

Karlsruher Entwicklertag 2013

Festpreisprojekt & trotzdem agil

Oliver Haendel - EnBW Operations GmbH
Detlef Buder – andrena Objects AG
V 1.1 / 06.06.2013



Energie
braucht Impulse

1. Das Projekt

- Vision, Ziel, Nutzen, Meilensteine, Ausschreibung & Organisation

2. Der Ablauf

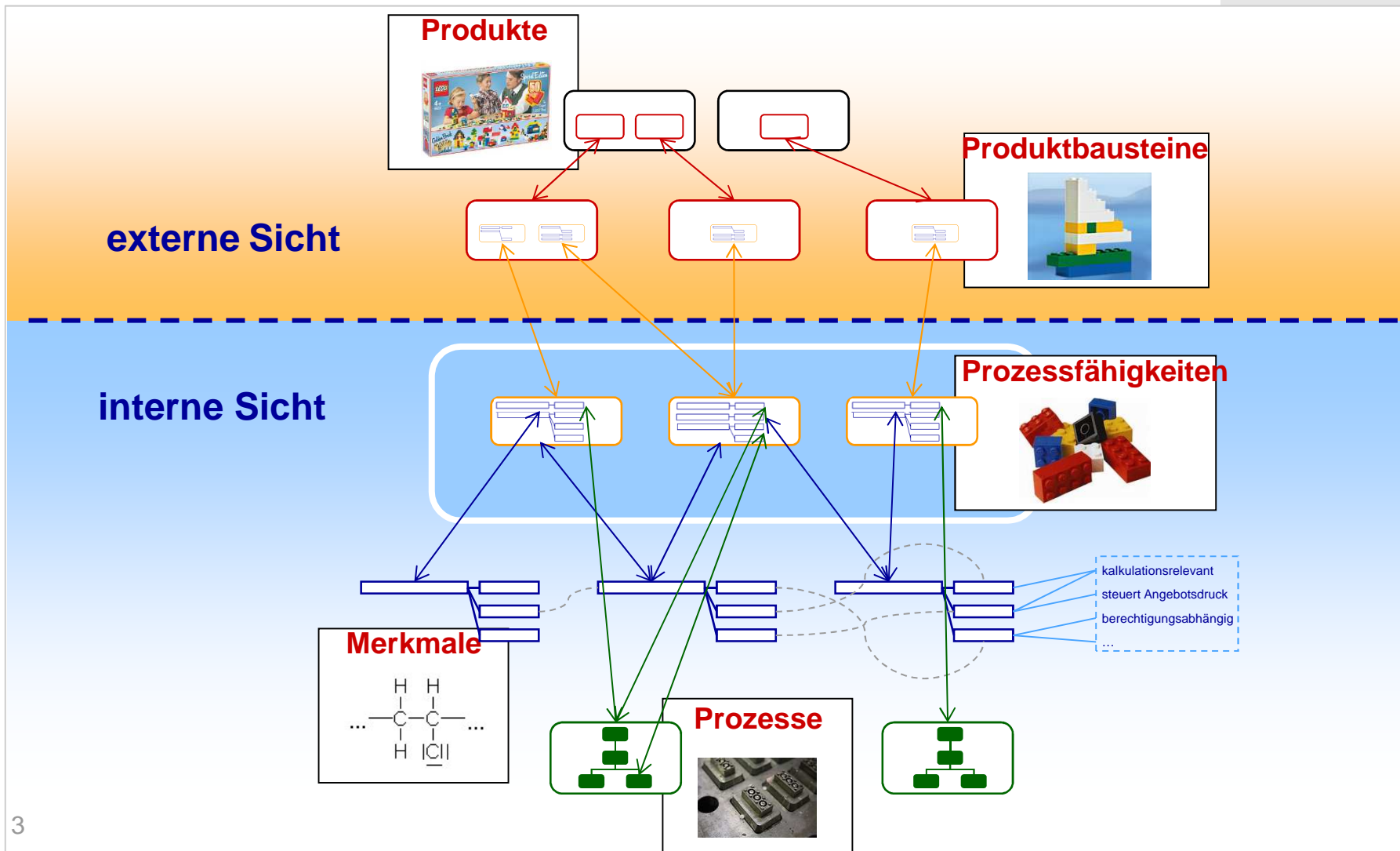
- Start, WakeUp & Projektablauf

3. Die Erfahrung

- Nutzen, Erfolgsfaktoren & Status quo



Die Vision: Produktmodularisierung



Das Ziel (Projektauftrag)

- › Das Teilprojekt Produktmodularisierung des Projekts B2B Neuorientierung hatten den Auftrag, die „Produktkonfiguration“ umzusetzen. Dazu wurden im folgende Systeme (Module) beschafft:
 - › **Produktkonfigurator**
 - › **Produktmanagementsystem**
 - › **Vertragsmanagementsystem**
 - › **Vertragserstellungssystem**

- › Diese Systeme sollten bis November 2011 initial in den Angebotsprozess bzw. in den Produktentwicklungsprozess eingebunden werden. In der ersten Phase sollte die Großserienreife von dem Produkt Index Active unterstützt werden.

