

Wer an agile Festpreise glaubt, glaubt auch an fehlerfreie Software

**Karsten Meyer-Kühl
IT-P GmbH
Hannover**

Schlüsselworte

Softwareentwicklung, Agile Methoden, Vertragsformen, Projektmanagement, Strategie

Einleitung

Häufig werden in der Geschäftswelt Projekte von oder zusammen mit Dienstleistern durchgeführt. Sollen diese Projekte agil durchgeführt werden, was zumindest in der Softwareentwicklung seit einiger Zeit schon die Regel ist, ist die Abrechnung als Festpreis sicherlich nicht der optimale Weg.

Doch der Markt erfordert dennoch, sich mit dem Thema zu beschäftigen, da in vielen Firmen die Prozesse um Projekte herum, insbesondere z. B. der Einkauf oder das Controlling, oft noch wenig Berührungspunkte mit agilen Denkweisen haben. Daher ist die an sich widersprüchliche Anforderung "agile Abwicklung unter fester Zusage von Inhalt und Fertigstellungstermin" leider häufig in Ausschreibungen und Angebotsaufforderungen zu lesen.

Solche Zusagen konnten allerdings mit klassischem Projektmanagement in der Regel auch schon nicht gehalten werden. Somit können wir uns solchen Projekten und Verträgen ebenso so gut wie möglich nähern wie wir das schon immer getan haben.

Oder am Titel orientiert: wir versuchen ja auch der fehlerfreien Software so nah wie irgend möglich zu kommen.

Dementsprechend untersuchen wir im Vortrag eine von mehreren Möglichkeiten, wie man unter solchen Rahmenbedingungen eine erfolgreiche Abwicklung eines Projektes erreichen kann. Grundidee ist die Formulierung von Epics als Basis des Scopes.

Dabei spielen Themen wie Risikomanagement und Vertragsgestaltung wichtige Rollen. Der entscheidende Punkt ist aber die Mitwirkung des fachlichen Kunden, der sich ja die Agilität ursprünglich gewünscht hat und daher in die Pflicht genommen werden darf.

Der Vortrag ist also auch für die Auftraggeberseite interessant, da diese ja im Rahmen ihrer klassischen Organisation Ideen benötigt, wie Projekte agil umgesetzt werden können.

Zunächst nähern wir uns dem Begriff an, um herauszufinden, welche Lösungsmöglichkeiten es geben kann.

Der agile Festpreis ist kein klassischer Werkvertrag, unter dem das Entwicklerteam agil arbeitet

Das kann zwar dem Team helfen, man verliert aber einige der ursprünglichen gedachten Vorteile der Agilität, z.B. das schnelle Ausliefern von Artefakten, die Variabilität des Scopes oder auch die Sicherheit, wann das Projekt zu Ende ist.

Auch die Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftraggeber muss agil ablaufen

Erst dann haben wir ein agiles Projekt. Aber wie, wenn nicht alle beteiligten Organisationseinheiten des Kunden agil arbeiten? Bzw. wenn sie womöglich nicht einmal wissen, was agiles Arbeiten bedeutet?

Was ist überhaupt das Entscheidende an Agilität: Die Prinzipien? Die Methoden? Das Mindset?

Und wer ist agil? Ein Team? Eine Firma? Ein Projekt?

Letztlich kommt es bei der Agilität immer darauf an, den größtmöglichen Nutzen zu generieren.

Agilität ist ja kein Selbstzweck (auch wenn es manchmal so scheint).

Warum überhaupt agile Festpreise?

Der feste Preis bietet dem Auftraggeber eine Sicherheit im Budget. Und eine formale Sicherheit über den Umfang. Dinge wie Gewährleistung spielen außerdem eine Rolle. Gleichzeitig verlangt er agile Methoden aufgrund der bekannten Vorteile oder auch nur, weil es modern ist. Vielleicht auch, weil der interne Auftraggeber, Fachabteilung oder IT, die Vorteile der Agilität für ihre Projekte bereits kennen und mit klassischen Ansätzen auch schon ihre Erfahrungen gemacht haben.

Agiler Festpreis – ein Widerspruch in sich? Was, wenn doch nicht?

Der Preis an sich kann natürlich nicht agil sein. Gemeint ist ein Vertragskonstrukt, welches die Bezahlung als Festpreis vorsieht und eine agile Arbeitsweise des gemeinsamen Projektteams von AG und AN ermöglicht. Dafür gibt es viele Varianten. Und wir suchen für jeden Fall die beste.

