



Your World First

C/M/S/
Law. Tax

Agile IT-Contracting und Legal Management: "Flexible Winner" oder "Master of Disaster"?

Dr. Dirk Spacek, LL.M., Partner, CMS von Erlach Partners AG

Agile IT-Contracting

- Zunehmende Tendenz/Verbreitung bei IT-Anbietern, "agile Projektmethoden" für IT-Projekte vorzuschlagen:
 - Verzicht auf vorgeschaltete Planungssteuerung (Lastenheft, Pflichtenheft, Feinspezifikation etc.).
 - Anforderungsanalyse (Requirements Engineering) und Code-Entwicklung werden als simultane, "einheitliche Aufgabe" betrachtet.
 - Verzicht auf "Change Management Verfahren". Agile ist Change.
 - Fokus: Ständige Weiterentwicklung mit dem Ziel, Produktion permanent zu verbessern, um höchste Qualität mit minimalem Aufwand zu erreichen (evolutionäres Prototyping).
 - Methoden: Extreme Programming (XP), Scrum, Cristal.
 - *De-facto-Standard: Scrum-Methode.*

Agile IT-Contracting

– Scrum-Methode und Verantwortlichkeiten:

- *Product Owner* = Auftraggeber (schreibt und priorisiert Anforderungen).
- *Product Backlog* = Eigenschaften des zu entwickelnden Produkts werden hier priorisiert aufgelistet. Abarbeitung erfolgt nach absteigender Priorität.
- *Team* = Entwicklungsteam. Selbstorganisiert. "Comittments" (wieviel vom Backlog kann ich in einem Sprint abarbeiten?).
- *Sprint* = Festgelegter Iterationszyklus (i.d.R. 2-4 Wochen).
- *Sprint Backlog* = Arbeitsumfang des Teams für einzelnen Sprint.
- *Scrum Master* = Coach des Teams (leitet alle involvierten Mitarbeiter des Entwicklungsteams und Prozesse, Einhaltung der Scrum-Regeln).
- *Daily Scrum* = Tägliche Besprechung über aktuellen Stand, zukünftige Aufgaben, aufgetretene Probleme etc.

– Wo liegt der Wurm mit den Juristen?

- Das plangesteuerte Vorgehen ("Plan-Build-Run") wird in der IT-Welt als zu schwerfällig empfunden, entspricht dem strukturierten Denken der Juristen aber (noch) besser...**Anwälte sollten sich aber weiterentwickeln!**

Einführung: IT-Vertragsrecht Management-Basics

- Was ist ein Vertrag? Wozu dient er aus Managementsicht?
- Ansatz: *"Wir brauchen das gar nicht. Wir sind ja vernünftige Menschen"*.
- Gestaltungstool: Vertrag als Steuerungsinstrument gegenüber dem Gesetz (Default-Lösungen).
- Management-Tool: (Was wollen wir genau? Wie läuft es ab? Checkliste).
- Koordination Verhalten: Verhalten Parteien, Rechte und Pflichten, Termine, Fälligkeiten, Abläufe, Prozedere bei Nichterfüllung bzw. Schlechterfüllung.
- Rechtssicherheit/Rechtsfrieden: Vermeidung von Streit überhaupt.
- Für die "Galerie": *"Es soll gut aussehen"*?

Einführung: IT-Vertragsrecht Management-Basics

- Welche Aufgreiflösungen sieht das Gesetz für IT-Projekte vor?
- *Werkvertragsrecht*; (Art. 363 ff. OR; Ablieferung und Abnahme eines vereinbarten Arbeitsergebnisses und Gewährleistung für Mängelfreiheit).
- *Auftrag*: (Art. 394 ff. OR; Sorgfältiges Tätigwerden).
- *Personalverleih* (AVG).
- *Einfache Gesellschaft* (Art. 530 ff. OR).
 - Relevanz bei gemeinsamen Entwicklungen (R&D-Projekte).
- Baurechtspraxis: "*Planerverträge*" → Auffangbecken für Agile Methode?

