

Kritische Betrachtung unterschiedlicher Ansätze von Scrum im Kombination mit dem Werksvertragsmodell

Nawid Sayed

Juristisches IT Projektmanagement – Seminararbeit
12.01.2015

Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG	3
1.1 MOTIVATION	3
1.2 PROBLEMSTELLUNG UND –ABGRENZUNG	3
1.3 ZIEL DER ARBEIT	4
1.4 VORGEHENSWEISE	4
2 SCRUM	4
2.1.GRUNDLAGEN	4
2.2 ROLLEN	5
2.3 ENTWICKLUNGSPROZESS	5
3 VERTRAGSMODELLE MIT SCRUM	6
3.1 MÖGLICHKEIT 1: WERKSVERTRAG MIT DETAILLIERTEN ANFORDERUNGEN	6
3.2 MÖGLICHKEIT 2: GROBE DEFINITION DES WERKS UND DER EIGENSCHAFTEN	7
3.3 MÖGLICHKEIT 3: DIENSTVERTRAG MIT FESTPREIS	8
3.4 MÖGLICHKEIT 4: ZUSAMMENGESetzte VERTRÄGE	9
4 PROJEKTBEISPIEL	10
5 FAZIT	12
6 LITERATURVERZEICHNIS	13

1 Einleitung

1.1 Motivation

Die agile Projektmanagementmethode Scrum hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und zählt inzwischen zu den populärsten Vorgehensmodellen des Projekt- und Produktmanagements. Bei dem Großteil der gegenwärtigen IT-Projekte in denen agile Software Entwicklung verwendet wird, stellt Scrum inzwischen die erste Wahl dar.[1] Die Gründe für die Popularität von Scrum sind folgende: Es ist adaptiv und stellt somit die nötige Flexibilität zur Verfügung, die für die meisten Entwicklungsprojekte unabdingbar ist. Darüber hinaus beschränkt sich die Anwendbarkeit von Scrum nicht nur auf IT-Projekte, sondern ist in den verschiedensten [2]Unternehmensbereichen und Projekten anwendbar. Jedoch wird oft behauptet dass Scrum nur in Kombination mit einem Dienstvertrag optimal einsetzbar ist.[3] Natürlich will man sich bei der Entwicklung eines Projekts aber nicht nur auf den Dienstvertrag beschränken, sondern möchte die Möglichkeit bewahren auch Projekte mit einem Werksvertrag durchzuführen. Hierbei sind einige Hindernisse zu beobachten.

1.2 Problemstellung und –abgrenzung

Die konkreten Zielvorstellungen und Erwartungen an das zu entwickelnde Projekt stehen zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses für gewöhnlich noch nicht fest. Dies ist auf die Natur von Scrum zurück zu führen.

Eine Voraussetzung des Werksvertrages ist jedoch, dass vor Projektbeginn eine Leistungsspezifikation stattgefunden haben muss. Ebenso muss im Vertrag verankert sein, dass das Erfolgsrisiko beim Auftragnehmer liegt. [4] Jedoch ist es für den Auftragnehmer nicht sinnvoll das Erfolgsrisiko zu übernehmen, solange der Aufwand und das Ziel nicht konkret festgelegt wurden. Beim Werksvertrag erhält der Auftragnehmer seine Vergütung zu dem Zeitpunkt der Abnahme. Dies impliziert, dass er die vollständige Arbeit abgeliefert, die wiederum anschließend vom Auftraggeber kontrolliert wird und – im Idealfall – dessen Erwartungen entspricht. Beim Scrum findet jedoch keine „endgültige“ Abnahme statt, sondern viele „kleine“ Abnahmen nach den sogenannten „Sprints“.

Beim Dienstvertrag schuldet der Auftraggeber dem Auftragnehmer die Bezahlung bei der Erbringung der Leistung. Hierbei ist es nicht von Belang, ob die erstellte Leistung das gewünschte Ergebnis liefert oder nicht. Dies hat zur Folge, dass im Falle von Fehlern niemand für diese bürgen muss, da im Dienstvertrag ja kein konkretes Ergebnis vorausgesetzt wird. Möglich ist jedoch im Falle einer Schlechtleistung die Erhebung von Schadensersatzansprüchen. [5]

Der beschriebene Sachverhalt könnte zu dem Schluss verleiten, dass der Dienstvertrag in Scrumprojekten beziehungsweise agilen Projekten verwendet wird und der Werksvertrag hingegen im klassischen Projektmanagement Anwendung findet. Diese Generalisierung kann aber gleich verworfen werden,

da häufig projektspezifische Anforderungen gegeben sind, für die der Werksvertrag herangezogen werden muss.

