

Andreas Opelt
Boris Gloger
Wolfgang Pfarl
Ralf Mittermayr

Der agile Festpreis

Leitfaden für wirklich erfolgreiche
IT-Projekt-Verträge

HANSER

Inhalt

Vorwort	IX
Danksagungen	XI
Die Autoren	XIII
1 Agilität - was ist das?	1
1.1 Das Agile Manifeste von 2001	6
1.2 Agile Entwicklung am Beispiel Serum	10
1.2.1 Die Organisationsprinzipien	12
1.2.2 Das Prozessmodell	13
1.2.3 Schätzen in Serum	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	44
3.2.1 Wie kommt man zum Agilen "Festpreisvertrag"?	45
3.2.1.1 Schritt 1 - Definition des Vertragsgegenstandes	47
3.2.1.2 Schritt 2 - Detailspezifikation einer exemplarischen Menge an Referenz-User Stories	48
3.2.1.3 Schritt 3 - Workshop zum Gesamtscope	51
3.2.1.4 Schritt 4 - Riskshare, Checkpoint-Phase und Ausstiegspunkte ...	53
3.2.1.5 Schritt 5 - Vereinbarung zur Scope-Governance	57
3.2.1.6 Schritt 6 - Wie das Kooperationsmodell zum Motivationsmodell wird	60

4	Muster für einen Agilen Festpreisvertrag	63
	Appendix A: Kommerzielle Vereinbarungen	74
	Appendix B: Technischer Umfang und Prozess	78
	Appendix C: 12 Prinzipien der Kooperation	85
5	Ausschreibung und Preisfindung für Projekte nach Agilen Festpreisverträgen	91
5.1	Was wird beim Agilen Festpreisvertrag ausgeschrieben?	93
5.2	Anforderungen an Ausschreibung und Umsetzung	96
5.2.1	Wettbewerb	96
5.2.2	Vergleichbarkeit und Transparenz	99
5.3	Schritte einer Ausschreibung mit Fokus auf den Agilen Festpreis	101
5.3.1	Interne Abstimmung	101
5.3.2	Vorbereitung der Ausschreibung	103
5.3.3	Ausschreibung	104
5.3.4	Zuschlag	107
5.3.5	Preisoptimierungsoptionen	110
5.3.6	Projekt- und Vertragsmanagement	111
6	Besondere Anforderungen an den rechtlichen Rahmen beim Agilen Festpreisvertrag	113
6.1	Bewegliches System	114
6.2	Gewährleistung und Schadensersatz	115
6.3	Zeitplan und Meilensteine	116
6.4	Eskalationspfad	116
7	Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktik	119
7.1	Zielstellung des Auftraggebers	119
7.2	Zielstellung des Auftragnehmers	121
7.3	Ziele und Bonifikation der involvierten Personen	121
7.4	Strategie für das Projekt und die Verhandlung	123
7.5	Taktik für die Verhandlung	124
7.6	Preisfindung	127
7.7	Abschluss der Verhandlung und Projekt Steerings	128
8	Vor- und Nachteile Agiler Festpreisverträge	129
8.1	Detailbetrachtung der Vor- und Nachteile	130
8.1.1	Budgetsicherheit	131
8.1.2	Anforderungsflexibilität	133
8.1.3	Detaillierte Anforderungen	136
8.1.4	Verhandlungsaufwand	138
8.1.5	Schätzsicherheit	140
8.1.6	Qualitätsrisiko	141
8.1.7	Preisüberhöhungstendenz	143
8.1.8	Chance auf Auftragserteilung	145
8.1.9	Kostenrisiko	146

8.1.10	Auftragssicherheit	147
8.1.11	Abnahmeaufwand	148
8.1.12	Kalkulationstransparenz	151
8.1.13	Fortschrittstransparenz	152
8.1.14	Permanentes Regulativ	154
8.1.15	Absicherung der Investitionen	156
8.2	Zusammenfassung und Überblick	157
9	Toolbox für Agile Festpreisverträge	161
9.1	Vor der Verhandlung: Mit Argumenten Interesse wecken	162
9.2	Probleme des Gegenübers erkennen	164
9.3	Eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Erfahrungen etablieren	165
9.4	Feature Shoot-out	166
9.5	Das Black-Swan-Szenario...	167
9.6	Workshop zum Vertrags-Setup	167
9.7	Reports und Metriken	170
9.7.1	KISS Backlog View	171
9.7.2	Fokussieren: Es gibt ein Ziel!	172
10	Beispiele aus der Praxis	175
10.1	Beispiel 1 - Softwareintegration in einem Migrationsprojekt	175
10.1.1	Ausgangssituation	175
10.1.2	Vertrag und Vorgehen nach herkömmlicher Methodik	177
10.1.2.1	Ausschreibungsphase	177
10.1.2.2	Verhandlung	179
10.1.2.3	Der herkömmliche Festpreisvertrag	180
10.1.2.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	183
10.1.2.5	Projektabschluss	184
10.1.3	Vorgehen nach dem Agilen Festpreisvertrag	186
10.1.3.1	Ausschreibungsphase	186
10.1.3.2	Verhandlung	189
10.1.3.3	Der Agile Festpreisvertrag	190
10.1.3.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	190
10.1.3.5	Projektabschluss	193
10.1.3.6	Resümee	194
10.1.4	Agiler Festpreisvertrag für Beispiel 1	194
10.1.4.1	Anhang A - „Kommerzielle Vereinbarungen“	202
10.1.4.2	Anhang B - „Technischer Umfang und Prozess“	205
10.2	Beispiel 2 - Erstellung eines Softwareprodukts	208
10.2.1	Ausgangssituation	208
10.2.2	Vertrag und Vorgehen nach dem herkömmlichen Festpreisvertrag	209
10.2.2.1	Ausschreibungsphase beim Festpreisprojekt	209
10.2.2.2	Verhandlung	211
10.2.2.3	Der herkömmliche Festpreisvertrag	212
10.2.2.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	213
10.2.2.5	Projektabschluss	217

10.2.3 Vertrag und Vorgehen auf Basis Time & Material	218
10.2.3.1 Ausschreibungsphase	218
10.2.3.2 Verhandlung	220
10.2.3.3 Der Time & Material-Vertrag	221
10.2.3.4 Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	221
10.2.3.5 Projektabschluss	224
10.2.4 Vorgehen nach dem Agilen Festpreisvertrag	225
10.2.4.1 Ausschreibungsphase	225
10.2.4.2 Verhandlung	227
10.2.4.3 Der Agile Festpreisvertrag	227
10.2.4.4 Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen	229
10.2.4.5 Projektabschluss	231
10.2.5 Resümee	231
Schlusswort	233
Literatur	235
Stichwortverzeichnis	237