Der Nutzen: Produktmanagementsystem / Produktkonfigurator



- › Das Produktwissen ist wichtiges Kapital eines Unternehmens
- › Das Produktwissen war nicht durchgängig dokumentiert und befindet sich nur teilweise in den Systemen
- › Unterstützung beim Erstellen und Verwalten des Produktportfolios
- › Unterstützung für den Vertriebsmitarbeiter im Angebotsprozess
- › zentrale Produktkonfiguration im Angebotsprozess an einer Stelle
- › der Vertrieb kann nur das konfigurieren, anbieten und abschließen, was auch abwickelbar ist

Der Nutzen:

Vertragsmanagementsystem / Vertragserstellungssystem

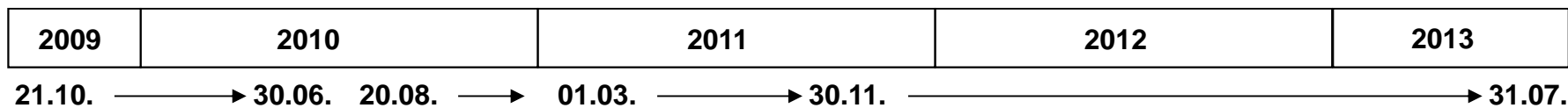
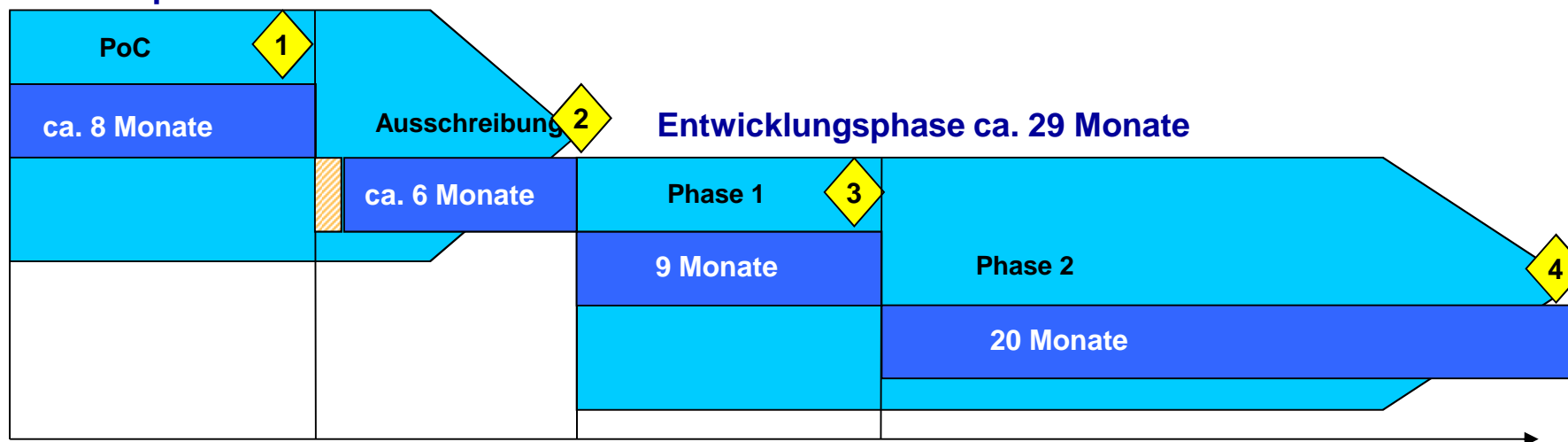
The logo for EnBW, consisting of the letters 'EnBW' in a blue, sans-serif font. To the left of the text is a horizontal orange line that extends from the left edge of a grey rectangular background block.

- › Es wurden Verträge auf unterschiedliche Weise und mit unterschiedlichem Automatisierungsgrad erstellt.
- › Musterverträge wurden in unterschiedlichen Systemen verwaltet
- › Das Vertragswissen soll möglichst in einem modularen System (pro Produktbaustein eigene kundengruppenunabhängige Textpassage) zentral und einfach verwaltbar gemacht werden.
- › Ziel war es, dass der erstellte Vertrag juristisch einwandfrei ist und ohne weitere Prüfungen an den Kunden versendet werden kann.

