

DIN EN 17371-2

ICS 03.080.01

Einsprüche bis 2019-06-05

Entwurf

**Dienstleistungserbringung –
Teil 2: Dienstleistungsverträge –
Leitlinien für die Gestaltung und Struktur von Verträgen;
Deutsche und Englische Fassung prEN 17371-2:2019**

Provision of services –
Part 2: Services Contracts –
Guidance for the design and structure of contracts;
German and English version prEN 17371-2:2019

Prestation de services –
Partie 2: Marchés de services –
Guide pour la conception et la structure des contrats;
Version allemande et anglaise prEN 17371-2:2019

Anwendungswarnvermerk

Dieser Norm-Entwurf mit Erscheinungsdatum 2019-04-05 wird der Öffentlichkeit zur Prüfung und Stellungnahme vorgelegt.

Weil die beabsichtigte Norm von der vorliegenden Fassung abweichen kann, ist die Anwendung dieses Entwurfs besonders zu vereinbaren.

Stellungnahmen werden erbeten

- vorzugsweise online im Norm-Entwurfs-Portal von DIN unter www.din.de/go/entwuerfe bzw. für Norm-Entwürfe der DKE auch im Norm-Entwurfs-Portal der DKE unter www.entwuerfe.normenbibliothek.de, sofern dort wiedergegeben;
- oder als Datei per E-Mail an nadl@din.de möglichst in Form einer Tabelle. Die Vorlage dieser Tabelle kann im Internet unter www.din.de/go/stellungnahmen-norm-entwuerfe oder für Stellungnahmen zu Norm-Entwürfen der DKE unter www.dke.de/stellungnahme abgerufen werden;
- oder in Papierform an den DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL), 10772 Berlin, Saatwinkler Damm 42/43, 13627 Berlin.

Die Empfänger dieses Norm-Entwurfs werden gebeten, mit ihren Kommentaren jegliche relevanten Patentrechte, die sie kennen, mitzuteilen und unterstützende Dokumentationen zur Verfügung zu stellen.

Gesamtumfang 111 Seiten

DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL)

Nationales Vorwort

Dieses Dokument (prEN 17371-2:2019) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 447 „Horizontale Normen für die Dienstleistungserbringung“ erarbeitet, dessen Sekretariat von BSI (Vereinigtes Königreich) gehalten wird.

Das zuständige deutsche/nationale Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 159-01-26 AA „Dienstleistungen – Ausschreibungen, Verträge und Leistungsmessung“ im DIN-Normenausschuss Dienstleistungen (NADL).

Um Zweifelsfälle in der Übersetzung auszuschließen, ist die englische Originalfassung beigelegt. Die Nutzungsbedingungen für den deutschen Text des Norm-Entwurfes gelten gleichermaßen auch für den englischen Text.

Dienstleistungserbringung — Teil 2: Dienstleistungsverträge - Leitlinien für die Gestaltung und Struktur von Verträgen

Prestation de services — Partie 2 : Marchés de services - Guide pour la conception et la structure des contrats

Provision of services — Part 2: Services Contracts - Guidance for the design and structure of contracts

ICS: 03.080.01

Deskriptoren

Dokument-Typ: Europäische Norm
Dokument-Untertyp:
Dokument-Stage: CEN-Umfrage
Dokument-Sprache: D

STD Version 2.9p

Inhalt

	Seite
Europäisches Vorwort	4
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	6
2 Normative Verweisungen	6
3 Begriffe	6
4 Dienstleistungsverträge – Grundsätze.....	7
4.1 Was ist ein Dienstleistungsvertrag und welchem Zweck dient er?	7
4.2 Wie sieht ein „guter“ Dienstleistungsvertrag aus?	8
5 Bestandteile eines Dienstleistungsvertrages.....	8
5.1 Allgemeines	8
5.2 Wer schließt den Dienstleistungsvertrag ab?	9
5.3 Was sind die Dienstleistungen – wie werden diese festgelegt, in Auftrag gegeben und was sind die Anforderungen an die Dienstleistung?	10
5.3.1 Beschreibung der Dienstleistung	10
5.3.2 Übergang und Vorbereitung/Umgestaltung zur oder während der Erbringung von Dienstleistungen	16
5.3.3 Mechanismus für die Bestellung von Dienstleistungen (laufend, projektbezogen, Leistungsbeschreibung/Arbeitsauftrag)	17
5.3.4 Leistungsvorgaben für die Dienstleistung	18
5.3.5 Notfallwiederherstellung (en: Disaster Recovery) und Business-Continuity-Planung.....	26
5.4 Wie werden Kosten berechnet und bezahlt?	30
5.4.1 Allgemeines	30
5.4.2 Gebühren/Vergütungen für Dienstleistungen.....	31
5.4.3 Zahlungsbedingungen.....	33
5.4.4 Besteuerung.....	33
5.4.5 Mechanismen zur Preisanpassung – Inflation, Wechselkurse, Benchmarking	33
5.5 Welches Rechtssystem regelt den Dienstleistungsvertrag?	34
5.6 Wie gehen die Vertragsparteien mit Streitfällen um?	35
5.6.1 Allgemeines	35
5.6.2 Unverbindliche Streitbeilegung	35
5.6.3 Verbindliche Streitbeilegung	36
5.6.4 Schiedsgutachten.....	36
5.6.5 Schiedsgerichtsverfahren.....	36
5.6.6 Gerichte	37
5.7 Wie hoch ist mein Risiko?.....	37
5.7.1 Allgemeines	37
5.7.2 Risikoverteilung.....	37
5.7.3 Haftungsbegrenzung	38
5.7.4 Versicherung	39
5.8 Welche Rechte habe ich an den Ergebnissen der Dienstleistung?	39
5.8.1 Allgemeines	39
5.8.2 Schutz- und Urheberrechte – Lizenz an Eigentum.....	39
5.9 Wann ist der Beginn der Vereinbarung, wie wird sie gekündigt und was sind die Folgen einer Kündigung?.....	40
5.9.1 Beginn und Ablauf	40

5.9.2	Kündigungsrechte	41
5.9.3	Folgen einer Kündigung.....	42
5.9.4	Exit-Management.....	42
5.10	Welche Betrachtungen beziehen sich auf Informationen/Daten?	45
5.10.1	Allgemeines	45
5.10.2	Vertrauliche Informationen	45
5.10.3	IT-Sicherheit und Datenschutz (Datenschutz-Grundverordnung)	46
5.11	Vornehmen von Änderungen an der Vereinbarungen und der Beziehung der Vertragsparteien	49
5.11.1	Allgemeines	49
5.11.2	Abweichung/Vertragsänderungen	49
5.11.3	Governance/Vertragsmanagement	50
5.12	Welche weiteren Begriffe muss ich berücksichtigen?	50
5.12.1	Hintergrund, Erwägungsgrund, Einleitung.....	50
5.12.2	Bedeutung festgelegter Begriffe und Auslegung.....	51
5.12.3	Art der Ernennung (ausschließlich oder nicht ausschließlich)	52
5.12.4	Lässt der Dienstleistungsvertrag zu, dass Konzerngesellschaften Dienstleistungen beauftragen/erhalten?	52
5.12.5	Verzicht	52
5.12.6	Abtretung und Unterauftragsvergabe/Erneuerung/Kontrollwechsel.....	52
5.12.7	Exportkontrolle/Sanktionslisten	54
5.12.8	Höhere Gewalt	54
5.12.9	Benachrichtigungen	54
6	Strukturen eines Dienstleistungsvertrages.....	55
6.1	Übersicht	55

Europäisches Vorwort

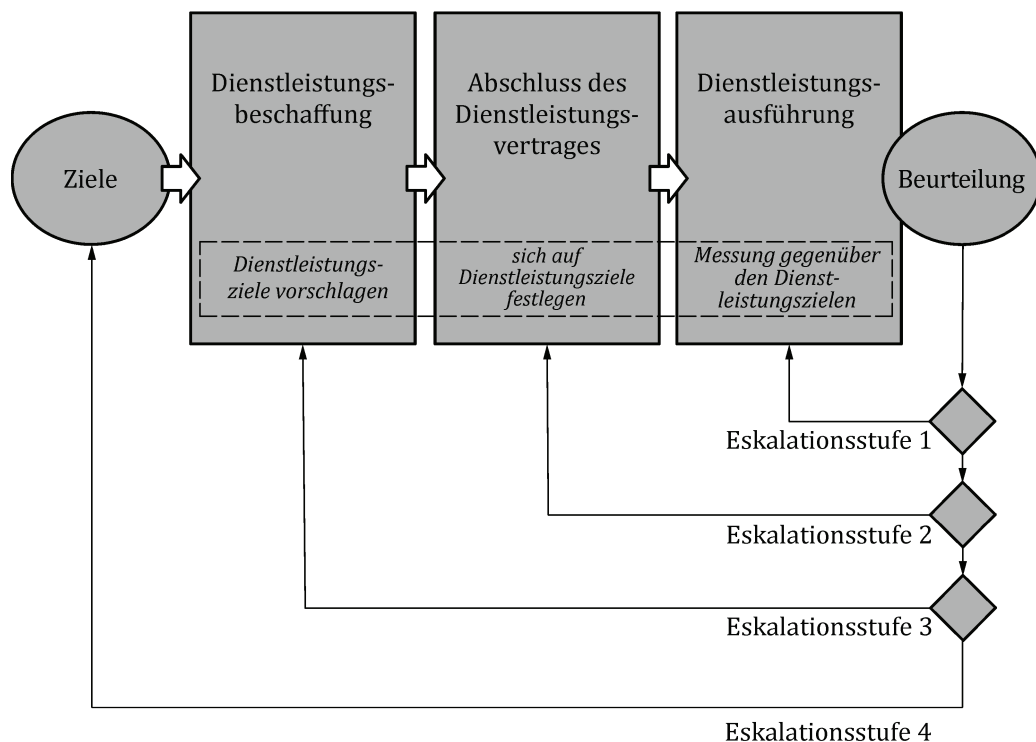
Dieses Dokument (prEN 17371-2:2019) wurde vom Technischen Komitee CEN/TC 447 „Horizontale Normen für die Dienstleistungserbringung“ erarbeitet, dessen Sekretariat von BSI gehalten wird.

Dieses Dokument ist derzeit zur CEN-Umfrage vorgelegt.

Dieses Dokument wurde unter einem Mandat erarbeitet, das die Europäische Kommission und die Europäische Freihandelszone dem CEN erteilt haben.

Einleitung

Dieses Dokument ist Teil einer Reihe Europäischer Normen, die verschiedene Phasen der Dienstleistungserbringung behandeln: die Phase der Dienstleistungsbeschaffung, die Phase des Abschlusses des Dienstleistungsvertrages und die Phase der Dienstleistungsausführung.



Mit dem Entwurf der Normenreihe wurde begonnen, nachdem CEN die Ergebnisse einer Untersuchung zum Potenzial und einer möglichen Auswirkung horizontaler Dienstleistungsnormen auf den EU-Binnenmarkt für Dienstleistungen vorgestellt hat. Diese Untersuchung war eine Maßnahme auf den Normungsauftrag M/517 der Europäischen Kommission hinsichtlich der Planung und Durchführung eines Programms zur Entwicklung horizontaler Dienstleistungsnormen. Das Ziel dieses Normungsauftrags bestand darin, die Entwicklung freiwilliger Europäischer Normen anzuregen, die Themen abdecken, welche vielen Dienstleistungsbereichen gemeinsam sind. Diese Normen sollten darauf gerichtet sein, die Vereinbarkeit der erbrachten Dienstleistungen von Anbietern aus verschiedenen Mitgliedstaaten zu erleichtern, und die Informationen für den Dienstleistungsempfänger sowie die Qualität der in der EU angebotenen Dienstleistungen zu verbessern.

Dieses Dokument behandelt die Phase des Dienstleistungs-Vertragsschlusses und wurde entwickelt, um für Unternehmen eine Leitlinie hinsichtlich des Inhalts, der Gestaltung und der Struktur von Dienstleistungsverträgen bereitzustellen. Kein Teil dieses Dokuments ist dafür vorgesehen, zwingend in einen Dienstleistungsvertrag aufgenommen zu werden; vielmehr ist es so strukturiert, dass es Unternehmen, die einen Dienstleistungsvertrag abschließen, ermöglicht, die Lösung zu ermitteln, die am besten geeignet ist, um die vorgesehenen Geschäftsergebnisse zu erreichen. Die Leitlinie führt die Hauptbestandteile eines Dienstleistungsvertrages auf, welche Unternehmen als Teil der weiter gefassten zu vereinbarenden Lösung durchdenken könnten. Ausgehend von der Art der zu vereinbarenden Dienstleistungen können der Dienstleistungskäufer und der Dienstleister sich für die speziellen Bestandteile ihres Dienstleistungsvertrages entscheiden.

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument stellt Leitlinien für die Gestaltung und Struktur von Dienstleistungsverträgen bereit. Es richtet sich an Käufer und Dienstleister, die in ein Vertragsverhältnis eintreten und nicht unbedingt über eine juristische Ausbildung verfügen.

Dieses Dokument gilt für jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Art oder Größe.

Dieses Dokument gilt nicht für Dienstleistungsverträge zwischen Unternehmen und Verbrauchern (B2C) oder für Bauaufträge.

ANMERKUNG 1 „Baufträge“ sind Verträge, die die Ausführung oder sowohl die Planung als auch die Ausführung eines Bauwerks zum Gegenstand haben und nicht in diesem Dokument behandelt werden. Verträge, die nur die Gestaltung eines Bauwerks zum Gegenstand haben, werden abgedeckt.

ANMERKUNG 2 „Bauarbeiten“ bezeichnet das Ergebnis von Hoch- oder Tiefbauarbeiten insgesamt, das allein ausreicht, um eine wirtschaftliche oder technische Funktion zu erfüllen.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>
- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <http://www.iso.org/obp>

3.1

Verbraucher

natürliche Person, die Waren, Eigentum oder Dienstleistungen für persönliche, familiäre oder Haushaltszwecke erwirbt oder nutzt

Anmerkung 1 zum Begriff: Angelehnt an die ISO/IEC-Erklärung zur Einbindung von Verbrauchern in die Normungsarbeit.

