

Michael Klotz / Dietrich-W. Dorn



Vertragsmanagement in der IT



*Standards, Konzeption, Aufgaben
und Vertragsarten*

2., neu bearbeitete Auflage

Vertragsmanagement in der IT

Standards, Konzeption,
Aufgaben und Vertragsarten

Von

Professor Dr. Michael Klotz

Dr. Dietrich-W. Dorn

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
ESV.info/978 3 503 16741 8

1. Auflage 2006
2. Auflage 2016

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16740 1
eBook: ISBN 978 3 503 16741 8

Alle Rechte vorbehalten
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016
www.ESV.info

Ergeben sich zwischender Version dieses eBooks
und dem gedruckten Werk Abweichungen,
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Die Autoren

Prof. Dr. Michael Klotz

Geboren 1960 in Berlin; Studium der Betriebswirtschaftslehre an der TU Berlin, Abschluss als Diplom-Kaufmann; nach dem Studium selbständiger EDV-Berater, dann wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Lehrauftrag an der TU Berlin; Promotion zum Dr. rer. oec; über zehn Jahre verschiedene Tätigkeiten in IT-Beratungs- und -Vertriebsfirmen als Management-Berater, Projektmanager und Geschäftsführer; von 2005 bis 2007 Forschungsmanagement und -transfer im Bereich mobiler Telekommunikationsdienste an der TU Berlin; ab 1998 an der FH Stralsund, seit 1999 als Professor für Informationsmanagement, Unternehmensorganisation und Datenverarbeitung; Forschung in den Bereichen IT-Governance, IT-Compliance und interne Kontrollsysteme (IKS).

Kontakt: FH Stralsund
Fachbereich Wirtschaft
Zur Schwedenschanze 15
18435 Stralsund
Tel.: (03831) 45-6946
Fax: (03831) 45-6604
E-Mail: Michael.Klotz@fh-stralsund.de

Dr. Dietrich-W. Dorn

Geboren 1956 in Augsburg; nach Studium der Rechtswissenschaften an der Freien Universität Berlin mit Schwerpunkt im Europarecht seit 1982 als Rechtsanwalt und seit 1993 zusätzlich als Notar in Berlin tätig; Gründungspartner der Rechtsanwalts- und Notariatskanzlei Dorn • Krämer & Partner GbR; seit Ende der 1980er Jahre in der beruflichen Tätigkeit Bildung eines Schwerpunktes in allen mit der Informationstechnologie zusammenhängenden Fragen und – auch leitende – Mitwirkung an zahlreichen Projekten der Vertragsgestaltung und Projektsteuerung im IT-Bereich; Autor und Mitautor von Veröffentlichungen sowie Referent und Dozent in den Bereichen IT-Recht, Compliance und Vertragsmanagement.

Kontakt: DORN • KRÄMER & PARTNER GbR
Kurfürstendamm 57
10707 Berlin
Tel.: (030) 32783-500
Fax: (030) 32873-599
E-Mail: Dietrich.Dorn@dorn-kraemer-partner.de

Vorwort

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage sind das Management und das Controlling von IT-Verträgen zunehmend in den Fokus der IT-Verantwortlichen, gerade auch im Bereich des IT-Projektmanagements, gerückt. Einen wesentlichen Treiber für diese Entwicklung stellt das sich in vielen Unternehmen etablierende Handlungsfeld der IT-Compliance dar. Aber auch innerhalb des IT-Risikomanagements werden IT-Verträge zunehmend fokussiert. Mit Blick auf die Entwicklung des IT-Markts und der Informationstechnik ist es vor allem das Cloud Computing, dessen dynamische Verbreitung ein effektives und effizientes Vertragsmanagement erfordert.

Ein sprachlicher Unterschied wird den Leserinnen und Lesern der ersten Auflage unmittelbar ins Auge springen. Im Anschluss an den mittlerweile üblichen Sprachgebrauch sprechen wir nunmehr von „Informationstechnik“ bzw. „IT“ statt von „Informationsverarbeitung“ bzw. „IV“. Die diesbezüglichen begrifflichen Diskussionen wollen wir an dieser Stelle nicht aufleben lassen. An dieser Stelle soll der Hinweis genügen, dass wir mit „IT“ mehr verbinden als nur die reine Informationstechnik, so wie sich auch der Begriff des IT-Managements im Allgemeinen nicht lediglich auf das Management der Informations- und Kommunikationstechnik, sondern auf die IT-Funktion und sämtliche informationellen, organisatorischen und personellen Ressourcen des Unternehmen bezieht.

