

## ■ Agiles Projektmanagement

# Agile Vertragsgestaltung. Geht das überhaupt?

Agiles Projektmanagement ist bei IT-Vorhaben in Logistik und Außenwirtschaft auf dem Vormarsch. Das bringt besondere Herausforderungen bei der Vertragsgestaltung mit sich: Denn wie kann ein Vertrag aussehen, wenn der Leistungsgegenstand noch nicht konkret definiert ist?

Langer Planungszeitraum und ein komplexer Projektverlauf – die Einführung einer neuen Software ist oftmals eine nicht alltägliche Herausforderung. Unter bestimmten Voraussetzungen kann ein progressiver Ansatz eine sinnvolle Alternative zur klassischen Vorgehensweise sein, die sich in der Entwicklung von Individualsoftware bereits etabliert hat.

Und so nutzt laut einer Untersuchung des Digitalverbands Bitkom bereits jedes zweite deutsche Unternehmen im IT-Bereich agile Konzepte wie Scrum für die Abbildung seiner Geschäftsprozesse.

Dabei schätzen die Firmen vor allem qualitativ bessere Projektergebnisse (72 %), so die Studie. Auch eine schnellere Umsetzung von Projekten (50 %), das frühzeitige Erkennen und Reagieren auf Probleme (47 %) sowie die höhere Flexibilität im Projekt (41 %) sind Argumente, die für den Einsatz agiler Methoden sprechen.

### Individualität agil abbilden

Vor allem in den Bereichen Logistik und Intralogistik sind in IT-Projekten agile Vorgehensweisen interessant. Dort muss im Endeffekt zwar immer ein Produkt zum Versand gebracht werden, aber der Weg vom Lager zum Wareneingang kann hochindividuell sein. „Um diese Individualität abzubilden, setzen Unternehmen oftmals in bedeutenden, sehr speziell geprägten Prozessen auf maßgeschneiderte IT-Lösungen statt auf Standardsoftware“, erklärt Marcus Seineke, Account Manager beim Softwareanbieter AEB.

AEB gestaltet, unter Einsatz von agilen Methoden, zusammen mit dem Kunden eine einmalige Lösung, passend auf dessen Bedürfnisse. Dabei kommen Standardkomponenten ebenso zum Einsatz wie zugeschnittene Apps für die Benutzer. „Das Ergebnis ist eine Software, die nicht nur die Arbeit

erleichtert, sondern auch Spaß macht. Und hilft, Fehler zu reduzieren und die Effizienz zu erhöhen“, so Seineke.

### Rechtssicherheit ist unentbehrlich

Bevor es allerdings mit einem agilen Projekt losgehen kann, stehen auch hier erst einmal Vertragsverhandlung und -gestaltung an. „Um Rechtssicherheit und eine Leitlinie bei der Entwicklung zu haben, sind auch bei agilen Projekten Verträge unentbehrlich“, erklärt der Schweizer Projektmanagement-Experte Roland Wanner in seinem Blog.

„Natürlich will der Auftraggeber auch bei agilen Projekten die wesentlichen Eckpunkte eines Softwareprojekts bereits im Vertrag definiert haben“, sagt Marcus Seineke. Dazu zählt, einen Fahrplan für den Projektverlauf vorzugeben, die finanziellen Risiken für

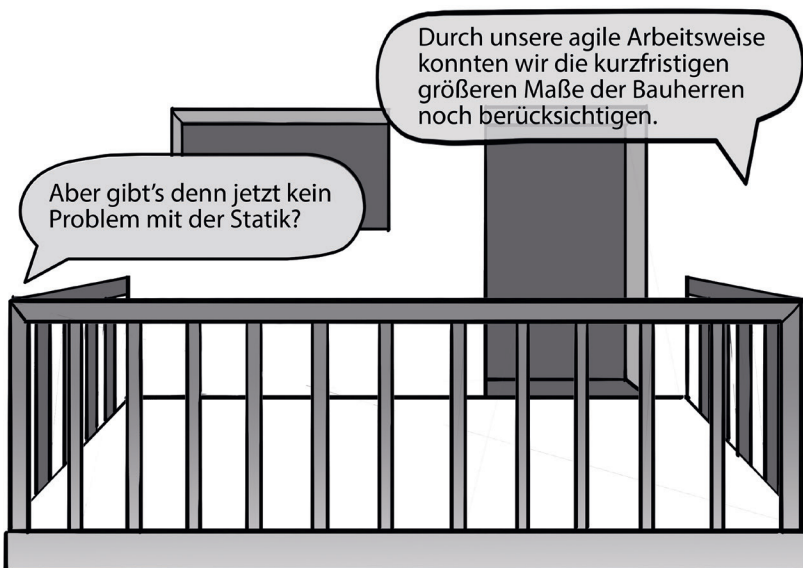
Planungssicherheit zu minimieren und weitestgehend Sicherheit für beide Parteien zu schaffen.

