

**tb<sup>2</sup> Thomas Breth**  
Vertragsmanagement  
Beratung

Grundbegriffe und Denkansätze zum Erstellen, Abschließen und Durchführen von Dienstleistungsverträgen

**Werkverträge professionell managen**

**Thomas Breth**  
Vertragsmanagement  
Beratung

Vortragsthema © Thomas Breth Mai 2008

## Zu meiner Person



- ✦ **32 Jahre bei IBM**
  - + Vertrieb
  - + Projekte
  - + Seit 1991 in internationalen Funktionen tätig
  - + Hauptsächlich Osteuropa
  - + Senior Negotiator
  - + Seit Oktober 2006 „retired“
- ✦ **Seit 2007 selbständiger Berater**

2

**Thomas Breth**  
Vertragsmanagement  
Beratung

Vortragsthema © Thomas Breth 16. Mai 2008

## Bitte fragen und diskutieren



„Kühlschrank“  
„alles auf den Tisch“

3

**Thomas Breth**  
Vertragsmanagement  
Beratung

Vortragsthema © Thomas Breth 25.09.2008

## „Klare Rechnung erhält die Freundschaft“ – Klare Vereinbarungen erhalten die Zusammenarbeit

- „ich brauche keinen Vertrag, weil
  - Ich eh schon längst an dem Projekt arbeite und ordentlich bezahlt werde
  - beide Parteien Interesse am Erfolg haben
  - alles sowieso im BGB steht
  - Es eh zu viel Aufwand ist
- „ohne Vertrag weiß kein Mensch, was zu tun ist“
- Wie komme ich zu einem Vertrag ?
- Was ist, wenn ich keinen Vertrag habe ?
  - „vor Gericht und auf hoher See ist man in Gottes Hand“
  - „was Du getreu beschrieben hast, kannst Du getrost nach Hause tragen“

**Der Vertrag ist das Einigungs-Szenario für den Streitfall**


4

Thomas Breth  
Vertragsmanagement  
Beratung

## Was ist ein Vertrag ?

Vertragsrecht © Thomas Breth 25.09.2008

- ✗ Freiwillige Vereinbarung zwischen zwei (oder mehreren) Parteien
- ✗ Leistungsvereinbarung zum Vorteil beider Parteien
- ✗ In gleichem Sinne verstanden
- ✗ Beide Parteien sind befugt und kompetent zum Vertragsabschluss
- ✗ Beruht auf gegenseitigem Vertrauen
- ✗ Bedarf nicht der Schriftform, aber ohne diese schwer nachweisbar und möglicherweise nicht eindeutig
- ✗ Zeitliche Begrenzung ist in der Regel vorteilhaft
- ✗ Mehr dazu auf <http://de.wikipedia.org/wiki/Vertrag>



5

Thomas Breth  
Vertragsmanagement  
Beratung

## Welche Arten von Verträgen ?

Vertragsrecht © Thomas Breth 25.09.2008

- **Abhängig von der Leistung**
  - Liefer- und Überlassungsverträge (HW, SW)
  - Werk- oder Dienstleistungsverträge (z.B. Projekte, Wartung, Einkauf von Leistungen, Leasing)
  - Partnerschaften (Teaming, Vertriebskooperationen)
  - Mischformen, Sonderformen
- **Weitere Aspekte**
  - Welches Interesse haben die Vertragspartner ?
  - Einmalige oder dauerhafte Zusammenarbeit

6


Thomas Breth  
Vertragsmanagement  
Beratung

## Was ist ein Werkvertrag ?

Vertragsrecht © Thomas Breth 25.09.2008

- **Gegenstand ist die Lieferung einer abgegrenzten Dienstleistung**
  - Entweder durch zeitliche Quantifizierung
  - Oder durch Beschreibung der Leistung
  - Der Zeitpunkt, wann die **Leistung vertragsgemäß erbracht** wurde, wird in der Regel durch die Abnahme bestimmt
- **Grundelemente**
  - Preis
  - Leistung
  - Allgemeine Bedingungen, unter denen diese Leistung erbracht wird
  - Unterschrift
  - Anlagen