Eine neue Auflage bietet die Möglichkeit nicht nur für Aktualisierungen des Texts, sondern auch für Erweiterungen. Diesbezüglich sind nunmehr im ersten Kapitel Ausführungen zur IT-Compliance als Treiber des IT-Vertragsmanagements enthalten. Gänzlich neu ist das zweite Kapitel. Hier finden sich verschiedene Normen und Standards, die Vorgaben und Empfehlungen für das Management von Verträgen beinhalten und sich unmittelbar an ein IT-Vertragsmanagement richten oder sich auf dieses übertragen lassen. Als weiteres Thema wird der Bereich des vertragsbezogenen Risikomanagements nunmehr in den verschiedenen Phasen des Vertragsmanagements umfangreicher diskutiert. Im Kapitel zu den Vertragsarten wurden verschiedene Ausführungen, insbesondere zum Werkvertrag, aktualisiert sowie ein Abschnitt zum Application Service Providing (ASP) ergänzt.

Neben der Korrektur geringfügiger Fehler wurde die Literatur auf den aktuellen Stand gebracht und an mehreren Stellen ersetzt bzw. ergänzt. Hierbei wurden vor allem neuere Studien und Erhebungen berücksichtigt. Ebenso wurden die Checklisten überarbeitet und hierbei an verschiedenen Stellen erweitert. Auch das eine oder andere Feedback aus der Praxis konnten wir auf diese Weise berücksichtigen.

Wir bedanken uns bei den Lesern der ersten Auflage, insbesondere denjenigen, die uns durch ihre Rückmeldungen gezeigt haben, dass die mit dem Buch beabsichtigte praktische Hilfestellung erreicht wurde. Weiterhin danken wir dem Erich Schmidt Verlag für die Bereitschaft zu einer Neuauflage des Buches; insbesondere bedanken wir uns bei Herrn Christoph Landgraf für die stete und geduldige Begleitung der Arbeit.

Berlin, Januar 2016

Michael Klotz

Dietrich-W. Dorn

Vorwort zur ersten Auflage

Verträge werden in der betrieblichen Informationsverarbeitung seit eh und je geschlossen, z. B. beim Kauf oder beim Leasing von Hardware, beim Lizenzerwerb oder der Fremdentwicklung von Software, bei der Inanspruchnahme einer IT-Beratung oder der externen Schulung von Anwendern. Trotz dieser Tatsache wird das Management der hiermit geschaffenen Vertragsbeziehungen bisher kaum als Teil des Managements der Informationsverarbeitung verstanden, geschweige denn praktiziert. Verträge werden ausgehandelt und unterzeichnet, die Vertragsunterlagen als Dokumente verwaltet, d. h. in der Regel archiviert. Wenn Vertragsleistungen nicht pflichtgemäß erbracht werden, tritt alsbald die Rechtsabteilung oder der beauftragte externe Rechtsanwalt auf den Plan, die vertragliche geregelte Zusammenarbeit mutiert zum juristischen Konflikt. Oftmals wird erst in einer solchen Situation wieder der Vertrag, nach einer mitunter langwierigen Suche in zwischenzeitlich verstaubten Aktenordnern, zu Rate gezogen um zu prüfen, wer denn nun Verantwortung zu tragen und einen Schaden zu vertreten hat. All dies wird regelmäßig von verschiedenen Beteiligten ausgeführt; von einem systematischen Management kann nicht die Rede sein.

Für die Zukunft wird dieser Zustand nicht mehr ausreichen. Mit einer zunehmenden Quantität von IV-Verträgen, bedingt durch Outsourcing, Konzentration auf Kernkompetenzen, Risikomanagement u. a. m., und einer hinsichtlich Auftragshöhe, Langfristigkeit der Zusammenarbeit, Internationalität und inhaltlicher Komplexität veränderten Qualität der IV-Verträge entsteht die Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung derjenigen Aufgaben, die sich auf die Anbahnung, den Abschluss, die Verwaltung und die Anpassung von IV-Verträgen richten. Gefordert ist ein Vertragsmanagement, das insbesondere planerische und steuernde Ziele verfolgt. Hierzu müssen rechtliche und managementorientierte Sichtweisen notwendig miteinander verbunden werden. Mit diesem Werk als Joint-Venture eines Kaufmanns und eines Juristen versuchen die Autoren genau diese Verbindung zu realisieren. Es ist unsere Überzeugung, dass in vielen Vorhaben des Informationsmanagements gerade diese Kopplung benötigt wird, um IV-Projekte, Reorganisationen von IV-Strukturen und die langfristige Einbindung externer IV-Ressourcen erfolgreich bewältigen zu können.

Ein profundes rechtliches Wissen muss die Grundlage sein, wenn vertragliche Regelungen thematisiert werden. Im betrieblichen Alltag reicht eine juristische Sensibilisierung allein jedoch nicht aus. Vertragliche Regelungen müssen zum Gegenstand von Planung und Steuerung in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der betrieblichen Informationsverarbeitung werden, es muss ein IV-Vertragsmanagement etabliert und praktiziert werden. Mit der vorliegenden Arbeit wird ein derartiges IV-Vertragsmanagement in seinen Grundzügen dargestellt. Der Schwerpunkt wird entsprechend auf die steuernde Dimension des Vertragsmanagements, d. h. die IV-Vertragsplanung und insbesondere das IV-Vertragscontrolling gelegt. Hierbei soll vor allem aufgezeigt werden, wie eine inhaltliche Umsetzung vertraglicher Aspekte in Planung und Controlling vollzogen werden kann. Damit ist dieses Buch eine notwendige Ergänzung für die durchaus umfangreich vorhandene Literatur zum (E)DV-Recht, die jedoch in aller Regel einseitig die juristische Sichtweise betont.

