

# Rechtliche Rahmenbedingungen für Turnarounds in IT-Projekten

Christoph Zahrnt

*Die rechtlichen Rahmenbedingungen eines Projekts werden durch den Vertrag gesetzt. Es ist schwierig, Regelungen bereits im Vertrag vorzusehen, wie bei einer Krise, die beide Vertragspartner für höchst unwahrscheinlich halten, vorgegangen werden soll. Die ergänzend geltenden Rechtsvorschriften stellen fast nur Haftungsansprüche zur Verfügung, die nicht auf konstruktives Vorgehen ausgerichtet sind. Immerhin ermöglichen sie dem nach den Maßstäben des Vertrags »guten« Vertragspartner, Druck auf den anderen auszuüben, der die Krise zu vertreten hat. Unter dem Druck dieser Haftungsansprüche und anderer Faktoren können die Vertragspartner den Vertrag fast beliebig abändern; sie müssen sich nur einigen.*

## 1 Ausgangslage

Der Titel impliziert, dass es primär um externe Projekte (Auftragsprojekte) geht. Bei internen Projekten gibt es nur einen rechtlichen Bezug, nämlich den zwischen Auftraggeber und Turnaround-Manager, falls ein solcher eingesetzt wird (siehe Abschnitt 4).

Als ich gebeten wurde, diesen Beitrag zu übernehmen, fragte ich mich, ob das Thema genug Stoff dafür beinhalten würde. Ich hielt und halte Turnaround vor allem für ein Managementthema. Ich las dann in einer Zeitschrift für IT-Recht, dass diese ihren jährlichen Kongress über das Thema »Krisenmanagement im IT-Bereich« halten würde. Also musste es doch eine Menge Rechtliches zu diesem Thema geben, und ich sagte den Herausgebern zu. Die genauere Information über den Kongress ergab jedoch, dass es um Beiträge wie »Versicherungsschutz für Anbieter und Nutzer« oder »Ausgewählte Probleme im ... Recht« ging, also um Interessenkonflikte und darum, welche Regelungen jeder der Vertragspartner in seinem Interesse in einem Vertrag vorsehen sollte. Das bestätigte meine Auffas-

sung, dass Juristen zum Thema Turnarounds von Projekten nur wenig beitragen können.

Damit ist das Wichtigste gesagt: Das Recht kann bei krisenhaften Entwicklungen nur wenig helfen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind durch den geschlossenen Vertrag bestimmt: sei es dass die Parteien etwas ausdrücklich geregelt haben, sei es, dass die gesetzlichen Vorschriften ergänzend eingreifen.

Die gesetzlichen Vorschriften sind daraufhin ausgerichtet, dass jeder Vertragspartner mit dem Vertragsabschluss Ansprüche erhält, die speziell im Vertrag oder allgemein in den gesetzlichen Vorschriften geregelt sind (siehe [Zahrnt 2002], S. 21, 53 ff.). Ansprüche gehen in der Regel auf eine Leistung, nur ausnahmsweise auf die Pflicht, über etwas zu verhandeln.

Krisenhafte Entwicklungen entstehen aus rechtlicher Sicht meist dadurch, dass ein Vertragspartner seine Pflichten verletzt oder sogar beide dies tun. Die Rechtsordnung sieht dann Sanktionen vor, nämlich das Recht zum Rücktritt vom Vertrag bzw. zur außerordentlichen Kündigung sowie auf Schadensersatz. Der Verletzte kann diese Rechte nur dazu nutzen, Druck auf den Verletzer auszuüben, die Pflichtverletzungen möglichst auszugleichen und/oder den Vertrag in Richtung auf einen Turnaround zu ändern. Die Vertragspartner können zwar schon im Vertrag die Pflicht zu Verhandlungen regeln. Es wird zu diesem Zeitpunkt aber kaum vereinbart werden, dass derjenige, der später eine Pflicht verletzt, Anspruch darauf hat, dass seine Pflichten herabgesetzt werden.