Einführung: IT-Vertragsrecht Management-Basics

- Welche Rechtsfolgen gelten nun für Agile Verträge?
- Agilität ändert i.d.R. nichts an der *Werkvertragsqualifikation*.
 - Fehlende Leistungsbeschreibung, die sich erst später konkretisiert, schliesst keine Ergebnisverantwortung aus (siehe z.B. Planerverträge im Bauwesen).
 - Risiko Anbieter bei unkonkreter Leistungsbeschreibung ist höher.
 - Risiko Kunde ist höher, weil intensivere Mitwirkungspflicht.
- *Auftrag*: Konstellationen möglich (z.B. "exploratives Prototyping" oder Kunde trägt Gesamtverantwortung für Softwareprojekt selber und beschafft partiell "agile Dienstleistungen" hinzu).
- *Personalverleih*: Kunde bezieht beim Anbieter nur Personal, welches er hernach selbständig anweist.
- *Einfache Gesellschaft*: Gemeinsame Zweckverfolgung mit gemeinsamen Mitteln. In den meisten Konstellationen nicht der Fall (einseitiger Austausch).

Einführung: Agile Verträge

- Wo liegen die Chancen? Wo liegen die Stolpersteine?
- *Chancen:*
 - Mehr Transparenz, bessere Interaktion mit dem Kunden.
 - Mehr Flexibilität (dynamische Reaktion auf Änderungen).
 - Kurzfristige Problemidentifikation.
 - Schnellere Ergebnisse (Teilergebnisse) und früherer Softwareeinsatz.
 - Höhere Rentabilität (Teillösungen gehen live während andere noch in Entwicklung).
- *Risiken:*
 - Kontrollverlust (z.B. Kostenkontrolle).
 - Erhöhte rechtliche Risiken für Anbieter (Ergebnispflicht ohne klare Leistungsvorgaben) und Kunde (intensive Mitwirkungspflicht).
 - Kulturell ungeeignet für gewisse Kunden.

"Flexible Winner"

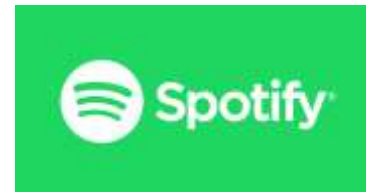
– Die "agilen IT-Champions".

- Emergent Software
- Prime Holding
- Qarea
- Intexsoft



– Die "agilen Entrepreneurs".

- Spotify
- Zalando
- Otto
- Addidas



Use Case: "Master of Disaster"

- Ups, schief gelaufen...
- Entwicklungsprojekt beginnt als klassischer IT-Projektvertrag, der von Legal & Compliance abgesegnet wurde (plan-driven).
- Entwicklungsteam macht sich "selbständig" und ändert das Projektmanagement von der "Wasserfallmethode" auf die agile Methode "Scrum" (ohne Vertragsanpassung).
 - Terminplan mit verbindlichen "Milestones" wird einvernehmlich gekürzt.
 - Projektgovernance aus altem Vertrag wird gar nicht mehr gelebt (Steering Committee über nichts informiert).
 - Leistungsänderungen werden nicht mehr als "Change Requests" gelebt, sondern im Rahmen der gewöhnlichen, agilen Projektplanung.
- Endresultat: Kostenexplosion vom erstmalig vereinbarten Richtpreis von CHF 50'000 auf CHF 500'000.
- Rückverfolgbarkeit erschwert, weil keine Dokumentation vorhanden.
- Abbruch Projekt.

Lösungsansätze für die Vertragspraxis

– Umsetzung der Scrum Methode in Projektverträgen

- Verweis auf "*Scrum Methode*" alleine genügt nicht. Scrum-Prozesse müssen im Vertrag konkret umgesetzt werden:
 - Zeitrahmen skizzieren oder Release Plan.
 - Abnahme von "*Product Increments*" am Ende eines Sprints unter verbindlichen Abnahmebestimmungen. Form der Abnahme kann informeller sein.
 - Verhältnis zwischen Teilabnahme und Gesamtabnahme regeln (Teilabnahmen möglich).
 - Einzelne Sprints u.U. als verbindliche Vereinbarungen basierend auf User Stories und Vergütung festlegen (Festpreis oder nach Aufwand?).
- "*Echte*" Change Requests beibehalten für Neuverhandlung z.B. Leistung, Termine und Kosten. Ausserhalb sind Changes Teil der "*Agilen Methode*".
- Art und Umfang Dokumentation klar vereinbaren (Agile Methoden verzichten bisweilen auf Dokumentation).
- Mitwirkung des Kunden wird i.d.R. als *Pflicht* verstanden, nicht als Obliegenheit.