IV-Vertragsmanagement ist selbstverständlich eine Angelegenheit für Leistungsempfänger und Leistungserbringer. Wenn in dieser Arbeit überwiegend die Sicht des Leistungsempfängers (Auftraggebers, Käufers, Kunden etc.) eingenommen wird, dann soll dies kein Werturteil darstellen. Die Ausführungen beinhalten stets – oftmals auch ausdrücklich – diese Spiegelbildlichkeit, mit der eine vertragliche Regelung für eine Seite einen Vorteil oder eine Chance bedeutet, für die andere Seite einen Nachteil oder ein Risiko.

Die konkrete Ausrichtung und Anwendung eines IV-Vertragsmanagements muss der Praxis überlassen bleiben. Allerdings soll dies durch eine am Prozess des Vertragsmanagements orientierte Darstellung erleichtert werden. Auch eine Reihe von Checklisten soll dem Praktiker helfen, die richtige Orientierung zu finden.

Berlin, Oktober 2005

Michael Klotz

Dietrich-W. Dorn

Inhalt

Vorwort	3
Vorwort zur 1. Auflage	5
Abkürzungsverzeichnis	11
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	15
1. Einflussfaktoren des IT-Vertragsmanagements	17
1.1 Vertragsrelevante Entwicklungen des IT-Managements	17
1.2 Konzentration auf Kernkompetenzen	20
1.3 IT-Outsourcing	23
1.4 IT-Beschaffung	27
1.5 IT-Risikomanagement	30
1.6 IT-Projektmanagement	33
1.7 IT-Compliance	35
1.8 Folgerungen für das IT-Vertragsmanagement	37
2. Vertragsmanagement in Normen und Standards	39
2.1 ISO/IEC 90003	39
2.2 ISO 10006	41
2.3 ISO 21500 / E DIN ISO 21500	42
2.4 DIN 69901-2	44
2.5 PMBOK® Guide	46
2.6 IPMA Competence Baseline	51
2.7 IT Infrastructure Library®	53
2.8 COBIT® 5	57
2.8.1 IT-Vertragsmanagement in COBIT® 5	58
2.8.2 Vertragsbezogene EDM-Prozesse	60
2.8.3 Vertragsbezogene APO-Prozesse	60
2.8.4 Vertragsbezogene BAI-Prozesse	63
2.8.5 Vertragsbezogene DSS-Prozesse	64
2.8.6 Vertragsbezogene MEA-Prozesse	65
2.9 Fazit zu Normen und Standards	66

3. Konzeption des IT-Vertragsmanagements	69
3.1 Begriff des IT-Vertragsmanagements	69
3.2 IT-Vertragsmanagement im Rahmen eines strategischen Informationsmanagements	76
3.3 Beteiligte bei der Einführung eines IT-Vertragsmanagements	78
3.4 Organisatorische Einordnung des IT-Vertragsmanagements	80
4. IT-Vertragsplanung.....	85
4.1 Ziele des IT-Vertrages	85
4.2 Ermittlung der konkreten Vertragsziele	87
4.3 Festlegung der vertraglichen Anforderungen	90
5. IT-Vertragsgestaltung und -verhandlung	93
5.1 IT-Vertragsgestaltung	93
5.2 IT-Vertragsverhandlung	97
5.3 IT-Vertragsschluss	102
5.3.1 Zustandekommen des Vertrages.....	103
5.3.2 Wirksamkeit einzelner Vertragsklauseln	105
6. IT-Vertragscontrolling	109
6.1 Begriff und Ziele des IT-Vertragscontrollings	109
6.2 Kreislauf des IT-Vertragscontrollings	113
6.3 Aufgaben des IT-Vertragscontrollings	117
6.3.1 Steuerung der IT-Vertragsdurchführung	118
6.3.2 IT-Vertragsreview.....	124
6.4 Systematisches IT-Vertragscontrolling an Beispielen	127
7. Steuerung des IT-Vertragsportfolios	135
7.1 IT-Vertragsportfolio.....	135
7.2 Portfoliomanagement für IT-Verträge.....	140
8. Dokumentation des IT-Vertragsmanagements	143
8.1 Ziele der Dokumentation des IT-Vertragsmanagements.....	143
8.2 Dokumentationsstrukturen, -verfahren und -hilfsmittel	146