Dazu ein Beispiel: Der Auftragnehmer erkennt, dass das Projekt aufgrund der Unfähigkeit des Projektleiters des Kunden scheitern wird, wenn es wie bisher weitergeht. Der Auftragnehmer hat keinen Anspruch darauf, dass der Kunde seinen Projektleiter auswechselt. Er kann nur die Erfüllung einer Mitwirkungspflicht, insbesondere dass Entscheidungen getroffen werden, anmahnen und unter Nachfrist setzen. Bei nutzlosem Fristablauf kann er den Vertrag beenden und erhält auch noch seine Vergütung. Zumindest in dem Umfang, dass er keinen Verlust erleidet (§ 649 BGB). Das Projekt ist dann aber bereits gescheitert. Der Auftragnehmer könnte auch die Termine jeweils im nächsten Projektplan verschieben sowie Rechnungen über den Mehraufwand wegen der Verzögerungen stellen. Das würde höchwahrscheinlich aber nur dazu führen, dass das Projekt in eine andere Art von Krise gerät.

Krisen können auch durch externe Faktoren verursacht werden. Meist trägt dann allerdings derjenige Vertragspartner das Risiko, in dessen Bereich sich dies auswirkt. Sei es der Auftragnehmer, weil er in seiner Leistungserbringung durch diesen Faktor behindert wird, sei es der Auftraggeber, weil dieser seine Mitwirkungspflichten nicht erfüllen kann. Nur ausnahmsweise ist der externe Faktor neutral und führt dazu, dass die Vertragsgrundlage gestört ist. Nur dann besteht die Möglichkeit, dass ein Vertragspartner (oder sogar beide) darauf Anspruch hat, dass der Vertrag an die geänderten Umstände angepasst wird (§ 314 BGB).

Also: Alle Vorstellungen, man dürfe bei einer Krise im Interesse des Projekterfolgs anders als vereinbart vorgehen oder vom anderen verlangen, dass dieser das tue, widersprechen mit hoher Wahrscheinlichkeit dem Vertrag. Es gibt fast nur den Weg, dass sich die Vertragspartner (aus rechtlicher Sicht) freiwillig einigen, den Vertrag zu ändern.

Im Normalfall kann derjenige, der mit größerer Wahrscheinlichkeit vor Gericht gewinnen würde, Druck auf den anderen ausüben, einer vernünftigen Lösung zuzustimmen. Der Kunde kann dies dank der für ihn günstigen Rechtslage weitestgehend. Denn nach dem Wortlaut des Gesetzes ist der Kunde zum Rücktritt vom Vertrag bereits dann berechtigt, wenn nach Setzung einer Nachfrist eine Funktion fehlt oder mangelhaft ist.

Der Kunde kann besonders starken Druck ausüben, wenn ihm ein hoher Schaden droht, den der Auftragnehmer ersetzen müsste. Sollte dessen Schadensersatzpflicht im Vertrag eingeschränkt sein, dürfte diesem das oft nichts nützen. Denn oft dürfte dieser vorsätzlich (bewusst riskant) gehandelt haben, sodass die Einschränkung nicht greift. Aber auch in dieser Konstellation wird der Kunde Abstriche von seiner Position machen müssen, um zu einer Einigung zu gelangen.

Eine starke rechtliche Stellung kann durch Sachzwänge relativiert werden. Beispielsweise kann der Auftraggeber gezwungen sein, zu dem vorgesehenen Termin das neue System einzusetzen oder es seinem Endkunden zur Verfügung zu stellen, selbst wenn das System erst einmal nur in einer Grundausstattung realisiert ist. Eine informelle Umfrage bei den anderen Autoren ergab, dass krisenhafte Entwicklungen häufig verdrängt werden und es in der Regel erst dann zur offenen Krise kommt, wenn Endprodukte verspätet oder mangelhaft geliefert werden. In diesem Fall ist das Projekt schon weit fortgeschritten, und der Wechsel kommt – selbst unter Berücksichtigung von Schadensersatzansprüchen – für den Kunden so teuer, dass er lieber den Turnaround mit seinem bisherigen Auftragnehmer versucht.

