



Preventive Contract Design Gestaltung von Change Management, Governance und Konflikteskalation in IT-Projekten

Jürg Schneider/Wolfgang Straub

Digitalisierung und IT – Vertragsgestaltung, Daten und
Haftung. Tagung vom 16.11.2018

1



Übersicht

- Contract Management
- Incident und Problem Management
- Change Management
- Multi Vendor Management
- Vermeidung der Leistungseinstellung
- Schlüsselpersonen
- Konflikteskalation
- Contract Engineering Prozess

2



Contract Management

Nach dem hoffnungsvollen Projektstart scheint oft alles gut zu laufen, auch wenn man nicht so recht weiss, wo man steht..

.. doch wenn Probleme für das Management sichtbar werden, ist oft bereits viel Zeit und Geld verloren

Gerichte sind kaum geeignet, um Projekte in Schieflage zu retten.

→ Wie lassen sich Probleme bereits frühzeitig erkennen und lösen?



Contract Management

Prozessorientiertes Vertragsdesign

- **Account Management:** periodische Meetings auf Management-Ebene
- **Project Management:** regelmässige Meetings auf technischer Ebene



Contract Management

Verfahren zur **regelmässigen Standortbestimmung**

- > **Mehr- oder Minderleistungen**
- > **Changes**
- > **Stand des Budgets**
- > **Zeitplan**
- > **erkannte Hindernisse** für vertragsgemässe Erfüllung
- > ...



Contract Management

Verankerung im Vertrag

- > Eventuell **Pflichttraktanden** im Vertrag vorgeben
- > **Protokollierung** aller Traktanden, auch wenn alles ok scheint
- > Gegenseitige Unterzeichnung des Protokolls
- > Regeln vorsehen, wie mit Differenzen zum Protokoll umgegangen wird (z.B. Widerspruchsfrist)



Incident und Problem Management

Mangel

- Zugesicherte Eigenschaften fehlen
- Gegenstand ungeeignet zum vorausgesetzten Gebrauch
- Rechte fehlen

Incident

IT-System oder einzelne Funktionen oder Module funktionieren nicht oder nicht korrekt (Störung)

Problem

Ursache eines Incidents, die über die Behebung des betreffenden Incidents (z.B. Umgehungslösung) hinaus weiter besteht



Incident und Problem Management

“Incidents sind mit folgenden Prioritäten zu beheben:“

Priorität	Typ	Beschreibung	Behebungszeit
P1	critical	...	2 Arbeitsstunden
P2	high	...	8 Arbeitsstunden
P3	medium	...	5 Arbeitstage
P4	low	...	mit dem nächsten Release

→ Wer entscheidet über die Zuordnung?



Incident und Problem Management

Wenn die Leistungserbringerin (LE) entscheiden darf, könnte sie zu tief priorisieren, um das SLA zu erfüllen.

Wenn die Leistungsbezügerin (LB) entscheiden darf, könnte sie zu hoch priorisieren, um mehr Leistungen zu fordern als im SLA vereinbart.

Aus zeitlichen Gründen ist ein Konflikteskalationsverfahren über die Priorisierung kaum möglich.



Incident und Problem Management

Lösungsmöglichkeit: Sach- und Kostenfragen trennen

1. Single Point of Contact (SPOC)
2. Die **LB gibt Priorität vor**.
3. Wenn die LE damit nicht einverstanden ist, hat sie dies der LB mitzuteilen.
4. Falls die LB eine raschere als die vertraglich geschuldete Behebung verlangt hat, muss sie den Zusatzaufwand bezahlen und es wird kein Malus geschuldet.
5. Über Differenzen betreffend **zusätzliche Vergütungen/Malus** wird im **Eskalationsverfahren** entschieden.
6. Auf Managementstufe (z.B. Account Management Verfahren) wird periodisch thematisiert, wie oft es zu Differenzen bei der Prioritätszuordnung kommt.



