

## **Agile Projekte – agile Verträge – agile Preisgestaltung?**

Vortrag vor der Regionalen Fachgruppe  
IT-Projektmanagement in Stuttgart  
am 10.10.2014

Dr. Oliver Meyer-van Raay  
Rechtsanwalt und  
Fachanwalt für IT-Recht

### RA Dr. Oliver Meyer-van Raay

Dr. Oliver Meyer-van Raay ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für IT-Recht und Partner der auf das IT-Recht spezialisierten Kanzlei Vogel & Partner mit Sitz in Karlsruhe und Stuttgart. Er berät schwerpunktmäßig im Bereich des Software-, Projekt- und Datenschutzrechts.

Nach Studium und Referendariat in Münster (Westf.) war Herr Dr. Meyer-van Raay am KIT Karlsruhe als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Informationsrecht tätig, wo er sich schwerpunktmäßig mit dem Urheber- und IT-Recht befasste und daneben eine Dissertation zum Softwarelizenzrecht verfasste.

Dr. Meyer-van Raay ist Lehrbeauftragter für IT-Recht an der Hochschule Heilbronn und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (Stuttgart) sowie Dozent für Vertragsgestaltung und Vertragsverhandlung am KIT in Karlsruhe.

## Agenda

- ▶ Einleitung („Scrum for you, Scrum for me“)
- ▶ Vertragliche Umsetzungsmöglichkeiten für agile Projekte
- ▶ Agile (flexible) Preisgestaltung
- ▶ Zusammenfassung & Diskussion

Agile Projekte – agile Verträge – agile Preisgestaltung?

## Einleitung

## Ergebnisbericht Studie „Status Quo Agile“

(Hochschule Koblenz, Juli 2012)

- ▶ Die Nutzung agiler Methoden hat seit 2008 einen sehr starken **Aufschwung** genommen
- ▶ Umsteiger auf agile Methoden sehen deutliche Verbesserungen bei der **Erfolgsquote**
- ▶ Nutzung agiler Methoden geht mit einer wesentlich **veränderungsorientierteren** Unternehmenskultur einher (Stichwort „agiles Unternehmen“)
- ▶ Anwender agiler Methoden waren als Unternehmen im Branchenvergleich in den letzten 3 Jahren **erfolgreicher** als Anwender klassischer PM-Methoden (Eigeneinschätzung der Verfasser der Studie)
- ▶ Aus der **Sicht des Vertragsgestalters** interessant: Agile Methoden werden häufig mit klassischen Methoden kombiniert (nacheinander, nebeneinander oder als Mischformen)

## Ergebnisbericht Studie „Status Quo Agile“

(Hochschule Koblenz, Juli 2012)

- ▶ Agile Methoden sind **besonders vorteilhaft/ empfehlenswert** bei
  - ▶ einer Projektdauer von 3-9 Monaten
  - ▶ einer vornehmlich internen Ausrichtung
  - ▶ einem Projektteam von 5-9 Personen
  - ▶ häufig wiederkehrenden Projekten / Aktivitäten
  - ▶ leicht einschränkenden Budgetvorgaben
  - ▶ unklaren und/oder unscharf formulierten Kundenanforderungen

## Beispiel Scrum-Framework (grober Überblick)

- ▶ **Wesentliche Rollen**
  - ▶ Entwicklungsteam
  - ▶ Product Owner: i.d.R. aus der Sphäre des AG; verantwortlich für Projekterfolg, zuständig für Anforderungen im Product Backlog
  - ▶ Scrum Master (verantwortl. für Überwachung der Scrum-Prozesse)
- ▶ **Sprints**
  - ▶ Sprint Planning Meeting (am Anfang des Sprints)
  - ▶ Daily Scrum Meetings (täglich während des Sprints)
  - ▶ Sprint Review Meeting (am Ende des Sprints): Präsentation der Ergebnisse durch Team; Prüfung/ Abnahme durch Product Owner
- ▶ **Scrum-Artefakte**
  - ▶ Product Backlog = (dynamische) Übersicht aller Anforderungen bzw. Elemente des zu entwickelnden Produkts
  - ▶ Sprint Backlog = Übersicht der in einem Sprint zu erledigenden Aufgaben (geführt durch das Entwicklungsteam)

Agile Projekte – agile Verträge – agile Preisgestaltung?

## Vertragliche Umsetzungsmöglichkeiten für agile Projekte

## Das gesetzliche Gerüst

Kriterium	Dienstvertrag	Werkvertrag	Kooperation
Verantwortung für die Herbeiführung des Erfolges	AG	AN (unter Mitwirkung des AG = grds. nur Obliegenheit)	beide
Rechte am Ergebnis	§ § 31 V, 69 d UrhG (Vertrag, sonst Zweckübertragung)	§ § 31 V, 69 d UrhG (Vertrag, sonst Zweckübertragung)	§ 718 BGB: Gesellschaftsvermögen
Gewährleistung / Haftung	nein, ggf. SchE (i. Zw. mittlerer Ausführungsstand)	ja (Vergleich IST-/SOLL-Beschaffenheit)	keine Gewährleistung
Änderungen	ja, laufend	nein, nur über CR-Verfahren	ja
Vergütung	oft time & material (z.T. i.V.m. best. Budgets)	oft Festpreis / Kostendach	§ 706 BGB: Im Zweifel gleiche Beiträge