Der Kunde muss kooperieren



7

Thomas Breth  
Vertragsmanagement  
Beratung

## Festpreis ? – Wer hat das „Bummerl“ ?

Vertragsrecht © Thomas Breth 25.09.2008

<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ <b>Pro</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sehr wettbewerbsfähig</li> <li>+ Kalkulationsbasis und Zahlungsströme für beide Seiten planbar</li> <li>+ Zwingt zu detaillierter Abstimmung des Leistungsumfangs</li> <li>+ Risiken können durch ein Phasenkonzept reduziert werden</li> <li>+ Kompetenzvorsprung in Gewinn umgesetzt werden</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ <b>Contra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Hohes Risiko für Anbieter</li> <li>+ Dauerhaft erbrachte Leistungen eignen sich nicht für Festpreis</li> <li>+ Die „Umweltbedingungen“ können sich ändern</li> <li>+ Komplexe Verhandlungen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abnahme, Pönale, Zahlungsplan etc.</li> </ul> </li> <li>+ Subunternehmer oft nicht zu entsprechenden Zusagen bereit</li> </ul> </li> </ul>
---	---

Sonderfälle , z.B. Erfolgsprämie

8

Thomas Breth  
Vertragsmanagement  
Beratung

Verbreitete © Thomas Breth 25.09.2008

## BEISPIELE FÜR LEISTUNGSTYPEN

- ✗ Training, Kursveranstaltungen, Moderation
- ✗ Erstellung von Berichten/Konzepten
- ✗ Installation/Implementierung von HW und SW
- ✗ Erstellung von maßgeschneiderten Ergebnissen (Programmierung)
- ✗ Managementunterstützung
- ✗ Generalunternehmerschaft

9

Thomas Breth  
Vertragsmanagement  
Beratung

Verbreitete © Thomas Breth 25.09.2008

## Beschreibung von Leistungen

- ✗ Beschreiben Sie das Ergebnis
- ✗ Quantifizieren Sie
- ✗ Geben Sie notfalls Obergrenzen an
- ✗ Auf konkrete Dokumente beziehen
- ✗ Unbekannte Standards ausschließen
- ✗ Abnahmefähiges Produkt
- ✗ 25 Interviews
- ✗ .. ein Gesamtaufwand von maximal 10 PT
- ✗ Leistungsspezifikation vom ...
- ✗ „höchster technischer Standard“

10

Thomas Breth  
Vertragsmanagement  
Beratung

Verbreitete © Thomas Breth 25.09.2008

## Kein Werkvertrag ohne Abnahme !!

- **Abnahme**
  - Voraussetzung ist eine sorgfältige Leistungsbeschreibung
  - Zeitpunkt der Bereitstellung durch Lieferanten
  - Vereinbarung von Fehlerklassen
  - Ein Probelauf ist keine Abnahme sondern eine produktive Nutzung
  - Vorsicht vor Testläufen „unter Produktionsbedingungen“
    - Datenverlust geht zu Lasten des Kunden
  - Unabhängig machen von Kundenmitwirkung bei der Abnahme

11


Thomas Breth  
Vertragsmanagement  
Beratung

Verbreitete © Thomas Breth 25.09.2008

## Immer Kundenmitwirkung vereinbaren

- **Beispiele für Beistellpflichten**
  - Selbstverständlichkeiten
    - Ausreichend Arbeitsräume, Telefon, Arbeitsmittel etc.
    - Ansprechpartner
  - Kompetente Kundenmitarbeiter als Ansprechpartner
  - Teilnahme an Projektbesprechungen
  - Lieferung bzw. Beschaffung von Beistell-Leistungen (z.B. Server)
  - Termingerechte Unternehmensentscheidungen
  - Prüfung der Abnahmeergebnisse

12



**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung

Verbreitete © Thomas Breth 25.09.2008

## SUBUNTERNEHMER

- ✘ Einsatzzweck ist entscheidend
  - + Ergänzung von Ressourcen
  - + Erweiterung des Leistungsspektrums
- ✘ Vorsicht bei längerfristigen Verträgen
  - + Ansprüche auf Daueranstellung
  - + Gängige Praxis zur flexiblen Personalplanung
- ✘ „back to back“
  - + Nicht mehr verkaufen als Sie einkaufen
  - + Spiegeln des Leistungsspektrums



