

# Kostendeckel für IT-Projekte

Wie hätten Sie es denn gern: Entwicklung nach Fixpreis oder nach Aufwand mit oder ohne Kostendach? Die Wahl des Vertragsmodells hat direkten Einfluss darauf, wie erfolgreich ein Projekt und damit das Produkt sein wird.



→ VON ROMAN LOBSIGER & ALAIN C. BOSS

Sobald sich Kunde und Anbieter gefunden haben, müssen Verträge aufgesetzt werden. Dabei achtet jede Firma in erster Linie auf ihre eigenen Interessen und erwartet, dass die andere Firma dasselbe tut. So gesehen könnte man meinen, dass der beste Ansatz darin besteht, einen wasserdichten Vertrag auszuarbeiten. Ist das wirklich der Garant für den Erfolg? Und welches Modell zur Zusammenarbeit soll hier die Grundlage sein? Was sind die Vorteile, was die Nachteile? Entscheiden Sie selbst.

## VERTRAG MIT FIXPREIS...

Ein Vertrag mit Fixpreis dient in erster Linie dazu, den Kunden zu schützen. Er versucht, das finanzielle Risiko auf den Anbieter abzuschieben. Bei öffentlichen Ausschreibungen sind Fixpreisverträge laut Gesetz sogar Pflicht. Die Schätzungen der Anbieter basieren auf einem



«Nach einem misslungenen Fixpreisprojekt gibt es oft nur Verlierer»

Alain C. Boss

Pflichtenheft, das die Anforderungen dokumentiert. Die Ausschreibungen werden in vielen Fällen vom Anbieter mit dem tiefsten Angebot gewonnen. Dies verführt wiederum die Anbieter dazu, möglichst tief zu bieten und den Gewinn mit der Umsetzung von Change Requests zu machen.

Wird ein Fixpreisprojekt nach agilem Vorgehen entwickelt, ist dies für Anbieter mit einem hohen Risiko verbunden. Sobald das Geld auszugehen droht, wird es zunehmend schwieriger, den Kunden zur Abnahme der geleisteten Arbeit zu bewegen, weil er möglichst viele Funktionalitäten für die vereinbarte Investition erhalten möchte. Da die Funktionalitäten bei Vertragsabschluss mit Sicherheit nicht bis ins letzte Detail definiert sind, ergibt sich ein grosser Ermessensspielraum. Der Kunde wird versuchen, alle Anforderungen ins Pflichtenheft hineinzudeckeln. Der Anbieter versucht, sich andererseits zu schützen, indem er unklare Anforderungen als Änderungen betrachtet, strengstens überwacht und peinlich genau Mehraufwände verrechnet. Dies resultiert nicht selten in wesentlich höheren Kosten und/oder einem unzufriedenen Kunden. Nach einem misslungenen Fixpreisprojekt gibt es oft nur Verlierer. Der Kunde wird bei späteren Projekten versuchen, den Vertrag noch strenger zu formulieren, während der Anbieter mit noch schärferen Kontrollen beim Changemanagement reagiert. Eine Win-Win-Situation sieht anders aus.

## ... NACH AUFWAND

Bei einem Vertrag nach Aufwand wird den Unsicherheiten im Projekt und der Komplexität der Software mehr Rechnung getragen. Das Risiko wird nicht ausgeschaltet, sondern vom Anbieter zum Kunden übertragen. Aus Sicht des

Anbieters besteht bei diesem Vertrag die Gefahr, dass der Kunde vorzeitig aussteigt. Solange der Vertrag bestehen bleibt, ist er aus Sicht des Anbieters ein Gewinn. Der Anbieter hat allerdings wenig Grund, effizient zu arbeiten, denn je länger das Projekt dauert, desto mehr Geld verdient er. Infolgedessen baut der Kunde zum eigenen Schutz ein Projektcontrolling auf, um die Ausgaben besser im Griff zu haben. Der Kunde ist vom Anbieter abhängig, sobald ein Teil des Systems ausgeliefert wurde. Achtet der Kunde nach jeder Iteration auf eine vollständig integrierte und dokumentierte Software, kann der Kunde jederzeit aus dem Vertrag aussteigen und hat schon einen Gegenwert für seine Investitionen erhalten.