Lösungsansätze für die Vertragspraxis

– Umsetzung der Scrum Methodik in Projektverträgen:

- Zahlungsplan mit Orientierung am Projektfortschritt (Zahlungsrückbehalt bis Schlussabnahme; Kostendach oder nicht?).
- Immaterialgüterrechte an Projektergebnissen: Abtretung an den Kunden.
- U.U. beidseitiges Kündigungsrecht sinnvoll (Exit). Beschränkung auf bestimmten Zeitpunkt (Mindestlaufzeit).
- Nachhaltigkeit: Thematisierung der Wartung/Support für die Zukunft. Individualentwicklungen schaffen Abhängigkeit vom Entwickler (Know-How-Transfer sicherstellen).
- Auch Projektorganisation sollte die Scrum-Methode reflektieren (d.h. Product Owner, Scrum Master, Entwicklungsteam, Product Backlog Access, Release Plan Access etc.).
- Hohe Anforderungen an Projektadministration und – disziplin (höher bei Agile Projekten). Gewisser Aufsichtsformalismus empfohlen (z.B. Legal & Compliance beiziehen).

Fazit für die Praxis

– Wann ist Agile Contracting passend?

- Anforderungen stehen nicht genau fest.
- Kunde ist in der Lage, intensiv mitzuarbeiten.
- Projekt ist zeitlich und inhaltlich überschaubar.
- Innovationsfreundliche Kultur (i.d.R. kleinere Strukturen).

– Wann ist Agile Contracting eher unpassend?

- Projekte mit fixen Vorgaben, die zwingend und dokumentiert sein müssen (fehlende Dokumentation erschwert Wartbarkeit).
- Projekte mit im Voraus klar fixierten Terminen und Kosten.
- Software*integrations*projekte eher weniger als -*entwicklungs*projekte.
- Lange Entscheidungswege beim Kunden. Alte IT-Strukturen (IT: "Legacy Systeme" erschweren Umsetzung agiler Lösungen).
- Kultur: Kunde ist an Lasten- und Pflichtenhefte gewöhnt.
- Wenig Kontakt zwischen Anbieter und Kunde.

Your World First

C/M/S/
Law Tax

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Fragen?

Dr. Dirk Spacek, LL.M.

Partner, CMS von Erlach Partners AG

Dreikönigstrasse 7

8022 Zürich

Telefon: +41 44 285 11 11

E-Mail: dirk.spacek@cms-vep.com



Your free online legal information service.

A subscription service for legal articles
on a variety of topics delivered by email.

cms-lawnow.com

CMS Legal Services EEIG (CMS EEIG) is a European Economic Interest Grouping that coordinates an organisation of independent law firms. CMS EEIG provides no client services. Such services are solely provided by CMS EEIG's member firms in their respective jurisdictions. CMS EEIG and each of its member firms are separate and legally distinct entities, and no such entity has any authority to bind any other. CMS EEIG and each member firm are liable only for their own acts or omissions and not those of each other. The brand name "CMS" and the term "firm" are used to refer to some or all of the member firms or their offices.

CMS locations:

Aberdeen, Algiers, Amsterdam, Antwerp, Barcelona, Beijing, Belgrade, Berlin, Bogotá, Bratislava, Bristol, Brussels, Bucharest, Budapest, Casablanca, Cologne, Dubai, Duesseldorf, Edinburgh, Frankfurt, Funchal, Geneva, Glasgow, Hamburg, Hong Kong, Istanbul, Johannesburg, Kyiv, Leipzig, Lima, Lisbon, Ljubljana, London, Luanda, Luxembourg, Lyon, Madrid, Manchester, Mexico City, Milan, Mombasa, Monaco, Moscow, Munich, Muscat, Nairobi, Paris, Podgorica, Poznan, Prague, Reading, Rio de Janeiro, Riyadh, Rome, Santiago de Chile, Sarajevo, Seville, Shanghai, Sheffield, Singapore, Skopje, Sofia, Strasbourg, Stuttgart, Tirana, Utrecht, Vienna, Warsaw, Zagreb and Zurich.

cms.law