### Kein One-size-fits-all

Allerdings weichen Verträge in agilen Projekten oft vom Aufbau und der Handhabung von denen in „normalen“

ab. Denn Umfang und Ausprägung der angestrebten IT-Lösung sind gerade zu Beginn noch nicht konkret festgelegt. Meist existiert davon nur eine grobe Zielvorstellung, eine Vision. Zu Beginn des Projektes lassen sich damit Funktionen, Meilensteine oder gar die finale Lösung nicht vertraglich festhalten. Wie also lässt sich der Leistungsgegenstand eines agilen Projekts vertraglich definieren?

Eine mustergültige Antwort auf diese Frage gibt es nicht – ebenso wenig wie einen Standardvertrag, der automatisch für die unterschiedlichsten Ausprägungen agiler Projekte passt. Meist sind sowohl Elemente eines Werkvertrags als auch Bausteine des Dienstvertrags in der Vereinbarung enthalten. „Es gibt keinen Standard für eine agile Vertragsgestaltung“, unterstreicht auch Lüder de Riese, der bei T-Systems als Chapter Lead SC&M Production Java fungiert. „Bei klassischen Projekten ändern sich als Faustregel etwa 2 % der Anforderungen pro Monat. Je agiler ich von Anfang an arbeiten kann, umso schneller kann ich auf diese Änderungen reagieren.“



### Agiler Festpreis: Mischform aus Festpreis, Teilprodukten und Flexibilität

Auch wenn es keinen Standard-Vertrag für solche Projekte gibt, liegen doch Konzepte für agile Verträge vor, die Hinweise und Tipps für die Praxis liefern. Ein Beispiel ist etwa der agile Festpreis. Dessen wesentliches Merkmal ist es, dass der Kunde nicht die Arbeitszeit des Softwareanbieters einkauft, sondern weitestgehend konkrete Teilprodukte, wie der Berater Boris Gloger für das Magazin Informatik Aktuell schreibt. Innerhalb des Projektmanagements seien Termine und Kosten fixiert, während der Umfang variabel bleibt. Der Softwareanbieter entwickelt daher so viele Teilprodukte, wie in dem vorgegebenen Rahmen möglich sind. Der Kunde entscheidet, was für ihn essenziell und was verzichtbar

ist. Natürlich versucht man, dem zu Beginn angedachten Ergebnis so nahe wie möglich zu kommen.

Unentbehrliche, nicht optionale Teilprodukte, werden in der Regel zuerst entwickelt, um zu gewährleisten, dass das gewünschte Produkt einsetzbar ist. Die Änderungen finden in der Regel dort statt, wo es Spielräume gibt. Dabei gilt immer: Das Wich-

tigste wird zuerst entwickelt und fertiggestellt. Daher besteht das Projektteam, bei dem letztlich die Entscheidung liegt, was entwickelt wird, aus Umsetzern beim Kunden und Lieferanten. Diese sollen den Fokus auf die wirklich benötigten Funktionalitäten sicherstellen und beispielsweise gegen imageträchtige Funktionen verteidigen.



## Min-Max-Methode zur Absicherung

Ein wichtiger Aspekt des agilen Festpreises: Teillieferungen werden mit einem konkreten Preis versehen. Der Kunde kauft ein Produkt basierend auf der Anzahl der Teile, die er pro Zeiteinheit bekommt. Auf diese Weise definieren sich eine Reihe von „Mini-Festpreisen“. Beim agilen Festpreis gibt es diverse Modifikationen (siehe Tabelle rechts). Das Modell „Aufwand mit fixierter Obergrenze“ kennt Marcus Seineke aus der Praxis. Hier hat Seineke in Sachen Vertragsgestaltung mit einem sogenannten „Min-Max-Modell“ gute Erfahrungen gemacht.

Dabei wird für eine Mindestanforderung ein Maximal-Preis festgelegt: „In einem initialen Workshop bestimmen wir gemeinsam mit dem Kunden einen gewissen Funktionsrahmen. Daraus ergeben sich erste Apps und Anwendungen, für die wir konkret werden. Diese Mindestanforderung entwickeln wir zu einem festgelegten Maximalpreis oder im Idealfall günstiger“, sagt Seineke.