3.2

Vertragsparteien

Dienstleistungskäufer und Dienstleister in einem Dienstleistungsvertrag (jeweils eine Vertragspartei)

3.3

Organisation

Person oder Personengruppe, die eigene Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen hat, um ihre Ziele zu erreichen

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff Organisation umfasst unter anderem Einzelunternehmer, Gesellschaft, Konzern, Firma, Unternehmen, Behörde, Handelsgesellschaft, Genossenschaft (3.2.8) Wohltätigkeitsorganisation oder Institution, oder Teile oder eine Kombination der genannten, ob eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat.

Anmerkung 2 zum Begriff: Dies ist einer der allgemeinen Begriffe und Kerndefinitionen für ISO-Managementsystemnormen, der in Anhang SL der Konsolidierten ISO-Ergänzung zu den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 angegeben ist. Die ursprüngliche Definition wurde durch Modifizierung der Anmerkung 1 zum Begriff geändert.

3.4

Dienstleistungsvertrag

Vereinbarung zwischen einem Dienstleistungskäufer und einem Dienstleister, in der ihre rechtsverbindlichen Rechte und Pflichten für die Erbringung von Dienstleistungen festgelegt sind

3.5

Dienstleistungskäufer

Organisation, die von einem Dienstleister Dienstleistungen kauft

Anmerkung 1 zum Begriff: Bei öffentlicher Auftragsvergabe kann der Dienstleistungskäufer auch als Vergabebehörde/Auftraggeber bekannt sein.

3.6

Leistungsvorgabe für die Dienstleistung

Zielwert eines Key-Performance-Indikators zur Angabe der Bedürfnisse, Erwartung oder Verpflichtung des Dienstleistungskäufers

3.7

Dienstleister

Organisation oder Teil einer Organisation, die eine oder mehrere Dienstleistung(en) anbietet, erbringt und/oder leitet

Anmerkung 1 zum Begriff: Dienstleister können außerhalb oder innerhalb der Organisation des Dienstleistungskäufers tätig sein.

3.8

Leistungsbeschreibung

SOW

(en: statement of work)

Vereinbarung zwischen einem Dienstleistungskäufer und einem Dienstleister, in der der Anwendungsbereich und die Festlegungen der im Rahmen des Dienstleistungsvertrags zu erbringenden Dienstleistungen festgelegt sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Nicht zu verwechseln mit Bauaufträgen, die gesondert festgelegt werden und nicht in den Anwendungsbereich dieses Dokumentes fallen.

3.9

Bauaufträge

Verträge, die die Ausführung oder sowohl die Planung als auch die Ausführung eines Bauwerks zum Gegenstand haben. Verträge, die nur die Gestaltung eines Bauwerks zum Gegenstand haben, werden abgedeckt

Anmerkung 1 zum Begriff: In dieser Definition bezeichnet „Bauarbeiten“ das Ergebnis von Hoch- oder Tiefbauarbeiten insgesamt, das allein ausreicht, um eine wirtschaftliche oder technische Funktion zu erfüllen.

4 Dienstleistungsverträge – Grundsätze

4.1 Was ist ein Dienstleistungsvertrag und welchem Zweck dient er?

Dienstleistungsverträge legen die Vereinbarung, die die Vertragsparteien geschlossen haben, nieder und weisen ihre Rechte und Pflichten in Übereinstimmung mit den Vertragsbedingungen des Dienstleistungsvertrages zu. Das Wesen der Vereinbarung zu verstehen, ist entscheidend für ihre Gestaltung und ihr Funktionieren und maßgeblich für die Festlegung ihres Zwecks. Sie wirken sich auf solche Elemente wie ihre Bedingungen, Spezifikationen von Dienstleistungen, Leistungsnormen, den Ort und die Form der Erbringung von Dienstleistungen sowie die Wirtschaftlichkeit der Transaktionen aus, um einige zu nennen. Dienstleistungsverträge, die sich auf den Erwerb und Verkauf von Dienstleistungen beziehen, welche den

Anwendungsbereich dieses Dokumentes bilden, reichen von den einfachen bis zu den komplexeren unter Beteiligung mehrerer Parteien, mit einer einzelnen oder verschiedenartigen Dienstleistungen, die sich über mehrere Jahre erstrecken, an einem einzigen Ort oder an mehreren Orten usw.

Ungeachtet der Art der Transaktion besteht der Hauptzweck von Dienstleistungsverträgen darin, für Klarheit und Nachvollziehbarkeit in der Vereinbarung zwischen den Vertragsparteien zu sorgen, und so die Grundlage für eine Geschäfts- und Wirtschaftsbeziehung zwischen den Vertragsparteien zu bilden.

4.2 Wie sieht ein „guter“ Dienstleistungsvertrag aus?

Was unter „gut“ zu verstehen ist, schwankt in Abhängigkeit von den Umständen (in den meisten Situationen gibt es keinen „Normvertrag“), aber im Allgemeinen ist ein „guter“ Dienstleistungsvertrag ein Vertrag, bei dem jede Partei froh darüber ist, dass der Nutzen des Dienstleistungsvertrags gegenüber den Kosten und/oder Risiken überwiegt. Das heißt nicht, dass bei den Vertragsbedingungen stets Gleichheit bestehen sollte, sondern dass, wenn eine Partei ein größeres Risiko übernimmt als die andere, diese Partei zufrieden sein sollte, dass das Risiko ausreichend durch den Nutzen kompensiert wird, den die Partei aus dem Dienstleistungsvertrag zieht.

Die Vertragsparteien sollten sich bemühen sicherzustellen, dass unabhängig davon, welche Abschnitte in den Dienstleistungsvertrag aufgenommen werden, diese Abschnitte unter Verwendung einfacher, unmissverständlicher und prägnanter Formulierungen abgefasst werden. Es sollte angestrebt werden, dass der Dienstleistungsvertrag so kurz wie möglich, aber so lang wie nötig ist.

5 Bestandteile eines Dienstleistungsvertrages

5.1 Allgemeines

Dieser Abschnitt bietet einen Überblick über die Hauptbestandteile, die in einem Dienstleistungsvertrag vorhanden sein dürfen, beschreibt jeden Bestandteil, seine Funktion und seinen Zweck ausführlich, und stellt Beispiele für die Abfassung bereit. Diese Beispiele werden ausschließlich für Veranschaulichungszwecke bereitgestellt, und die Vertragsparteien sollten dahingehend eine professionelle Rechtsberatung in Anspruch nehmen, ob sie für die Verwendung in einem bestimmten Dienstleistungsvertrag möglicherweise geeignet sind. Die Formulierung und der Anwendungsbereich derartiger Beispiele können ebenfalls erheblich variieren, beispielsweise in Abhängigkeit von dem auf den Dienstleistungsvertrag anzuwendenden Recht, der Art der zu erbringenden Dienstleistungen und den Verhandlungspositionen der Vertragsparteien.

Um es den Vertragsparteien zu ermöglichen, an Diskussionen von einem geschäftsorientierten Standpunkt aus heranzugehen, wurden die zu betrachtenden Vertragsbestandteile nach den folgenden thematischen Fragen gegliedert:

- Wer schließt den Dienstleistungsvertrag ab?
- Was sind die Dienstleistungen, wie werden diese in Auftrag gegeben und was sind die Anforderungen an die Dienstleistung?
- Wie werden Kosten berechnet und bezahlt?
- Welches Rechtssystem regelt den Dienstleistungsvertrag?
- Wie gehen die Vertragsparteien mit Streitfällen um?
- Wie hoch ist mein Risiko?
- Welche Rechte habe ich an den Ergebnissen der Dienstleistung?

- Wann ist der Beginn der Vereinbarung, wie wird sie gekündigt und was sind die Folgen einer Kündigung?
- Welche Betrachtungen beziehen sich auf Informationen/Daten?
- Was sind die Absicht und der Anwendungsbereich des Dienstleistungsvertrages und die Art der Ernennung?
- Wie wird die Beziehung zwischen den Vertragsparteien gesteuert und welcher Rahmen ist vorhanden, falls Änderungen vorgenommen werden müssen?
- Welche weiteren Begriffe muss ich berücksichtigen?

5.2 Wer schließt den Dienstleistungsvertrag ab?

Im Allgemeinen gelten die Verpflichtungen, Rechte und Rechtsmittel nach einem Dienstleistungsvertrag ausschließlich für die Vertragsparteien einer solchen Vereinbarung und sind durch diese einklagbar. Daher ist es wichtig, eindeutig festzulegen, welche juristischen Personen den Dienstleistungsvertrag abschließen.

Wenn die Vertragsparteien nicht identifiziert werden oder wenn sie nicht ordnungsgemäß oder unzureichend identifiziert werden (z. B. wenn eine der Vertragsparteien als XYZ bezeichnet wird, und es sich dabei um eine Konzerngesellschaft mit ähnlichen Bezeichnungen handelt, ist nicht klar, ob sich die Vertragspartei auf XYZ [Konzerngesellschaft] Limited oder auf ihr Mutterunternehmen XYZ Limited bezieht), dann besteht ein Risiko, dass der Dienstleistungsvertrag entweder nicht durchsetzbar ist, oder dass er durchsetzbar ist, jedoch gegenüber einer unbeabsichtigten Partei.

Dienstleistungsverträge sollten die Vertragsparteien eines solchen Dienstleistungsvertrages eindeutig identifizieren. Um die eindeutige Identifizierung einer Vertragspartei zu unterstützen, ist es sinnvoll, jegliche Einzelheiten der Registrierung, wie z. B. eine Firmenregisternummer oder einen eingetragenen Firmensitz, an dem diese in einer nationalen Datenbank aufgeführt sind, einzubeziehen, z. B. werden Einzelheiten zu allen englischen eingetragenen Firmen bei Companies House gespeichert und sind kostenfrei online recherchierbar.

Wenn mehr als zwei Parteien den Dienstleistungsvertrag abschließen (beispielsweise mehr als eine juristische Person auf der Seite des Dienstleistungskäufers oder auf der Seite des Dienstleisters), sollte jede zusätzliche Partei spezifiziert werden, und es sollte darüber nachgedacht werden, welche Bedingungen für welche Parteien gelten.

Die Dienstleistungsverträge, die im Namen einer Organisation unterzeichnet werden, sollten durch einen bevollmächtigten Vertreter der Vertragsparteien unterzeichnet werden, der im Dienstleistungsvertrag identifiziert wird.

BEISPIEL *Zwei Vertragsparteien, ein Dienstleistungskäufer und ein Dienstleister*

DIESE VEREINBARUNG wird abgeschlossen am [Datum eingeben]

ZWISCHEN:

[Einzelheiten des Dienstleistungskäufers] einem Unternehmen, eingetragen in [Zuständigkeitsbereich] unter der Firmenregisternummer [Nummer], dessen eingetragener Sitz in [Anschrift] ist (der „Käufer“); und

[Einzelheiten des Dienstleisters] einem Unternehmen, eingetragen in [Zuständigkeitsbereich] unter der Firmenregisternummer [Nummer], dessen eingetragener Sitz in [Anschrift] ist (der „Anbieter“).

BEISPIEL *Ausfertigungsblöcke*

ZU URKUND DESSEN haben die Parteien die Ausfertigung dieser Vereinbarung durch ihre ordnungsgemäß bevollmächtigten Vertreter veranlasst.

Für und im Namen von:

Käufer

Für und im Namen von:

Lieferant

UNTERSCHRIFT:

NAME:

TITEL:

DATUM:

UNTERSCHRIFT:

NAME:

TITEL:

DATUM:

5.3 Was sind die Dienstleistungen – wie werden diese festgelegt, in Auftrag gegeben und was sind die Anforderungen an die Dienstleistung?

5.3.1 Beschreibung der Dienstleistung

5.3.1.1 Allgemeines

Ein Grundbestandteil des Dienstleistungsvertrages sind der Anwendungsbereich und die Beschreibung der Dienstleistung, welche die Dienstleistungen festlegen, die der Dienstleistungskäufer vom Dienstleister beschafft. Diese fassen das „Was“ des Dienstleistungsvertrages zusammen. In Dienstleistungsverträgen, die von den Vertragsparteien gemeinschaftlich entwickelt werden, mit der Absicht ein positives Verhältnis aufzubauen, legt die Organisation des Dienstleistungskäufers fest, was sie will und überträgt die Verantwortung zur Festlegung, wie die Arbeiten bereitgestellt werden, dem Dienstleister. Obwohl es sich dabei um einen allgemeinen Grundsatz handelt, sollte bedacht werden, dass im Zusammenhang mit einigen unter Vertrag genommenen Dienstleistungen die Vertragsparteien berücksichtigen müssen, ob die Notwendigkeit für eine ausführliche Beschreibung, wie die Dienstleistungen erbracht werden, besteht, oder ob der Schwerpunkt auf der Zusammensetzung der zu erbringenden Dienstleistungen liegen sollte. In beiden Zusammenhängen ist es für die Vertragsparteien sehr wichtig, Zeit dafür aufzuwenden, dass dieser Vertragsbestandteil korrekt festgelegt wird, da dies die Dienstleistungen bestimmen würde, die schließlich vom Dienstleister bereitgestellt werden, nicht nur dahingehend, was erbracht wird, sondern auch dessen Effizienz, Wirksamkeit und künftige Umgestaltung.

Dieser Abschnitt stellt Betrachtungen bereit, die bei der Gestaltung des Anwendungsbereiches und der Beschreibung von Dienstleistungen zu beachten sind.

Außerdem sollte auch betrachtet werden, wo und wann die Dienstleistungen erbracht werden sollten, was dann ausführlich im Dienstleistungsvertrag zu beschreiben ist.

5.3.1.2 Verwechslung des „Wie“ mit dem „Was“

Ein häufig in Dienstleistungsverträgen vorkommender Fehler ist, dass die Organisation des Dienstleistungskäufers sowohl ausführlich festlegt, „welche Dienstleistungen bereitgestellt werden“ als auch „wie diese Dienstleistungen bereitgestellt werden sollten“, einschließlich Ressourcen-Anzahlen und Metriken für betriebliche Mitarbeiter usw. Anders gesagt, fährt der Dienstleistungskäufer, nachdem er Zeit, Anstrengungen und Ressourcen für einen Beschaffungsprozess aufgewendet hat, um den qualifiziertesten Dienstleister zu ermitteln, damit fort, dem „Fachmann“ vorzugeben, wie die Arbeiten zu erbringen sind. Viele Dienstleistungskäufer glauben, dass dies ihnen eine größere Kontrolle über ihre Anbieter bei der Erbringung von Dienstleistungen gibt.