Incident und Problem Management

Provisorische und definitive Mängelbehebung

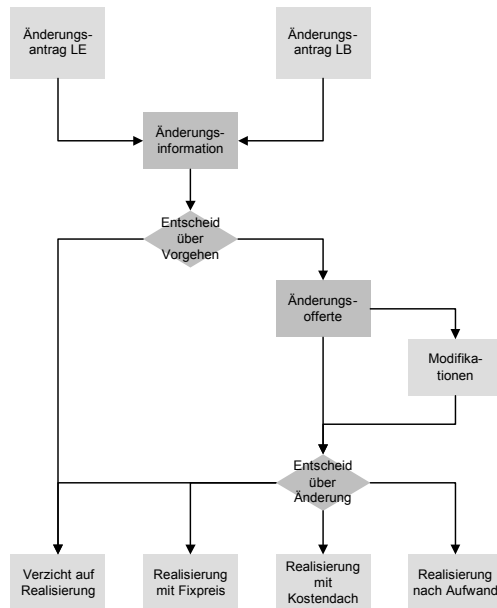
- Behebung von **Incidents** innert Behebungszeiten gemäss SLA (evtl. auch Umgehungs-lösungen)
- Behebung zugrundeliegender **Mängel** im Rahmen des Problem Managements
- Mängel mit **unverhältnismässigem Behebungsaufwand?**
- **Ablehnungsrechte** für dauerhafte Umgehungs-lösungen?



Change Management

Kurz nach Bestellung eines IT-Systems gibt es eine interne Reorganisation beim Kunden, die Anpassungen von im System abgebildeten Prozessen und der Anzahl Lizenznehmer erfordert. Muss der Vertrag neu verhandelt werden?

Change Management (Beispiel)



13

Multi Vendor Management

Der Kunde bestellt ein System aus Komponenten unterschiedlicher Anbieter, mit denen er parallele Verträge abgeschlossen hat.

Es kommt zu Funktionsstörungen am Gesamtsystem.

Jeder Anbieter behauptet, die Ursache liege im Zuständigkeitsbereich der anderen.

14



Multi Vendor Management

Unterschiedliche Interessenlage. Mögliche Lösungsansätze:

- Bestimmung eines federführenden Partners (Konsortien) oder eines Generalunternehmers
- Einbezug der übrigen LE mit beratender Stimme in Gremien und Prozesse (z.B. Account Management Verfahren)
- Einbezug aller LE in spezifische Gremien/Prozesse
- Definition von Verantwortungssphären mit Defaultregeln
- Zahlungsmöglichkeit mit befreiender Wirkung an Subunternehmer
- Abtretung von Ansprüchen gegenüber Subunternehmern
- Konflikteskalationsverfahren mit befreiender Hinterlegungsmöglichkeit auf Sperrkonto



Vermeidung der Leistungseinstellung

Im Rahmen eines Vertrags über Cloud Services ist es zu einer Auseinandersetzung über Unterbrüche und Datenverlust gekommen. Die LB will Schäden mit den Servicegebühren der nächsten Periode verrechnen. Die LE droht daraufhin, den Service einzustellen. Die LB kann aber nicht kurzfristig auf einen anderen Provider ausweichen/insourcen.



Vermeidung der Leistungseinstellung

- Verträge sind Zug um Zug zu erfüllen.
- **Leistungseinstellungsrecht** bei Zahlungsverzug kann für Kunden sehr gravierend sein.
 - **Hinterlegungsmöglichkeit mit befreiender Wirkung auf gemeinsamem Sperrkonto** vorsehen
- Über Herausgabe der Zahlungen wird im **Konflikteskalationsverfahren** entschieden.



Schlüsselpersonen

Das Projekt kommt nicht voran, weil die 'Chemie' zwischen den Projektleitern nicht stimmt. Die Voraussetzungen für einen Austausch aus wichtigen Gründen liegen wahrscheinlich nicht vor. Es ist schwierig und peinlich, über das Thema zu sprechen.



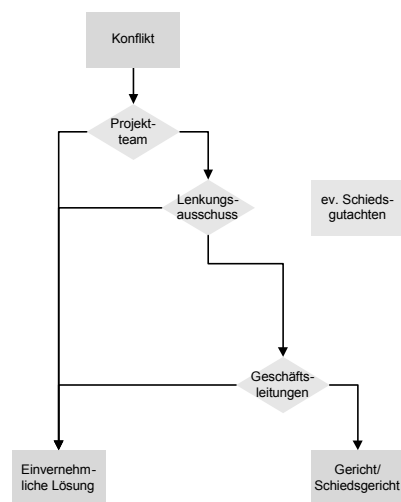
Schlüsselpersonen

Lösungsmöglichkeit

- Die LB kann jederzeit ohne Angabe von Gründen einen Austausch von Schlüsselpersonen verlangen.
- Sie hat der LE in diesem Fall eine vertraglich definierte Einarbeitungspauschale zu bezahlen.
- Terminplan wird im Rahmen des Projektmanagementverfahrens gegebenenfalls angepasst.
- Wenn wichtige Gründe vorliegen, muss die LB keine Einarbeitungspauschale bezahlen.
- Über Differenzen wird im Konflikteskalationsverfahren entschieden.