9. IT-Vertragsarten	157
9.1 Die Vertragstypen	158
9.1.1 Kaufvertrag	159
9.1.2 Mietvertrag	161
9.1.3 Dienstvertrag	163
9.1.4 Werkvertrag	165
9.1.5 Leasingvertrag	169
9.2 Die Leistungsgegenstände von IT-Verträgen	170
9.2.1 Beschaffung von Hardware	171
9.2.2 Beschaffung von Software	172
9.2.3 Erstellung von Software	173
9.2.4 Wartung	177
9.2.5 Updating	180
9.2.6 IT-Schulung	181
9.2.7 IT-Beratung	182
9.2.8 Einführung von ERP-Software	183
9.2.9 Einführung eines Data Warehouse	186
9.2.10 IT-Outsourcing	188
9.2.11 Nutzung von Software	191
Anhang: Checklisten für das IT-Vertragsmanagement	195
A.1 Checkliste zur Bedeutung des IT-Vertragsmanagements für das Unternehmen	197
A.2 Checkliste zur organisatorischen Einordnung des IT-Vertragsmanagements	199
A.3 Checkliste zur IT-Vertragsplanung	200
A.4 Checkliste zur IT-Vertragsgestaltung und -verhandlung	203
A.5 Checkliste zum IT-Vertragsschluss	206
A.6 Checkliste zu inhaltsorientierten Kontrollen	208
A.7 Checkliste zu terminlichen Kontrollen	209
A.8 Checkliste zu organisatorischen Kontrollen	211
A.9 Checkliste zu finanzorientierten Kontrollen	213
A.10 Checkliste zum IT-Vertragsreview	214
A.11 Checkliste zur Steuerung des IT-Vertragsportfolios	216
A.12 Checkliste zur Dokumentation des IT-Vertragsmanagements	218

A.13	Checkliste zu gesetzlichen Vertragstypen	222
A.14	Checkliste zu Leistungsgegenständen	228
	Anmerkungen	235
	Quellenverzeichnis	245
	Index	251

Abkürzungsverzeichnis

AG	Auftraggeber
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AN	Auftragnehmer
ANÜ	Arbeitnehmerüberlassung
AO	Abgabenordnung
APO	Align, Plan and Organise
ASP	Application Service Providing
BAI	Build, Acquire and Implement
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
BPO	Business Process Outsourcing
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
CCTA	Central Computer and Telecommunications Agency
COBIT®	Control Objectives for Information and Related Technology
DIN	Deutsche Industrienorm Deutsches Institut für Normung e. V.
DM	Dokumentenmanagement
DNCB	Deutsche National Competence Baseline
DSS	Deliver, Service and Support
DV	Datenverarbeitung
DWH	Data-Warehouse
E-Business	Electronic Business
E-Commerce	Electronic Commerce
EDM	Evaluate, Direct and Monitor (Evaluieren, Vorgeben und Überwachen)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
E-Mail	Electronic Mail
EN	Europäische Norm
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
GPM	GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.
Hg.	Herausgeber
HGB	Handelsgesetzbuch
HW	Hardware

IaaS	Infrastructure as a Service
ICB	IPMA Competence Baseline
IDC	International Data Corporation
IEC	International Electrotechnical Commission
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IM	Informationsmanagement
IPMA	International Project Management Association
IS	Informationssystem
ISACA®	Information Systems Audit and Control Association
ISO	International Standardization Organization
IT	Informationstechnik
	Informationstechnologie
ITIL®	IT Infrastructure Library®
ITSM	IT-Servicemanagement
IV	Informationsverarbeitung
Kap.	Kapitel
KM	Konfigurationsmanagement
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
LAN	Local Area Network
LG	Landgericht
LOI	Letter of Intend
Ltd.	Limited
MEA	Monitor, Evaluate and Assess
M-Commerce	Mobile Commerce
MOD	Magneto-Optical Disk
MOU	Memorandum of Understanding
Mrd.	Milliarden
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
o.	ohne
PM	Projektmanagement
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PMI®	Project Management Institute
PwC	PricewaterhouseCoopers
QM	Qualitätsmanagement
R/3®	Realtime, 3. Generation (ERP-System von SAP®)
RA	Rechtsanwalt
RfC	Request for Change
Rn.	Randnummer

RZ	Rechenzentrum
Rz.	Randziffer
SaaS	Software as a Service
SAP [®]	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
SLA	Service-Level-Agreement
SLM	Service-Level-Management
SW	Software
TCO	Total Cost of Ownership
TU	Technische Universität
US	United States
USA	United States of America
VG	Vertragsgegenstand
VM	Vertragsmanagement
WAN	Wide Area Network
WORM	write once read many