## Das gesetzliche Gerüst

### Gesellschaft / Kooperation / F&E-Vertrag:

- ▶ Sinnvoll bei längerfristiger Zusammenarbeit und gleichgerichteten Interessen; eher ungeeignet bei klassischem Austauschzenario

### Dienstvertrag

- ▶ tendenziell auftragnehmerfreundlich

### Werkvertrag

- ▶ tendenziell auftraggeberfreundlich

### Abgrenzung Dienstvertrag ./ . Werkvertrag

- ▶ viele Gerichte: Erstellungsverträge sind stets Werkverträge (auch wenn z.B. das Pflichtenheft erst im Projektverlauf erstellt wird)
- ▶ Verantwortung für die Herbeiführung eines best. Erfolges ausdrücklich vereinbart oder aus Einzelfallumstände ableitbar?
- ▶ Interesse des AG bei Dienstvertrag angemessen berücksichtigt?

## Vertragliche Umsetzungsmöglichkeiten

### Unabhängig vom Vertragstyp ...

- ▶ Wenn agile Projektmethoden zum Einsatz kommen, muss sich das im Vertrag widerspiegeln.
- ▶ Die 1:1-Übernahme bestehender Vertragsmuster (IT-Projektverträge) auf Basis klassischer PM-Methoden ist nicht zielführend.
- ▶ Es braucht einen **neuen „agilen Vertrag“**, welcher die Besonderheiten und Folgen des agilen Ansatzes für beide Parteien
  - ▶ transparent,
  - ▶ verbindlich und
  - ▶ praxisnah regelt.
- ▶ Das kann immer noch ein Werkvertrag sein, aber mit zahlreichen Besonderheiten für die Abbildung der agilen Software-Entwicklung
- ▶ Meistens Mischformen aus Dienst- und Werkvertrag

## Erfolgshaftung vs. moving targets

### Leistungsbeschreibung / Abnahmekriterien:

- ▶ Abnahme = Übergabe und Anerkennung der Ergebnisse als im Wesentlichen vertragsgemäß
- ▶ Problem: SOLL-Anforderungen als Referenz ergeben sich i.d.R. aus dem Pflichtenheft (als Anlage zum Vertrag)
- ▶ Finale Bestimmung bei Vertragsschluss aber nicht möglich – Alternativen:
  - ▶ „mittlerer Ausführungsstandard“
  - ▶ nachträgliche Spezifikation während des laufenden Projekts
  - ▶ Fiktion: Projektplan oder Backlog einzeln oder „als Ganzes“ bilden die Leistungsbeschreibung → Problem: dynamisch und oft unbestimmt
- ▶ Zu welchem Zeitpunkt übernimmt der AN die Verantwortung für die Herbeiführung des Erfolgs (wenn überhaupt ...)?

## Erfolgshaftung vs. moving targets

### Vertragliche Lösungsmöglichkeiten:

- ▶ Werkvertrag mit nachträglicher Einigung über Sollbeschaffenheit
- ▶ Dienstvertraglicher Rahmenvertrag mit werkvertraglichen Einzelverträgen (z.B. Sprints)
- ▶ Orientierung an der zu lösenden Aufgabe statt verbindl. Festlegung gewünschter Funktionalitäten:
  - ▶ Prozessorientierter (Dienst-)Vertrag
  - ▶ mit detaillierten Regelungen über Vorgehensweise im Projekt
  - ▶ mit laufendem Projektplan statt statischem Pflichtenheft
  - ▶ kommt dem agilen Ansatz am nächsten
  - ▶ erfordert aber hohe Disziplin der Projektmanager in Bezug auf Dokumentation der sich im Projektverlauf präzisierenden SOLL-Anforderungen und Test- und Nachweiskriterien

## Spezifische vertragliche Regelungen

### Besondere Regelungspunkte in einem „echten agilen Vertrag“ (nicht abschließend):

- ▶ Definitionen für spezifische Begriffe wie z.B. Backlog, Sprint etc.
- ▶ Verteilung von Rollen und Verantwortungsbereichen
- ▶ Wesentliche Beteiligung und Mitwirkungsleistungen des Kunden
- ▶ Austausch von Teammitgliedern des AN auf Verlangen des Kunden
- ▶ Jederzeitiger Zugriff des Kunden auf den Quellcode der Software und Einräumung von Nutzungsrechten am Quellcode
- ▶ Vergütung, z.B. grundsätzlich time & material, aber in Kombination mit Bonus-Malus-Regelung
- ▶ Flexible und kurzfristige Kündigungsrechte
- ▶ Sicherstellung der Austauschbarkeit des Dienstleisters, z.B. über entspr. laufende Dokumentationspflichten
- ▶ Eskalationsverfahren

Agile Projekte – agile Verträge – agile Preisgestaltung?