1.3 Ziel der Arbeit

Die oben beschriebenen Gründe machen deutlich wie bedeutend es ist, eine Lösung zu finden, um mit einem Werksvertrag Scrum-Projekte durchführen und somit die dargelegten Konflikte umgehen zu können.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen daher verschiedene Vertragsmodelle aufgezeigt werden, um mehrere Lösungsansätze hierfür bereit zu stellen und somit dieser Problematik entgegen zu steuern.

1.4 Vorgehensweise

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen auf Basis von Scrum Konzepte erstellt werden, um zu verdeutlichen inwiefern Scrum in Kombination mit einem Werksvertrag gestaltet werden kann. In Kapitel 1 wird der Leser zum Thema hingeführt. Hierfür wird die Motivation der vorliegenden Arbeit beschrieben und zudem die Problemstellung und -abgrenzung und die Vorgehensweise erläutert. In Kapitel 2 erfolgen die abstrakte Definition und Grundlagen von Scrum. Darüber hinaus werden die Rollen und der Entwicklungsprozess erläutert. In Kapitel 3 werden vier verschiedene Lösungsvorschläge zu der Problematik vorgeschlagen. In Kapitel 4 werden die erreichten Ergebnisse schließlich zusammengefasst und es wird ein Fazit gezogen.

2 Scrum

2.1. Grundlagen

Der Begriff „Scrum“ stammt ursprünglich aus dem Rugby und bezeichnet in dem Sport eine Freistoßsituation, die sich durch ein großes Gedränge zwischen zwei Mannschaften auszeichnet. Bei der agilen Softwareentwicklungsmethode Scrum, liegt der Fokus auf der kollektiven, autonomen Zusammenarbeit im Team, um ein Projekt zu kontrollieren und durchzuführen.[6, p. 82] Laut Boris Gloger besteht das Scrumteam aus Spezialisten und streben als Ziel die Erfüllung einer Mission an. Hierbei arbeitet sich das Team von einem Teilziel zum Nächsten, bis das Produkt schließlich an den Kunden geliefert werden kann.[7, p. 6]

Scrum zeichnet sich dadurch aus, dass der Kunde immer direkt miteinbezogen wird. Durch diese Vorgehensweise kann laufend überprüft werden, ob die Wünsche des Kunden ausreichend berücksichtigt werden und die Vorgaben nach seiner Zufriedenheit erfüllt werden. Bei Scrum werden die Aufgaben die zu erfüllen sind in einem Produktbacklog hinterlegt und vom Entwicklerteam priorisiert, um die Zeitdauer bis zur Erfüllung der Teilaufgabe festzustellen. Ein

weiteres wichtiges Merkmal von Scrum ist, dass das Entwicklungsteam selbstständig agiert. Dies bedeutet, dass Aufgaben vom Team eigenständig organisiert werden beziehungsweise der Projektmanager aktiv im Scrumteam mitwirkt. Wichtig ist die Idee des iterativen, inkrementellen Vorgehensmodells unter Einhaltung eines festen Zeitrahmens. Bei Scrumprojekten ist eine offene Kultur mit viel Transparenz gegeben. Es wird auch nicht vorgegeben wie Software zu entwickeln ist. Zusätzlich werden Produkte, Prozesse und Methoden regelmäßig überprüft und den sich ändernden Anforderungen angepasst. [6, p. 91]

2.2 Rollen

Im Scrum existieren drei verschiedene Rollen: Der Product Owner, der Scrum Master und das Scrum Team. Auf diese Rollen—wird nachstehend näher eingegangen:

Scrum Master:

Der Scrum Master ist ein unterstützender Organisationsentwickler. Zu seinem Aufgabengebiet zählt die Planung der Beseitigung von Beeinträchtigungen, die wiederum die effiziente Arbeit des Scrumteams ermöglicht. Der Scrum Master unterstützt das Scrumteam mit all seinen Mitteln und stellt sicher, dass sich das ganze Scrum Team sich an die Prinzipien des Scrum hält. Der Scrum Master ist ein sogenannter Servant Leader, eine Person die eine Führungsrolle ausfüllt, jedoch ohne vertragliche Weisungsbefugnis. Seine Autorität erhält er primär durch den Rückhalt des Scrumteams.[6, p. 91]