13


**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung


Verbreitete © Thomas Breth 25.09.2008

## Typische AGB-Klauseln

- ✘ Selbstverständlichkeiten
  - + Gegenstand, Schriftform, Zustandekommen, Dauer
  - + Auflösung von Widersprüchen, Gerichtsstand, geltendes Recht
  - + Termine (insbesondere Lieferung)
  - + Preise
  - + Kündigung
  - + Zuständigkeit von Business Partnern
  - + Gefahrenübergang, Eigentum
- ✘ „ein Immerwährender Quell von Diskussionen“
  - + Zahlungsbedingungen
  - + Gewährleistung
  - + Schutzrechte, Haftung
  - + Abnahme
  - + Einsatz von Personal und Subunternehmern
  - + Rechte an Materialien, Nutzung
  - + Vertraulichkeit, Geheimhaltung, Datenschutz

14



**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung

Verbreitete © Thomas Breth 25.09.2008

## Sonstige „Fußangeln“ (in Auswahl)

- **Einsatz von Personal und Subunternehmern**
  - Lieferant muss selbst bestimmen können
- **Rechte an Materialien, Nutzung**
  - Grundsätzlich gehört dem Kunden das Ergebnis
  - Bei Erstellung von Programmcode ähnlich heikel wie bei Software
- **Software-Lizenzen (für kommerzielle Programme)**
  - Kein Kauf, sondern Überlassung von Nutzungsrechten
  - In der Regel mit Wartung verbunden
  - Üblicherweise kein Recht auf eigene Änderungen

15


**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung


Verbreitete © Thomas Breth 25.09.2008

## Klauseln mit finanziellen Folgen

- Alle Arten von „Garantien“
  - (Verfügbarkeit, Performance, Termine)
- Bürgschaften (manchmal bei Behörden)
- Strafzahlungen oder Pönalen
- Festpreisverträge mit Abnahmeprozeduren
- Zahlungsverzögerung bei verspäteter Erfüllung
- Ereignisabhängige Zahlungspläne statt regelmäßigen Zahlungen

**Unbedingt „streitsicher“ formulieren und bei der Preisbildung berücksichtigen**

16



**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung

Verbreitet: © Thomas Breth 25.09.2008

## Zusammenfassung: Projektrisiken minimieren

- **Leistungsumfang präzise definieren**
  - Technische Lösung generell beschreiben
  - Zielsetzung dokumentieren (Executive Summary)
  - Abgrenzbare Leistungspakete präzise definieren
  - Phasenweise Durchführung
  - Generelle Verpflichtungen (z.B. Projektmanagement) präzisieren
- Subunternehmerleistung „back to back“ abbilden
- Kundenverpflichtungen umfassend definieren
- Vertraglich vereinbarte Pläne regelmäßig überprüfen
- Abnahmeregelung ist unerlässlich
  - T&M Leistungen nicht abnahmefähig
- **UND „Die Welt ändert sich“: Verfahren für Änderungen vereinbaren !!**

17



**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung

Verbreitet: © Thomas Breth 25.09.2008


## Fallstudie Bank 2007

- ✘ **Erfolgsfaktoren**
  - + Zusammenarbeit mit passendem Produktprovider
  - + Zusatzfeatures wurden von weiterem Subunternehmer zur Verfügung gestellt
  - + Gesamtverantwortung mit Risikübernahme
  - + Lieferung innerhalb gewünschter Zeit
  - + Erste Zahlung bei Abschluss
  - + Flexibles Eingehen auf Kunden-AGBs
- ✘ **Heute:**
  - + Vertrauensvolles gemeinsames Projekt- und Change Management

- ✘ **Wie haben wir es gemacht ?**
  - + Kunden-AGBs
  - + Kommentare im „Einzelauftrag“