## Agile (flexible) Preisgestaltung



## Preismodelle in agilen Projekten

- ▶ Realisierung via Werkvertrag, Vergütung nach **Festpreis** (wie auch immer der geschuldete Erfolg definiert wird) = Lieblingsmodell jedes Kunden ...
- ▶ Realisierung via Dienstvertrag, Vergütung nach **Time & Material** = Lieblingsmodell jedes Dienstleister ...
- ▶ **Kombinationsmöglichkeiten**
  - ▶ T&M, aber **abnehmende** Gewinnmarge bis hin zu Nettoaufwand ohne Gewinnmarge ab Überschreiten bestimmter Aufwände oder Termine
  - ▶ T&M, aber Gewinnmarge/ **steigende** Gewinnmarge erst bei Nachweis bestimmter Performance-Kriterien
  - ▶ Verweigerung der Zahlung einzelner Iterationen oder Festlegung von Zielzonen je Iteration mit **Bonus & Malus**-Folgen (Referenz z.B. Zeit, Funktionalitäten, Performance)
  - ▶ T&M, aber x **Kulanziterationen** ohne Vergütung (mit/ohne Vorliegen eines Grundes)

## Preismodelle in agilen Projekten

- Der **Agile Festpreis** (nach *Opelt, Gloger* u.a.) – grober Überblick
- ▶ Preise auf Basis der Komplexität/ Komplexitätspunkte von User Stories + Stundensätze (aber nur für Zusatzaufwendungen)
  - ▶ Schätzung eines „indikativen Maximalpreises“
  - ▶ Initialphase z.B. 2-5 Sprints – mit Sonderkündigungsrecht
  - ▶ Vereinbarung eines „**finalen Maximalpreises**“, d.h. zusätzliche Aufwände werden zu einem um x % reduzierten Tagessatz erbracht → Festlegung zusätzlicher Aufwände einvernehmlich oder per Eskalationsverfahren über SC und SV
  - ▶ Preisfindung für einzelne Sprints (im Maximalpreisrahmen) jeweils zu Beginn des Sprints anhand der ausformulierten User Stories → ggf. Komplexitätsreduktion und/ oder Eskalation
  - ▶ Bei Unterschreiten des finalen Maximalpreises z.B. Effizienzbonus (x% der Differenz zwischen finalem Maximalpreis und tatsächlichem Preis werden an AN bezahlt)

## Preismodelle in agilen Projekten

Ausgleich über Möglichkeiten der nachfolgenden Verwertung durch AN, u.U. sogar mit Hilfe des AG (**Kick-back-Regelung**) – Klauselbeispiel:

„Der AN kann im Rahmen dieses Projektes gemachte Änderungen und Erweiterungen der Standardsoftware und neu erstellte Individualsoftware in die eigene Standardsoftware aufnehmen („Konversion“). Er berät den AG während des Projektes dahin, die Anforderungen möglichst so zu definieren, dass die Ergebnisse sinnvoll in die Standardsoftware übernommen werden können. Der AG kann im Pflichtenheft oder später Bereiche kennzeichnen, für die die Konversion erst mit Ablauf von 3 Jahren nach der Abnahme gestattet ist. Der AN räumt für den Vorteil dieser Erweiterungen der Standardsoftware dem AG auf den Zeitaufwand, der auf diese Leistungsbereiche entfällt, einen Nachlass von 30% ein. Über Meinungsverschiedenheiten in diesem Bereich entscheidet abschließend die Schlichtung. Die Kürzung des Zeitaufwandes entfällt, wenn die Konversion erst später als 2 Jahre nach der Abnahme erfolgt. Wenn der AN die Konversion erst nach dem Ausgleich der Schlussrechnung durchführt, erteilt er dem AG eine Gutschrift, die der AG nur mit künftigen Leistungen des AN verrechnen kann.“ (auf der Grdl. von Bartsch, Beck´ sches Formularbuch, Muster Projektvertrag)

## Zusammenfassung

1. Agile Methoden eignen sich vor allem für die Entwicklung komplexer und innovativer Produkte, deren Anforderungen bei Projektbeginn nicht voll bekannt sind.
2. Der Kunde muss die Projektmethode kennen und wollen.
3. Agile Softwareentwicklung lässt sich vertraglich abbilden – auch innerhalb von Mischformen von PM-Methoden.
4. Leistungen werden während des Projekts spezifiziert oder es werden nur Prozesse / Verfahren definiert.
5. Je größer die Mitwirkungspflichten des Kunden, desto eher liegt ein Dienstvertrag vor und desto geringer ist die Verantwortlichkeit des Softwarehauses.
6. Verteilung der Nutzungsrechte an der Software klären
7. Anreize schaffen durch das richtige Vergütungsmodell
8. Offene Fragen: Dokumentation als vertragliche Hauptpflicht, Inhaltskontrolle bei Verträgen mit AGB-Charakter etc.

Agile Projekte – agile Verträge – agile  
Preisgestaltung?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Oliver Meyer-van Raay  
Rechtsanwalt und Fachanwalt für IT-Recht

[om@vogel-partner.eu](mailto:om@vogel-partner.eu)  
[www.vogel-partner.eu](http://www.vogel-partner.eu)