Product Owner:

Der Product Owner wahrt die Interessen des Kunden. Er ist für die Entwicklung eines wirtschaftlich erfolgreichen Produkts verantwortlich. Der Product Owner hat die Aufgabe das Product Backlog aufzubauen und zu pflegen. Er ist dafür verantwortlich, dass das Product Backlog die Anforderungen des Systems enthält. Zudem ist wichtig, dass diese priorisiert werden und vom Team mit den verlangten Funktionalitäten in der richtigen Reihenfolge entwickelt werden. [6, p. 90]

Entwicklungsteam:

Das Entwicklerteam hat die Aufgabe der Erbringung des gewünschten Produkts. Das Entwicklerteam ist verantwortlich für die Qualität der gelieferten Arbeit und muss selbst organisieren wie viel Arbeit es pro Sprint bewältigen kann. Ein Entwicklerteam sollte interdisziplinär sein und aus maximal neun Personen bestehen. [6, p. 90]

2.3 Entwicklungsprozess

Der Entwicklungsprozess in Scrum unterteilt sich in drei Phasen: Die Pregame-Phase, Game-Phase und die Postgame-Phase. Diese Phasen sollen in diesem Abschnitt kompakt erläutert werden.

Pregame-Phase:

In dieser Phase werden die neuen Releases auf Basis des Backlog geplant. Zeitgleich wird der Zeitplan erstellt und die voraussichtlichen Kosten für den Release geschätzt. Wenn ein neues System entwickelt wird, besteht diese Phase aus Konzeption und Analyse. Wird ein bestehendes System erweitert kommt es zu kleineren Analysen. In dieser Phase kommt es zu Architektur- und Designentscheidungen. Des Weiteren wird festgelegt, wie die Backlog Items implementiert werden.[8, p. 125]

Game-Phase:

In dieser Phase des Sprints kommt es zur Entwicklung von Teilfunktionalitäten des Produktes. Diese Phase dauert meist zwischen ein bis vier Wochen. In dieser Phase wird der für diesen Sprint geplante Release analysiert entwickelt und getestet. Das Ergebnis ist dann ein vollfunktionsfähiges Produktteil.[8, p. 125]

Postgame-Phase:

In der Postgame Phase kommt es zur Vorbereitung der Freigabe. Diese Phase umfasst die finale Dokumentation, prerelease Tests und schlussendlich die Freigabe.[8, p. 125]

3 Vertragsmodelle mit Scrum

Nach dieser Einführung zu Scrum und zur Problemstellung, werden in diesem Kapitel einige Vertragsmodelle vorgeschlagen die sich bei der Anwendung von Scrum innerhalb eines Projektes anbieten. Dazu wird abgeschätzt inwiefern diese Möglichkeiten sinnvoll sind, wie diese Modelle umgesetzt werden und warum es zu der Verwendung kommen könnte.

3.1 Möglichkeit 1: Werksvertrag mit detaillierten Anforderungen

Bei der ersten Möglichkeit muss der Auftraggeber einen Werksvertrag anhand eines Pflichtenhefts erstellen, das die zu erstellende Software festlegt. Der Beauftragte stellt das fest definierte Werk mithilfe von Scrum her, und übernimmt die Rolle des Productowners. [5]

Diese Möglichkeit ist nur dann sinnvoll wenn der Auftraggeber sich sicher ist, dass sein festgelegtes Werk keine Erweiterungen mehr benötigt und durch Umsetzung der detaillierten Anforderungen das Werk seinen Nutzen erfüllen kann. So eine Situation kommt in der Realität jedoch nur sehr selten vor und ist

nur in sehr kleinen Projekten möglich. In diesem Fall erschließt sich für den Auftraggeber kein direkter Nutzen durch den Scrum-Prozess, da er nicht direkt involviert wird, wie in Scrum üblich. In dieser Situation ist Scrum nur für den Auftragnehmer erkennbar und ist einzig und allein dafür gedacht, dass das vorher definierte Werk effektiv und effizient erstellt wird. [5]