Konflikteskalationsverfahren (Beispiel)





Konflikteskalationsverfahren

*“Jede Partei [kann/muss], Meinungsdivergenzen im Zusammenhang mit dem Abschluss, der Durchführung oder der Beendigung des vorliegenden Vertrags sowie der davon betroffenen Einzelverträge und Anhänge den folgenden **Konflikteskalationsebenen** zur Bereinigung unterbreiten“*

Stufe	Bezeichnung	Zuständigkeit LE	Zuständigkeit LB
0	Keine Eskalation	Projektleiter LE	Projektleiter LB
1	1. Eskalationsstufe	Account Manager	Projekt Sponsor
2	2. Eskalationsstufe	CEO	CEO



Konflikteskalationsverfahren

Jeder Ebene steht für die Lösung eines Konflikts ein Zeitraum von ... Arbeitstagen zur Verfügung. Kann innert dieser Frist weder die Differenz gelöst werden, noch ein Bereinigungsplan vereinbart werden, so ist jede Partei berechtigt, die Meinungsdivergenz der **nächsthöheren Ebene** zu unterbreiten.

Kommt es auch auf der höchsten Konflikteskalationsebene innert der Frist nicht zu einer einvernehmlichen Lösung des Konflikts, so kann dieser von jeder Partei dem zuständigen **Gericht/Schiedsgericht** unterbreitet werden.



Konflikteskalationsverfahren

Im Fall von Auseinandersetzungen über Sachverhalts-, Bewertungs- und ähnliche Fragen kann jede Partei verlangen, dass ein für alle betroffenen Parteien verbindliches **Schiedsgutachten** im Sinn von Art. 189 ZPO durch einen unabhängigen Sachverständigen eingeholt wird.

Im Vertrag wird definiert, wer den/die SchiedsgutachterIn bestimmt, wenn die Parteien sich nicht einigen können.



Contract Engineering Prozess

1. Zieldefinition
2. Umfeldanalyse (Interessenlage, Beschaffungskomplexität, Marktumfeld, Handlungsoptionen, eigene Kompetenz)
3. Lebenszyklusanalyse
4. Analyse der Chancen und Risiken
5. Analyse der Abläufe und Prozesse
6. Entwurfs- und Verhandlungsphase
7. Qualitätssicherung



Fragen? Anregungen ? Kritik?

Dr. Jürg Schneider
Walder Wyss AG
Place de la Gare 9a/Postfach
1001 Lausanne
juerg.schneider@walderwyss.com
www.walderwyss.com

Dr. Wolfgang Straub
Augsburger Deutsch & Partner
Effingerstrasse 17/Postfach
3001 Bern
wolfgang.straub@ad-p.ch
www.ad-p.ch und www.it-recht.ch



IRP-HSG
Bodanstrasse 4
9000 St.Gallen
Schweiz
+41 71 224 2424
irp@unisg.ch
www.irp.unisg.ch



Dr. Wolfgang Straub
Augsburger Deutsch & Partner
Effingerstrasse 17/Postfach
3001 Bern
wolfgang.straub@ad-p.ch
www.ad-p.ch und www.it-recht.ch

Dr. Jürg Schneider
Walder Wyss AG
Place de la Gare 9a/Postfach
1001 Lausanne
juerg.schneider@walderwyss.com
www.walderwyss.com

1. Contract Management

1.1. Projektmethodik und Governance

- 1.1.1. Alle Projekte werden nach der **Projektmethodik** [...] realisiert.
- 1.1.2. Alle **Wartungs- und Supportleistungen** sollen sich bezüglich der Methodik an [ITIL/ x] orientieren (im Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung [ITIL 2011/ x]).
- 1.1.3. Die Leistungsbezügerin kann jederzeit und mit angemessener Vorlaufzeit verlangen, dass eine **neuere Version** der Standards gemäss Ziff. 1.1.1-1.1.2 verwendet wird. Allfälliger Mehraufwand durch neue oder angepasste Prozesse wird auf Verlangen der Leistungserbringerin im Leistungsänderungsverfahren (Ziff. ...) festgelegt.
- 1.1.4. Die **Projektorganisation und die Wartungs- und Supportorganisation** sind im Anhang 'Governance und Schlüsselpersonen' beschrieben.