Andererseits kann der Kunde dadurch eine starke Position haben, dass er für den Auftragnehmer wichtig ist. Wahrscheinlich trifft ein verlorener Prozess den Auftragnehmer finanziell härter als den Kunden (insbesondere wegen der typischen Größenverhältnisse).

Wie stark die Stellung des Kunden in der Praxis ist, zeigt die informelle Umfrage bei den anderen Autoren dieses Buches: Fast immer würden externe Turnaround-Manager auf Seiten des Auftragnehmers eingesetzt (obwohl die meisten Auftragnehmer doch genügend Projektleiter als Ersatz haben dürften), und dies häufig auf Druck der Kundenseite.

Die Situation ist also häufig so, dass der Kunde zwar keinen Anspruch auf Änderung des Vertrags hat, er aber Änderungen aufgrund seiner Machtposition mit gewissen eigenen Opfern durchsetzen kann.

In der Praxis spielt eine große Rolle, dass (mindestens) eine Partei die eigene Rechtslage als günstiger einstuft, als sie in Wirklichkeit ist, oder zumindest

behauptet, dass sie für sie günstig sein würde, und auf dieser Basis Forderungen stellt.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind also diejenigen, die die Parteien bei Vertragsabschluss geschaffen und im Rahmen der Projektdurchführung abgeändert haben, sowie Haftungsansprüche aufgrund der Vertragsverletzungen, die zur Krise geführt haben. Nur in sehr beschränktem Umfang bestehen die rechtlichen Rahmenbedingungen in Regelungen, wie die Vertragspartner mit Problemen oder Krisen umgehen sollen.

Es kommt also darauf an, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, indem die Parteien einen Vertrag abschließen, der wenig Risiken enthält und die Handhabung von Problemen bzw. Risiken regelt (Abschnitt 2).

Sodann kommt es während der Projektdurchführung darauf an, Probleme zu beherrschen. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, was die Vertragspartner bei krisenhaften Entwicklungen tun können (Abschnitt 3).

## **2 Vertragsvorbereitung und Vertragsabschluss**

Die Vertragspartner können im Zusammenhang mit dem Vertragsabschluss viel tun, um Krisen möglichst zu vermeiden [Zahrnt 2005, S. 18 ff. und S. 137 ff.]. In der Praxis tun sie oft das Gegenteil: Nach meiner Untersuchung für Projekte unter 1 Mio. Euro Auftragswert schaffen sie die Ursachen dafür, dass IT-Projekte in eine Krise geraten oder sogar scheitern, zu 36 Prozent schon in dieser Phase [Zahrnt 2005, S. 7 ff.].

In diesem Beitrag geht es darum, was die Vertragspartner tun können, um für krisenhafte Entwicklungen nützliche Rahmenbedingungen zu schaffen, was ihnen allerdings schwerfällt, da sie krisenhafte Entwicklungen nicht einplanen wollen.

Eine allgemeine Maßnahme geht dahin, die vertragsbezogenen Dokumente verständlich zu formulieren. Wenn es zu einer Krise kommt, werden Personen in deren Lösung einbezogen, die für große Teile der vertragsbezogenen Dokumente keine Fachleute sind. Also empfiehlt es sich, jetzt diejenigen Teile, die diese Personen später verstehen sollen, verständlich zu formulieren (»allgemeinverständlich« bzw. »managementverständlich«).

Projekte dauern typischerweise länger und kosten mehr als geplant. Deswegen ist es wichtig, für beides von vornherein Reserven vorzusehen bzw. Notfalllösungen einzuplanen.

Inhaltlich besteht ein erster Schritt darin, Regelungen zum Change-Request-Verfahren zu vereinbaren und bei der Durchführung des Projekts einzuüben [Zahrnt 2005, S. 90 ff. bzw. S. 181].

Ebenso hat es sich bewährt, die Eskalation von Problemen an höhere Stellen zu vereinbaren. Es empfiehlt sich daher, zwischen den Projektleitern und dem