Abbildungsverzeichnis

Nr.	Titel	Seite
1-1	Einflussfaktoren des IT-Vertragsmanagements	19
1-2	Konzentration auf Kernaufgaben der Informationsverarbeitung	21
1-3	Outsourcing-Grad je IT-Bereich	24
1-4	Make-or-Buy-Entscheidung für IT-Aufgaben	29
1-5	Prozess des IT-Risikomanagements	32
1-6	Quellen von Compliance-Vorgaben	36
2-1	Vertrags-Lebenszyklus nach dem PMBOK® Guide	46
2-2	Vertragsmanagement im Rahmen von ITIL®	54
2-3	Managementpraktiken des Prozesses „Managen von Lieferanten“	62
2-4	Managementpraktiken des Prozesses „MEA03 Überwachen, Evaluieren und Beurteilen der Compliance mit externen Anforderungen“	65
2-5	Vergleich der für das Vertragsmanagement relevanten Normen und Standards	67
3-1	Funktionaler Ansatz des Vertragsmanagements	71
3-2	Aufgaben des IT-Vertragsmanagements	72
3-3	Ziele des IT-Vertragsmanagements	74
3-4	IT-Vertragsmanagement als Querschnitt der fünf Aufgabenbereiche des strategischen Informationsmanagements	77
3-5	Fachliches Umfeld des IT-Vertragscontrollings	79
3-6	Beteiligte bei der Einführung eines IT-Vertragsmanagements	80
3-7	Eingliederung des IT-Vertragsmanagements in die IT-Abteilung	81
3-8	Zusammenarbeit zwischen dem IT-Vertragscontrolling und anderen organisatorischen Einheiten	82
4-1	Ziele des IT-Vertrages	86
5-1	Herausforderungen bei der Verhandlung typischer Vertragskomponenten	98
6-1	IT-Vertrag als Mittelpunkt des IT-Vertragsmanagements	110
6-2	2-Kreis-Modell des IT-Vertragscontrollings	113
6-3	Kreislauf des IT-Vertragscontrolling zum Soll/Ist-Vergleich der Anforderungen mit den Leistungsinhalten	115

Nr.	Titel	Seite
6-4	Kreislauf des IT-Vertragscontrolling zum Soll/Ist-Vergleich der Leistungsinhalte mit dem Realisierungsstand	116
6-5	Aufgabenzusammenhang des IT-Vertragscontrollings	118
6-6	Grundstruktur des Change Managements	122
6-7	Vorgehensweise des IT-Vertragsreviews	125
7-1	Allgemeines Beschaffungsportfolio	136
7-2	IT-Vertragsportfolio	138
7-3	Spezifische Abhängigkeiten zwischen einzelnen IT-Verträgen	142
8-1	Lebenszyklus eines Dokuments	147
9-1	BGB-Vertragstypen	156
9-2	Leistungsgegenstände von IT-Verträgen	169

Tabellenverzeichnis

Nr.	Titel	Seite
1-1	Top-10 Software- und IT-Risiken	34
2-1	Für Vertragsmanagement relevante Normen und Standards	40
2-2	Vertragsrelevante PM-Prozesse nach DIN ISO 2150	43
2-3	Vertragsrelevante PM-Prozesse nach DIN 69901-2	44
2-4	Vertragsrelevante Projektaufgaben im Rahmen der Beschaffungsplanung nach PMBOK® Guide	47
2-5	Vertragsrelevante Projektaufgaben im Rahmen der Beschaffungsdurchführung nach PMBOK® Guide	48
2-6	Potenzielle Vertragsbestandteile nach PMBOK® Guide	49
2-7	Vertragsrelevante Projektaufgaben im Rahmen der Beschaffungsverwaltung nach PMBOK® Guide	50
2-8	Vertragsrelevante Projektaufgaben beim Abschließen der Beschaffung nach PMBOK® Guide	51
2-9	Vertragsrelevante Projektaufgaben nach der Deutschen National Competence Baseline	52
2-10	Domänen nach COBIT® 5	58
2-11	Vertragsbezogene IT-Prozesse COBIT® 5	59
2-12	Vertragsbezogene Aktivitäten des Managements von Vertragspersonal nach COBIT® 5	61
2-13	Vertragsbezogene Aktivitäten des Lieferantenmanagements nach COBIT® 5	62/63
2-14	Vertragsbezogene Aktivitäten zur Sicherstellung der Compliance mit externen Anforderungen nach COBIT® 5	66
6-1	Ziele des IT-Vertragscontrollings (aus Sicht des Leistungsnehmers)	112
6-2	Maßnahmen nach einem IT-Vertragsreview	126

1 Einflussfaktoren des IT-Vertragsmanagements

Die Nutzung von Informationstechnologie (IT) im Unternehmen ist seit jeher mit einer Vielzahl von Verträgen für Erwerb, Entwicklung, Wartung und Betrieb von Hard- und Software, von Informations- und Kommunikationstechnik sowie für die Inanspruchnahme spezialisierter IT-Dienstleistungen verbunden. Die vertraglichen Beziehungen zu Lieferanten, Projektpartnern und sonstigen IT-Dienstleistern erfordern ein Management von IT-Verträgen, das aufgrund seiner Quantität und Qualität einen eigenständigen Aufgabenbereich darstellt. Dieser muss konzeptionell ausgestaltet, organisatorisch verankert und im Tagesgeschäft effektiv und effizient wahrgenommen werden. Ein diesbezüglicher Handlungsbedarf wird immer dringender: Die Entwicklungen der letzten Jahre rücken heute ein professionelles Management von IT-Verträgen in den Vordergrund und sind Ursache für die gestiegene Bedeutung des Vertragsmanagements (VM) im Rahmen des IT-Managements.

