

Inhalt

Vorwort	IX
Danksagungen	XI
Die Autoren	XIII
1 Agilität – was ist das?	1
1.1 Das Agile Manifesto von 2001	7
1.2 Agile Entwicklung am Beispiel Scrum	12
1.2.1 Organisationsprinzipien und Rollen	14
1.2.2 Das Prozessmodell	16
1.2.3 Schätzen in Scrum	21
1.3 Agilität aus Sicht des Einkäufers	24
1.4 Agilität aus Sicht des Verkäufers	26
1.5 Die zwölf Prinzipien agiler Softwareentwicklung	27
2 Das fehlende Teil im Puzzle: Der Agile Festpreisvertrag	35
2.1 Die Probleme herkömmlicher Festpreisverträge	38
2.2 Die Probleme von Time & Material-Verträgen	43
2.3 Etwas Neues: der Agile Festpreisvertrag	44
3 Was ist der Agile Festpreisvertrag?	47
3.1 Bisherige Ansätze	48
3.2 Der Agile Festpreisvertrag	49
3.2.1 Schritt 1 – Definition des Vertragsgegenstands	52
3.2.2 Schritt 2 – Detailspezifikation einer exemplarischen Menge an Referenz-User-Stories	54
3.2.3 Schritt 3 – Workshop zum Gesamtscope	57
3.2.4 Schritt 4 – Riskshare, Checkpoint-Phase und Ausstiegspunkte ..	59
3.2.5 Schritt 5 – Vereinbarung zur Scope-Governance	64
3.2.6 Schritt 6 – Wie das Kooperationsmodell zum Motivationsmodell wird	67
3.2.7 Keine Mehrkosten durch den Agilen Festpreis	69

4	Muster für einen Agilen Festpreisvertrag	75
	Appendix A: Kommerzielle Vereinbarungen	88
	Appendix B: Technischer Umfang und Prozess	92
	Appendix C: 12 Prinzipien der Kooperation	99
	Appendix D: Qualitätsstandards und Definition of Done	105
5	Ausschreibung und Preisfindung für Projekte nach Agilen Festpreisverträgen	107
5.1	Was wird beim Agilen Festpreisvertrag ausgeschrieben?	108
5.2	Anforderungen an Ausschreibung und Umsetzung	112
5.2.1	Wettbewerb	112
5.2.2	Vergleichbarkeit und Transparenz	115
5.3	Schritte einer Ausschreibung mit Fokus auf den Agilen Festpreis	117
5.3.1	Interne Abstimmung	118
5.3.2	Vorbereitung der Ausschreibung	120
5.3.3	Ausschreibung	121
5.3.4	Zuschlag	124
5.3.5	Preisoptimierungsoptionen	128
5.3.6	Projekt- und Vertragsmanagement	129
6	Besondere Anforderungen an den rechtlichen Rahmen beim Agilen Festpreisvertrag	131
6.1	Bewegliches System	132
6.2	Gewährleistung und Schadensersatz	133
6.3	Zeitplan und Meilensteine	134
6.4	Eskalationspfad	135
7	Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktik	137
7.1	Zielstellung des Auftraggebers	138
7.2	Zielstellung des Auftragnehmers	140
7.3	Ziele und Bonifikation der involvierten Personen	140
7.4	Strategie für das Projekt und die Verhandlung	142
7.5	Taktik für die Verhandlung	143
7.6	Preisfindung	146
7.7	Abschluss der Verhandlung und Projekt Steerings	147
8	Vor- und Nachteile Agiler Festpreisverträge	149
8.1	Detailbetrachtung der Vor- und Nachteile	151
8.1.1	Budgetsicherheit	152
8.1.2	Anforderungsflexibilität	154
8.1.3	Detaillierte Anforderungen	156
8.1.4	Verhandlungsaufwand	158
8.1.5	Schätzsicherheit	160

- 8.1.6 Qualitätsrisiko 161
- 8.1.7 Preisüberhöhungstendenz 162
- 8.1.8 Chance auf Auftragserteilung 164
- 8.1.9 Kostenrisiko 164
- 8.1.10 Auftragssicherheit 165
- 8.1.11 Abnahmeaufwand 167
- 8.1.12 Kalkulationstransparenz 169
- 8.1.13 Fortschrittstransparenz 170
- 8.1.14 Permanentes Regulativ 172
- 8.1.15 Absicherung der Investitionen 173
- 8.1.16 Frühzeitiges Erkennen von Problemen 174
- 8.2 Zusammenfassung und Überblick 175
- 9 Toolbox für Agile Festpreisverträge 179**
- 9.1 Vor der Verhandlung: Mit Argumenten Interesse wecken 180
- 9.2 Probleme des Gegenübers erkennen 182
- 9.3 Eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Erfahrungen etablieren 183
- 9.4 Feature Shoot-out 185
- 9.5 Das Black-Swan-Szenario 185
- 9.6 Workshop zum Vertrags-Setup 186
- 9.7 Reports und Metriken 189
 - 9.7.1 KISS Backlog View 189
 - 9.7.2 Fokussieren: Es gibt ein Ziel! 190
- 9.8 Der Agile Festpreis für Großprojekte 191
- 10 Beispiele aus der Praxis 195**
- 10.1 Beispiel 1 – Entwicklung eines innovativen Produkts 195
 - 10.1.1 Ausgangssituation 196
 - 10.1.2 Vorgehen 196
 - 10.1.3 Kritische Situationen 197
 - 10.1.4 Projektabschluss 198
- 10.2 Beispiel 2 – Softwareintegration
in einem Migrationsprojekt 199
 - 10.2.1 Ausgangssituation 199
 - 10.2.2 Vertrag und Vorgehen nach herkömmlicher Methodik 201
 - 10.2.2.1 Ausschreibungsphase 201
 - 10.2.2.2 Verhandlung 203
 - 10.2.2.3 Der herkömmliche Festpreisvertrag 204
 - 10.2.2.4 Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen ... 207
 - 10.2.2.5 Projektabschluss 208
 - 10.2.3 Vorgehen nach dem Agilen Festpreisvertrag 210
 - 10.2.3.1 Ausschreibungsphase 210
 - 10.2.3.2 Verhandlung 213
 - 10.2.3.3 Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen ... 214

10.2.3.4	Projektabschluss	217
10.2.3.5	Resümee	218
10.3	Beispiel 3 – Entwicklung eines Softwareprodukts	218
10.3.1	Ausgangssituation	219
10.3.2	Vertrag und Vorgehen nach dem herkömmlichen Festpreisvertrag	219
10.3.2.1	Ausschreibungsphase beim Festpreisprojekt	219
10.3.2.2	Verhandlung	221
10.3.2.3	Der herkömmliche Festpreisvertrag	222
10.3.2.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen ...	224
10.3.2.5	Projektabschluss	227
10.3.3	Vertrag und Vorgehen aus Basis von Time & Material	228
10.3.3.1	Ausschreibungsphase	229
10.3.3.2	Verhandlung	231
10.3.3.3	Der Time & Material-Vertrag	231
10.3.3.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen ...	232
10.3.3.5	Projektabschluss	234
10.3.4	Vorgehen nach dem Agilen Festpreisvertrag	235
10.3.4.1	Ausschreibungsphase	235
10.3.4.2	Verhandlung	237
10.3.4.3	Der Agile Festpreisvertrag	238
10.3.4.4	Projektverlauf, die Teams und kritische Situationen ...	239
10.3.4.5	Projektabschluss	242
10.3.5	Resümee	242
11	Fragen und Antworten	245
12	Schlusswort	249
13	Literatur	251
	Index	255