Also besser: agile Projekte zum Festpreis

Grundsätzlich ist das kein Problem. Möglich sind verschiedene Varianten. Ein Festpreis pro Sprint etwa (eigentlich T&M) oder eine Bezahlung nach Story oder Function Points sind hier denkbar. Das entspricht aber nicht der landläufigen Idee, dass Festpreise mit Werkverträgen einhergehen. Wie können wir also einen Werkvertrag für ein agiles Projekt aufsetzen?

„Einsicht“: Mal ehrlich: Klassische Projekte gingen doch auch noch nie als wirklich vollständig beschriebenes Gewerk zum Festpreis!

Wer kennt fehlerfreie Lasten- oder Pflichtenhefte? Und vor allem, welches ist wirklich so vollständig, dass keine Fragen mehr aufkommen?

Erfolgreiche klassisch organisierte Projekte funktionieren auch nur mit Kommunikation während der Projektdurchführung und einer gewissen Flexibilität, bestenfalls von beiden Seiten. Schließlich steht der Kundennutzen und die Kundenzufriedenheit im Zentrum der Bemühungen eines erfolgreichen Projektes. Manchmal waren klassische Projekte „agiler“ als agile...

Dann könnte ein agiles Projekt mit einem geschickt formulierten Werkvertrag zum Festpreis doch besser sein?

Ja, genau.

Beide Seiten benötigen die obige „Einsicht“, ein gemeinsames Verständnis des agilen Vorgehens, die nötige Durchsetzungskraft im Unternehmen und ...

Ein übereinstimmendes Verständnis von Agilität an sich, von den Methoden sowie den Aufgaben beider Seiten zu erreichen, ist keine einfache Aufgabe und muss unbedingt vorher erledigt werden. Die

wichtigsten Punkte müssen auch unbedingt im Vertrag erscheinen. Und von den Entscheidern beider Seiten in ihrem Unternehmen vertreten und gegebenenfalls auch verteidigt werden.

... vor allem gegenseitiges Vertrauen

Sonst gibt es auch hier im Detail Ärger. Agilität heißt ja, dass permanent nachgesteuert wird, wie auch immer das organisiert wird. Und das geht sicherlich nicht, wenn man sich nicht vertraut und daher jede Entscheidung x-mal absichert. Denn dafür ist bei agilem Vorgehen keine Zeit.

Das eigentliche agile Bezahlmodell wäre die Bezahlung nach Wert bzw. Nutzen für den Kunden Z.B. bei SaaS nach durchgeführten Transaktionen etc.

Hier ist jedoch für den AN ein sehr großes Risiko vorhanden, auf welches er keinen Einfluss hat. Denn zur Wertschöpfung des Kunden kann er zwar einen Beitrag leisten, aber niemals die gesamte Kette steuern.

Aber auch für den AG gibt es Risiken. Denn der AN bricht vielleicht bei den Funktionen mit geringerem Business Value das Projekt ab, weil es sich für ihn nicht mehr lohnt? Stattdessen wird oft eine Kombination vereinbart, d.h. eine kostendeckende Grundvergütung sowie Zusatzzahlungen bei Nutzen, Erfolg, Gefallen, Umsatz oder was auch immer. Das entspricht aber leider nicht der klassischen Denkweise des Deutschen.

Bekannt als agiler Festpreis: Grobschätzung, Vorprojekt und Risk-Sharing

Hierfür ist schon im Vorfeld schon über längere Zeit ein gemeinsames Vorgehen nötig, was nicht immer geht und vor allem eine gewisse Projektgröße voraussetzt.

Vorprojekte, z.B. für die Pflichtenhefterstellung war schon im klassischen Umfeld oft schwierig. Offizielles Risk-Sharing im Vertrag kommt z.B. in Einkaufsabteilungen meist nicht gut an.

Wir (ver-)suchen derzeit eine Form, die äußerlich (vertraglich) möglichst nahe am klassischen Festpreis ist, eine gute Risiko-Balance aufweist, dem Kernteam ein ungehindertes agiles Arbeiten ermöglicht und sich auch für kleinere Projekte eignet.

Das wäre doch toll! Dann hätten wir auch eine gute Chance, damit durch den Einkauf zu kommen, oder? Und natürlich auf ein erfolgreiches und zufriedenstellendes Projekt auf beiden Seiten. Also doch die Quadratur des Kreises? Naja, zumindest eine gute Annäherung mit allen Risiken. Man bedenke auch noch einmal die genannten Voraussetzungen!