Die Nachteile dieses Vertragsmodells liegen auf der Hand. Zum einen ergibt sich für das Produkt und den Mandanten kein direkter Vorteil durch den Scrum-Prozess. Dies ist in diesem Vertragsmodell auch nicht vorgesehen. Hinzukommt, dass es in der Realität selten zu einer Situation kommt, in der der Auftraggeber von Anfang an derart detaillierte Anforderungen zur Verfügung stellen kann und keine Erweiterungen von Nöten sind. Eine solche Vertragsgestaltung ist nur selten wirtschaftlich sinnvoll. [5]

Denkbar wäre diese Möglichkeit jedoch beispielsweise für den Fall, in dem der Auftraggeber (typischer Manager) eine klare Produktidee hat, sich jedoch nicht aktiv an der Entwicklung beteiligen beziehungsweise an dieser mitwirken möchte oder kann.

3.2 Möglichkeit 2: Grobe Definition des Werks und der Eigenschaften

In diesem Vertragsmodell werden das Werk und die zugehörige Beschaffenheit nur grob festgelegt. Darüber hinaus muss zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer festgelegt werden, dass die genaue Definition erst während der Sprints gemeinsam ausformuliert wird. Hier werden am Anfang nur die Vision des Werks und einige Nutzungskriterien angegeben. Die genaue Beschaffenheit des Produktes ist kein Bestandteil der Vorgaben am Werk.[5]

Im Laufe der Herstellung des Produkts dient der Auftraggeber als Produkt Owner und definiert dauernd die Anforderungen an das zu erstellende Produkt. Ebenfalls ist seine Aufgabe die Abfrage der Inkremente und das Aktualisieren der Anforderungen anhand der Ergebnisse der Sprint Reviews.[5]

Der Nachteil dieses Vertragsmodells ist das Risiko, dass der Auftragnehmer nicht das gewünschte Werk liefert und der erwartete Nutzen ausbleibt, Obwohl der Auftraggeber den Auftragnehmer unter Umständen nicht bezahlen muss, kann ihm wirtschaftlicher Schaden aufgrund der falschen bzw. nicht vorhandenen Software entstehen. Beispiele hierfür sind unzufriedene Kunden oder nicht optimierte Prozesse die einen wettbewerbsnachteil gegenüber der Konkurrenz darstellen. Ebenfalls kann es in dieser Vertragsform zu vielen Missverständnissen und Irrtümern zwischen den Vertragspartnern kommen, da sehr viel Platz für Interpretation gegeben ist. Aus diesen können rechtliche Streitigkeiten entstehen.

Ebenfalls ist es fraglich, ob ein Auftragnehmer einen Vertrag unterschreibt bei dem er den genauen Aufwand nicht kennt beziehungsweise nicht abschätzen kann ob es überhaupt möglich ist das Ziel zu erreichen. [5]

Um dieses Vertragsmodell ansprechender zu machen bietet Malte Foegen zwei Erweiterungen an.

Möglichkeit 1

Anstelle der Vereinbarung des gesamten Werks, wird der Vertrag nur auf ein Release oder einen Sprint bezogen. Denkbar sind beispielsweise die Vereinbarung des Sprint Goals als Erfolg. Es ist gegebenenfalls auch denkbar zunächst Verträge über Sprints zu schließen, bis der Auftraggeber genügend Vertrauen besitzt, um auch größere Werke in Auftrag zu geben.[5]

Möglichkeit 2

Die Artefakte des Scrum werden in den Vertrag als Liefergegenstände aufgenommen. Somit wird sichergestellt, dass das Scrum ordnungsgemäß durchgeführt wird. Da es sich hierbei um einen bedeutenden Erfolgsfaktor handelt, wird die Absicherung des Erfolgs des Projektes durch die Vereinbarung über die Scrum-Artefakte gewährleistet. [5] Scrum Artefakte sind das Ergebnis des Scrumprozesses.[9]

Dieses Modell bringt den Vorteil mit sich, dass die Scrum-Prinzipien konkret umgesetzt werden. Jedoch ist dieses Vertragsmodell nicht ganz agil, da die Zusammenarbeit vor der Vertragsverhandlung fehlt. [5]

Denkbar wäre diese Möglichkeit beispielsweise für den Fall, in dem der Auftraggeber sich aktiv an der Entwicklung beteiligen beziehungsweise an dieser mitwirken möchte und hierbei den Werksvertrag benutzen will.

