

Inhalt

Vorwort	IX
Danksagungen	XII
Die Autoren	XIV
1 Agilität – was ist das?	1
1.1 Die Lösung – agil Arbeiten	8
1.2 Agile Entwicklung am Beispiel Scrum	11
1.2.1 Organisationsprinzipien und Rollen	14
1.2.2 Das Prozessmodell	17
1.2.3 Schätzen in Scrum	22
1.3 Agilität aus Sicht des Einkäufers	25
1.4 Agilität aus Sicht des Verkäufers	27
1.5 Die zwölf Prinzipien agiler Softwareentwicklung	28
2 Das fehlende Teil im Puzzle: der Agile Festpreisvertrag	36
2.1 Die Probleme herkömmlicher Festpreisverträge	39
2.2 Die Probleme von Time & Material-Verträgen	44
2.3 Etwas Neues: der Agile Festpreisvertrag	45
3 Was ist der Agile Festpreisvertrag?	50
3.1 Bisherige Ansätze	51
3.2 Der Agile Festpreisvertrag	53
3.2.1 Schritt 0 – Vorbereitung für ein gemeinsames Verständnis	55
3.2.2 Schritt 1 – Definition des Vertragsgegenstands	56
3.2.3 Schritt 2 – Detailspezifikation einer exemplarischen Menge an Referenz-User-Stories	58
3.2.4 Schritt 3 – Workshop zum Gesamtscope	61
3.2.5 Schritt 4 – Riskshare, Checkpoint-Phase und Ausstiegspunkte	64
3.2.6 Schritt 5 – Vereinbarung zur Scope-Governance	68
3.2.7 Schritt 6 – wie das Kooperationsmodell zum Motivationsmodell wird	72
3.2.8 Keine Mehrkosten durch den Agilen Festpreis	73

4	Muster für einen Agilen Festpreisvertrag	79
	Vertrag über das Softwareprojekt	80
	Appendix A: Kommerzielle Vereinbarungen	93
	Appendix B: Technischer Umfang und Prozess	97
	Appendix C: 12 Prinzipien der Kooperation	104
	Appendix D: Qualitätsstandards und Definition of Done	109
5	Ausschreibung und Preisfindung für Projekte nach Agilen Festpreisverträgen	111
5.1	Was wird beim Agilen Festpreisvertrag ausgeschrieben?	112
5.2	Anforderungen an Ausschreibung und Umsetzung	116
5.2.1	Wettbewerb	116
5.2.2	Vergleichbarkeit und Transparenz	119
5.3	Schritte einer Ausschreibung mit Fokus auf den Agilen Festpreis	121
5.3.1	Interne Abstimmung	122
5.3.2	Vorbereitung der Ausschreibung	124
5.3.3	Ausschreibung	126
5.3.4	Zuschlag	128
5.3.5	Preisoptimierungsoptionen	132
5.3.6	Projekt- und Vertragsmanagement	133
6	Besondere Anforderungen an den rechtlichen Rahmen beim Agilen Festpreisvertrag	135
6.1	Bewegliches System	136
6.2	Gewährleistung und Schadensersatz	137
6.3	Zeitplan und Meilensteine	138
6.4	Eskalationspfad	139
7	Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktik	143
7.1	Zielstellung des Auftraggebers	144
7.2	Zielstellung des Auftragnehmers	146
7.3	Ziele und Bonifikation der involvierten Personen	146
7.4	Strategie für das Projekt und die Verhandlung	148
7.5	Taktik für die Verhandlung	149
7.6	Preisfindung	152
7.7	Abschluss der Verhandlung und Projekt-Steerings	153
8	Vor- und Nachteile Agiler Festpreisverträge	155
8.1	Detailbetrachtung der Vor- und Nachteile	157
8.1.1	Budgetsicherheit	158
8.1.2	Anforderungsflexibilität	160
8.1.3	Detaillierte Anforderungen	162
8.1.4	Verhandlungsaufwand	164
8.1.5	Schätzsicherheit	166