18



**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung

Verbreitet: © Thomas Breth 25.09.2008

## Besonderheiten bei öffentlichen Aufträgen

- **Interessante und stabile Projektbudgets**
  - Langsame, aber zuverlässige Zahlungsströme
- **Starke Tendenz zur Verlagerung des Projektrisikos**
- **Es gelten immer EVB-IT**
  - Wenig Spielraum für Abweichungen, Vorbehalt nicht erlaubt
  - Starke Tendenz, das Risiko auf den „Auftragnehmer“ zu verlagern
  - Relativ harte Bedingungen, die im Konfliktfall gnadenlos Anwendung finden, wenig Spielraum für gütliche Regelungen
  - Mitwirkungspflichten des Auftraggebers besonders sorgfältig formulieren
- **Projektrisiko hoch, aber in der Regel beherrschbar durch effektives Projektmanagement**
  - Aber: Politische Situation und Ansprechpartner können sich ändern
- **EVB-IT oft auch bei ehemals öffentlichen Auftraggebern anzutreffen**
- **Vorbild für andere Unternehmen, z.T. mit Verschärfungen (z.B. Telekom)**

19



**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung

Verbreitet: © Thomas Breth 25.09.2008


## BESONDERHEITEN VON EVB-IT (IN AUSWAHL)

- ✘ **Haftung ist verschärft, aber akzeptabel**
- ✘ **Zahlung grundsätzlich nur nach formeller Abnahme**
- ✘ **Strafzahlung (Pönale) ist die Regel (4 % pro Tag bei Verzug)**
- ✘ **Nutzungsrechte beschränken auf vereinbarten Ort**
- ✘ **Vertragliche Leistungen genau eingrenzen, insbesondere bei Festpreis**
- ✘ **Bei Gewährleistung für SW die Regeln des SW-Lieferanten beachten, in der Regel ist ein Service-Abkommen unmittelbar nach Lieferung vorgesehen**
- ✘ **Übersicht über alle Bestimmungen bei FH Köln**  
<http://www.verwaltung.fh-koeln.de/organisation/dezernatesq/dezernat1/sq12/service/bescha/u/01767.php>

- ✘ **das Problem ist nicht EVB-IT, sondern was der Auftraggeber daraus macht**



20



**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung

Vertragstext © Thomas Breth 25.09.2008

## Dienstleistungen Im Ausland

- **Vertragsprache üblicherweise Englisch**
  - Lokale Verträge nur mit Partner vor Ort
  - Bei zweisprachigen Verträgen Vorrang definieren
  - Grenzüberschreitende Verträge für Kunden oft steuerlich ungünstig
  - Römisches und Angelsächsisches Recht
- **Auftraggeber meist aus dem öffentlichen Bereich**
  - Finanzierung durch internationale Organisationen
  - Hoher Verwaltungs- und Controlling-Aufwand
  - Vertragsbedingungen ähnlich wie bei hiesigen öffentlichen Auftraggebern

21



**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung

Vertragstext © Thomas Breth 25.09.2008

## EIN GUTER VERTRAG IST GELEBTES RISIKOMANAGEMENT

- ✘ **Klare Abgrenzung von Leistungen, Verantwortungen, Schnittstellen und Pflichten gegenüber Kunden, Projektpartnern und Subunternehmern vermindert Ihr Projektrisiko**
  - + Sie sparen Ärger, Geld, Zeit und Nerven
- ✘ **Ihr Geschäft wird nicht nur professioneller wirken, sondern Sie werden als vorbildlicher Projektpartner anerkannt**

22


**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung

Vertragstext © Thomas Breth 25.09.2008

## Arbeitsweise von TB

- ✘ **Umfassende Beratung**
  - + Basis sind die Standardbedingungen des Lieferanten oder industrieeübliche AGB
  - + Fragen und Vorschläge zu Klauseln und Verhandlungen
  - + Formulierungen zur Leistungsbeschreibung und zu kritischen Klauseln
  - + Erstellen von individuellen Vertragsdokumenten
  - + Freigabeprozess
- ✘ **Beauftragung durch email ausreichend**
- ✘ **Kontakt: [tbreth@acm.org](mailto:tbreth@acm.org)**
- ✘ **Reaktionszeit: in der Regel innerhalb von 24 Stunden**
  - + Lösung oder Vorschlag zur Vorgehensweise
- ✘ **Einbindung von Rechtsberatung**
  - + nach Bedarf und Rücksprache

23


**Thomas Breth**  
 Vertragsmanagement  
 Beratung

Vertragstext © Thomas Breth 25.09.2008

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit




שבועות

24