Dieser Ansatz kann tatsächlich zu suboptimalen Ergebnissen führen und könnte auf beiden Seiten über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages falsches Verhalten vorantreiben. Zunächst werden durch die Festlegung, „wie“ die Arbeiten ausgeführt werden sollten, die Innovation und der Unternehmergeist des Dienstleisters eingeschränkt, die potenziell in die Dienstleistungserbringung eingebracht werden könnten. Dadurch werden über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages die alten Prozesse und Leistungsniveaus, die

in der Organisation des Dienstleistungskäufers erreicht wurden, aufrechterhalten. Wenn das Ziel der Beschaffung der Dienstleistungen darin bestand, Innovation und Umgestaltung voranzutreiben, könnte dieses Ziel dann zunichte gemacht werden.

Zweitens könnte dieser Ansatz unbeabsichtigt zur Folge haben, dass ein zur Vorstellung der Dienstleistungskäufer, d. h. dass eine ausführliche Festlegung des „wie“ es Dienstleistungskäufern ermöglichen würde, die Leistung des Dienstleisters auf gewünschte Niveaus zu bringen, entgegengesetztes Verhalten gefördert wird. Das perverse Ergebnis davon könnte sein, dass es dem Dienstleister dadurch ermöglicht wird, die Verantwortlichkeit für Ergebnisse zu vermeiden. Die Organisation des Dienstleisters entwickelt ein Verhalten, das nur darauf gerichtet ist, Vertragsanforderungen zu erfüllen. Dies trifft insbesondere zu, wenn die Vertragsökonomik auf einer traditionellen Mitarbeiterzahl (vorwiegend nach Aufwand) basiert.

a) in End-to-End-Prozessen/Funktionen denken, nicht aufgabenbezogen

Organisationen sehen den Anwendungsbereich oftmals in Form spezieller zu erfüllender Aufgaben. Es ist natürlich, dass Führungskräfte in die Richtung denken, wie sie ihre Arbeiten derzeit erledigen. Jedoch funktioniert dies nicht, wenn die Dienstleistung von einem Dienstleister beschafft wird, der voraussichtlich von seinem Lieferort aus arbeitet, der sich möglicherweise nicht in der Nähe des Dienstleistungskäufers befindet.

Dieser Ansatz kann zu einem bruchstückhaften Anwendungsbereich führen, der durch eine größere Anzahl von Übergaben zwischen den Organisationen des Dienstleisters und des Dienstleistungskäufers sowie durch beschränkte Größenvorteile Ineffizienzen und Ergebnisse minderer Qualität zur Folge haben könnte. Ein weiteres mögliches Problem bei diesem Ansatz besteht darin, dass es Führungskräften auf der Seite des Dienstleistungskäufers nicht ermöglicht wird, einen Überblick über die End-to-End-Leistung zu erhalten, wie sie von ihren Kunden wahrgenommen wird. Dies könnte zu einer Erscheinung führen, die als „Watermelon Scorecard“ bezeichnet wird, was bedeutet, dass der Dienstleister seine Leistungen nach festgelegten Normen erbringt. Die Scorecard ist grün, aber wenn der Dienstleistungskäufer dennoch Probleme hat, ist die Leistung im Inneren rot.

Des Weiteren könnte eine unangemessene Gestaltung der Steuerung von Prozessübergaben zu einem Betriebsausfall führen. Wenn diese Übergaben nicht identifiziert und keine eindeutigen Regeln und Protokolle festgelegt werden, wie diese gesteuert werden würden, könnte es in einer späteren Phase zu Dienstleistungsproblemen kommen. Dies ist in regulierten Branchen, wie Finanzdienstleistungen, Gesundheitswesen usw. noch wichtiger, wo es, wenn dies versäumt wird, zu beträchtlichen rechtlichen und finanziellen Auswirkungen kommen könnte.

Folglich ist es bei der Gestaltung des Anwendungsbereiches und der Beschreibung der Dienstleistung wichtig sicherzustellen, dass ein Überblick über den End-to-End-Prozess erfolgt und alle Prozessgrenzen zwischen den verschiedenen Organisationen sorgfältig identifiziert werden und Regeln und Protokolle für Übergaben klargestellt werden.

b) Konzentration nicht nur auf Aufgaben, sondern auf Ergebnisse

Ein wichtiger Aspekt, der bei der Spezifizierung und Beschreibung von zu beschaffenden Dienstleistungen zu beachten ist, ist der Schwerpunkt auf den aus dem Dienstleistungsvertrag erwarteten Geschäftsergebnissen. Gewünschte Ergebnisse bilden für beide Vertragsparteien den größeren Zusammenhang, der die durch den Dienstleistungsvertrag zu erreichenden Geschäftsziele umgibt. Ist ein solcher größerer Zusammenhang nicht vorhanden, ist es sehr wahrscheinlich, dass die Vertragsparteien in Details des Dienstleistungsvertrages versinken und dabei die übergeordneten Ziele aus den Augen verlieren.

Für jeden Prozess sollte die Organisation eine Erklärung der Ergebnisse erstellen, die an die allgemeinen Ergebnisse angepasst ist, welche in der gemeinsamen Absichtserklärung zusammengefasst sind. Die Erklärung der Ergebnisse sollte klar dargestellt und messbar sein, z. B.:

- Bemühungen zur Einsparung von Energie, um die CO₂-Bilanz über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages um XX % zu verringern;
- Kosten je bearbeiteter Rechnung auf Niveaus des ersten Quartals bringen, gemessen von einem Benchmarking-Dienst eines Dritten;
- Umgestaltungsinitiativen, die die Gesamtbetriebskosten um YY % senken;
- monatlichen Abschlussprozess auf 7 Tage verringern.

Es ist durchaus möglich, dass die Ergebnisse in einigen Fällen grenzübergreifend und außerhalb der Kontrolle des Dienstleisters sein oder außerhalb des aktuellen Anwendungsbereichs der Arbeiten liegen könnten. Die richtige Art, damit umzugehen, ist es, weiterhin das Gesamtergebnis in einer End-to-End-Sichtweise zu messen, jedoch dabei den Dienstleister für bestimmte Rollen und Metriken zur Verantwortung zu ziehen (prEN 17371-3).

c) Vereinheitlichung vorantreiben/Uneinheitlichkeit verringern

Wenn ähnliche Prozesse/Funktionen von mehreren Unternehmen/Standorten einbezogen sind, sollte das Ziel darin bestehen, die Vereinheitlichung voranzubringen. Ein hohes Maß an Uneinheitlichkeit führt zu Variabilität, was eine Senkung der betrieblichen Effizienz und Leistungsfähigkeit zur Folge hat. Über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages verringert fortwährende Uneinheitlichkeit die Fähigkeit der Vertragsparteien zu Innovation und Umgestaltung, um einen wirtschaftlichen Mehrwert voranzubringen.

d) eindeutige Arbeitsaufteilung zwischen Dienstleister und Dienstleistungskäufer sicherstellen

Die nächste Stufe im Prozess der Gestaltung des Anwendungsbereiches ist die Arbeitsaufteilung zwischen den Organisationen des Dienstleisters und des Dienstleistungskäufers.

1) Entwicklung einer Prozess-Taxonomie

Der erste Schritt bei dieser Aufteilungsaufgabe ist die Entwicklung einer Prozess-Taxonomie, einer Klassifizierung von Prozessen, die die Organisation des Dienstleistungskäufers und des Dienstleisters ausführen. Dadurch wird eine gemeinsame Sprache für den gesamten Dienstleistungsvertrag geschaffen, welche die Vertragsparteien anwenden, um die Arbeit zu verstehen und zu operationalisieren. In dieser Stufe gliedert eine typische Taxonomie einen Prozess in höchstens zwei Ebenen auf. Als praktische Regel werden Prozesse bis auf eine Ebene katalogisiert, in der nur eine Partei für den gesamten Prozess verantwortlich ist, um die Aufteilung der Arbeiten einfacher zu machen.

Die Aufgabe, eine detaillierte Taxonomie zu entwickeln, ist mühsam und wird während der Phase des Vertragsschlusses häufig übersehen oder versäumt. Es ist kritisch, innerhalb des Vertragsschlussprozesses oder zu einem früheren Zeitpunkt im Beschaffungsprozess eine Zeit zuzuweisen; idealerweise sollte der erste Entwurf dieser Übung als Teil des Prozesses der „Beschaffungs-Ausschreibung“ oder in der Vorbereitungsphase vor der Vertragsschließung abgeschlossen sein (wenn kein Wettbewerbsprozess verfolgt wurde und ein Alleinanbieter-Prozess verfolgt wurde). Die Taxonomie sollte während des Vertragsschlussprozesses weiterentwickelt werden. Ihre Bedeutung liegt darin, dass sie für Klarheit über die Arbeiten sorgt, die als Teil des Dienstleistungsvertrages ausgeführt werden, und darüber, wer in den nächsten Schritten was tut.

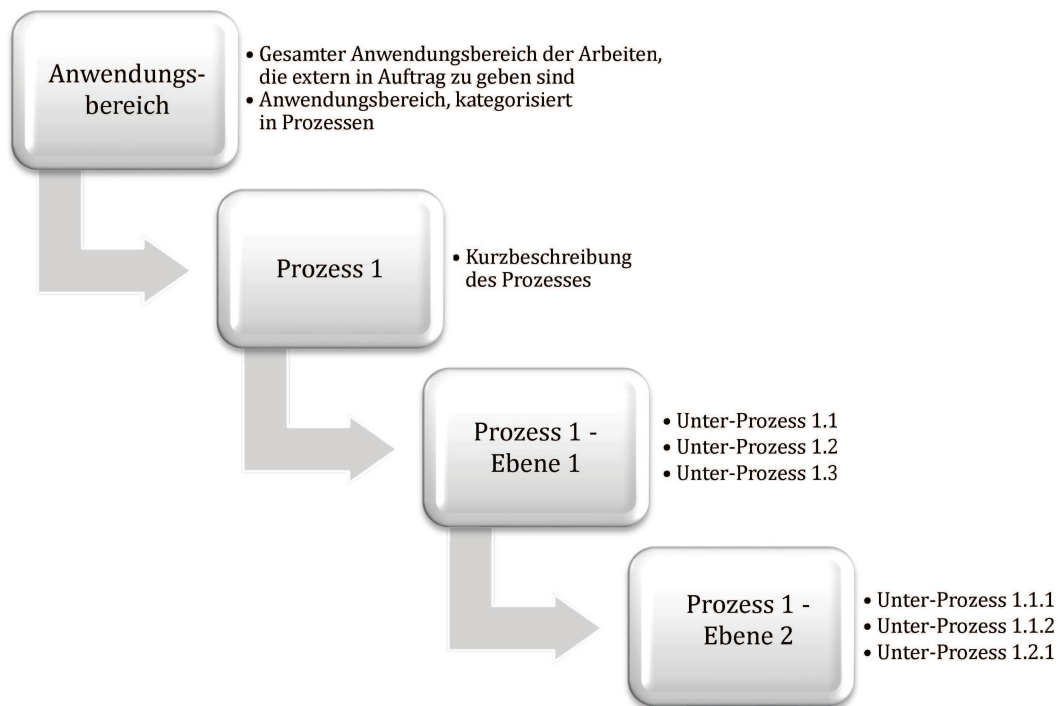


Bild 1 — Entwicklung einer Prozess-Taxonomie

2) Verantwortungsmatrix

Diese Stufe umfasst die Aufteilung der Prozessverantwortung zwischen dem Dienstleister und dem Dienstleistungskäufer. Obwohl es nicht nur einen Weg gibt, Arbeitsverantwortungen zuzuweisen, ist es wichtig, das Gesamtziel und die Absicht des Dienstleistungsvertrages zu beachten. Verantwortungen sollten zugewiesen werden, um die Wirksamkeit des gesamten Modells zur Erbringung von Dienstleistungen zu optimieren. Des Weiteren sollten die in diesem Abschnitt vorstehend genannten Betrachtungen berücksichtigt werden.

Der Schlüssel ist, zu entscheiden, welche Partei was am besten tut, um den Erfolg des Dienstleistungsvertrages sicherzustellen und für beide Vertragsparteien wirtschaftlichen Wert zu erbringen. Die praktische Regel, die bei der Bestimmung der Ebene der Prozessklassifikation angewendet wurde, gilt auch für die Zuweisung von Arbeiten – einer Partei sollte ein Teilprozess zugewiesen werden – es sollte keine Zuweisung von mehreren Parteien zu einem Teilprozess geben.

5.3.1.3 Inhalt des Anwendungsbereiches der Dienstleistung

Bei der Beschreibung des Anwendungsbereiches der Dienstleistung sollte die Aufnahme der folgenden Elemente in Betracht gezogen werden:

- Beschreibung der Dienstleistungen:
 - Erklärung der Ergebnisse;
 - Dienstleistungsbeschreibung;
 - Prozess-Taxonomie und Arbeitsaufteilung;
 - Leistungen und Berichte – Lagebericht, Betriebsbericht, gesetzlich vorgeschriebener Bericht, Ad-hoc-Bericht;
 - Ort für die Bereitstellung und/oder Erbringung von Dienstleistungen, Unternehmen des Dienstleistungskäufers und juristische Personen im Anwendungsbereich;

- unterstützte Sprachen (falls Dienstleistungen sprachliche Besonderheiten aufweisen, sollten diese benannt werden);
- Betriebszeiten, während derer die empfangende(n) Einrichtung(en) die Dienstleistung erhält/erhalten.
- Besonderheiten von Ressourcen:
 - Zertifizierungen, Qualifikationen, die für die Dienstleistung erforderlich sind (z. B. versicherungsmathematische Bestätigung in der Versicherungsbranche);
 - Leitlinien für Ressourcen in Form von Qualifikationen, Erfahrung, Gutachten usw.

