk, das nicht den benötigten Nutzen hat (Spezifikationsmangel) oder nicht mehr up-to-date ist (Veränderung der Rahmenbedingungen)! Beides wären Abweichungen vom Scope!

Häufig genug geht das nicht! Dann werden entsprechend Change-Requests gestellt und der CR-Prozess über eine oft sehr komplexe Werkvertragsschnittstelle gezogen.

Diese Aufwendungen aus ungeplanten Änderungen (z. B. weil sich das Businessmodell geändert hat, oder weil sich der Auftraggeber bei der Beschreibung eines Anwendungsfalls geirrt hat, oder weil sich die technische Plattform geändert hat, oder ...) sind natürlich vom Auftragnehmer nicht kalkuliert (da unbekannt), weder im Preis noch im Ressourcengebirge (und damit auch nicht in der Terminbestimmung). Das heißt im Umkehrschluss, dass sich hieraus Auswirkungen auf das Zusammenhangsdreieck „Budget – Termin – Qualität“ ergeben (können).

C) Erfüllungen der Ziele der Werkvertragsvergabe

Ungeachtet der vorgenannten Risiken sollten die Gründe (Ziele) für den Auftraggeber, ein Projekt werkvertraglich umsetzen zu lassen, in die Überlegungen einbezogen werden. Was sind die Gründe:

1. Sicherheitsbedarf bezüglich Kosten (Festpreis, Budget), Termin und Qualität – siehe Eingangsstory
2. Lieferungsanspruch des Auftraggebers auf das vereinbarte Werk (im Gegensatz zu einer dienstvertraglichen Arbeitsleistung)
3. Versuch der Verlagerung der eigenen Risiken auf einen Auftragnehmer, der diese (hoffentlich) managen kann und „Klärung der Schuldfrage“ als Default-Einstellung
4. Instandhaltung der auftragnehmerspezifischen Risiken beim Auftragnehmer als Experten für diese Herausforderungen (z. B. Ausfallrisiko Ressourcen, Technologie-Themen)
5. Umsetzung durch einen Auftragnehmer der die Kompetenzen hat, die im eigenen Unternehmen nicht vorhanden sind
6. Entlastung des Auftraggebers von der Sourcing- und Steuerungs-Aufgabe

Wenn das stimmt, was in A) und B) beschrieben ist, lassen sich die Ziele des Auftraggebers in Bezug auf die Sicherheit nur bedingt durch eine werkvertragliche Vergabe erfüllen.

Der Bedarf des Auftraggebers nach Budget- und Termsicherheit wird sich durch Eintritt von Risiken und Änderungsnotwendigkeiten nicht gewährleisten lassen. Vielmehr belastet die Intransparenz über die kalkulierten Aufwände (und Aufschläge) auch noch die Verhandlungsmöglichkeiten des

Auftraggebers bzgl. der CR-Nachträge zum Werkvertrag. Und wie immer ist es so, je weiter das Projekt vorangeschritten ist, um so „alternativer“ wird die Beauftragung des Change-Requests.

Durch die sich verändernde Projektsituation könnten sich vereinbarte Termine verändern mit eventuellen Auswirkungen auf den Nutzen (z. B. können Business-Ziele nicht erreicht werden).

Der Risiko-Übertrag auf den Auftragnehmer funktioniert ggf. ebenfalls nur bedingt⁴. Das funktioniert natürlich nur für die Themen, die im Einflussbereich des Auftragnehmers liegen (Kompetenz des Teams, Produktivität des Teams, Machbarkeit der technischen Plattform, etc.). Dieser wird diese Risiken entsprechend kalkuliert haben und der Auftraggeber zahlt sie, ob sie eingetreten sind oder nicht.

Nach meiner Einschätzung und Erfahrung sind die Einflussfaktoren bei Vergabe des Werkvertrages selten komplett beherrschbar, insbesondere im Bereich von IT-bezogenen Projekten. Diese haben ja selten Selbstzweck, sondern werden aufgesetzt, um Businessziele zu erfüllen. Das Business ist im Zuge der Globalisierung und des Wettbewerbs gefordert, agil, flexibel zu sein und wirtschaftlich zu arbeiten. Die Technologie wandelt sich immer schneller. Je länger also ein Projekt dauert, um so veralteter wird die zugrunde gelegte Technologie bei der Abnahme sein.

In IT-basierten Projekten ist also Flexibilität und Agilität gefordert. Deshalb ist aus meiner Sicht die Umsetzung per Werkvertrag anachronistisch, da sie zu unflexibel, umständlich, wenig chancenorientiert ist und nicht das Maß an Sicherheit verspricht, das man sich davon erhofft.