1.1 Vertragsrelevante Entwicklungen des IT-Managements

Verträge als bedeutender Gegenstand des IT-Managements – diese Perspektive mag sich nicht unmittelbar aufdrängen. Dennoch sind Verträge in vielen Bereichen des IT-Managements relevant. So stellt sich im IT-Servicemanagement beispielsweise die Frage, welche IT-Services oder Teile davon von externen IT-Dienstleistern erbracht werden sollen und wie hierbei die Leistungen vertraglich abzusichern sind. Im Rahmen des IT-Projektmanagements erfordert der Einsatz von externen personellen Ressourcen genauso wie der Zukauf von IT-Systemen oder -komponenten entsprechende vertragliche Regelungen. Aber auch Verträge mit Kunden spielen hier eine Rolle. Speziell die Anforderungsspezifikation findet häufig Eingang in Vertragsdokumente. Auch außerhalb der Projektorganisation erfordert die Einbindung von IT-Dienstleistern und freien Mitarbeitern umfangreiche vertragliche Regelungen, die von der IT-Beschaffung getroffen werden müssen. Dies ist insbesondere dort der

Verträge im
IT-Management

Fall, wo aus geschäftsstrategischen Überlegungen heraus ein umfangreiches IT-Outsourcing praktiziert wird. Wo in Folge all dieser Maßnahmen zahlreiche Verträge vorliegen, stellen Vertragsdaten für das IT-Controlling eine wichtige Grundlage des Bestands-Controllings in Bezug auf die IT-Infrastruktur dar. Dies gilt vor allem für das Lizenzmanagement, für das die Einhaltung von Lizenzverträgen eine zentrale Zielsetzung darstellt. Auch das IT-Qualitätsmanagement richtet sich auf Verträge, wenn es die Einhaltung derselben durch die Lieferanten prüft und das Ergebnis in die qualitätsbezogene Lieferantenbeurteilung einfließen lässt. Das IT-Risikomanagement analysiert IT-Verträge auf ihre Risiken hin und steuert sie im Rahmen der Risikohandhabung. Das IT-Sicherheitsmanagement versucht, durch vertragliche Regelungen die Verfügbarkeit externer IT-Systeme und die Vertraulichkeit der durch diese Systeme verarbeiteten Daten zu gewährleisten. Und nicht zuletzt richtet die IT-Compliance ihr Augenmerk auch auf vertragliche Vorgaben, die von der IT des Unternehmens zu erfüllen sind.

Vertragsrelevante IT-Handlungsfelder

In der Summe sind somit viele derjenigen Handlungsfelder, die für ein modernes IT-Management stehen, betroffen, vgl. Abbildung 1-1:

- IT-Service-Management,
- IT-Projektmanagement (inkl. Anforderungsmanagement),
- IT-Organisation,
- IT-Beschaffung,
- IT-Outsourcing,
- IT-Controlling,
- Lizenzmanagement,
- IT-Risikomanagement,
- IT-Sicherheitsmanagement und
- IT-Compliance.

Notwendigkeit des IT-Vertragsmanagements

All diese verschiedenen, zum Großteil miteinander verwobenen Bereiche zusammengenommen, lässt sich nur der Schluss ziehen, dass die Handhabung von IT-Verträgen offenbar einen nicht unwesentlichen Aufgabenbereich des IT-Managements darstellt. Dass dieser Aufgabenbereich mit der Folge der Etablierung eines effektiven und effizienten IT-Vertragsmanagements an Bedeutung gewinnt, liegt im Wesentlichen an sechs der o. g. Entwicklungen des betrieblichen Informationsmanage-

ments, die als Einflussfaktoren diese Veränderung bewirken und damit einhergehend zu einer steigenden Bedeutung von IT-Verträgen und folglich auch des IT-Vertragsmanagements führen.