## ... NACH AUFWAND MIT KOSTENDACH

Wie oben beschrieben, können Fixpreisverträge zu einer Selbstbedienungsmentalität aufseiten



«Ziel ist eine faire Risikoverteilung, die beide Seiten in die Pflicht nimmt»

Roman Lobsiger

des Kunden und zu einem restriktiven Änderungsmanagement aufseiten des Anbieters führen. Bei Verträgen nach Aufwand sind die Rollen vertauscht. Der Anbieter kann sich bedienen und der Kunde versucht, mit aufwendigem Controlling der Situation gerecht zu werden. Ziel sollte jedoch eine faire Risikoverteilung sein, die beide Seiten in die Pflicht nimmt. Zwar liefert auch ein Vertrag nach Aufwand mit Kostendach kein Patentrezept. Denn kein Vertrag kann vollständig verhindern, dass sich ein Vertragspartner nicht an die Spielregeln hält. Er bietet aber eine gute Basis für eine funktionierende Zusammenarbeit, bei der beide Parteien Interesse an einer kosteneffizienten Abwicklung eines Projekts haben.

Die Idee ist denkbar simpel. Bleiben die Gesamtkosten unter dem Kostendach, so teilen beide Parteien das gesparte Geld untereinander auf. Übersteigen die Aufwände das Kostendach, beteiligen sich beide Parteien an den Mehrkosten. Gegebenenfalls müssen beidseitige Ausstiegsszenarien definiert werden, um beispielsweise zu verhindern, dass der Kunde alle Entwicklungen, die das initiale Kostendach übersteigen, zu einem reduzierten Tarif erhält. Entscheidend ist, dass beide Parteien Interesse an einer zügigen und kosteneffizienten Abwicklung des Projekts haben. Das Kostendach muss beiden Parteien von Anfang an als eine Zielvorgabe dienen, die grossen Einfluss auf die Software-Lösung hat und deren Einhaltung von beiden Seiten jederzeit angestrebt wird. Der Kunde verzichtet auf Nice-to-have-Lösungen, während die Entwickler mit technischen Lösungen zurückhaltend sind, die keinen Mehrwert liefern. Der initiale Aufwand für die Erstellung der Anforderungen ist grösser als beim Modell «Vertrag nach Aufwand», weil zur Berechnung des Kostendachs detailliertere Anforderungen vorhanden sein müssen.

## FAZIT: FÜR BEIDE SEITEN INTERESSANT

Die agilen Methoden eignen sich hervorragend für die Umsetzung von Projekten mit stetig ändernden Anforderungen. Durch die Verwendung eines Kostendachs kann der Kunde besser vor steigenden Kosten geschützt werden. Das Modell «Agil nach Aufwand mit Kostendach» bietet daher beiden Seiten eine gute Basis für eine befriedigende Zusammenarbeit. Das gegenseitige Interesse, eine optimale Lösung zu finden, steht dabei im Vordergrund.

Projekte nach Fixpreis eignen sich nicht für agile Software-Entwicklung, da das Reagieren auf Änderungen schnell zum Bumerang werden kann, dessen finanzielle Aufwände voll zulasten des Anbieters gehen. ←

Roman Lobsiger ist Business Analyst bei der bbv Software Services AG und beschäftigt sich mit Business- und Prozess-Analysen im Healthcare-Markt. Alain C. Boss ist Senior Consultant und Agile Coach im selben Unternehmen → www.bbv.ch