1.2. Informationspflichten

- 1.2.1. Beide Parteien sind verpflichtet, sich jederzeit und zeitnah über alle gegenwärtigen und absehbaren ihnen bekannten Umstände und Fakten **aufzuklären**, welche die Erfüllung des vorliegenden Vertrags und der unter diesem Vertrag stehenden Einzelverträge beeinflussen oder beeinträchtigen könnten.
- 1.2.2. [Die Leistungserbringerin informiert die Leistungsbezügerin auch über der Leistungserbringerin bekannten massgeblichen **Weiterentwicklungen**, die aus technischen Gründen eine Änderung der Leistungen angezeigt erscheinen lassen.]

1.3. Account Management Verfahren

- 1.3.1. Bis zur vollständigen Abwicklung aller unter dem vorliegenden Vertrag stehenden Leistungen finden **Account Management Meetings** mindestens 2x jährlich in den Räumlichkeiten der [Leistungserbringerin/Leistungsbezügerin] in [X] statt. Darüber hinaus hat jede Partei das Recht zur Einberufung eines Meetings.
- 1.3.2. An den Account Management Meetings sollen insbesondere folgende Punkte thematisiert werden:
- **Evaluation** der Qualität der Zusammenarbeit
 - **Vertragskonformität** der Projekt- und Wartungsleistungen
 - **Offene** Fragen im Zusammenhang mit der Auslegung und Konkretisierung des Vertrages
 - **Planung von Weiterentwicklungen**, Life Cycle Planung (siehe Pflichtenheft Ziff. 2.2.2*) und längerfristig absehbarer Leistungsänderungen
- 1.3.3. Für den Fall, dass gegenüber der bestehenden Planung termin-, kosten- oder leistungsrelevante Änderungen oder Ergänzungen zur Diskussion stehen, kommen die Regeln des **Leistungsänderungsverfahrens** gemäss Ziff. ... zur Anwendung.
- 1.3.4. Jede Partei hat ihren eigenen **Aufwand** für die Teilnahme am Account Management Verfahren selbst zu tragen.

1.4. Projekt- und Betriebsmanagement-Verfahren

- 1.4.1. Bis zur vollständigen Abwicklung aller unter dem vorliegenden Vertrag stehenden Einzelverträge finden in regelmässigen Abständen [(mindestens jede (x) Woche)] auf technischer Ebene **Projekt- und Betriebsmeetings** statt. Zu den Meetings können auch Drittleistungserbringer mit einbezogen werden insbesondere der Outsourcingprovider der Leistungsbezügerin für den Betrieb. Darüber hinaus hat jede Partei das Recht zur Einberufung eines Meetings. [Es sei denn die Parteien vereinbaren vorab ein physisches Meeting vor Ort in den Räumlichkeiten der Leistungserbringerin oder des Leistungserbringers, werden die Meetings fernmündlich per Telefon- und/oder Videokonferenz durchgeführt].
- 1.4.2. An den Projekt- und Betriebsmeetings müssen zwingend insbesondere folgende Punkte **zuhanden des Protokolls** thematisiert werden:
- Vertragskonformität der Leistungen (insbesondere Zeit- und Kostenplanung, Key Performance Indicators für Wartung und Support)
 - Aufruf und Konkretisierung der Mitwirkungspflichten

- Erkannte Hindernisse bei der Realisierung
- Erkannte Differenzen bei der Auslegung des Vertragswerks