BEISPIEL 1 Erklärung der Ziele

Die Dienstleistungen für den Bereich des Rechnungslegungsprozesses umfassen die folgenden Verantwortlichkeiten:

- Steuerung der Rechnungslegungsprozesse (des Käufers) innerhalb der in diesem Anhang festgelegten zeitlichen Rahmen.
- Lieferung der Transaktionsgenauigkeit in Übereinstimmung mit Leistungsverträgen und mit vereinbarten Verfahren.
- Voranbringen der Genauigkeit der Bilanzaufstellung und von im Anwendungsbereich enthaltenen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung wie in diesem Anhang vorgesehen.
- Einhaltung anwendbarer gesetzlicher Anforderungen in Übereinstimmung mit Anforderungen (des Käufers), die dem (Lieferanten) zur Verfügung gestellt werden, im Einklang mit der Leistungsbeschreibung.
- Überwachung, auf dem neuesten Stand halten und Einhaltung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (des Käufers), die dem (Lieferanten) zur Verfügung gestellt werden, im Einklang mit der Leistungsbeschreibung.

BEISPIEL 2 Beschreibung des Anwendungsbereiches

Die Dienstleistungen für den Bereich des Rechnungslegungsprozesses umfassen die folgenden Buchführungs-Dienstleistungen:

- a) Dienstleistungen in der Anlagenbuchführung;
- b) Dienstleistungen der zwischenbetrieblichen Buchführung;
- c) Treasury-Buchhaltungsfunktion;
- d) Dienstleistungen der Hauptbuchhaltung;
- e) Abschlussmanagement-Dienstleistungen;
- f) Dienstleistungen in der gesetzlich vorgeschriebenen Buchführung und Berichtvorbereitung;
- g) Dienstleistungen der Lagerbuchführung;
- h) Umsatzverbuchungs-Dienstleistungen.

BEISPIEL 3 Ausführliche Beschreibung

Anlagenbuchhaltung (ACT01)

(Lieferant) stellt Dienstleistungen der Anlagenbuchhaltung bereit, die mit den Lebenszyklus-Prozessen von Sachanlagen „vom Zugang bis zum Abgang“ verbunden sind. Sachanlagenprozesse, die (der Lieferant) bereitstellt, sind:

Teilprozess	Im Anwendungsbereich für Region X oder Unternehmen B	Im Anwendungsbereich für Region Y oder Unternehmen B	Im Anwendungsbereich für Region Z oder Unternehmen C
Anlagenzugänge (ACT01-010)	✓	✓	✓
Anlagenabschreibung (ACT 01-020)	✓	✓	✓

Teilprozess	Im Anwendungsbereich für Region X oder Unternehmen B	Im Anwendungsbereich für Region Y oder Unternehmen B	Im Anwendungsbereich für Region Z oder Unternehmen C
innerbetriebliche Übertragungen von Anlagevermögen (ACT 01-030)	✓	✓	
zwischenbetriebliche Übertragung von Anlagevermögen (ACT 01-040)	✓		
Anlagenabgang ACT 1-050)	✓		✓
Physisches Audit (ACT 1-060)	✓		✓
Sachanlagen-Wertberichtigung (ACT 01-070)	✓		✓

Sachanlagen werden in Übereinstimmung mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden von [Käufer], IFRS, lokalen GAAP und/oder gesetzlichen Anforderungen des jeweiligen Landes, wie in Anlage X zu diesem Anhang dokumentiert, erworben, erhalten (abgeschrieben/übertragen) und veräußert.

BEISPIEL 4 – Muster einer Verantwortungsmatrix

Prozess	Ebene 1	Ebene 2	Käufer	Lieferant
Anlagenbuchhaltung	Dienstleistungen, die mit den Lebenszyklus-Prozessen von Sachanlagen „vom Zugang bis zum Abgang“ verbunden sind			
	Anlagenzugänge (ACT01-010)			
		Anbahnung des Erwerbs des Anlagegegenstands	✓	
		Klassifizierung des Anlagegegenstands		✓
		Prozess der Empfangsbestätigung	✓	
	Anlagenabschreibung (ACT 01-020)			
		monatliche Abschreibungsroutine	✓	
		Überprüfung der Gewinn- und Verlustrechnung, um die Einhaltung der Grundsätze des Käufers sicherzustellen		✓
		Kennzeichnung von Ausnahmen		✓
		Änderung der Abschreibungsroutine		✓

BEISPIEL 5 Ressourcen-Modell

a. Manager für die Beziehung zwischen Lieferant und Kunde (SCM, en: supplier customer manager)

(Der Lieferant) ernennt Personen zu Managern für die Beziehung zwischen Lieferant und Kunde (SCM), welche die vorrangigen Ansprechpartner der Landes-Finanzcontroller (des Käufers) in jedem Land, in dem Dienstleistungen bereitgestellt werden, sind. Die Verantwortlichkeiten des SCM sind:

- einziger Ansprechpartner für die Landes-Finanzcontroller (des Käufers) bezüglich aller Aspekte der vom Lieferanten an das Land gelieferten Dienstleistungen;
- Lieferung von Berichten an das Leitungsteam (des Käufers) für das jeweilige Land;
- Koordinierung mit den Wirtschaftsprüfern (des Käufers) zusammen mit dem Landes-Finanzcontroller des Kunden hinsichtlich Audits;
- Unterstützung des Finanzcontrollers (des Käufers) bei allen gesetzlichen oder regulatorischen Fragen, die vom Unternehmen (des Käufers) in dem jeweiligen Land eingehen.

b. Manager für die Beziehung zwischen Lieferant und Kunde (SCM) – Sprachanforderungen

Unternehmen des Kunden – Land/Cluster	SCM	Landessprache
Land/Cluster 1	1	Sprache 1
Land/Cluster 2	1	Sprache 2
Land/Cluster 3	1	Sprache 3
Land/Cluster 4	2	Sprache 2

BEISPIEL 5.3 — Manager für die Beziehung zwischen Lieferant und Kunde (SCM) – Profil

Qualifikationen + Erfahrung	großes Land/Cluster	Mittleres/kleines Land/Cluster
Qualifikation	finanzwissenschaftlicher Bachelorabschluss	finanzwissenschaftlicher Bachelorabschluss
	Postgraduierten- oder Master-Abschluss in Finanzwissenschaften oder einer vergleichbaren Fachrichtung	
	im Land qualifiziert – Postgraduierten-zertifizierung und/oder Zertifizierung im Rechnungswesen erforderlich	im Land qualifiziert – Postgraduierten-zertifizierung und/oder Zertifizierung im Rechnungswesen wird bevorzugt
Erfahrung	5+ Jahre Berufserfahrung	3 – 5 Jahre Berufserfahrung
	5+ Jahre Erfahrung in der Finanzwirtschaft in einem Zweigunternehmen/Cluster unterstützt	3 – 5 Jahre Erfahrung in der Finanzwirtschaft in einem Zweigunternehmen/Cluster unterstützt
	5+ Jahre Teamführung und -motivierung	3 – 5 Jahre Teamführung und -motivierung

BEISPIEL 5.4 – Betriebszeiten

Der Lieferant erbringt Dienstleistungen an jede Region/jedes Unternehmen des Empfängers nach deren Geschäftszeiten.

5.3.2 Übergang und Vorbereitung/Umgestaltung zur oder während der Erbringung von Dienstleistungen

Bei einigen Dienstleistungsverträgen kann die Notwendigkeit einer ersten Übertragung von Personen, Anlagegütern und/oder Prozessen entweder vom Dienstleistungskäufer oder von dem etablierten Dienstleister, der ersetzt wird, bestehen. Sobald derartige Transaktionstätigkeiten abgeschlossen sind, wäre der nachfolgende Dienstleister in der Lage, mit der Erbringung der Dienstleistungen an den Dienstleistungskäufer zu beginnen.

Umgestaltungsmaßnahmen ziehen Änderungen bei der Erbringung solcher Dienstleistungen nach sich, weshalb der Dienstleistungskäufer dann etwas anderes erhält als das, was zuvor bereitgestellt wurde.

Wenn derartige Maßnahmen erforderlich sind, dürfen die Vertragsparteien Folgendes betrachten:

- Was der Anwendungsbereich derartiger Dienstleistungen ist (siehe 5.1 vorstehend).
- Welches Ergebnis oder welche Leistungen mit den Dienstleistungen verbunden sind.
- Wann derartige Maßnahmen abgeschlossen sein sollten, d. h. ein Termin als Meilenstein.
- Was die Folgen wären, wenn ein solcher Meilenstein nicht erreicht wird (Kündigung, Vertragsstrafen usw.).

BEISPIEL 1 Wenn der Lieferant Übergangsdienstleistungen nach einer Leistungsbeschreibung erbringen muss, muss er derartige Übergangsdienstleistungen entsprechend dem im Übergangsplan festgelegten zeitlichen Rahmen erbringen.

BEISPIEL 2 Es muss eine Bedingung dieser Vereinbarung sein, dass der Lieferant die kritischen Übergangs-Meilensteine zu den im Übergangsplan festgelegten Meilenstein-Terminen erreicht.

5.3.3 Mechanismus für die Bestellung von Dienstleistungen (laufend, projektbezogen, Leistungsbeschreibung/Arbeitsauftrag)

5.3.3.1 Allgemeines

Dieser Bestandteil des Dienstleistungsvertrags behandelt das Thema, wie es der Dienstleistungsvertrag juristischen Personen innerhalb der Organisation des Dienstleistungskäufers ermöglicht, Dienstleistungen zu bestellen/erhalten.

5.3.3.2 Zweck

Neben einer Beschreibung der zu erbringenden Dienstleistungen sollten die Vertragsparteien in Betracht ziehen, ob der Dienstleistungsvertrag einen Prozess festlegen muss, wie die Dienstleistungen über die Vertragsdauer bestellt werden. Bei einigen Dienstleistungsverträgen kann es angemessen sein, dass alle Dienstleistungen ab dem Datum, an dem der Dienstleistungsvertrag in Kraft tritt, erbracht werden, während es bei anderen Dienstleistungsverträgen sein kann, dass die Erbringung der Dienstleistungen nur auf Projektbasis benötigt wird, wobei in diesem Fall der Dienstleistungsvertrag den Mechanismus für die Bestellung derartiger Dienstleistungen festlegen sollte. Eine weitere Betrachtung, die gegebenenfalls im Dienstleistungsvertrag behandelt werden sollte, ist, ob Konzerngesellschaften der Vertragsparteien, die in den Dienstleistungsvertrag eintreten, zu den Bedingungen des Dienstleistungsvertrags unter Anwendung desselben Mechanismus Dienstleistungen bestellen und erbringen dürfen.

BEISPIEL 1 – Erbringung von Dienstleistung ab dem Datum des Inkrafttretens

Der Lieferant muss die in Anhang 1 (Dienstleistungen) beschriebenen Dienstleistungen ab dem in Abschnitt [] angegebenen Datum des Inkrafttretens bereitstellen.

BEISPIEL 2 Erbringung von Dienstleistungen auf Projektbasis

- 1.1 Die Parteien dürfen gelegentlich vereinbaren, in Leistungsbeschreibungen zur Erbringung von Dienstleistungen durch den Lieferanten für den Kunden in Übereinstimmung mit den Bedingungen dieser Vereinbarung einzutreten (jeweils eine „Leistungsbeschreibung“). Jede Leistungsbeschreibung muss im Wesentlichen in der im beiliegenden Anhang [1] (Leistungsbeschreibung) zu dieser Vereinbarung angegebenen Form vorliegen.
- 1.2 Jede Leistungsbeschreibung muss die Bedingungen dieser Vereinbarung enthalten, und muss, sobald sie vereinbart und von entsprechenden Vertretern jeder Partei unterzeichnet wurde, eine rechtsverbindliche Übereinkunft zwischen den Parteien darstellen, die von der vorliegenden Vereinbarung getrennt und ein Zusatz zu dieser ist.

- 1.3 Um gültig zu sein, muss jede Leistungsbeschreibung von einem bevollmächtigten Vertreter des Lieferanten und einem bevollmächtigten Vertreter des Kunden unterzeichnet werden. Zwischen dem Lieferanten und dem Kunden dürfen keine Rechte und Verpflichtungen in Bezug auf eine Leistungsbeschreibung bis zu dem Zeitpunkt wirksam werden, an dem die abgeschlossene Leistungsbeschreibung von ihren bevollmächtigten Vertretern unterzeichnet wird.
- 1.4 Sollten sich zwischen den Bedingungen der Vereinbarung und einer Leistungsbeschreibung Widersprüche ergeben, müssen die Bedingungen der Vereinbarung Vorrang haben, sofern nicht von den Parteien in der Leistungsbeschreibung eindeutig anders angegeben. Alle in der Leistungsbeschreibung dargelegten Abweichungen von den Bedingungen dieser Vereinbarung, die in dieser Leistungsbeschreibung gelten, dürfen nicht für andere Leistungsbeschreibungen gelten, und dürfen die anderen Bedingungen dieser Vereinbarung nicht verändern.

5.3.4 Leistungsvorgaben für die Dienstleistung

5.3.4.1 Allgemeines

Dieser Bestandteil behandelt die Themen der Vorgaben, nach denen die im Anwendungsbereich enthaltenen Dienstleistungen erbracht werden müssen, und wie diese Vorgaben von den Vertragsparteien über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages gemessen, nachverfolgt, im Bericht angegeben und überprüft werden. Weitere Einzelheiten zum Leistungsmanagement können prEN 17371-3 entnommen werden.

5.3.4.2 Zweck

Das Leistungsmanagement von Dienstleistungen wird in den Dienstleistungsvertrag aufgenommen, um das stabile und effiziente Leistungsmanagement von zwischen den Vertragsparteien vereinbarten Dienstleistungen sicherzustellen. Im Sinne des Aufbaus eines Vertragsverhältnisses, hat dieser Vertragsbestandteil eine gemeinschaftliche Aktion zwischen den Vertragsparteien zum Ziel, damit die gewünschten Leistungsniveaus erreicht werden. Die im Vertragsbestandteil des Anwendungsbereiches der Dienstleistungen dargestellte Zuweisung von Verantwortung bildet die Grundlage für diesen Vertragsbestandteil, indem die Leistungsniveaus, die vom Dienstleister erwartet werden, zusammengefasst werden, in der Annahme, dass der Dienstleistungskäufer seinen Verpflichtungen nachkommt.