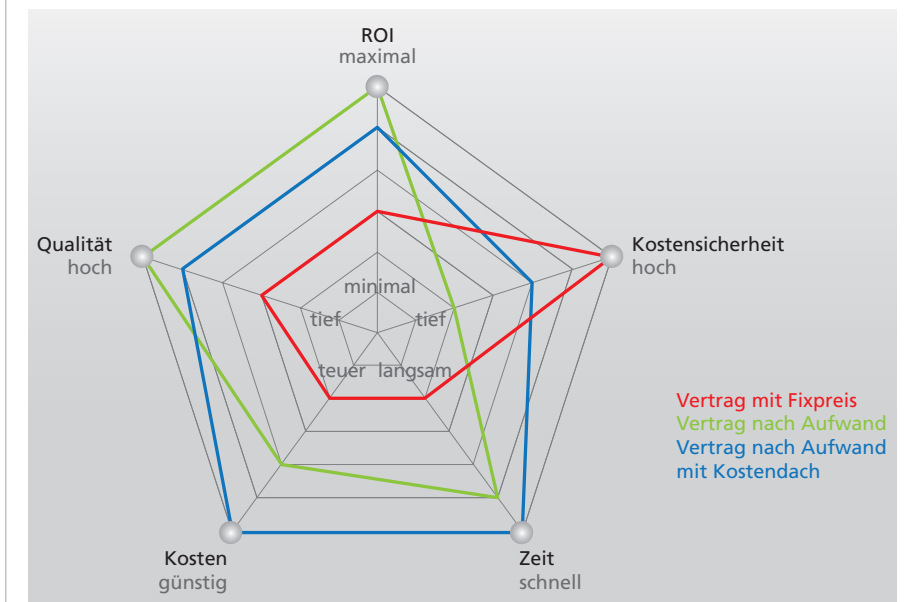
## Vergleich der Modelle

In der folgenden Gegenüberstellung werden drei Varianten miteinander verglichen. Bei der Betrachtung der Zusammenarbeitsmodelle gilt die Annahme, dass Fixpreisprojekte nach Wasserfall und Aufwandprojekte agil durchgeführt werden. In der Tabelle wird die Ausprägung pro Modell nur für eine Auslieferung beschrieben.

	Fixpreis (Wasserfall)	Nach Aufwand (agil)	Nach Aufwand mit Kostendach (agil)
<b>Projektrisiken</b>	Einseitig beim Anbieter	Einseitig beim Kunden	Auf beide Seiten verteilt
<b>ROI</b>	Funktionalität erst nach Auslieferung nutzbar	Funktionalität nach jeder Iteration nutzbar	Funktionalität nach jeder Iteration nutzbar
<b>Qualität</b>	Feedback erst am Ende des Projekts möglich. Qualität leidet zugunsten der Funktionalität	Hohe Qualität ohne Einfluss auf die Funktionalität	Hohe Qualität auf Kosten der Funktionalität
<b>Kosten</b>	Für den Kunden einfach kalkulierbar. Zusatzaufwand durch Änderungen schwer abschätzbar	Für den Kunden schwer kalkulierbar, hängt stark von der Effizienz des Anbieters ab	Kunde und Anbieter haben Interesse an einer Kostenminimierung
<b>Zeit</b>	Nicht kalkulierte Änderungen führen zu Verzögerungen	Effizienz bei der Umsetzung ist stark vom Anbieter abhängig	Beidseitiges Bestreben, die Zeit einzuhalten
<b>Kostensicherheit</b>	Change Requests führen zu höheren Kosten beim Anbieter	Controlling führt zu höheren Aufwänden beim Kunden	Beide Seiten haben ein Interesse an hoher Kostensicherheit, um unter dem Kostendach zu bleiben

## Maximaler Nutzen für beide Seiten

Jede Vertragsart hat andere Vor- und Nachteile. Welche Variante die optimale ist, hängt von der Art des Projekts ab. Die Ausprägungen werden im Fünfeckmodell dargestellt. Je kleiner ein Wert, desto geringer ist die Ausprägung. Verträge, die eine Seite stark benachteiligen, sind zu vermeiden.



## Weiterführende Literatur

Opelt, Andreas; Gloger, Boris; Pfarl, Wolfgang; Mittermayr, Ralf: «Der agile Festpreis», Hanser, 2012  
Poppendieck, Mary und Tom: «Lean Software Development», Addison-Wesley, 2003