3.3 Möglichkeit 3: Dienstvertrag mit Festpreis

Eine weitere Möglichkeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer eine vertragliche Beziehung herzustellen ist, dass zwischen den Parteien ein Dienstvertrag mit festem Honorar festgelegt wird. Dies wird üblicherweise für einen Sprint auf diese Weise durchgeführt. Hierbei fungiert der Auftraggeber ebenfalls als Product Owner. Der Vertragsaufwand wird durch diese Vertragsform erheblich minimiert. [5]

Bei dem Dienstvertrag mit Festpreis handelt es sich um die einfachste Lösung. Diese bietet sich an, wenn zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer eine solide Vertrauensbasis besteht. Diese Lösung entspricht am ehesten den Scrum-Prinzipien und birgt für den Auftraggeber ein begrenztes Risiko. Da die Verträge nur auf einen Sprint begrenzt sind. Auch die einfache Umsetzung ist positiv hervorzuheben. Vorteilhaft für den Auftragnehmer ist außerdem, dass er sein Geld auch in dem Falle erhält, wenn die Erwartungen des Auftraggebers nicht erfüllt wurden.[5]

Denkbar wäre diese Möglichkeit beispielsweise für den Fall, bei dem eine solide Vertrauensbasis besteht und der Auftraggeber sich die Option offen lassen möchte Sprints an verschiedene Auftraggeber zu verteilen. [5]

3.4 Möglichkeit 4: Zusammengesetzte Verträge

Die beschriebenen Möglichkeiten weisen jedoch allesamt Schwächen auf und stellen aus diesem Grund nicht die optimale Lösung dar. Daher soll im Folgenden auf zusammengesetzte Verträge eingegangen werden, bei denen diese Problematiken nicht gegeben sind.

Es muss hierbei beachtet werden, dass die Planung und Realisierung – wenn möglich – in rechtlicher Hinsicht getrennt wird. Der Rahmenvertrag stellt die Basis der Zusammenarbeit dar und umfasst zum einen dienstvertraglich ausgestaltete Regelungen über die Zusammenarbeit der Parteien und zum anderen auch den gesonderten Abschluss von Teilprojektverträgen vor. Diese Teilprojekte besitzen einen werkvertraglichen Charakter. Die Zusammenarbeit zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber soll dabei so detailliert wie möglich definiert werden. Für den werkvertraglich ausgestalteten Teilprojektvertrag ist es erforderlich, dass dieser anhängig bereits ein Vertragsmuster enthält. Dieses Vertragsmuster wird von den Parteien präzisiert und fertig gestellt.[4, p. 141]

Zu Beginn der Zusammenarbeit werden die inhaltlichen Anforderungen grob festgehalten. Zu diesem Zeitpunkt sollten der Auftraggeber und der Auftragnehmer ebenfalls entscheiden wie viel Zeit voraussichtlich eingeplant werden soll und wie hoch die jeweiligen Kosten hierfür sind. Ebenfalls festgehalten werden, sollten die erforderlichen Kriterien und die wünschenswerten Funktionalitäten. Bedeutend ist außerdem, dass die festgehaltenen Kriterien und Wünsche im Laufe der Zusammenarbeit laufend angepasst werden können. [4, p. 142]

Wenn möglich sollte nach Abschluss der Planungsphase ein „Design Freeze“ eintreten. Ausgehend von dem Planungsergebnis macht der Auftragnehmer dem Auftraggeber nun ein Angebot zur Realisierung der zuvor nur vage festgehaltenen finanziellen Konditionen. Nimmt der Auftraggeber das Angebot an, kommt nun ein gesonderter Teilprojektvertrag im Sinne des Rahmenvertrags zu Stande. Der Entwickler setzt die Anforderungen nun um und haftet ebenso für den Erfolg, da werkvertragliche Bestimmungen angewendet werden.[4, p. 142]

Wesentlich ist zudem, dass Auftraggeber und Auftragnehmer im Teilprojektvertrag etwa festhalten ob eine Abnahme stattfinden soll oder beispielsweise das Kündigungsrecht nach § 649 BGB verändern. [4, p. 143]

Die Vergütung sollte im Rahmenvertrag, um dem Charakter der Zusammenarbeit ideal zu entsprechen, flexibel festgelegt werden.[4, p. 143]