Das Gerüst für das Leistungsmanagement von Dienstleistungen, das üblicherweise in einem Dienstleistungsvertrag enthalten ist, umfasst Folgendes:

- Leistungsmetriken für die Dienstleistung:
 - Festlegung und Klassifizierung;
 - Methodik der Messung und Berichterstattung;
 - Baselining-Methodik.
- Steuerung des Leistungsmanagements von Dienstleistungen:
 - Leistungsmessung und Berichterstattung;
 - Dienstleistungsüberwachung und Bericht;
 - Nichterfüllung vereinbarter Leistungsvorgaben für die Dienstleistung;
 - Änderung von Dienstleistungsmetriken.

Obwohl das Kernstück dieses Gerüsts darauf abzielt, die Leistung des Dienstleisters zu messen und zu steuern, erkennen Unternehmen an, dass der Dienstleister einen Teil des End-to-End-Prozesses erbringen darf. In den meisten Fällen darf der Dienstleistungskäufer einige Aspekte der erbrachten Dienstleistungen beibehalten oder ihm kommt eine Rolle dabei zu, die Dienstleistung zu Ende zu führen. Wenn das

Unternehmen die Messung des Erreichens des allgemeinen Geschäftsergebnisses aus dem Dienstleistungsvertrag betrachtet, ist es demzufolge wichtig, eine End-to-End-Sicht auf die Leistung anzunehmen. Eine solche Sichtweise stellt sicher, dass die Leistung über alle Tätigkeiten hinweg, die sowohl vom Dienstleister als auch Dienstleistungskäufer ausgeführt werden, optimiert wird.

Ein weiterer Schlüsselaspekt der Leistungsmessung von Dienstleistungen in einem Dienstleistungsvertrag ist die Transparenz der Dienstleistungserbringung, d.h. die einzige Sicht auf die Wahrheit. Es ist entscheidend, dass der Dienstleistungskäufer und der Dienstleister Zugang zu den gleichen zugrunde liegenden Daten haben und die gleichen zugrunde liegenden Daten betrachten, und dass es keine verdeckten Messgrößen gibt, die unterschiedliche Ergebnisse ergeben und zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den Vertragsparteien führen.

Recht häufig machen Vertragsparteien den Fehler, eine übermäßig große Anzahl von Metriken zur Messung der Leistung des Dienstleisters einzubeziehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Messung einer großen Anzahl von Metriken es dem Dienstleistungskäufer ermöglicht, größere Kontrolle und Aufsicht über den Dienstleister zu haben. Diese Annahme, die viele traditionelle Verträge unterstützt, ist auf mehreren Ebenen fehlerhaft. Zunächst steht dies, philosophisch betrachtet, im Widerspruch zu den Kernprämissen von Vertragsverhältnissen, die auf Vertrauen, Gleichheit und gegenseitiger Achtung der Fähigkeiten des anderen beruhen. Wenn die Vertragsparteien an ihrem beiderseitigen Erfolg und dem Erfolg ihrer Beziehung teilhaben, sollte der Dienstleistungsvertrag nicht dazu genutzt werden, Kontrolle auszuüben.

Zweitens muss gesehen werden, dass das Leistungsmanagement von Dienstleistungen einen Einblick in die Leistungserbringung bietet und die ständige Verbesserung voranbringt, anstatt es als Mittel zu betrachten, um Macht zur Schau zu stellen. Vielmehr könnte dies durch die Beförderung eines Fehlverhaltens innerhalb der Gesamtbeziehung eine unbeabsichtigte, verdrehte Wirkung haben. Wenn sich die Vertragsparteien gemeinsam auf eine Reihe gewünschter Geschäftsergebnisse geeinigt haben, die in der Absichtserklärung eindeutig festgelegt sind, könnte die Betonung einer großen Reihe von Metriken den Schwerpunkt auf die Details verschieben, wodurch die Sicht auf den größeren Zusammenhang verloren geht.

Drittens ist es aus logistischer Sicht eine Verschwendung; die für die Nachverfolgung, Messung, Zuordnung und Angabe großer Anzahlen von Leistungsmetriken aufgewendeten Kosten und Anstrengungen überwiegen den sich daraus ergebenden Nutzen. Diese Ressourcen können besser eingesetzt werden, um die Qualität der Steuerung der Beziehung zu verbessern.

Zusammenfassend sollte die Gestaltung des Gerüsts für das Management von Dienstleistungen in Dienstleistungsverträgen auf den folgenden Grundsätzen beruhen:

- Bereitstellung eines umfassenden Gerüsts zur Messung der Leistung des End-to-End-Prozesses;
- Ausrichtung der Dienstleistungsmetriken an den gewünschten Geschäftsergebnissen;
- Festlegung einer transparenten und eindeutigen Zuteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Dienstleistungserbringung zwischen dem Dienstleistungskäufer und dem Dienstleister;
- Festlegung von Führungs- und Überwachungsvorschriften (einschließlich Finanzmechanismen), die in das Gerüst des Dienstleistungsmanagements eingebettet sind, um eine fortwährende Überprüfung der Leistung, fortlaufende Kurskorrektur und Verbesserung der Dienstleistung sicherzustellen;
- Bereitstellung von Stabilität bei der Dienstleistungserbringung;
- Bereitstellung von Sichtbarkeit und Transparenz der Dienstleistungserbringung für alle Interessenvertreter; und
- Steuerung des Verhaltens, so dass Leistungsvorgaben für die Dienstleistung über die Lebensdauer des Dienstleistungsvertrages aktiv in Richtung höherer globaler Leistungsniveaus verschoben werden.

5.3.4.3 Leistungsmetriken für die Dienstleistung

5.3.4.3.1 Festlegung

Leistungsmetriken für die Dienstleistung sind Indikatoren für die Leistung von, als Teil des Dienstleistungsvertrages erbrachten Dienstleistungen, einschließlich sowohl derjenigen, die vom Dienstleistungsanbieter erbracht werden, als auch der End-to-End-Dienstleistungen, die Tätigkeiten abdecken, die vom Dienstleistungskäufer beibehalten werden.

Der Prozess der Gestaltung dieser Metriken wird in prEN 17371-3 abgedeckt. Jedoch ist es sinnvoll, einige Betrachtungen anzugeben, die bei der Gestaltung des Leistungsmanagement-Mechanismus für Dienstleistungen beachtet werden sollten:

- Welche Dienstleistung oder welches Ereignis wird gemessen?
- Über welchen Zeitraum sind die Messungen zu bewerten (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich)?
- Welche Vorgabe gibt es für die zu erreichende Leistung, z. B. 98 % Dienstverfügbarkeit?
- Gibt es Ausnahmen bei solchen Messungen, z. B. Stillstandszeit einer Plattform, während der Durchführung routinemäßiger Wartung?
- Welche Partei nimmt die Messungen vor und erstattet Bericht im Vergleich zu den Leistungsvorgaben für die Dienstleistung, und wie oft?
- Wie können die Vertragsparteien beliebige Leistungsvorgaben für die Dienstleistung im Laufe der Zeit ändern, hinzufügen oder entfernen?
- Welche Auswirkung hat die Nichterfüllung einer Leistungsvorgabe für die Dienstleistung?
- Falls Strafzahlungen (auch als Service Credits bezeichnet) anfallen, werden diese sofort abgezogen oder auf Anforderung?
- Ist der Betrag von Service Credits gedeckelt?
- Sind Service Credits das einzige und ausschließliche Rechtsmittel bei Nichterfüllung einer Leistungsvorgabe für die Dienstleistung, oder gelten sie zusätzlich zu anderen Rechten (einschließlich Kündigung)?

5.3.4.3.2 Klassifizierung von Leistungsmetriken für die Dienstleistung

Leistungsmetriken für die Dienstleistung in einem Dienstleistungsvertrag werden üblicherweise auf der Grundlage entweder des speziellen Aspekts der Dienstleistungen, die sie messen, oder auf der Grundlage vertraglicher Verpflichtungen klassifiziert, die im Falle der Nichterfüllung vereinbarter Leistungsvorgaben für die Dienstleistung ausgelöst werden.

a) Dienstleistungsmetriken, die auf der Art der Messung von Dienstleistungen basieren

Basierend auf dem Aspekt der gemessenen Dienstleistungen gibt es drei Arten von Dienstleistungsmetriken, die für die Aufnahme in einen Dienstleistungsvertrag in Betracht gezogen werden sollten:

1) Dienstleistungsmetriken für die Leistung des Dienstleisters

Diese Metriken messen die Leistung des Dienstleisters auf der Grundlage der im Anwendungsbereich der Dienstleistung identifizierten Leistungen oder Ergebnisse.

2) Dienstleistungsmetriken für die End-to-End-Leistung

Diese messen die Leistung des End-to-End-Prozesses und schließen sowohl Tätigkeiten ein, die dem Dienstleister zugewiesen wurden als auch diejenigen, die vom Dienstleistungskäufer beibehalten wurden.

3) Reporting-Metriken

Diese Metriken messen nicht die Leistung, sondern werden vielmehr dazu verwendet, Betriebsmerkmale wie Durchsatz oder Transaktionsvolumina, die den Dienstleistungs-Erbringungsmechanismus durchlaufen, zu messen.

b) Dienstleistungsmetriken, die auf vertraglichen Verpflichtungen basieren, die im Falle der Nichterfüllung vereinbarter Niveaus ausgelöst werden

1) Dienstleistungsmetriken, die mit einem finanziellen Service Credit verbunden sind

Metriken, bezüglich derer der Dienstleister eine finanzielle Vertragsstrafe im Falle der Nichterfüllung vereinbarter Leistungsvorgaben für die Dienstleistung zahlen muss. Service Credits sind nicht und sollten nicht so gestaltet sein, dass sie ihrem Wesen nach übermäßig bestrafend sind, sondern eher eine Erinnerung an die vereinbarten Verpflichtungen. In einigen Dienstleistungsverträgen gibt es eine ansteigende Staffelung der Vertragsstrafen, um mehrere Fälle der Nichteinhaltung einer bestimmten Metrik zu berücksichtigen.

2) Dienstleistungsmetriken, die nicht mit Vertragsstrafen verbunden sind

Metriken, bezüglich derer der Dienstleister keine Vertragsstrafen im Falle der Nichterfüllung vereinbarter Leistungsvorgaben für die Dienstleistung zahlen muss.

3) Dienstleistungsmetriken, die mit nichtfinanziellen Maßnahmen verbunden sind, einschließlich der Vertragskündigung

Im Falle einer fortwährenden Nichterfüllung vereinbarter Leistungsvorgaben für die Dienstleistung könnte im Dienstleistungsvertrag die Einleitung nichtfinanzieller Verpflichtungen einschließlich der Kündigung des Dienstleistungsvertrages vorgesehen werden.

5.3.4.4 Methodik der Messung und Berichterstattung

Für jede Metrik unabhängig von ihrer Art oder ihrem Wesen sollte der Dienstleistungsvertrag ihre Definition, ihre Begründung und Ausrichtung auf die allgemeinen Geschäftsziele sowie die Methodik der Messung enthalten. Üblicherweise sollte Folgendes enthalten sein:

- Definition der Metrik.
- Was misst die Metrik? Und wie wird sie auf die gemeinsamen allgemeinen Geschäftsergebnisse für den Dienstleistungsvertrag ausgerichtet?
- Methodik der Messung einschließlich der zur Messung der Metrik anzuwendenden Systeme und Datenfelder. Bezüglich Metriken, die an mehreren Standorten oder in mehreren Regionen erfasst werden und zusammengeführt werden müssen, sollte der Prozess der Zusammenführung als Teil der Messmethodik festgelegt werden. Es sollte sorgfältig darauf geachtet werden, die Zusammenführung festzulegen, da dieser Prozess sich auf die wahre Absicht der Metrik auswirken kann. Wenn beispielsweise eine Metrik einen Mittelwert misst und dann über mehrere Regionen zusammengeführt wird, besteht ein Risiko, dass „ein Mittelwert eines Mittelwerts mehrfach“ berechnet wird, was den Endwert der Metrik bedeutungslos machen könnte.

— Häufigkeit der Messung der Metrik und Berichtsfrequenz.

5.3.4.5 Baselining-Methodik

Es ist sehr wichtig, dass der Dienstleistungsvertrag Baseline-Messungen für alle Metriken einschließlich Volumenmetriken enthält. Die Bedeutung der Baseline liegt darin, dass sie der Ausgangspunkt für alle künftigen Messungen über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages ist. Die Baselines sollten von den Vertragsparteien unter Anwendung der vereinbarten Festlegung der Messung und Methodik vereinbart werden. Natürlich könnte es Dienstleistungsverträge geben, bei denen es notwendig sein kann, Baselines festzulegen. Es ist für beide Vertragsparteien ratsam, die Notwendigkeit der Durchführung einer Baseline-Messung in Betracht zu ziehen. Obwohl es kurzfristig sinnvoll sein kann, kann es auch über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages eine erhebliche nachteilige Auswirkung haben. Folglich handelt es sich dabei um eine Entscheidung, die nicht leichtfertig getroffen werden sollte.

Außerdem ist es auch wichtig, im Dienstleistungsvertrag die Baselining-Methodik zu vereinbaren und zu dokumentieren. Würden beispielsweise Daten von sechs Monaten ausreichen oder von 12 Monaten, um bei einer Baseline für eine monatlich gemessene Metrik anzukommen, wie würden Datenausreißer behandelt werden usw.? Baselining ist nicht lediglich eine einmalige Tätigkeit, die zu Beginn des Dienstleistungsvertrages durchzuführen ist, sondern müsste während der Laufzeit des Dienstleistungsvertrages durchgeführt werden, falls eine neue Metrik eingeführt werden sollte.

In einigen Fällen sind möglicherweise keine historischen Daten vorhanden, entweder zu Beginn des Dienstleistungsvertrages oder während seiner Laufzeit. Um dieser Situation gerecht zu werden, wird in Dienstleistungsverträgen ein Begriff, der als „Anlaufperiode“ (en: burn-in period) bezeichnet wird, verwendet, um den Vertragsparteien die Nachverfolgung und Messung der Metrik für eine vereinbarte Zeitdauer zu ermöglichen. Am Ende dieses Zeitraums einigen sich die Vertragsparteien auf eine Baseline, die aus den Messungen während dieses Zeitraums abgeleitet wird.

Einige Dienstleistungsverträge setzen die Vertragsstrafe in Bezug auf Leistungsmetriken für die Dienstleistung für die Dauer der „Anlaufperiode“ aus.