## Rahmenvertrag mit Teilprojektverträgen als Alternative?

Ein alternatives Vorgehen beschreibt Rechtsanwalt Niklas Plutte auf seiner Website. Der Experte für IT-Recht empfiehlt im ersten Schritt das Aufsetzen eines Rahmenvertrages. Hier werden die dienstvertraglichen Elemente des Projekts erfasst. Die definierten Sprints dienen als Teilprojektverträge, um die werkvertraglichen Inhalte abzubilden. „Im Gegensatz zu manchem Vorurteil

| Preismodell               | Aspekt | Budgetsicherheit | Anforderungsflexibilität | Verhandlungsaufwand | Schätzsicherheit | Qualitätsrisiko | Preisüberhöhungstendenz | Gewinnchance | Verlustrisiko | Auftragssicherheit | Abnahmeaufwand | Kalkulationstransparenz | Wasserfall-Vorgehen | Agiles Vorgehen |
|---------------------------|--------|------------------|--------------------------|---------------------|------------------|-----------------|-------------------------|--------------|---------------|--------------------|----------------|-------------------------|---------------------|-----------------|
| Festpreis                 |        | ++               | --                       | -                   | --               | -               | -                       | ++           | -             | ++                 | ++             | -                       | ○                   | ○               |
| Aufwandspreis             |        | --               | ++                       | +                   | --               | ++              | +                       | +            | ++            | -                  | ++             | -                       | +                   | +               |
| Aufwand mit Obergrenze    |        | ++               | +                        | ○                   | --               | --              | ++                      | ○            | -             | -                  | ++             | -                       | +                   | +               |
| Mehrstufiger Festpreis    |        | +                | +                        | -                   | +                | +               | ++                      | +            | ○             | ○                  | ○              | ○                       | +                   | +               |
| Anforderungseinheitspreis |        | ++               | ++                       | -                   | ++               | +               | ++                      | +            | -             | -                  | ○              | ++                      | -                   | +               |
| Agiler Festpreis          |        | ++               | ++                       | ○                   | ++               | +               | ++                      | +            | +             | ++                 | ○              | ++                      | -                   | +               |

Quelle: <https://www.arocom.de/fachbegriffe/agiler-festpreis>

Tabelle: Gegenüberstellung und Bewertung der verschiedenen Preis- und Vertragsmodelle

in der Wirtschaft ist Agilität nicht mit Beliebigkeit oder mit unbestimmtem Handeln gleichzusetzen“, meint Matthias Kieß, Managing Director beim Software-Spezialisten AEB SE in Stuttgart. „Ein agiles Projekt ist sehr stringent aufgebaut, in straffe Zyklen unterteilt mit klarer Rollenverteilung auf beiden Seiten.“ Diese Rollenverteilung gilt es im Vertrag zu beschreiben, ebenso wie die Vision des Projekts. Plutte rät zudem: „Halten Sie im Vertrag fest, in welcher Form die Absprachen aus den Projekt-Meetings und die Teilergebnisse aus den Sprints protokolliert werden. Definieren Sie, welche Wirkungen die Protokolle und Änderungen auf die Dokumentation des Projekts haben.“ Idealerweise werden Änderungen und Erkenntnisse auch im Vertrag dokumentiert – der Vertrag als „Living Document“, der sich dynamisch entwickelt. Mit jeder iterativen Verbesserung verfeinern Kunde und Softwareanbieter die

ursprünglichen Anforderungen. Damit lassen sich die weiteren Aufwände genauer kalkulieren.

### Verträge brauchen Freiraum

„Agile Verträge brauchen mehr oder weniger Freiraum, um sich an ändernde Bedingungen anpassen zu können“, meint auch Roland Wanner. „So entstehen neue Möglichkeiten. Die Risiken, die durch diesen Freiraum in der Zusammenarbeit jedoch entstehen, müssen die Vertragsparteien berücksichtigen.“ Matthias Kieß ist überzeugt: „Die Währung für ein erfolversprechendes agiles Vorgehen ist gegenseitiges Vertrauen.“ Dieses hilft in der Praxis, auch unplanbare Situationen zu meistern. Denn wie detailliert Verträge auch gestaltet werden – sie können nie jede Eventualität berücksichtigen.

Vertrauen ist dabei nicht nur in die Beziehung zum Softwareanbieter notwendig, sondern ebenso intern beim Auftraggeber bzw. Anwenderunternehmen. „Wenn die Geschäftsführung bzw. der Einkauf den eigenen Projektleitern vertraut, entfallen beispielweise bei entsprechender Gestaltung der Leistungsvereinbarung aufwändige Change Requests“, erklärt T-Systems-Experte Luder de Riese. Diese seien im Zweifelsfall kostspieliger und aufwändiger als eine flexible Handhabung des Budgets.

► **Der Autor:** **Alexander Beisse** arbeitet als Journalist und Kommunikationsberater und hat sich auf IT- und Softwarethemen spezialisiert. Sein letztes agiles Projekt hat er gemeinsam mit seinem Internet-Provider durchgezogen. Eine einfache Tarifumstellung hat ihm ein elfseitiges Vertragswerk mit erstaunlichen „Nebenabsprachen“ beschert. Um künftig für alle Unwägbarkeiten im Kleingedruckten gewappnet zu sein, lässt er seine Nichte nun Jura studieren.