Es empfiehlt sich festzulegen, dass ein Rücktrittsrecht wegen Schlechtleistung lediglich jene Leistungsbereiche umfasst, die einen Werkvertragscharakter

aufweisen. In diesem Fall trägt der Auftraggeber jedoch selbst das Risiko, falls die Dienstleistungskomponenten für ihn keinen Nutzen mehr haben. Dennoch besteht die Möglichkeit im Rahmenvertrag zu vereinbaren, dass ein Rücktritt, der aufgrund einer Schlechtleistung vorgenommen wurde, eine Anpassung der Vergütungen für die Dienste zur Folge hat.[4, p. 143]

4 Projektbeispiel

Um die Vertragsarten näher darzustellen werden in diesem Abschnitt Beispiele genannt, in denen diese Vertragsmodelle sinnvoll sind und in schwierigen Situationen aushelfen können. Diese Beispiele erfolgen anhand von zwei fiktiven Unternehmen.

Annahme:

Unternehmen A ist ein privates Schwimmbad, das seine Prozesse digitalisieren möchte. Hierzu will A den Eintritt ins Schwimmbad, das Öffnen und Schließen der Spinde, sowie das Verlassen aus dem Schwimmbad per Chipkarte ermöglichen. Dafür beauftragen sie das Unternehmen B, – ein junges Software Entwicklungsunternehmen – welches sich darauf spezialisiert hat Projekte mit Scrum zu lösen.

Bei der Zusammenarbeit zwischen den beiden Parteien kommt es des Öfteren zu kritischen Situationen. Einige dieser Situationen werden im Anschluss beschrieben und passende Lösungsmodelle anhand des vierten Vertragsmodells dargestellt.

Problem 1: Vergütungsregelung

Bei der Vergütung kam es zwischen den beiden Parteien zu einem Konflikt. Unternehmen A möchte gerne für die einzelnen Funktionalitäten einen Festpreis aushandeln, welches Unternehmen B nach Fertigstellung des Projekts erhält. Unternehmen B würde sich jedoch lieber wünschen, dass sie für die investierte Zeit im Projekt vergütet werden. Aufgrund dessen kam es zwischen den beiden Parteien zu einem Konflikt.

Lösung:

Über zusammengesetzte Verträge (Option 4) können Rahmen beziehungsweise unterschiedliche Vergütungsoptionen in Abhängigkeit des tatsächlich angefallenen Arbeitsaufwands festgelegt werden. Für die Vergütung kann zum Beispiel festgelegt werden, dass der Arbeitsaufwand vom Auftraggeber bis zu einem bestimmten Niveau mit einer Karenz von x% voll übernommen wird. Sollte die Karenz überschritten kann festgelegt werden, dass der Auftraggeber den Zusatzaufwand nur anteilig übernimmt und falls die Karenz unterschritten wird, kann festgelegt werden, dass ein Teil des eingesparten Arbeitsaufwands ebenfalls dem Auftraggeber in Form von Rabatten oder ähnlichen zu Gute kommt.[4, p. 143]

Diese Vergütungsoption bietet beiden Seiten Vorteile. So trägt der Auftragnehmer nicht das volle unternehmerische Risiko, aber auch nicht die volle Chance bei unterschreiten der Zielvorgaben.[4, p. 143] Nichtsdestotrotz hat der Prinzipal ein Beobachtungsproblem. Der Auftragnehmer hat einen Anreiz Stundeneinsparungen, also geringerer Arbeitsaufwand als geplant, dem Kunden nicht mitzuteilen, da ihm ansonsten ein Teil seines Honorars entgeht. Der Auftraggeber kann durch Stundenschreibung oder ähnlichem versuchen dieses Beobachtungsproblem zu heilen beziehungsweise zumindest zu lindern.

Problem 2: Gewährleistung

Unternehmen A ist mit Unternehmen B unzufrieden. Das Eintreten und das Austreten aus dem Schwimmbad mithilfe der Chipkarten funktioniert einwandfrei. Jedoch hat das Schließen der Spinde einen Defekt und es stellt sich heraus, dass bei jedem dritten Kunden die Spinde ohne ihre Schuld nicht abgesperrt sind. Aus dem Grund möchte Unternehmen A aufgrund von Schlechtleistung aus dem Vertrag zurücktreten. Für Unternehmen A ist offensichtlich, dass es nicht nur aus dem Teilvertrag zurücktritt, sondern aus dem ~~ganzen~~ gesamten Rahmenvertrag.