- 1.4.3. Die Parteien führen Im **Differenzbereinigungsdokument** in welchem auch Leistungsänderungen und deren finanzielle Auswirkungen für die Leistungen (Reduktionen der Vergütung, resp. resp. Zusatzvergütungen) nachgetragen werden. Die Projektleiter ergänzen dieses Dokument laufend anlässlich der Projekt- und Betriebsmanagementmeetings.
- 1.4.4. Über die Meetings ist durch die [Leistungsbezügerin/Leistungserbringerin] ein **Protokoll** zu führen. Das Protokoll wird auch ohne Unterschrift verbindlich, wenn ihm nicht innerhalb von **10** Arbeitstagen nach Zugang seitens der anderen Partei schriftlich widersprochen wird. Im Protokoll sind insbesondere offene Pendenzen und Beschlüsse festzuhalten.
- 1.4.5. Kann innert **15** Arbeitstagen nach einem Meeting weder eine Einigung über eine protokollierte Differenz erzielt noch eine Lösung oder ein Lösungsweg vereinbart werden, ist jede Partei berechtigt, das **Konflikteskalationsverfahren** gemäss Ziff. ... einzuleiten.
- 1.4.6. Jede Partei hat ihren eigenen **Aufwand** für die Teilnahme an den Projekt- und Betriebsmeetings selbst zu tragen.

Dr. Wolfgang Straub
Augsburger Deutsch & Partner
Effingerstrasse 17/Postfach
3001 Bern
wolfgang.straub@ad-p.ch
www.ad-p.ch und www.it-recht.ch

Dr. Jürg Schneider
Walder Wyss AG
Place de la Gare 9a/Postfach
1001 Lausanne
juerg.schneider@walderwyss.com
www.walderwyss.com

1. Formulierungsbeispiele zum Change Management

1.1. Leistungsänderungen (Änderungsmanagement)

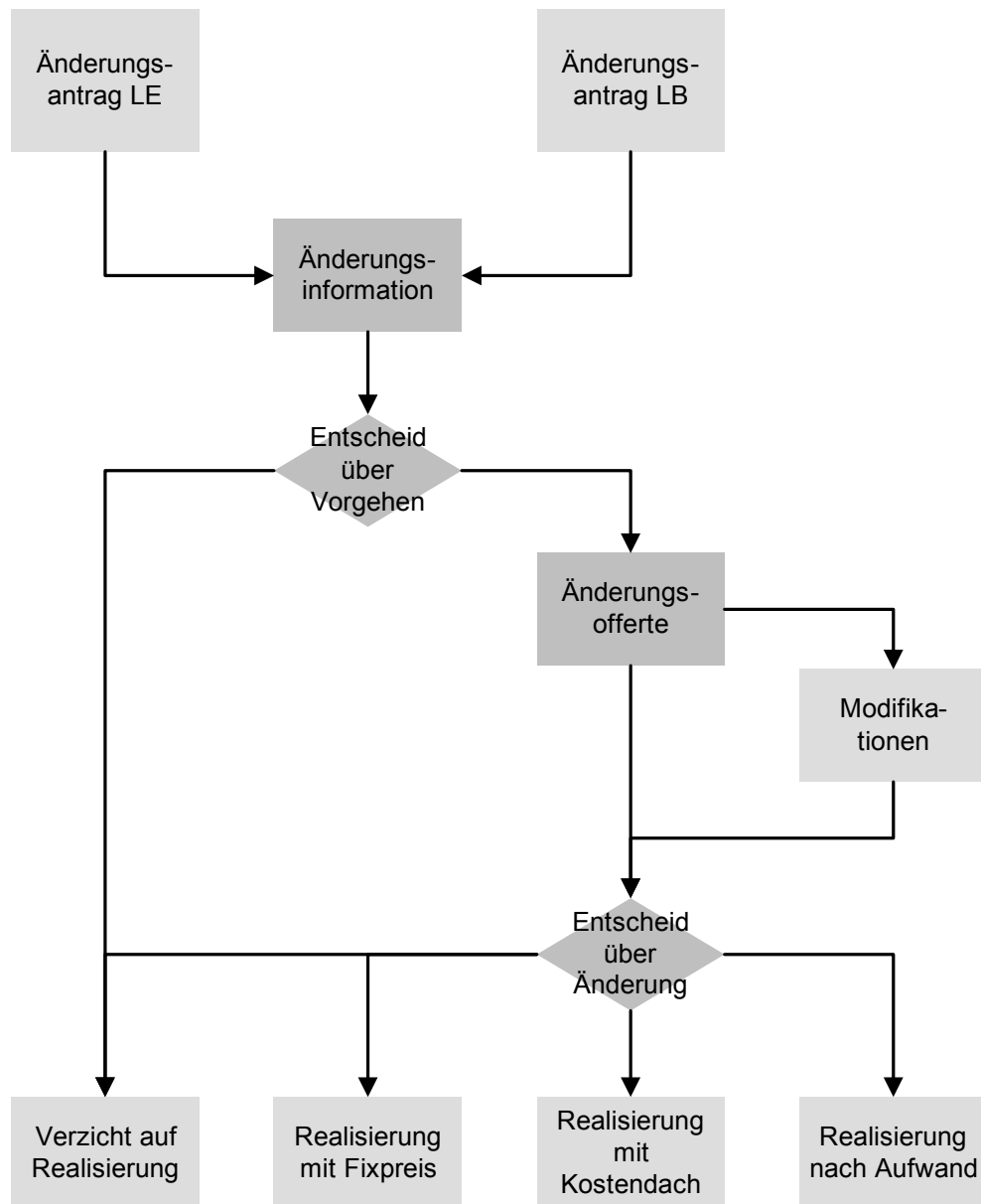
1.1.1. Die Parteien können jederzeit schriftlich Änderungen der vereinbarten Leistungen beantragen (**Änderungsantrag**). Der Änderungsantrag enthält mindestens folgende Angaben:

- Spezifizierung der gewünschten Änderung
- Zweck und Ziele
- Konsequenzen bei der Realisierung und der Nicht-Realisierung
- Betroffene Ergebnisse
- Dringlichkeit
- Auswirkungen auf den Zeitplan

1.1.2. Die Leistungserbringerin setzt alle Arbeiten bis zu einer schriftlichen Einigung über die Leistungsänderung nach den bisherigen Vertragsbestimmungen fort. Die Leistungsbezügerin kann jedoch verlangen, dass die vom Änderungsantrag betroffenen Arbeiten bis zum Abschluss des Änderungsverfahrens **eingestellt werden**. In diesem Fall verlängern sich die vereinbarten Termine um die Dauer der Einstellung und um eine angemessene Wiederanlaufzeit [und aufgrund der Einstellung anfallende Mehrkosten sind durch die Leistungsbezügerin zu tragen].

- 1.1.3. Die Leistungserbringerin informiert die Leistungsbezügerin innert angemessener Frist, in der Regel nicht mehr als 20 Arbeitstage, mindestens über folgende Aspekte (**Änderungsinformationen/Change Information**):
- Voraussichtliche Dauer und ungefähre Kosten einer detaillierten **Änderungsabklärung** und Erstellung der **Änderungsofferte**
 - Vorläufige Einschätzung der Realisierbarkeit und der technischen und vergütungsbezogenen **Konsequenzen** der vorgeschlagenen Änderungen
 - **Abhängigkeiten** von anderen laufenden Änderungen
- 1.1.4. Sollte der **Änderungsantrag durch die Leistungserbringerin** eingebracht werden, unterbreitet sie der Leistungsbezügerin gleichzeitig die Änderungsinformationen gemäss Ziff. 1.1.3. Die Leistungsbezügerin hat innert 20 Arbeitstagen mitzuteilen, ob sie bereit ist, den Änderungsantrag weiterzuverfolgen.
- 1.1.5. Nach Erhalt der Änderungsinformationen gemäss Ziff. 1.1.3 teilt die Leistungsbezügerin der Leistungserbringerin innert 20 Arbeitstagen mit, ob sie den Änderungsantrag aufrecht erhält (**Entscheid über das Vorgehen**).
- 1.1.6. Sofern der Änderungsantrag aufrechterhalten wird, informiert die Leistungserbringerin die Leistungsbezügerin so rasch als möglich schriftlich über alle Umstände, welche für die ordnungsgemässe und zeitgerechte Erfüllung des Vertrages von Bedeutung sind (**Änderungsofferte**). Darunter fallen insbesondere folgende Informationen:
- Auswirkungen auf Performance, Kapazität, Sicherheit etc.
 - Aufnahme in den Standard für zukünftige Releases
 - Auswirkungen auf die Vergütung, inklusive allfällige Auswirkungen auf die Wartungsvergütung
 - Mitwirkungsobliegenheiten der Leistungsbezügerin
 - Abnahmemodalitäten
 - Abhängigkeiten von anderen laufende Änderungen
 - Angaben darüber, ob das Projekt bis zum Entscheid über die Vornahme der Änderung ganz oder teilweise unterbrochen werden sollte und wie sich ein solcher Unterbruch auf die Vergütung und die Zeitplanung auswirken würde
- 1.1.7. Die Leistungserbringerin wird die Leistungsbezügerin in der Änderungsofferte jeweils über die pro Änderungsantrag anfallende Vergütung informieren.