Daher immer öfter unser Ansatz: Garantierter Minimalumfang

Minimal Viable Products (MVP) sind im agilen Umfeld ein bekanntes und bewährtes Prinzip. In dieser Vertragsform garantiert der AN die Umsetzung des MVP (zugesicherte Eigenschaft). Dieses muss natürlich am Anfang „klassisch“ geschätzt werden. Außerdem wird eine Vision vereinbart, die in Themen oder Epics definiert wird.

Dann wird der Festpreis für das Gesamtprojekt deutlich oberhalb des MVP-Preises vereinbart, so dass man vom Bauchgefühl her der Vision gerecht werden kann. Dieser Preis kann auf die Themen oder Epics als Budgets aufgeteilt werden.

Die Detailgenauigkeit der MVP-Schätzung muss also nicht mehr so hoch sein, weil nicht so viel Risiko damit verbunden ist.

Während der Vertragslaufzeit werden dann die Aufwände gegen die Budgets verrechnet. D.h. im Sprint Planning (bei Scrum) muss geschätzt werden und beim Zusammenstellen des Sprint Backlogs müssen die Budgets berücksichtigt werden. Am Ende des Sprints findet die eigentliche Verrechnung statt. Hierfür müssen auf beiden Seiten Rollen definiert werden, die in Scrum z.B. nicht vorhanden sind. Weitere Details wie Gewährleistung, Releasemanagement oder auch die initiale Erstellung einer Entwicklungsumgebung müssen auch in die Zahlungsmodalitäten einbezogen werden.

Gute Risikoverteilung beim garantierten Minimalumfang

Die Risikoverteilung kann recht ausgeglichen gestaltet werden. Der Auftragnehmer garantiert immer noch die Erstellung eines funktionierenden Produktes und übernimmt dafür Gewährleistung etc.

Allerdings ist die Schätzung und damit das Risiko des Preises wesentlich weniger brisant.

Der Auftragnehmer seinerseits übernimmt zwar einen Teil des Risikos von T&M-Verträgen, kann sich aber sicher sein, für alles, was er bezahlt, auch eine Leistung zu bekommen, was beim Risikozuschlag in klassischen Festpreisen nicht der Fall ist.

Was steht also im Vertrag

Dies ist kein juristischer Vortrag. Aber wir haben eine ganz kleine Checkliste, was wir neben dem üblichen Kleingedruckten unbedingt in einem agilen Vertrag mit Bezahlung zum Festpreis benötigen:

- eine Einleitung oder Präambel über die Idee des Vertrags (Agile Softwareentwicklung zum Festpreis!),
- die Beschreibung der wichtigsten Elemente des Vorgehens. Möglichst nicht zu allgemein. „Wir arbeiten nach Scrum“ ist zwar eigentlich ziemlich eindeutig, in der Praxis aber nicht und schon gar nicht jedem so klar, der den Vertrag liest,
- Insbesondere die Rechte und Pflichten der Rollen beider Seiten. Und eine Abbruchmöglichkeit, wenn eine Seite ihren Pflichten nicht nachkommt,
- Und ein klassisches Change Request Verfahren für alles, was im Vertrag definiert ist,
- die Vision des Vorhabens (z.B. Themen oder Epics) sowie die zugesicherten Eigenschaften (z.B. das MVP und/oder die zu leistende Tageszahl).

Eine Abrechnung von Projekten mit agilen Vorgehensweisen zum Festpreis birgt einige Chancen gegenüber klassischen Festpreisen und kann also in vielen Fällen die bestmögliche Annäherung an die gewünschte Wirklichkeit sein. Also warum nicht?

Eine Software empfinden wir als fehlerfrei, wenn wir keine Fehler kennen und länger erfolgreich mit der Software arbeiten. Wir vertrauen ihr.

Eine Form wird dann als Kreis akzeptiert, wenn unser Auge nicht in der Lage ist, die Ecken zu sehen. Dabei wissen wir doch alle, dass wir noch nie einen perfekten Kreis gesehen haben.

Ein agiler Festpreis gelingt dann, wenn wir uns, unserem Vorgehen und unserem Vorhaben so vertrauen, dass wir zusammen erfolgreich sind.

Kontaktadresse:

Karsten Meyer-Kühl
IT-P GmbH
Seligmannallee 6
D-30173 Hannover

Telefon: +49 (0) 511-616804 31
Fax: +49 (0) 511-616804 17
E-Mail: K.Meyer-Kühl@it-p.de
Internet: www.it-p.de