5.3.4.6 Steuerung des Leistungsmanagements von Dienstleistungen

5.3.4.6.1 Allgemeines

Steuerung des Leistungsmanagements von Dienstleistungen bezieht sich auf die Art, in der die Vertragsparteien die fortlaufende Dienstleistungserbringung durch das Gerüst für das Leistungsmanagement von Dienstleistungen steuern würden. Dies umfasst:

- Leistungsmessung und Berichterstattung;
- Dienstleistungsüberwachung und Bericht;
- Nichterfüllung vereinbarter Leistungsvorgaben für die Dienstleistung;
- Änderung von Dienstleistungsmetriken.

5.3.4.6.2 Leistungsmessung und Berichterstattung

Der Dienstleistungsvertrag sollte Leistungsmessung und Berichterstattungsverpflichtungen des Dienstleisters festlegen.

5.3.4.6.3 Dienstleistungsüberwachung und Bericht

Die Dienstleistungserbringung sollte durch die Vertragsparteien nach den unter Governance festgelegten Vorschriften überwacht und überprüft werden.

5.3.4.6.4 Nichterfüllung einer vereinbarten Leistungsvorgabe für die Dienstleistung

5.3.4.6.4.1 Allgemeines

Über die Dauer des Dienstleistungsvertrages ist es wahrscheinlich, dass der Dienstleister möglicherweise nicht nach den durch die Dienstleistungsmetriken gemessenen vereinbarten Vorgaben liefert. Das Gerüst für das Leistungsmanagement von Dienstleistungen sollte Maßnahmen und Auswirkungen einer Nichterfüllung vereinbarter Dienstleistungsvorgaben durch den Dienstleister klarstellen.

Um dieser Situation gerecht zu werden, folgen Dienstleistungsverträge einem zweistufigen Prozess:

- a) Fehlerursachenanalyse und Mängelbeseitigungsplan;
- b) finanzielle Vertragsstrafen.

5.3.4.6.4.2 Fehlerursachenanalyse und Mängelbeseitigungsplan

Wenn eine Dienstleistungsmetrik nicht erfüllt wird, besteht die erste Maßnahme des Dienstleisters darin, eine Fehlerursachenanalyse durchzuführen, um die Quelle für den Ausfall zu ermitteln, und die Genehmigung des Dienstleistungskäufers einzuholen. Neben der Feststellung der Grundursache für den Ausfall, sollte der Dienstleister einen Mängelbeseitigungsplan und Durchführungsmaßnahmen zur Mängelbeseitigung entwickeln.

5.3.4.6.4.3 Finanzielle Vertragsstrafen

Die Grundursache für einen Ausfall könnte gänzlich beim Dienstleister liegen, oder auf Maßnahmen oder sonstiges auf Seiten des Dienstleistungskäufers zurückzuführen sein, oder eine Kombination aus beidem.

Für Ausfälle, die auf den Dienstleister zurückgehen, werden in Dienstleistungsverträgen oftmals Leistungsvorgaben für die Dienstleistung mit Service Credits (entweder eine feste Summe oder angegeben als prozentualer Anteil der Dienstleistungsvergütung) als Mechanismus zur Pönalisierung bei Nichterfüllung vereinbarter Leistungsvorgaben für die Dienstleistung gekoppelt. Vertragsstrafen werden mitunter als stumpfes Instrument gesehen, um das richtige Verhalten beim Dienstleister hervorzubringen, werden aber dennoch immer noch häufig angewendet, insbesondere in einer Outsourcing-Vereinbarung.

5.3.4.6.5 Anfallen von Vertragsstrafen

In Dienstleistungsverträgen werden üblicherweise Dienstleistungsmetriken festgelegt, die einer Verpflichtung des Dienstleisters unterliegen, dem Dienstleistungskäufer eine Vertragsstrafe zu zahlen, wenn diese Metriken nicht die vereinbarten Leistungsvorgaben für die Dienstleistung erfüllen. Diese Verpflichtung tritt nur dann ein, wenn die Nichterfüllung vereinbarter Leistungsvorgaben für die Dienstleistung gänzlich auf vom Dienstleister verursachte Faktoren zurückzuführen ist. Wenn der Dienstleister die vereinbarten Leistungsvorgaben für die Dienstleistung aufgrund der Organisation des Dienstleistungskäufers nicht erfüllt, erfordert der Grundsatz der Fairness, dass der Dienstleister von seiner Verpflichtung aufgrund der Nichterfüllung von Leistungsvorgaben für die Dienstleistung entbunden wird.

Die Absicht eines Mechanismus von Vertragsstrafen ist nicht, dem Dienstleister eine gewaltige Last aufzubürden.

Das übliche Konstrukt eines Vertragsstrafenmechanismus umfasst Folgendes:

- Risikobetrag: üblicherweise berechnet als prozentualer Anteil an der Vergütung der Dienstleistung entsprechend dem Berichtszeitraum der Metrik. Wenn beispielsweise die Metrik monatlich gemessen und berichtet wird, wird der Risikobetrag als prozentualer Anteil der monatlichen Vergütung der Dienstleistung berechnet.

- der Metrik zugeordneter prozentualer Risikobetrag – Gewichtung der Dienstleistungsmetrik: Wenn mehrere Dienstleistungsmetriken gemessen werden und Vertragsstrafen unterliegen, wird jeder Metrik eine spezifische Gewichtung zugeordnet. Die Gewichtung spiegelt die relative Bedeutung der Metrik innerhalb des breiteren Portfolios wider.
- Die Vertragsstrafe berechnet sich dann durch Multiplikation des Risikobetrags mit der Gewichtung der Dienstleistungsmetrik

In einigen Dienstleistungsverträgen wird der Begriff der Gewichtungen der Dienstleistung aufgehoben und stattdessen eine Normgewichtung für alle Dienstleistungsmetriken angewendet, oder die Vertragsstrafe wird mit einem pauschalen Prozentsatz der Dienstleistungsvergütungen gleichgesetzt. Unabhängig vom Konstrukt des Vertragsstrafenmechanismus muss erkannt werden, dass sich die Vertragsparteien bei relationalen Dienstleistungsverträgen auf die Verbesserung und auf das Lernen aus Ausfällen konzentrieren müssen. Der Schwerpunkt muss darauf gelegt werden, Mängel zu beseitigen und Maßnahmen einzuleiten, um ihre erneutes Vorkommen zu verhindern.

5.3.4.7 Änderungen von Dienstleistungsmetriken

Da sich der Geschäftsbetrieb über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages weiterentwickelt, kann es notwendig werden, den ursprünglichen Satz von Dienstleistungsmetriken abzuändern. Es ist ratsam, Dienstleistungsmetriken unter Anwendung des Verfahrens für die Vertragsänderungskontrolle (en: contract change control) zu ändern. Der Prozess sollte denselben Schritten wie zu Beginn des Dienstleistungsvertrages folgen.

In Übereinstimmung mit dem Gedanken, über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages ständig wirtschaftlichen Wert zu schaffen, sehen viele relationale Dienstleistungsverträge eine automatische Erhöhung von Leistungsvorgaben für die Dienstleistung in jedem Jahr des Dienstleistungsvertrages vor. Die Methodik für die jährliche automatische Erhöhung ist im Dienstleistungsvertrag enthalten, weshalb der Vertragsänderungsprozess nicht zur Aufzeichnung jährlicher Änderungen erforderlich ist.

BEISPIEL 1 Maßnahmen im Falle der Nichterfüllung vereinbarter Leistungsvorgaben für die Dienstleistung

Die Leistung des Lieferanten wird im Messzeitraum nach der Messmethodik gemessen, vorbehaltlich der in diesem Anhang festgelegten Bestimmungen. Die Nichterreichung vertraglich vereinbarter Dienstleistungsniveaus entweder in einem Berichtszeitraum oder zum Zeitpunkt, an dem die Nichterfüllung der vereinbarten Niveaus festgestellt wird, löst für den Lieferanten eine oder eine Kombination der folgenden Maßnahmen aus, was davon abhängt, ob das Versagen vom Lieferanten oder vom Käufer verursacht wurde, oder ob es sich bei der/den nicht erfüllten Metrik(en) um eine Leistungsvorgabe für die Dienstleistung gehandelt hat:

- Fehlerursachenanalyse und Mängelbeseitigungsplan – bei allen Dienstleistungsausfällen
- Vertragsstrafen, die für den Lieferanten anfallen, wenn der Ausfall ausschließlich vom Lieferanten verursacht wurde und die beeinflusste Metrik eine Leistungsvorgabe nach der Dienstleistungsvereinbarung (SLA, en: service level agreement) ist.

Wenn (der Lieferant) grundlegende Dienstleistungen in Übereinstimmung mit einer geltenden Leistungsvorgabe für die Dienstleistung nicht erbringt, muss (der Lieferant) (nach Behebung aller kurzzeitigen Probleme):

- unverzüglich die Ursachen des Problems untersuchen und darüber Bericht erstatten;
- eine Fehlerursachenanalyse für ein derartiges Versagen bereitstellen, so schnell wie nach einem solchen Versagen praktisch durchführbar oder auf Anfrage (des Käufers);
- wirtschaftlich angemessene Anstrengungen zur Umsetzung von Mängelbeseitigungsmaßnahmen unternehmen und damit beginnen, die Dienstleistungsniveaus so schnell wie praktisch durchführbar zu erfüllen;
- (den Käufer) über den Stand der unternommenen Mängelbeseitigungsmaßnahmen hinsichtlich eines derartigen Problems benachrichtigen; und
- einen angemessenen Nachweis für den (Käufer) erbringen, dass die Ursachen eines solchen Problems anhaltend korrigiert wurden oder korrigiert werden, falls und soweit durch die Fehlerursachenanalyse ermittelt wurde, dass eine derartige Nichterfüllung der Dienstleistungsniveaus durch den Lieferanten verschuldet war.

(Der Käufer) muss mit dem (Lieferanten) bei der Behandlung dieser Probleme zusammenarbeiten und maßgebende Informationen bereitstellen, um (den Lieferanten) bei der Untersuchung und Analyse zu unterstützen. (Der Lieferant) muss die Fehlerursachenanalyse so schnell wie praktisch durchführbar durchführen und muss wirtschaftlich angemessene Anstrengungen unternehmen, um die Fehlerursachenanalyse innerhalb von dreißig (30) Tagen ab dem letzten Tag des Monats, in dem der Ausfall vorgekommen ist, abzuschließen; vorausgesetzt, dass er nicht in der Lage ist, sie innerhalb von dreißig (30) Tagen unter Anwendung angemessener Sorgfalt abzuschließen, muss (der Lieferant) eine solche Fehlerursachenanalyse danach so schnell wie möglich abschließen, jedoch in keinem Fall länger als sechzig (60) Tage ab dem letzten Tag des Monats, in dem der Ausfall vorgekommen ist, und er muss (den Käufer) vor dem Ablauf des ersten Zeitraums von dreißig (30) Tagen über den Stand der Fehlerursachenanalyse und das geschätzte Abschlussdatum benachrichtigen.

BEISPIEL 2 Maßnahmen im Falle der Nichterfüllung der vereinbarten Leistungsniveaus

1. Bei der Erbringung der Dienstleistung muss der Lieferant die Leistungsniveaus für diese Dienstleistung wie in Anhang 6 (Leistungsniveaus und Vertragsstrafen) festgelegt erfüllen oder übererfüllen.
2. Wenn der Lieferant die Dienstleistungen nicht übereinstimmend mit den Leistungsniveaus erbringt, müssen unbeschadet anderer Rechte und Rechtsmittel des Kunden nach dieser Vereinbarung Vertragsstrafen nach Anhang 6 (Leistungsniveaus und Vertragsstrafen) zur Zahlung fällig werden.
3. Die Zahlung von Vertragsstrafen ist eine Anpassung der entsprechenden Gebühren und keine Schätzung des Verlustes oder Schadens, der für den Kunden möglicherweise durch die Nichterfüllung der Leistungsniveaus durch den Lieferanten entstanden ist. Die Anrechnung/Zahlung von Vertragsstrafen erfolgt unbeschadet anderer Rechte oder Rechtsmittel des Kunden, die durch die Nichterfüllung von Leistungsniveaus durch den Lieferanten entstehen.
4. Wenn der Lieferant ein Leistungsniveau nicht erfüllt oder es sehr wahrscheinlich ist, dass der Lieferant es nicht erfüllt, muss der Lieferant ohne Einschränkung anderer Verpflichtungen nach dieser Vereinbarung:
 - 1) für den Kunden unverzüglich eine diesbezügliche schriftliche Mitteilung bereitstellen;
 - 2) sachdienliche Informationen bezüglich der Ursachen des Problems einschließlich der Durchführung einer Fehlerursachenanalyse des Problems ermitteln, zusammenstellen und aufbewahren sowie diesbezüglich Bericht erstatten;
 - 3) den Kunden wie und soweit vom Kunden gefordert über den Stand von hinsichtlich eines derartigen Problems unternommenen Mängelbeseitigungsmaßnahmen benachrichtigen;
 - 4) dem Kunden einen Maßnahmenplan für die Beseitigung des Problems vorschlagen, und wenn ein derartiger Plan vom Kunden genehmigt wird, diesen Plan in Übereinstimmung mit den im Maßnahmenplan dargelegten vereinbarten Zeitrahmen umsetzen; und
 - 5) angemessene Vorbeugungsmaßnahmen unternehmen, damit das Problem nicht erneut auftritt.

BEISPIEL 3 Berechnung von Vertragsstrafen

Der Lieferant muss die Dienstleistungen so erbringen, dass die in der nachstehenden Tabelle aufgeführten Leistungsniveaus erfüllt oder übererfüllt werden.

Im Falle der Nichterfüllung eines Leistungsniveaus sind die in der nachstehenden Tabelle aufgeführten entsprechenden Vertragsstrafen vom Lieferanten an den Kunden zahlbar. Alle Vertragsstrafen müssen in der Art und Weise wie in Abschnitt 13 (Gebühren) dieser Vereinbarung festgelegt angerechnet und/oder bezahlt werden.

Leistungsniveau	Beschreibung des Leistungsniveaus	Messzeitraum der Dienstleistung	Vertragsstrafe
Systemverfügbarkeit	Systemverfügbarkeit beträgt in jedem Messzeitraum der Dienstleistung mehr als 99,9 %	Monat	3 % der monatlichen Vergütungen für die Dienstleistung

Die Dienstleistungsniveau-Verfügbarkeit wird wie folgt berechnet = $((A - B)/A) \cdot 100$

Dabei ist

- A die Minutenanzahl je Dienstleistungs-Messzeitraum abzüglich der geplanten Stillstandszeit des Systems für Wartungszwecke.