8.1.6	Qualitätsrisiko	167
8.1.7	Preisüberhöhungstendenz	168
8.1.8	Chance auf Auftragserteilung	170
8.1.9	Kostenrisiko	171
8.1.10	Auftragssicherheit	172
8.1.11	Abnahmeaufwand	173
8.1.12	Kalkulationstransparenz	175
8.1.13	Fortschrittstransparenz	176
8.1.14	Permanentes Regulativ	178
8.1.15	Absicherung der Investitionen	179
8.1.16	Frühzeitiges Erkennen von Problemen	180
8.2	Zusammenfassung und Überblick	182
9	Toolbox für Agile Festpreisverträge	185
9.1	Vor der Verhandlung: Mit Argumenten Interesse wecken	186
9.2	Probleme des Gegenübers erkennen	188
9.3	Eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Erfahrungen etablieren ...	189
9.4	Feature Shoot-out	190
9.5	Das Black-Swan-Szenario	191
9.6	Workshop zum Vertrags-Setup	191
9.7	Reports und Metriken	194
9.7.1	KISS Backlog View	195
9.7.2	Fokussieren: Es gibt ein Ziel!	196
9.8	Der Agile Festpreis für Großprojekte	197
10	Beispiele aus der Praxis	199
10.1	Beispiel 1: Entwicklung eines innovativen Produkts	199
10.1.1	Ausgangssituation	200
10.1.2	Vorgehen	200
10.1.3	Kritische Situationen	201
10.1.4	Projektabschluss	202
10.2	Beispiel 2: Entwicklung eines innovativen Produkts	203
10.2.1	Hintergründe zur Auswahl des Agilen Festpreises als Basis-Vertragsmodell	203
10.2.2	Ausgangssituation	204
10.2.3	Ausschreibungsphase	205
10.2.4	Verhandlungsphase	209
10.2.5	Spezielle Regelungen im Vertrag	210
10.2.6	Projektverlauf und Vorgehen	211
10.2.7	Kritische Erfolgsfaktoren	212
10.2.8	Resümee und Zusammenfassung	213
10.3	Beispiel 3: Softwareintegration in einem Migrationsprojekt	214
10.3.1	Ausgangssituation	214

10.3.2	Vertrag und Vorgehen nach herkömmlicher Methodik	216
10.3.2.1	Ausschreibungsphase	216
10.3.2.2	Verhandlung	218
10.3.2.3	Der herkömmliche Festpreisvertrag	219
10.3.2.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	221
10.3.2.5	Projektabschluss	223
10.3.3	Vorgehen nach dem Agilen Festpreisvertrag	225
10.3.3.1	Ausschreibungsphase	225
10.3.3.2	Verhandlung	228
10.3.3.3	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	229
10.3.3.4	Projektabschluss	231
10.3.3.5	Resümee	233
10.4	Beispiel 4: Entwicklung eines Softwareprodukts	233
10.4.1	Ausgangssituation	234
10.4.2	Vertrag und Vorgehen nach dem herkömmlichen Festpreisvertrag	234
10.4.2.1	Ausschreibungsphase beim Festpreisprojekt	234
10.4.2.2	Verhandlung	236
10.4.2.3	Der herkömmliche Festpreisvertrag	237
10.4.2.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	239
10.4.2.5	Projektabschluss	242
10.4.3	Vertrag und Vorgehen auf Basis von Time & Material	243
10.4.3.1	Ausschreibungsphase	243
10.4.3.2	Verhandlung	246
10.4.3.3	Der Time & Material-Vertrag	246
10.4.3.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	247
10.4.3.5	Projektabschluss	249
10.4.4	Vorgehen nach dem Agilen Festpreisvertrag	250
10.4.4.1	Ausschreibungsphase	250
10.4.4.2	Verhandlung	252
10.4.4.3	Der Agile Festpreisvertrag	253
10.4.4.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	254
10.4.4.5	Projektabschluss	257
10.4.5	Resümee	257
11	Fragen und Antworten	259
12	Schlusswort	263
13	Literatur	265
	Index	269