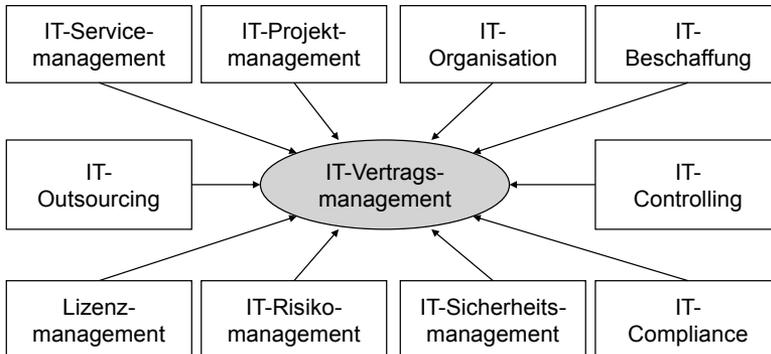


Abb. 1-1: Einflussfaktoren des IT-Vertragsmanagements

- In Zusammenhang mit Entscheidungen hinsichtlich eines IT-Outsourcings wird in den Unternehmen eine intensive Diskussion um eine Konzentration der Informationsverarbeitung – bzw. der Organisationseinheit „IT“ – auf ihre Kernkompetenzen geführt. Dieser Gesichtspunkt hat zuletzt vor allem durch Angebote des Cloud-Computing, wie SaaS (Software as a Service) oder IaaS (Infrastructure as a Service), an Aktualität gewonnen und verstärkt wiederum den Trend zu IT-Outsourcing.
- Beim IT-Outsourcing werden einzelne IT-Aufgaben, IT-Aufgabeketten oder gar ganze IT-Prozesse als Folge einer Make-or-Buy-Entscheidung auf externe IT-Lieferanten und -Dienstleister auf Basis eines entsprechenden Vertrags übertragen. Insbesondere wenn das Outsourcing nicht zu einem lokalen Anbieter, sondern in mehr oder minder entfernte Niedriglohnländer erfolgt, muss die IT-Vertragsgestaltung eine zentrale Rolle einnehmen, um die Koordination und Kontrolle der IT-Vertragsdurchführung sicherzustellen.
- Auch die IT-Abteilung ist mit einem kontinuierlich steigenden Druck zur Kostenreduzierung konfrontiert. Deshalb muss die IT-Beschaf-

6 Einflussfaktoren

fungspolitik eine hohe Qualität von extern zugekauften IT-Produkten und -Dienstleistungen bei gleichzeitig minimalen Kosten des gesamten Beschaffungsprozesses zum Ziel haben. Das Erreichen dieser Ziele gilt es durch eine entsprechende Vertragsgestaltung abzusichern.

- Viertens sind in jüngster Vergangenheit in den Unternehmen vielfältige Strukturen, Verfahren und Instrumente des Risikomanagements eingerichtet worden. Die Durchführung von risikobehafteten IT-Verträgen ist als ein Element eines IT-Risikomanagements anzusehen, welches somit mit einem IT-Vertragsmanagement abgestimmt werden muss.
- Fünftens ist nicht nur durch breit publizierte Fehlleistungen in Zusammenhang mit wichtigen öffentlichen IT-Projekten (wie beispielsweise dem Maut-System) deutlich geworden, dass IT-Projekte auf Verträgen basieren, die bei nachlässiger Vertragsgestaltung oder mangelndem Vertragscontrolling zu hohen Schäden führen können. Um den Projekterfolg sicherzustellen, bedarf es somit sorgfältiger vertraglicher Regelungen, deren Vereinbarung im Vorfeld und deren Einhaltung in der Durchführung eines IT-Projektes durch ein Vertragsmanagement als Teil des Projektmanagements (PM) begleitet werden müssen.
- Sechstens hat sich in den letzten Jahren der Handlungsbereich der Compliance auch in der IT etabliert [1]. In einem umfassenden Complianceverständnis stellen vertragliche Regelungen einen Teil der einzuhaltenden Vorgaben dar und sind somit auch Teil der Bemühungen um Compliance im IT-Bereich.

1.2 Konzentration auf Kernkompetenzen

IT-Kern-
aufgaben

In der Managementlehre stellen Kernkompetenzen diejenigen Fähig- und Fertigkeiten eines Unternehmens dar, durch die es seine Produkte bzw. Dienstleistungen dauerhaft wettbewerbsdifferenzierend am Markt anbieten kann [2]. Die Konzentration auf Kernkompetenzen stellt sich für die betriebliche Informationsverarbeitung somit als Frage dar, welche der selbst ausgeführten IT-Aufgaben für das Unternehmen nachhaltig von strategischer Relevanz sind. Diese Aufgaben sind als Kernaufgaben der IT zu betrachten und demgemäß mit eigenen Ressourcen und eigenem

Know-how zu erbringen. Ein Beispiel für eine IT-Kernkompetenz ist die Entwicklung von in das Unternehmensprodukt eingebetteter Kontroll- und Steuerungssoftware, durch die aktuelle und künftige Produkte des Unternehmens über eine wettbewerbsdifferenzierende Funktionalität verfügen. Auf der anderen Seite zählen IT-Aufgaben, die im Wettbewerb unbedeutend sind, nicht zu den Kernkompetenzen.

In kaufmännischer Sicht handelt es sich letztlich um eine Make-or-Buy-Entscheidung. Neben den strategisch relevanten IT-Kernaufgaben wird es in jedem Unternehmen weitere notwendige Aufgaben der IT-Planung und -Steuerung geben, die als „Make-Aufgabe“ nicht outgesourct werden dürfen, vgl. Abbildung 1-2.