B die Minutenanzahl je Dienstleistungs-Messzeitraum, wenn das System nicht verfügbar ist (außer während der geplanten Stillstandszeit des Systems für Wartungszwecke).

5.3.5 Notfallwiederherstellung (en: Disaster Recovery) und Business-Continuity-Planung

5.3.5.1 Zweck

Die wachsende Komplexität von Dienstleistungen, die von Drittdienstleistern beschafft werden und das Vorkommen von Störungen hat die Kritikalität von Disaster Recovery und Business Continuity Recovery-Planung (DR und BCP) in einem Dienstleistungsvertrag deutlich hervortreten lassen.

Störungen der betrieblichen Kontinuität stellen basierend auf der Art und dem Zeitpunkt der Störung einzigartige Umstände im Rahmen umfassenderer Dienstleistungen dar. Beispielsweise würde im Rahmen von Dienstleistungen im Finanz- und Rechnungswesen, die von einem Dienstleister bezogen werden, eine Störung während des Quartals- oder Jahresabschlusses die Kritikalität von Abrechnungsdienstleistungen im Vergleich zu einer Störung zu einem anderen Zeitpunkt erhöhen. Eine ähnliche Situation entsteht, wenn der Dienstleister geschäftsentscheidende Dienstleistungen für den Dienstleistungskäufer erbringt, wie z. B. Datenhosting, Datenzentrum oder andere IT-Dienstleistungen. In solchen Fällen kann es angemessen sein, vom Dienstleister zu verlangen, dass er einen Business-Continuity- und Disaster-Recovery-Plan bereithält und aufrechterhält.

Das Ziel einer solchen Verpflichtung ist es sicherzustellen, dass der Dienstleister zur Wiederherstellung nach einem Notfall und/oder einem unerwarteten Ereignis in der Lage ist und die Arbeiten innerhalb eines geeigneten Zeitrahmens wiederaufnehmen kann, um die Auswirkung der Dienstleistungserbringung für den Dienstleistungskäufer auf ein Mindestmaß zu verringern.

Wenn die Dienstleistungen geschäftskritisch sind, ist es oftmals vorzuziehen, eine Fähigkeit zur Verringerung der Auswirkungen eines Notfalls auf ein Mindestmaß zu besitzen, als vertragliche Rechtsbehelfe (wie z. B. Schadenersatz) für einen Ausfall bei der Erbringung dieser betroffenen Dienstleistungen bereitzuhalten.

Ein weiterer Faktor, der sich auf die Gestaltung von DR und BCP auswirkt, ist, dass aus geschäftlicher Sicht nicht alle Dienstleistungsbereiche dasselbe Risiko darstellen. Dies führt zum Begriff einer betriebsnotwendigen Basis-Dienstleistung (alternativ als Mindestziel für betriebliche Kontinuität bezeichnet), die innerhalb eines bestimmten Zeitraums, dem Ziel für die Wiederherstellungsdauer (RTO, en: Recovery Time Objective) erbracht werden muss. Verbunden damit ist die höchstzulässige Unterbrechung, d. h. die Zeitdauer, die benötigt werden würde, damit 100 % der Tätigkeiten wiederhergestellt werden, das Ziel für den Wiederherstellungszeitpunkt (RPO, en: Recovery Point Objective).

Es ist ratsam, dass beide Vertragsparteien einen ganzheitlichen Ansatz für die Erstellung eines Business-Continuity- und Disaster-Recovery-Plans übernehmen, der für die Dienstleistungen, über die der Vertrag abgeschlossen wird, angemessen ist.

5.3.5.2 Erstellung von DR und BCP

Entscheidende zu befolgende Schritte sind:

- Risikobewertung der im Anwendungsbereich enthaltenen Dienstleistungen;
- Beurteilung der DR-und-BCP-Anforderungen an jedes Element der Dienstleistungen (d. h. RTO, RPO usw.);
- Gestaltung von DR und BCP.

5.3.5.3 Bestandteile eines DR und BCP

Ein DR und BCP sollte folgende Bestandteile enthalten:

- Geschäftsauswirkungsanalyse – Risikobewertung zur Feststellung von Schlüsseldienstleistungen oder Aspekten von Dienstleistungen, die betroffen sein können, und der damit verbundenen Risiken;
- Festlegung betriebsnotwendiger Basisdienstleistungen mit zugehörigen RTO und RPO;
- DR- und BC-Teams (Dienstleistungskäufer und Dienstleister);
- Rollen und Zuständigkeiten von jeweils dem Dienstleistungskäufer und dem Dienstleister unter dem DR- und BCP;
- Liste von DR- und BC-Standorten;
- Sicherungsprozess und Bestandteile der Konfiguration;
- Liste von Ausrüstungen und technologischer Infrastruktur, die vom Dienstleister im Falle von DR und BC bereitzustellen sind;
- Liste von Ausrüstungen und technologischer Infrastruktur, die vom Dienstleistungskäufer im Falle von DR und BC bereitzustellen sind;
- Ort und Terminplan für die regelmäßige Sicherung von Daten, die erforderlich sind, um vom Dienstleister erbrachte betriebsnotwendige Basisdienstleistungen auszuführen;
- Ort und Terminplan für die externe Lagerung der Sicherungsmedien, die vom Dienstleister gemacht wurden;
- Kontaktdaten von wichtigen Mitarbeitern von Dienstleistungskäufern und Dienstleistern, die im Falle von DR- und BCP zu benachrichtigen sind;
- DR- und BCP Prüfvorgang und Terminplan;
- DR- und BCP-Schulungsprogramm sowohl für Mitarbeiter des Dienstleistungskäufers als auch des Dienstleisters;
- Prozess der Führung und Überwachung der Dokumentation von Änderungen und Aktualisierung des DR- und BCP.

BEISPIEL

Der DR und BCP [des Lieferanten] hat die folgenden spezifischen Mindestziele:

- i. unverzügliche Mobilisierung einer Kerngruppe von Führungskräften zur Bewertung der Situation und schneller Einsatz von Personal, um Auswirkungen auf die Dienstleistungserbringung abzuschwächen
- ii. Beurteilung alternativer Arbeitsstätten wie jeweils angemessen und erforderlich
- iii. wirksame Erfüllung der hierin festgelegten Geschäftsanforderungen während der Wiederherstellungsdauer
- iv. geschäftliche Prioritäten setzen für die Gehaltsabrechnung während der Wiederherstellungsdauer
- v. Wiederherstellung von Abläufen am ursprünglichen Standort innerhalb der Wiederherstellungsdauer, um die Auswirkung auf kritische Geschäftsvorgänge auf ein Mindestmaß zu verringern

Die Dokumentation des Lieferanten bezüglich des DR und BCP schließt soweit möglich die folgenden Mindestangaben ein:

- i. angemessene Notfallherstellungs- und Business-Continuity-Pläne für jeden Standort, von dem die Dienstleistungen erbracht werden
- ii. angemessen detaillierte Leitlinien zur Festlegung der Aktivierung des Plans
- iii. eine angemessen detaillierte Führungsstruktur zur Umsetzung von Wiederherstellungsverfahren
- iv. manuelle Umgehungsverfahren, die umgesetzt werden können, bis kritische Systeme wiederhergestellt sind, im jeweils machbaren Maße
- v. alternative Dienstleistungsstandorte, die während eines CR- und BCP-Ereignisses genutzt werden dürfen
- vi. Prüflisten, die Betrachtungen für die gesamte Steuerung, Personalführung und den Standortwechsel darlegen
- vii. ein eindeutiger Kommunikationsplan einschließlich Mustern und Beispielen
- viii. detaillierte interne und externe Anrufliste
- ix. detaillierte Beschreibungen der Rollen und Zuständigkeiten für das Schlüsselpersonal während eines DRP/BCP-Ereignisses
- x. Wiederherstellungsstrategien und Szenarien für Situationen, bei denen Anlagen betroffen sind, Anlagen nicht in der Lage sind zu arbeiten, es zum Verlust von Schlüsselmitarbeitern kommt, Systeme nicht verfügbar sind oder unverzichtbare Aufzeichnungen oder Informationen nicht verfügbar sind
- xi. Maßnahmen, die zu ergreifen sind, um die IT-Systeme und die Software sowie jegliche Hardware oder Software des [Käufers], die vom [Lieferanten] kontrolliert werden, wiederherzustellen
- xii. Niveaus der Generatorleistung oder Reserveleistung, die an jedem ursprünglichen und jedem alternativen Dienstleistungsstandort verfügbar sind

Die Haupt-DR- und BCP-Dokumentation des [Lieferanten] umfasst mindestens detaillierte Verfahrensweisen, um die folgenden Anforderungen zu erfüllen. Diese werden mindestens:

- i. eine Hauptkontaktstelle für die DR- und BCP-Zuständigkeit einrichten
- ii. die eindeutige DR- und BCP-Zuständigkeit für jeden Standort festlegen
- iii. regelmäßige Sicherungsverfahren durchführen (d.h. Online-Sicherung jede Nacht und wöchentlich eine vollständige Offline-Sicherung)
- iv. sicherstellen, dass die Daten des Kunden nach den Verfahrensweisen des [Lieferanten] gesichert werden
- v. die Unabhängigkeit der Daten des [Käufers] auf demselben Niveau halten wie während üblicher Betriebsabläufe
- vi. Wiederherstellungsverfahren in Übereinstimmung mit ihrem DR- und BCP durchführen.
- vii. Software und Dienstleistungen prüfen und die Funktionalität in Übereinstimmung mit den Verfahrensweisen des [Lieferanten] für das System wiederherstellen
- viii. sichere Offsite-Datenspeicherungsdienste bereitstellen
- ix. den Haupt-DR- und BCP [des Lieferanten] auf einer regelmäßigen Grundlage nach den Verfahrensweisen des [Lieferanten] prüfen
- x. Maßnahmen ergreifen, um die Wiederherstellung von Daten zu erreichen, und versuchen, Daten neu zu generieren, die während des Zeitraums zwischen der vorherigen Datensicherungssitzung und dem Auftreten der DR- und BCP-Störung verloren gegangen sind
- xi. für die sichere Aufbewahrung der DR-Sicherungsbänder außerhalb des Standorts sorgen.

Die Erwartungen [des Käufers] hinsichtlich einer Dienstleistungsunterbrechung sind nachfolgend festgelegt:

Eine „größere Dienstleistungsunterbrechung“ ist als Ereignis festgelegt, bei dem die Inanspruchnahme kritischer Dienstleistungen durch den [Käufer] für vierundzwanzig Stunden oder länger beeinträchtigt ist. Bei einer größeren Dienstleistungsunterbrechung handelt es sich um eine Unterbrechung, die es erforderlich machen kann, dass der [Lieferant] an einen festgelegten Ort für die Wiederherstellung umzieht, um die Gehaltsabrechnung zu verarbeiten. Während einer größeren Dienstleistungsunterbrechung müssen folgende Mindestanforderungen vorliegen und innerhalb des BCP des [Käufers] dokumentiert werden:

- i. Einbindung der obersten Führungsebene in die Steuerung und Bewältigung der Behebung der größeren Dienstleistungsunterbrechung im Rahmen des im DR- und BCP beschriebenen Kommunikations- und Eskalationsprozesses.
- ii. Verpflichtung der obersten Führungsebene gegenüber der Führung des [Käufers], den [Käufer] über die Situation, die Bedingungen vor Ort und vorgeschlagene Maßnahmen zu unterrichten
- iii. Fähigkeit zur Wiederaufnahme der Dienstleistungen innerhalb jeder festgelegten Wiederherstellungsdauer (RTO).
- iv. Wenn die Reaktionszeit [des Lieferanten] die festgelegte RTO überschreitet, muss [der Lieferant] die Dienstleistungen schnellstmöglich wiederaufnehmen, wobei er jedoch mindestens innerhalb von 48 h nach der überschrittenen RTO zu einem vereinbarten Niveau der Dienstleistung zurückkehren muss.

Metriken für DR und BCP

DR und BCP muss die Fähigkeit [des Lieferanten] zur Wiederaufnahme wesentlicher Dienstleistungen (d.h. Verarbeitung der Gehaltsabrechnung) innerhalb der festgelegten Wiederherstellungsdauer (RTO) und zum festgelegten Wiederherstellungszeitpunkt (RPO) für Folgendes nachweisen.

- **Wiederherstellungsdauer (RTO)** die längste Dauer einer Dienstleistungsunterbrechung für eine bestimmte Dienstleistung.
- **Wiederherstellungszeitpunkt (RPO)** die Höchstmenge des Datenverlustes, genommen vom Zeitpunkt der Datenkorruption oder des Datenverlustes bis zur letzten wiederherstellbaren Datensicherung, gemessen als Zeit für Computersysteme, Anwendungen und sonstige wichtige Aufzeichnungen.

RTO-Metriken

Gegenstand	Beschreibung	RTO bei größerem Ereignis
Lieferung der Gehaltsabrechnung	Gehaltsabrechnungen an Mitarbeiter geliefert	48 Stunden
Lieferung der Bankdatei	Bankdatei rechtzeitig geliefert	48 Stunden

Zu dem Zeitpunkt im monatlichen Gehaltsabrechnungszyklus, an dem die Katastrophe passiert, muss [der Lieferant] Maßnahmen ergreifen, um zu veranlassen, dass die Bankdatei rechtzeitig geliefert wird, damit die Mitarbeiter nach dem Abrechnungskalender rechtzeitig bezahlt werden.

