

Gestaltung von Vertragsverhandlungen über ERP-Projekte

Norbert Gronau und Astrid Müller-Katzenburg

Zu Beginn eines ERP-Projektes überwiegt die Euphorie. Die Beseitigung der zahlreichen die Produktivität der Mitarbeiter hindernden Regelungen ist greifbar nahe. Umso ärgerlicher, wenn der ERP-Anwender im Verlauf des Projektes feststellt, dass sich seine Erwartungen über das neue ERP-System nicht erfüllen. Um eine angemessene Verteilung der Risiken aus dem ERP-Projekt sicherzustellen, sind typischerweise individuelle Verträge abzuschließen, die von den Standards der Anbieter abweichen. Dieser Beitrag gibt einen Überblick über den Regelungsumfang.



Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, insb. Prozesse und Systeme der Universität Potsdam und Wissenschaftlicher Direktor des Center for Enterprise Research.



Dr. Astrid Müller-Katzenburg, LL.M. (Columbia Univ.) ist Rechtsanwältin mit eigener Kanzlei und spezialisiert auf Kunst- und Urheberrecht.

Verträge über ERP-Projekte sind juristische Abbildungen des Projektgeschehens [1]. Im Vertrag sind sowohl das zukünftige Verhalten beider Vertragsparteien abzustimmen als auch die zutreffende Strukturierung und Abbildung der aktuellen Willensübereinkunft zu regeln.

Die von den meisten ERP-Anbietern erstellten Allgemeinen Vertragsbedingungen sind als Grundlage eines Vertrags nur sehr bedingt geeignet. Sie enthalten zumeist Klauseln, die einseitig den Interessen des Anbieters dienen und teilweise rechtlich unwirksam sind, so dass dann in diesem Punkt keine vertragliche Regelung besteht.

Ein Werkvertrag kann sinnvollerweise über Software nur abgeschlossen werden, wenn die Sollbeschaffenheit des Werkes bei Vertragsabschluss vollumfänglich beschrieben werden kann. Dies ist bei ERP-Projekten häufig nicht der Fall, da die Sollbeschaffenheit von der Funktionalität der Software,

aber auch von der Ausgestaltung und Organisation der betrieblichen Prozesse abhängt. Daher ist es empfehlenswert, den Vertrag mit einer gewissen Offenheit zur detaillierten Ausgestaltung der Leistung abzuschließen, aber die Verfahrensweisen bei Änderungen oder Mängeln eindeutig zu regeln. Solche Projektverträge enthalten zumeist vier Gruppen von vertraglichen Regelungen:

- die Leistungsbeschreibung und alle hier einzuordnenden Regelungen
- die Vergütung
- die Organisations- und Verfahrensregeln während des Projektes sowie
- die rechtlichen Regeln, die für Situationen außerhalb des Projektes oder des korrekten Projektablaufs gelten sollen.

Nach Ansicht von Bartsch [1] zeichnet sich ein guter Projektvertrag dadurch aus, dass Regelungsdefizite in einer der oben genannten Gruppen durch Regelungen in anderen Gruppen zumindest reduziert werden.

Die Beschreibung der Leistung

Ein Projektvertrag sollte erst dann abgeschlossen werden, wenn das Leis-

tungsziel zumindest in Umrissen feststeht. Solange dies nicht der Fall ist, ist es sinnvoll, zuvor einen Vertrag über die Erstellung einer Projektstudie, eines Pflichtenheftes oder einer Anforderungsspezifikation abzuschließen. Grundsätzlich besteht der Unterschied zwischen Pflichtenheft und Leistungsbeschreibung darin, dass in einem Pflichtenheft die Anforderungen des Auftraggebers, in einer Leistungsbeschreibung hingegen die vom Auftragnehmer zugesagten Leistungen enthalten sind [2].

Allgemein bestehen zur Beschreibung der zu erbringenden Leistung unterschiedliche Möglichkeiten [1], wie eine Aufzählung aller zu erbringenden Leistungen, verbunden mit einer Darstellung der wirtschaftlichen oder organisatorischen Ziele, oder der Verweis auf ein Referenzprojekt. In der Praxis werden diese Möglichkeiten kombiniert wahrgenommen. Diese konkreten Elemente der Leistungsbeschreibung werden dort, wo es sinnvoll ist, durch abstrakte Elemente wie den zugesicherten Stand der Technik, die Einhaltung von Normen oder branchenüblichen Standards zu Ergonomie, Antwortzeitverhalten oder Dokumentation ergänzt.