Lösung:

Möglichkeit 4 bietet hier die Möglichkeit die Gewährleistung der Teilprojektverträge festzulegen. Hierbei sollte aber festgelegt werden, dass ein Rücktritt aufgrund von Schlechtleistung nur den jeweiligen Teilvertrag bzw. die Anzahl an Teilprojektverträgen mit Werksvertragscharakter und nicht den gesamten Rahmenvertrag trifft. Falls das so festgelegt wird, verbleibt das Risiko, dass mit den Dienstleistungskomponenten nicht mehr gearbeitet werden kann beim Auftraggeber. Natürlich kann im Rahmenvertrag aber auch festgelegt werden, dass bei Rücktritt aufgrund von Schlechtleistung die Dienstleistungskomponenten in Einklang gebracht werden.[4, p. 143]

Diese Lösungsmöglichkeit bringt wieder beiden Parteien einen Vorteil. Unternehmen B müsste bei Schlechtleistung eines Teilprojektvertrags nicht auf die gesamte Vergütung des Projekts verzichten sondern nur auf einen Teil. Unternehmen A müsste bei Rücktritt aufgrund von Schlechtleistung nicht das Risiko tragen, dass die Dienstleistungskomponenten für sich alleine keinen Wert für ihn haben.

Der in Vertragsmodell 4 zusammengesetzter Rahmenvertrag wäre in anderen komplexen Projektsituationen ebenso hilfreich. Das Eingehen auf diese Situationen würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

5 Fazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Scrum in Kombination mit dem Werkvertrag für die Durchführung von Projekten möglich ist. Es stellt jedoch nicht die optimalste Lösung dar, da beim Festhalten am Werkvertrag einige Vorteile von Scrum – wie beispielsweise die Agilität – verloren gehen können.

Es besteht die Möglichkeit, einzelne Sprints in Form von Dienstverträgen mit festem Preis auszuhandeln. Hierbei würde zwar das Prinzip von Scrum gelebt werden, jedoch würde dann die Sicherheit des Werkvertrags nicht bestehen. Somit liefert auch dieses Vertragsmodell nicht das erwünschte Ergebnis.

Um den Vorteil beziehungsweise die Agilität von Scrum zum einen und die Sicherheit eines Werkvertrags zum anderen beizubehalten, kann der Werkvertrag mit dem Dienstvertrag kombiniert werden (Vertragsmodell 4). Diese Möglichkeit stellt nämlich genau die Anforderungen bereit: Zum einen profitiert der Auftragnehmer von den Vorteilen von Scrum, wie beispielsweise die Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber. Zum anderen muss der Auftragnehmer im Falle einer Nicht- beziehungsweise Schlechtleistung für den entstandenen Schaden aufkommen.

6 Literaturverzeichnis

- [1] S. Schäfers, "Scrum: ein agiles Framework auf dem Vormarsch." [Online]. Available: <https://entwickler.de/online/agile/scrum-bericht-2015-172593.html>. [Accessed: 20-Dec-2015].
- [2] T. Press, *Scrum Basics: A Very Quick Guide to Agile Project Management*. Tycho Pr, 2015.
- [3] Unbekannt, "Agile Softwareprojekte in der Vertragsgestaltung." [Online]. Available: <http://swd-rechtsanwaelte.de/blog/informationstechnologie/agile-softwareprojekte-in-der-vertragsgestaltung/>. [Accessed: 20-Dec-2015].
- [4] C. Frank, "Bewegliche Vertragsgestaltung für agiles Programmieren," *Comput. Recht*, vol. CR3/2011, pp. 138–144.
- [5] M. Foegen, "Wie gehen Verträge mit Scrum?" [Online]. Available: <https://www.wibas.com/de/unternehmen/publikationen/artikel/scrum/wie-gehen-vertraege-mit-scrum/>. [Accessed: 20-Dec-2015].
- [6] J. Goll and D. Hommel, *Mit Scrum zum gewünschten System*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2015.
- [7] B. Gloger, *Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*, 4., überarbeitete Auflage. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2013.
- [8] K. Schwaber, *Scrum Development Process*. In Proceedings of the 10th Annual ACM Conference on Object Oriented Programming Systems.
- [9] B. Gloger, "Die Scrum Artefakte," *Boris Gloger Consulting*. [Online]. Available: <https://borisgloger.com/scrum/scrum-flow/die-scrum-artefakte/>. [Accessed: 09-Jan-2016].