PRO-Metriken

Gegenstand	Beschreibung	RPO bei größerem Ereignis
Lieferung der GL-Datei	GL-Datei rechtzeitig und genau geliefert	24 Stunden
gesetzlich vorgeschriebene Berichte	gesetzlich vorgeschriebene Berichte rechtzeitig geliefert	24 Stunden
Lieferung des Lageberichts	Lageberichte geliefert	24 Stunden
Lieferung planmäßiger Einzahlungen	Einzahlung im Namen [des Käufers] bereitgestellt	24 Stunden
Lieferung der Kündigung eines Mitarbeiters	Ausführung und Lieferung der Kündigung	24 Stunden
Lieferung von Mitarbeiterzertifizierungen	Ausführung und Lieferung des Zertifikats	24 Stunden
Ticket-Lösung	Lösung von Mitarbeiter-Support-Tickets	24 Stunden
Optimierungsanwendung	verfügbare Betriebszeit und Funktionalität vollständig wiederhergestellt	24 Stunden
Sicherungssysteme	verfügbare Betriebszeit und Funktionalität vollständig wiederhergestellt	24 Stunden

5.4 Wie werden Kosten berechnet und bezahlt?

5.4.1 Allgemeines

Dieser Bestandteil behandelt die Frage, wie die Vertragsparteien die wirtschaftliche Seite des Dienstleistungsvertrages über dessen Laufzeit strukturieren und steuern. Unter den verschiedenen Vertragsbestandteilen bleibt dies einer der umstrittensten und am meisten diskutierten Bestandteile, nicht nur während der ersten Verhandlungen, sondern über die gesamte Laufzeit des Dienstleistungsvertrages. Meinungsverschiedenheiten zwischen den Vertragsparteien hinsichtlich der Preisgestaltung haben zum Scheitern von Verhandlungen geführt, so dass die Dienstleistungskäufer erneut Gespräche mit einem neuen Dienstleistungsanbieter beginnen müssen. Wichtig dabei ist, dass ein sehr straff verhandelter Dienstleistungsvertrag, der Dienstleistungsanbietern nur geringe Margen lässt, die Qualität der Dienstleistungen über die Laufzeit tiefgreifend beeinträchtigen könnte, da ein ungünstiges Geschäftsumfeld die Fähigkeit des Dienstleisters zur Erbringung der Dienstleistung nach vereinbarten Vorgaben beeinträchtigen könnte. Im umgekehrten Fall könnte ein locker verhandelter Dienstleistungsvertrag den Dienstleistungskäufer benachteiligen, da die Dienstleistungen über die Laufzeit extrem kostspielig werden.

Sicherzustellen, dass die wirtschaftliche Seite des Dienstleistungsvertrages korrekt ist, ist für den Erfolg der Beziehung entscheidend, sowohl hinsichtlich der Erfüllung der Ziele und der Absicht, als auch um die Herstellung einer positiven und gesunden Beziehung zwischen den beiden Vertragsparteien zu erleichtern. Obwohl es für beide Seiten entscheidend ist, den für sie jeweils besten Abschluss zu erzielen, erreichen die meisten Vertragsbeziehungen dieses Ziel nicht. Einige der Gründe dafür sind:

i. Angemessene Rendite

Damit vertragliche Beziehungen erfolgreich sind, ist es entscheidend, dass beide Seiten eine angemessene Rendite erwirtschaften, um Investitionen zur Umgestaltung, Anpassung und Verbesserung der Beziehungen zu ermöglichen. Dienstleistungsverträge, deren Wirtschaftsmodelle so gestaltet sind, dass sie auf die niedrigsten Kosten hinauslaufen, führen oftmals nicht zum richtigen Verhalten oder bieten keine finanziellen Anreize für Wachstum und Anpassung, was schließlich dazu führt, dass beabsichtigte Ziele nicht erfüllt werden.

Zusammenfassend ist es für die Vertragsparteien entscheidend, ein Wirtschaftsmodell aufzubauen, das für beide Seiten eine angemessene Rendite ermöglicht, Flexibilität zur Anpassung an sich herausbildende Geschäftsbedingungen sowie Transparenz schafft, und den Aufbau einer gesunden Beziehung ermöglicht.

ii. Dienstleistungsverträge sind ungewiss

Dienstleistungsverträge werden ausgehend von der Annahme gestaltet, dass es möglich ist, alle möglichen Szenarien für Kosten und Erträge über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages zu identifizieren und zu bepreisen. Ausgehend von dieser Annahme glauben beide Seiten, dass sie mit großer Wahrscheinlichkeit den für sie „besten finanziellen Abschluss“ zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses errechnen können.

Die Realität ist, dass die Zukunft ungewiss ist, und der Versuch, eine deterministische Sicht der Ereignisse zu schaffen, ist fehlerhaft, es gibt eine höhere Wahrscheinlichkeit für Ungenauigkeit, und die „präzisen“ Finanzdaten sind bestenfalls falsch. Der Versuch, einen Dienstleistungsvertrag zu schaffen, bei dem „pauschale Finanzdaten“ im Voraus vereinbart werden, ist ein falscher Weg, um an die Entwicklung von Dienstleistungsverträgen heranzugehen.

Vertragsunsicherheit wird in einer Umgebung der rasanten Entwicklung der Technologie, die sich auf die Art, wie Dienstleistungen erbracht und in Anspruch genommen werden, auswirkt, zu einem immer größeren Problem. In einer Zeit, in der Unternehmen die Dienstleistungen, die sie für ihre Kunden erbringen, zusehends neu konzipieren, und Technologien wie Automatisierung, kognitive Technologien, künstliche Intelligenz, Mobilität, Cloud-Technologien und eine wachsende Rechnerleistung die Liefermodelle umgestalten, ist die Gestaltung von Dienstleistungsverträgen, die von einer sicheren Zukunft ausgehen, ungenau und fehlerhaft.

iii. Unangemessene Risikoordnung

Alle Dienstleistungsverträge bergen im Zusammenhang mit dem Geschäft und der Beziehung ein Risiko. Während Verhandlungen ist es unvermeidbar, dass die Partei mit der größeren Verhandlungsmacht dazu neigt, das Risiko auf die andere Seite zu verlagern. Obwohl dies nur zu erwarten ist, entstehen Probleme, wenn eine Seite dazu gezwungen ist, unverhältnismäßig hohe Risikoniveaus zu übernehmen. Viele gescheiterte Dienstleistungsverträge weisen ein ähnliches Muster auf, bei dem Dienstleistungskäufer aufgrund ihrer größeren Verhandlungsmacht zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses einen beträchtlichen Teil des Risikos auf die Dienstleister verlagern, um zu dem für sie „besten Abschluss“ zu gelangen. Über die Laufzeit eines Dienstleistungsvertrages verringern sich durch diese unangemessene Risikoordnung die Fähigkeit und Flexibilität des Dienstleisters zur Anpassung der Dienstleistungen an die sich entwickelnden Geschäftsumgebungsbedingungen. Die negativen Auswirkungen für den Dienstleister sind zweifellos stark, aber paradoxerweise kommen auch die Dienstleistungskäufer, die geglaubt haben, sie hätten den „besten Abschluss“ erreicht, zu Schaden. Dienstleister können keine Dienstleistungen mehr erbringen, die den sich entwickelnden Geschäftsanforderungen des Dienstleistungskäufers entsprechen, welche wiederum auf Dienstleistungen sitzen bleiben, die nicht an die geschäftlichen Bedürfnisse angepasst sind.

iv. Bepreisung des Unbekannten

Aus vorstehendem Punkt (ii) folgend ergibt sich als weiterer häufiger Trugschluss in Dienstleistungsverträgen, dass versucht wird, das Unbekannte zu bepreisen. Dienstleistungskäufer fordern oftmals, dass Dienstleister Umgestaltungsprogramme und -initiativen in den Dienstleistungsvertrag einpreisen, die von den Dienstleistungskäufern selbst erst noch konzipiert werden müssen. Ohne wirtschaftliche Grundlage für die Preisgestaltung geben Dienstleister einen Schuss ins Blaue ab unter Einbeziehung von Puffern zur Abschwächung aller Arten von Eventualitäten. Der sich daraus ergebende Preis ist eine Zahl, welche einer Fantasievorstellung des Dienstleistungskäufers entspringt, und durch Schichten preislicher Komponenten zur Risikoabschwächung vernebelt wird. Obwohl beide Vertragsparteien möglicherweise damit zufrieden sind, einen umfassenden Preis entwickelt zu haben, ist, wozu all dies im Laufe der Zeit führt, sinkendes Vertrauen und geringere Transparenz.

5.4.2 Gebühren/Vergütungen für Dienstleistungen

Die Wahl eines Wirtschaftsmodells ist eine Wahl, die von den Vertragsmodellen getroffen wird. Es gibt mehrere Modelle, unter denen gewählt werden kann, die sie sich jeweils durch das grundlegende Preisbildungselement voneinander unterscheiden. Im Allgemeinen fallen Preisbildungsmodelle für Dienstleistungsverträge in drei Kategorien.

i. Ressourcenbasierte Preisbildung

Dieses Modell nutzt als Hauptelement zur Preisbildung die Ressourcen, die zur Erbringung der Dienstleistungen eingesetzt werden. Bei diesem vereinfachenden Konstrukt vereinbaren die Vertragsparteien einen Preis für jede Ressourceneinheit sowie die Anzahl der bei der Leistungserbringung eingesetzten Ressourceneinheiten, und die zahlbare Gesamtgebühr ergibt sich durch Multiplikation des Preises mit der Anzahl. Weitere Komplexität kann in das Modell durch Gestaltung von Preispunkten für verschiedene Ressourcenarten eingebracht werden, welche die zusätzliche Ressourcennutzung unter vereinbarten Umständen usw. berücksichtigen. Dies ist eines der am häufigsten in Dienstleistungsverträgen verwendeten Modelle.

Obwohl das Modell einfach ist, ist seine Kehrseite, dass durch die Konzentration auf Inputs nicht genügend Ideen und Anreize bereitgestellt werden, um langfristige Produktivität und Effizienz voranzubringen. Dem Dienstleister werden keine Anreize geboten, den Einsatz von Ressourcen zu verringern und die Effizienz über einen bestimmten Schwellenwert hinaus voranzutreiben, da sich dadurch seine Einnahmen verringern würden.

ii. Leistungs- oder transaktionsbasierte Preisbildung

Dieses Modell setzt den Preis für den End-Output der Dienstleistung als Messeinheit fest. Beispielsweise werden Mobilfunkleistungen je abgehenden Anruf bepreist; weitere Beispiele sind der Preis je Gehaltsabrechnung oder rechnungsbasierte Leistungen. Die Vertragsparteien vereinbaren Festlegungen für jede Leistung, die auf der Grundlage einer Bewertung der Anstrengungen, die für die Erbringung der Leistung erforderlich sind, bepreist wird. Dieses Modell ist sehr hilfreich, wenn der Grad der Vereinheitlichung der Leistung und des zugrundeliegende Erbringungsprozesses sehr hoch ist. Die Heterogenität von Leistungen und/oder des Erbringungsprozesses werden behandelt, indem eine mehrschichtige Preisstruktur für das Leistungsportfolio geschaffen wird. Da es von Vereinheitlichung ausgeht, baut das Modell darauf auf, Skaleneffekte voranzubringen, wodurch es eine abgestufte Struktur für Mengenrabatte hervorbringen kann.

Eine Variante dieses Modells ist die meilensteinbasierte Preisgestaltung, die in projektbezogenen Dienstleistungsverträgen gängig ist. Der Dienstleistungsvertrag legt bestimmte Meilensteine mit damit verbundenen Leistungen fest, bei deren Erreichung vereinbarte Gebühren ausgehend von den für die Erreichung des Meilensteins erforderlichen Anstrengungen gezahlt werden.

iii. Ergebnisbasierte Preisbildung

Das komplexeste Preisbildungsmodell ist, das Modell, in dem Dienstleister ausgehend davon bezahlt werden, dass sie bestimmte Geschäftsergebnisse erreicht haben. Dies erfordert, dass der Dienstleistungskäufer die gewünschten Geschäftsergebnisse mit einem hohen Detaillierungsgrad festlegt und mit dem Dienstleister vereinbart, der die Modalitäten eines Preisbildungsmodells ausgehend von seiner Fähigkeit, das Ergebnis zu erreichen, erstellt.

Dieses Modell hat den Vorteil, dass die Aufmerksamkeit der Vertragsparteien auf die gewünschten Ergebnisse aus dem Dienstleistungsvertrag gerichtet ist. Die Kehrseite ist, dass Geschäftsergebnisse in Unternehmen üblicherweise nicht unabhängig von Dienstleistern ohne Inputs vom Unternehmen des Dienstleistungskäufers hervorgebracht werden. Dadurch entsteht ein hoher Grad an Abhängigkeit zwischen den Vertragsparteien, was die Preisbildung und Bezahlung für den Fall, dass eine Seite nicht alle ihre Verpflichtungen auf den gewünschten Niveaus erfüllt, erschwert.

Entgegen der verbreiteten Ansicht, ist kein Modell von sich aus einem anderen von vornherein überlegen, noch spiegelt ein Modell ältere Verfahren der Fremdvergabe von Dienstleistungen wider. Jedes Modell hat seine Vor- und Nachteile, und die Vertragsparteien müssen ein Modell gestalten, das für das zugrundeliegende Geschäftsmodell am geeignetsten ist. Die folgenden Faktoren könnten bei der Gestaltung des Modells bedacht werden.

- **Ausrichtung auf die wirtschaftlichen Kernbedingungen des Geschäfts:** Das Preisbildungsmodell sollte die wirtschaftlichen Kernbedingungen des zugrundeliegenden Geschäfts, für das der Vertrag abgeschlossen wird, widerspiegeln. Dies stellt sicher, dass die Kosten und Einnahmen des Dienstleisters auf das zugrundeliegende Geschäft ausgerichtet sind.
- **Grad der Komplexität:** Obwohl es entscheidend ist, dass die Preisbildung auf die wirtschaftlichen Bedingungen des Geschäfts ausgerichtet ist, ist es für die Vertragsparteien wichtig, in der Lage zu sein, das Preisbildungsmodell wirksam zu steuern und zu verwalten. Das Modell muss einen Mittelweg zwischen Einfachheit in der Verwaltung und Komplexität der wirtschaftlichen Bedingungen des Geschäfts finden.
- **Angemessene Rendite:** Das Wirtschaftsmodell sollte für beide Vertragsparteien, den Dienstleistungskäufer und den Dienstleister, eine angemessene Rendite erbringen.
- **Flexibilität zur Anpassung an die Zukunft:** Der Dienstleistungsvertrag sollte anstreben, einen Rahmen zu schaffen, der Flexibilität für die Anpassung an die sich entwickelnde Geschäftsumgebung über die Laufzeit des Dienstleistungsvertrages bietet.