Bestandteile einer Leistungsbeschreibung enthält die in Bild 1 dargestellte Gliederung [3]. ▶

In diesem Beitrag lesen Sie:

- wie groß der Regelungsumfang bei Verträgen von ERP-Projekten ist,
- welche Organisationsregeln nötig sind,
- welche rechtlichen Regelungen zu beachten sind.

Zur Notwendigkeit einer Vorstudie

Der Anbieter bzw. die ihn repräsentierenden Beratungsmitarbeiter müssen im Rahmen der Einführung von ERP-Systemen in kurzer Zeit möglichst viele Charakteristika, Abläufe und Objekte des Unternehmens kennenlernen, um die Passgenauigkeit der Standardsoftware bezogen auf die betrieblichen Abläufe zu erhöhen. Auch wenn durch Eigenarbeiten des Auftraggebers oder Dritte bereits eine Vorstudie angefertigt wurde (z.B. ein Pflichtenheft oder eine Prozessanalyse), besteht für den Softwareanbieter immer noch das Problem, ausreichend Wissen über den konkreten Einsatzfall zu erwerben. Daher ist es zumeist äußerst sinnvoll, einen gewissen Aufwand für eine Untersuchung durch den Softwareanbieter zu investieren, damit dieser einen ausreichenden Überblick über die betrieblichen Abläufe und Objekte gewinnen kann [4]. Der Umfang der Vorstudie sollte vorab begrenzt werden. Typische Grö-

ßenordnungen für kleine und mittlere Unternehmen sind fünf bis zehn Personentage bzw. ein Fixum von ca. 10000 Euro. Vertraglich sollte festgelegt werden, dass der Softwareanbieter nach Abschluss der Vorstudie die zur erfolgreichen Durchführung des Projektes erforderlichen Kenntnisse über das Unternehmen und die von der ERP-Einführung betroffenen Abläufe besitzt.

Regelung der Vergütung

Prinzipiell stehen folgende Vergütungsalternativen zur Auswahl:

- Festpreis
- Preis nach Aufwand sowie
- Listenpreis, ggf. mit Gewährung von Rabatten.

In Einzelfällen kann auch ein Teil der Bezahlung nach Erfolgskriterien vorgenommen werden, also z.B. nach erfolgter Kosteneinsparung. Je nach Art der zu erbringenden Leistung differieren die vom Softwareanbieter in seinem Angebot gemachten Preisangaben. Für Lizenzen werden in der Re-

gel Listenpreise genannt, für Customizing, Schnittstellenprogrammierung, Berichts- und Formularanpassungen sowie Schulungen zumeist Preise nach Aufwand. Wartungsverträge definieren Prozentsätze auf zuvor bezifferte Lizenzumfänge sowie evtl. Anpassungsprogrammierung.

Das Unternehmen, das ein neues ERP-System einsetzen will, ist zumeist an Festpreisregelungen interessiert. Der Anbieter, der teilweise den erforderlichen Aufwand nur schwer vorhersagen kann, möchte einen wesentlichen Teil seiner Leistungen nach Aufwand abrechnen, um den Deckungsbeitrag des Projektes nicht zu gefährden. Um diesen Interessenkonflikt zu lösen, haben sich unterschiedliche Regelungen herausgebildet.

Häufig wird mit Budgets gearbeitet, deren Inanspruchnahme einzeln nachgewiesen wird. Ist das zu Projektbeginn kalkulierte Budget erschöpft, muss der Grund dafür nachgewiesen werden. Denkbar ist, dass Leistungen nach Überschreitung des Budgets mit einem geringeren Satz vergütet werden.

Bei Anpassungsprogrammierungen, z.B. für Schnittstellen, empfiehlt sich ebenfalls das vorherige Anfertigen einer Spezifikation, die es dem Softwareanbieter ermöglicht, einen Festpreis zu nennen. Die Kosten für die firmenspezifische Anpassung von Berichten, Ausdrucken, Formularen, Briefmustern etc. werden häufig stark unterschätzt. Für die Einführung von SAP ERP liegen beispielsweise Angaben vor, die einen Anteil von 38% der gesamten Customizingaufwendungen für die Anpassung von Ausdrucken aller Art nennen. In diesem Punkt ist daher eine Begrenzung des möglichen Aufwands dringend erforderlich. Ratsam ist es, sich pro Bericht/Report/Formular den voraussichtlichen Aufwand vom Softwareanbieter bestätigen zu lassen. Mehrauf-

Bild 1: Bestandteile einer Leistungsbeschreibung (nach [3]).