- 1.1.8. Die Leistungsbezügerin wird innert angemessener Frist – in der Regel innert **20** Arbeitstagen nach Erhalt der Änderungsofferte – schriftlich mitteilen, ob sie mit der vorgeschlagenen Änderung und der Art und Weise ihrer Umsetzung einverstanden ist (**Entscheid über die Änderung**).
- 1.1.9. Allfällige **Modifikationswünsche** gegenüber der Änderungsofferte haben analoge Wirkung wie ein Entscheid über das Vorgehen gemäss Ziff. 1.1.5, d.h. die Leistungserbringerin unterbreitet der Leistungsbezügerin in der Regel innert **20** Arbeitstagen eine ergänzte Änderungsofferte. Die Leistungserbringerin wird die Leistungsbezügerin vorab über die ungefähren Kosten für die detaillierten Abklärungen und die Erstellung der ergänzten Änderungsofferte informieren. Unter dem Vorbehalt einer anders lautenden Erklärung der Leistungsbezügerin steht die gesamte Änderung unter der Bedingung, dass die Parteien sich über die Modifikationswünsche einigen.
- 1.1.10. Alle **Leistungsänderungen** werden unverzüglich nach dem Änderungsentscheid schriftlich durch Änderung oder Ergänzung der bestehenden Vertragsdokumente oder als Nachtrag dazu festgehalten.



Grafik 1: Übersicht Änderungsprozess

1.1.11. Nachgewiesene **Aufwendungen** der Leistungserbringerin für **Abklärungen und Änderungsofferten** werden – soweit nicht im Einzelfall schriftlich anders vereinbart – wie folgt getragen:

- Wurde der Änderungsantrag von der Leistungsbezügerin eingebracht, hat sie der Leistungserbringerin den Abklärungs- und Offertaufwand zu vergüten.
- Wurde der Änderungsantrag von der Leistungserbringerin eingebracht und die Leistungsbezügerin hat mitgeteilt, dass der Änderungsantrag weiterzuerfolgen ist, so hat die Leistungserbringerin den Abklärungs- und Offertaufwand zu vergüten.

- Wurde der Änderungsantrag von der Leistungserbringerin eingebracht und die Leistungsbezügerin hat mitgeteilt, dass der Änderungsantrag nicht weiterzuverfolgen ist, so hat die Leistungserbringerin den Abklärungs- und Offertaufwand nicht zu vergüten.
- [Hat die Leistungserbringerin die Gründe für den Änderungsantrag ausschliesslich zu vertreten, so trägt sie unabhängig davon, ob er von der Leistungsbezügerin angenommen wurde den eigenen Abklärungs- und Offertaufwand].

Allfällige Streitigkeiten im Zusammenhang mit der Kostenverteilung des Änderungsprozesses sind im Rahmen des **Eskalationsverfahrens** zu klären.

1.2. Zusätzliche Leistungen

- 1.2.1. Zusätzliche Leistungen werden von der Leistungserbringerin auf Verlangen der Leistungsbezügerin, unter Vorbehalt der vorhandenen Ressourcen, schriftlich offeriert, sofern es sich um Leistungen handelt, welche die Leistungserbringerin gemäss ihrem Leistungsportfolio auch andere Kunden gegenüber erbringt. Die Leistungserbringerin bemüht sich, der Leistungsbezügerin wenn möglich ein **Festpreisangebot** oder ein Kostendach zu unterbreiten. Eine Zusatzofferte hat insbesondere die Angaben entsprechend Ziff. 1.1.6 zu enthalten.
- 1.2.2. Ergeben sich im Zusammenhang mit zusätzlichen Leistungen **Änderungen der vertraglich vereinbarten Leistungen**, so ist diesbezüglich ein Leistungsänderungsverfahren gemäss Ziff. 0 durchzuführen.
- 1.2.3. **Allfälliger Aufwand der Leistungserbringerin im Zusammenhang mit der Offertstellung** ist [nur soweit] vergütungspflichtig [als er Leistungsänderungen im Sinn von Ziff. 0 betrifft].
- 1.2.4. Die Leistungsbezügerin ist nicht verpflichtet, **zusätzliche Leistungen**, die ausserhalb der abgeschlossenen Projektverträge stehen, bei der Leistungserbringerin zu beziehen.