D) Was ist die Alternative?

Mut und Kompetenz auf der Auftraggeber-Seite !

Das heißt, das Projekt in die eigene **Verantwortung** und unter eine eigene **Steuerung** zu übernehmen!

Wie macht man das?

Dazu wird auftraggeberseitig ein kompetentes Management-Team (Anforderungs-, Projekt-, Architektur- und Testmanagement, ggf. Entwicklung) aufgesetzt, welches die Aufgaben, Risiken und Veränderungen steuert, überwacht und kontrolliert. Das ist die notwendige Steuerungs- und Beurteilungskompetenz!

Um die „haarkleine“ Spezifikation für Festpreismodelle, etc. zu vermeiden, erfolgt die Abrechnung der externen Projektleistungen nach Maßgabe eines Dienstleistungsvertrages (Aufwand und Material). Über einen intelligenten Staffing- und Auswahlprozess wird ein kompetentes Team zusammengestellt und leistungsabhängig und leistungsbezogen vergütet. Die Projektmitarbeiter werden vom Management-Team bedarfsgerecht eingesetzt und gesteuert.

Die kalkulatorischen Risiko-Puffer (siehe A: und B.) werden vom Management-Team nach der Methode CPM (Critical Path Management) „verwaltet“. Die Steuerung basiert auf der Methode EVM (Earned Value Management).

Das Vorgehensmodell im Projekt wird ziel- und bedarfsorientiert ausgewählt. Ob nun ein wasserfallbasierter Ansatz oder eine agile Methode – oder eine Mischung daraus – angewandt wird,

⁴ Dieser wird alle eintretenden Ereignisse danach bewerten, ob sie seiner Einflussosphäre zuzuordnen ist oder nicht. Spezifikationsmangel ist immer ein schwieriger Punkt in dieser Auseinandersetzung.

richtet sich nach der Art des Projektes. Da das werkvertragliche Diktum wegfällt, spielt nur die Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Prozessqualität und der Fortschritt eine Rolle.

Im Projekt könnte über Prototyping o. a. ein kurzer „local loop“ zum Anwender entstehen und kurze Feed-Back-Zyklen sorgen für eine „Nähe“ zum „Nutznießer“ des Projektes. Damit kann das Thema Änderungsanforderungen in das laufende Projekt zeitgerecht einfließen.

Fazit

Unter einer eigenen Steuerung des Auftraggebers können fachliche Risiken und Änderungsbedarf besser „verwaltet“ werden, als unter einer werkvertraglichen Regelung. Agilitäts- und Flexibilitätsanforderungen und -notwendigkeiten müssen nicht über die Werkvertragsschnittstelle gezogen werden und belasten damit das Projekt nicht. Risikovorsorge unterliegt der eigenen Steuerung.

Alle Aufwendungen/ Kosten, die ausschließlich für die Abwicklung eines Werkvertrages begründet sind (Spezifikationstiefe, , können in einem selbstgesteuerten Prozess u. U. besser eingesetzt werden. Das bietet u. a. die Chance, das Budget aus nicht eingetretenen Risiken als Puffer für andere Dinge zu nutzen.

Das Management der Änderungen und Veränderungen ist m. E. am Besten bei Demjenigen aufgehoben, der der Business-Verantwortliche ist. Und das ist nach meinem Verständnis der Auftraggeber. Er kann in dem Bewusstsein der (Business-) Anforderungen den Scope, Prioritäten und Termine verändern.

Meine Empfehlung. Lieber in die Auswahl eines externen Partners auf Dienstleistungsbasis investieren als in die Absicherung eines Werkvertrages.

Bei den gegebenen Policies und Strukturen in der Beschaffung braucht manb für ein solches Vorgehen sehr viel **MUT!**

Und:

Nach meiner Erfahrung sollte ein Auftraggeber soviel Kompetenz haben, dass er einen Auftragnehmer steuern kann („Whitebox“), warum dann nicht gleich das Projekt an sich! Und dann auch die Chancen „ernten“, die sich hieraus ergeben!

Kontaktadresse:

Thomas Algermissen

its-people Beratungsgesellschaft mbH
Lyoner Straße 44-48

60528 Frankfurt am Main

Telefon:	+49 (69) 247519-80
Fax:	+49 (69) 247519-99
E-Mail:	thomas.algermissen@its-people.de
Internet:	www.its-people.de