

Inhalt

Vorwort	IX
Danksagungen	XI
Die Autoren	XIII
1 Agilität – was ist das?	1
1.1 Das Agile Manifesto von 2001	6
1.2 Agile Entwicklung am Beispiel Scrum	10
1.2.1 Die Organisationsprinzipien	12
1.2.2 Das Prozessmodell	13
1.2.3 Schätzen in Scrum	18
1.3 Agilität aus Sicht des Einkäufers	21
1.4 Agilität aus Sicht des Verkäufers	23
1.5 Die zwölf Prinzipien agiler Softwareentwicklung	23
2 Das fehlende Teil im Puzzle – Der Agile Festpreisvertrag	31
2.1 Die Probleme herkömmlicher Festpreisverträge	34
2.2 Die Probleme von Time & Material-Verträgen	38
2.3 Etwas Neues: Der Agile Festpreisvertrag	40
3 Was ist der Agile Festpreisvertrag?	43
3.1 Bisherige Ansätze	44
3.2 Der Agile Festpreisvertrag	45
3.2.1 Wie kommt man zum Agilen Festpreisvertrag?	46
3.2.1.1 Schritt 1 – Definition des Vertragsgegenstandes.	47
3.2.1.2 Schritt 2 – Detailspezifikation einer exemplarischen Menge an Referenz-User Stories	49
3.2.1.3 Schritt 3 – Workshop zum Gesamtscope	51
3.2.1.4 Schritt 4 – Riskshare, Checkpoint-Phase und Ausstiegspunkte ...	54
3.2.1.5 Schritt 5 – Vereinbarung zur Scope-Governance.	58
3.2.1.6 Schritt 6 – Wie das Kooperationsmodell zum Motivationsmodell wird	62
3.2.1.7 Keine Mehrkosten durch den Agilen Festpreis	63

4	Muster für einen Agilen Festpreisvertrag	65
	Appendix A: Kommerzielle Vereinbarungen	78
	Appendix B: Technischer Umfang und Prozess	82
	Appendix C: 12 Prinzipien der Kooperation	89
	Appendix D: Qualitätsstandards und Definition of Done	95
5	Ausschreibung und Preisfindung für Projekte nach Agilen Festpreisverträgen	97
5.1	Was wird beim Agilen Festpreisvertrag ausgeschrieben?	99
5.2	Anforderungen an Ausschreibung und Umsetzung	102
5.2.1	Wettbewerb	103
5.2.2	Vergleichbarkeit und Transparenz	106
5.3	Schritte einer Ausschreibung mit Fokus auf den Agilen Festpreis	108
5.3.1	Interne Abstimmung	108
5.3.2	Vorbereitung der Ausschreibung	110
5.3.3	Ausschreibung	112
5.3.4	Zuschlag	114
5.3.5	Preisoptimierungsoptionen	117
5.3.6	Projekt- und Vertragsmanagement	118
6	Besondere Anforderungen an den rechtlichen Rahmen beim Agilen Festpreisvertrag	119
6.1	Bewegliches System	120
6.2	Gewährleistung und Schadensersatz	121
6.3	Zeitplan und Meilensteine	122
6.4	Eskalationspfad	123
7	Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktik	125
7.1	Zielstellung des Auftraggebers	127
7.2	Zielstellung des Auftragnehmers	128
7.3	Ziele und Bonifikation der involvierten Personen	129
7.4	Strategie für das Projekt und die Verhandlung	131
7.5	Taktik für die Verhandlung	132
7.6	Preisfindung	135
7.7	Abschluss der Verhandlung und Projekt Steerings	135
8	Vor- und Nachteile Agiler Festpreisverträge	137
8.1	Detailbetrachtung der Vor- und Nachteile	138
8.1.1	Budgetsicherheit	139
8.1.2	Anforderungsflexibilität	141
8.1.3	Detaillierte Anforderungen	144
8.1.4	Verhandlungsaufwand	146
8.1.5	Schätzsicherheit	148
8.1.6	Qualitätsrisiko	149
8.1.7	Preisüberhöhungstendenz	151
8.1.8	Chance auf Auftragserteilung	153

8.1.9	Kostenrisiko	154
8.1.10	Auftragssicherheit	155
8.1.11	Abnahmeaufwand	156
8.1.12	Kalkulationstransparenz	159
8.1.13	Fortschrittstransparenz	160
8.1.14	Permanentes Regulativ	162
8.1.15	Absicherung der Investitionen	164
8.2	Zusammenfassung und Überblick	165
9	Toolbox für Agile Festpreisverträge	169
9.1	Vor der Verhandlung: Mit Argumenten Interesse wecken	170
9.2	Probleme des Gegenübers erkennen	172
9.3	Eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Erfahrungen etablieren	173
9.4	Feature Shoot-out	174
9.5	Das Black-Swan-Szenario	175
9.6	Workshop zum Vertrags-Setup	175
9.7	Reports und Metriken	178
9.7.1	KISS Backlog View	179
9.7.2	Fokussieren: Es gibt ein Ziel!	180
9.8	Der Agile Festpreis für Großprojekte	181
10	Beispiele aus der Praxis	183
10.1	Beispiel 1 – Softwareintegration in einem Migrationsprojekt	183
10.1.1	Ausgangssituation	184
10.1.2	Vertrag und Vorgehen nach herkömmlicher Methodik	185
10.1.2.1	Ausschreibungsphase	185
10.1.2.2	Verhandlung	187
10.1.2.3	Der herkömmliche Festpreisvertrag	188
10.1.2.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	191
10.1.2.5	Projektabschluss	192
10.1.3	Vorgehen nach dem Agilen Festpreisvertrag	194
10.1.3.1	Ausschreibungsphase	194
10.1.3.2	Verhandlung	197
10.1.3.3	Der Agile Festpreisvertrag	198
10.1.3.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	198
10.1.3.5	Projektabschluss	201
10.1.3.6	Resümee	202
10.1.4	Agiler Festpreisvertrag für Beispiel 1	202
10.1.4.1	Anhang A – „Kommerzielle Vereinbarungen“	210
10.1.4.2	Anhang B – „Technischer Umfang und Prozess“	213
10.2	Beispiel 2 – Erstellung eines Softwareprodukts	216
10.2.1	Ausgangssituation	216
10.2.2	Vertrag und Vorgehen nach dem herkömmlichen Festpreisvertrag	217
10.2.2.1	Ausschreibungsphase beim Festpreisprojekt	217
10.2.2.2	Verhandlung	219
10.2.2.3	Der herkömmliche Festpreisvertrag	220

10.2.2.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	221
10.2.2.5	Projektabschluss	225
10.2.3	Vertrag und Vorgehen auf Basis Time & Material	226
10.2.3.1	Ausschreibungsphase	226
10.2.3.2	Verhandlung	228
10.2.3.3	Der Time & Material-Vertrag	229
10.2.3.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	229
10.2.3.5	Projektabschluss	232
10.2.4	Vorgehen nach dem Agilen Festpreisvertrag	233
10.2.4.1	Ausschreibungsphase	233
10.2.4.2	Verhandlung	235
10.2.4.3	Der Agile Festpreisvertrag	235
10.2.4.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	237
10.2.4.5	Projektabschluss	239
10.2.5	Resümee	239
Fragen und Antworten		241
Schlusswort		245
Literatur		247
Stichwortverzeichnis		251