Make- und Buy-Aufgaben

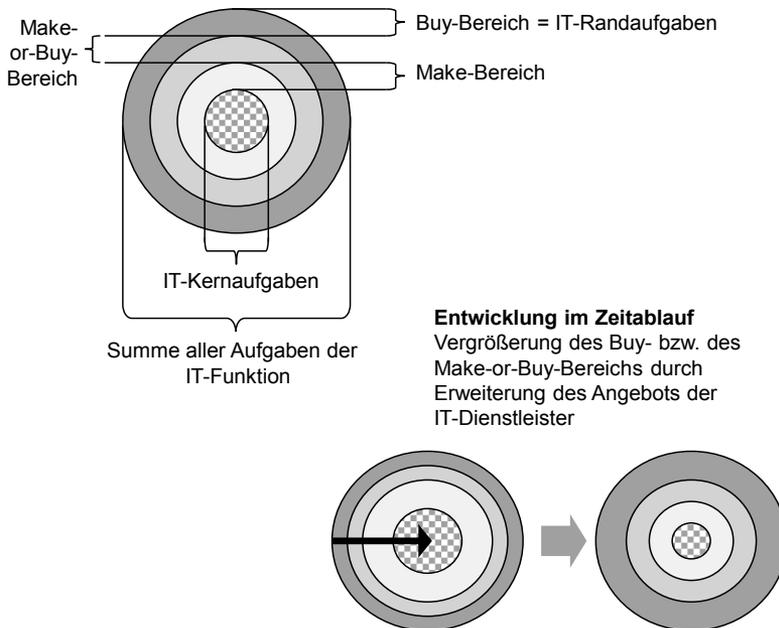


Abb. 1-2: Konzentration auf IT-Kernaufgaben [3]

Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche IT-Betriebsaufgaben, die als „Commodity“ bzw. Randaufgaben i. d. R. durch externe IT-Dienstleister günstiger und zuverlässiger erbracht werden können und sich für ein Outsourcing anbieten, in Abbildung 1-2 als „Buy-Bereich“ dargestellt.

Dann gibt es einen Bereich von IT-Aufgaben, wo die Entscheidung fallweise von situativen Faktoren abhängig ist. Dies betrifft regelmäßig die Bereiche der IT-Systementwicklung und der IT-Organisation. Hier ist im Einzelfall eine Make-or-Buy-Entscheidung zu treffen. Durch das sich ständig ausweitende Angebot von IT-Dienstleistungen ist diese Frage somit nicht ein für alle Mal zu beantworten, sondern erfordert eine wiederholte Prüfung. Zudem unterliegen auch Unternehmens- und daraus abgeleitete IT-Strategien Änderungen mit Auswirkungen auf die im Unternehmen benötigten Kompetenzen und entsprechend erforderliche IT-Leistungen.

Kern- vs.
Randaufgaben

Generell ist der Trend zu beobachten, dass das Leistungsangebot der IT-Dienstleistungsunternehmen, bedingt durch die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT), immer umfangreicher wird und potenziell immer mehr IT-Aufgaben umfasst. Dies ist beispielsweise anhand der Entwicklung des Online-Outsourcing zu sehen, wo Unternehmen externe IT-Dienstleistungen zukaufen, die über das Internet erbracht werden, z. B. Aufgaben des Webdesigns, der Datenanalyse oder der Marktrecherche. Diese Entwicklung wird im unteren Teil von Abbildung 1-2 durch die Ausweitung der beiden äußeren Scheiben "nach innen" zum Ausdruck gebracht. Somit steht heute jedes Unternehmen vor der Aufgabe, zwischen notwendigen Kernaufgaben und auslagerungsfähigen Randaufgaben der betrieblichen Informationsverarbeitung unterscheiden zu müssen. Diese Fragestellung der angemessenen IT-Wertschöpfungstiefe ist allerdings von Unternehmen zu Unternehmen vor dem Hintergrund des eigenen Betriebszweckes und der individuellen IT-Kompetenzen sowie der Reife der IT-Governance und des IT-Managements unterschiedlich zu beantworten [4].

Aspekte des
Vertrags-
managements

Die Konzentration auf Kernkompetenzen in der Informationsverarbeitung bringt es mit sich, dass durch IT-Dienstleistungsunternehmen zunehmend IT-Aufgaben ausgeführt werden, die für das Funktionieren des Geschäftsbetriebes zwar kritisch, aber eben nicht strategisch relevant sind. Dies gilt z. B. für umfangreichere Betriebs- und Wartungsaufgaben der informations- und kommunikationstechnischen Infrastruktur. Vertragliche Regelungen müssen hier vor allem eine maximale Zuverlässigkeit der externen IT-Dienstleistung sicherstellen, z. B. durch die Regelung

- einer genau spezifizierten Leistungsqualität,
- von Verfügbarkeitsquoten,