Dr. Wolfgang Straub
Augsburger Deutsch & Partner
Effingerstrasse 17/Postfach
3001 Bern
wolfgang.straub@ad-p.ch
www.ad-p.ch und www.it-recht.ch

Dr. Jürg Schneider
Walder Wyss AG
Place de la Gare 9a/Postfach
1001 Lausanne
juerg.schneider@walderwyss.com
www.walderwyss.com

1. Konflikteskalationsverfahren (Konfliktmanagement)

- 1.1.1. Im Falle von Uneinigkeiten bemühen sich die Parteien um eine **gütliche Einigung**. Das Konflikteskalationsverfahren wird auf allen Ebenen nach dem Grundsatz von Treu und Glauben mit dem gemeinsamen Ziel der einvernehmlichen Bereinigung von Meinungsdivergenzen durchgeführt.
- 1.1.2. Jede Partei ist berechtigt, sämtliche Meinungsdivergenzen im Zusammenhang mit dem Abschluss, der Durchführung oder der Beendigung des vorliegenden Vertrages sowie der davon betroffenen Einzelverträge und Anhänge den im Anhang 'Governance und Schlüsselpersonen' genannten **Konflikteskalationsebenen** zur Bereinigung zu unterbreiten. Dabei gilt der Grundsatz, dass jede Partei ihren eigenen Aufwand für die Teilnahme an diesem Verfahren selbst trägt.
- 1.1.3. Jeder Ebene steht für die Lösung eines Konfliktes ein Zeitraum von **20** Arbeitstagen zur Verfügung. Kann innert dieser Frist weder die Differenz gelöst werden, noch ein Bereinigungsplan vereinbart werden, so ist jede Partei berechtigt, die Meinungsdivergenz der **nächsthöheren Ebene** zu unterbreiten. Kommt es auch auf der höchsten Konflikteskalationsebene innert der Frist nicht zu einer einvernehmlichen Lösung des Konflikts, so kann dieser von jeder Partei dem zuständigen Gericht unterbreitet werden.
- 1.1.4. Im Fall von Auseinandersetzungen über Sachverhalts-, Bewertungs- und ähnliche Fragen kann jede Partei verlangen, dass ein für alle betroffenen Parteien verbindliches **Schiedsgutachten** im Sinn von Art. 189 ZPO durch einen unabhängigen Sachverständigen eingeholt wird. Das Recht zur Durchführung eines Konflikteskalationsverfahrens – bzw. eines Gerichtsverfahrens nach erfolglosem Abschluss des Konflikteskalationsverfahrens – wird durch die Einholung eines Schiedsgutachtens nicht eingeschränkt. Ein bereits hängig gemachtes Konflik-

teskalationsverfahren wird bis zum Vorliegen des Schiedsgutachtens sistiert, wenn alle betroffenen Parteien der Sistierung zustimmen. Über die Person des Schiedsgutachters und den Ablauf des Verfahrens einigen sich die Parteien ad hoc. Der Schiedsgutachter hat sich auch zur Verteilung der Verfahrenskosten zu äussern. Dabei gilt der Grundsatz, dass die Kosten von der unterlegenen Partei zu tragen sind.

- 1.1.5. Sollten sich die Parteien auf die **Ernennung einer gemeinsam zu bestimmenden Person** (z.B. Schiedsgutachter, Controller, Auditor) nicht einigen, wird diese durch den [x] bestimmt. Weigert sich dieser, eine entsprechende Ernennung vorzunehmen, erfolgt diese durch den nach diesem Vertrag zuständigen Richter. Die ernannte Person entscheidet auch über den Ablauf des betreffenden Verfahrens ad hoc, sofern sich die Parteien darüber nicht einvernehmlich einigen konnten.