Projekt Produktmodularisierung Zeit- und Phasenplan – Meilensteine



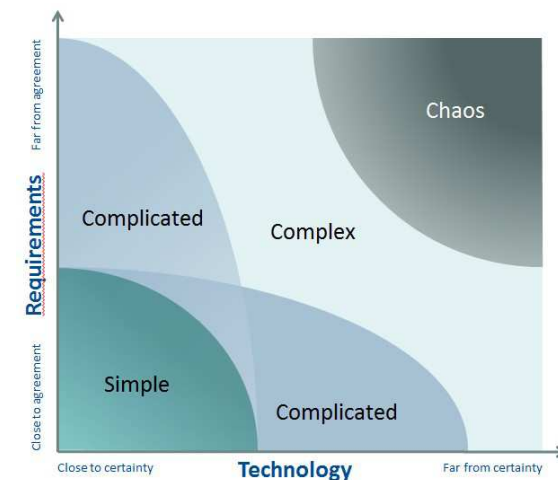
Auswahlphase ca. 14 Monate



Warum haben wir uns überhaupt für ein agiles Vorgehen entschieden ?

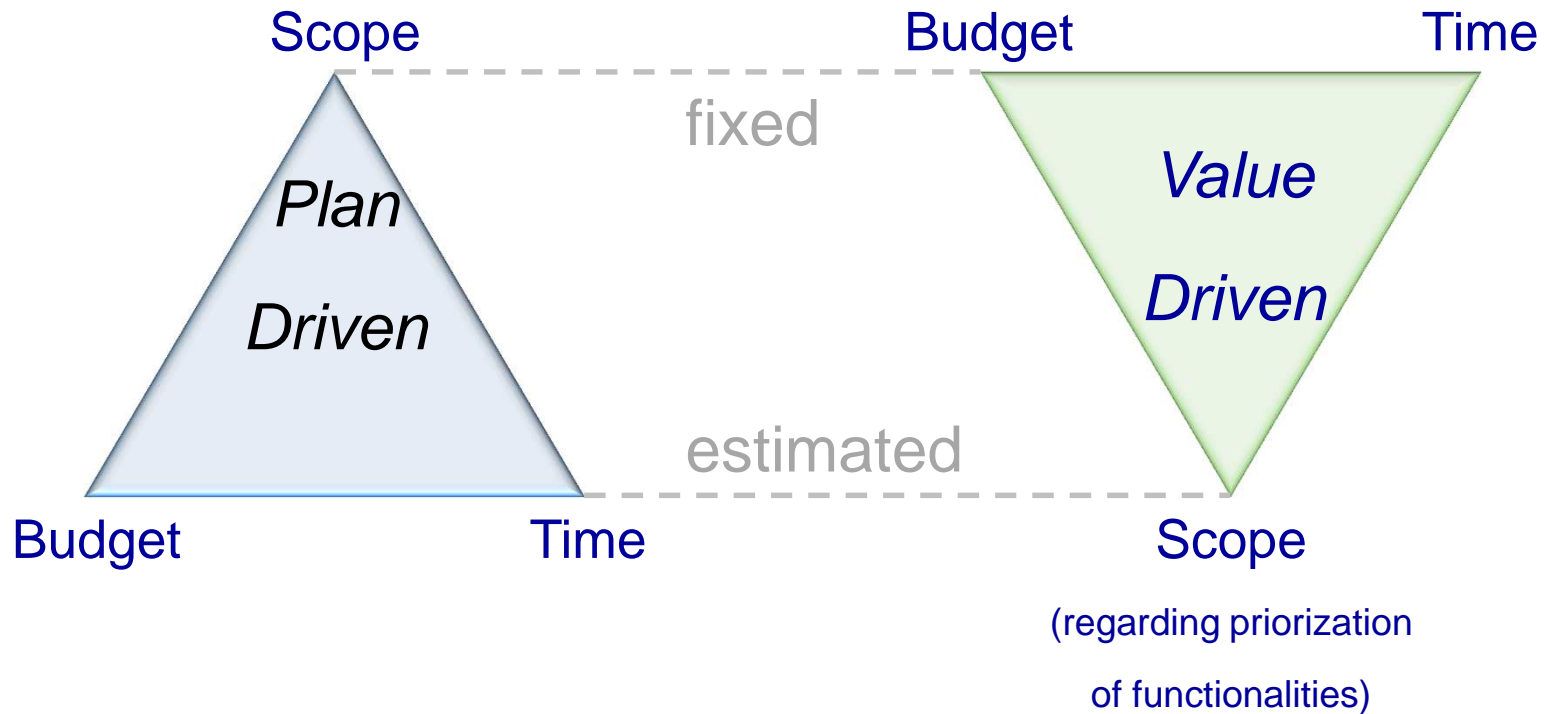
EnBW

- › Fachabteilung hatte keine genaue Vorstellung und Erfahrung, was Konfiguration und Modellierung dazu – technisch – bedeutet ...
 - Vorstellung „Auto im Internet mit Ausstattungspaketen versehen“ oder Notebook bei Dell „zusammenstellen“
- › Es gab keinen Anbieter, der einen Konfigurator für "Versorgungs-Produkte" hatte ...
 - Dienstleister hatte keine Vorstellung, was ein Stromprodukt für B2B-Kunden bedeutet
- › Das Budget und die Zeit waren begrenzt



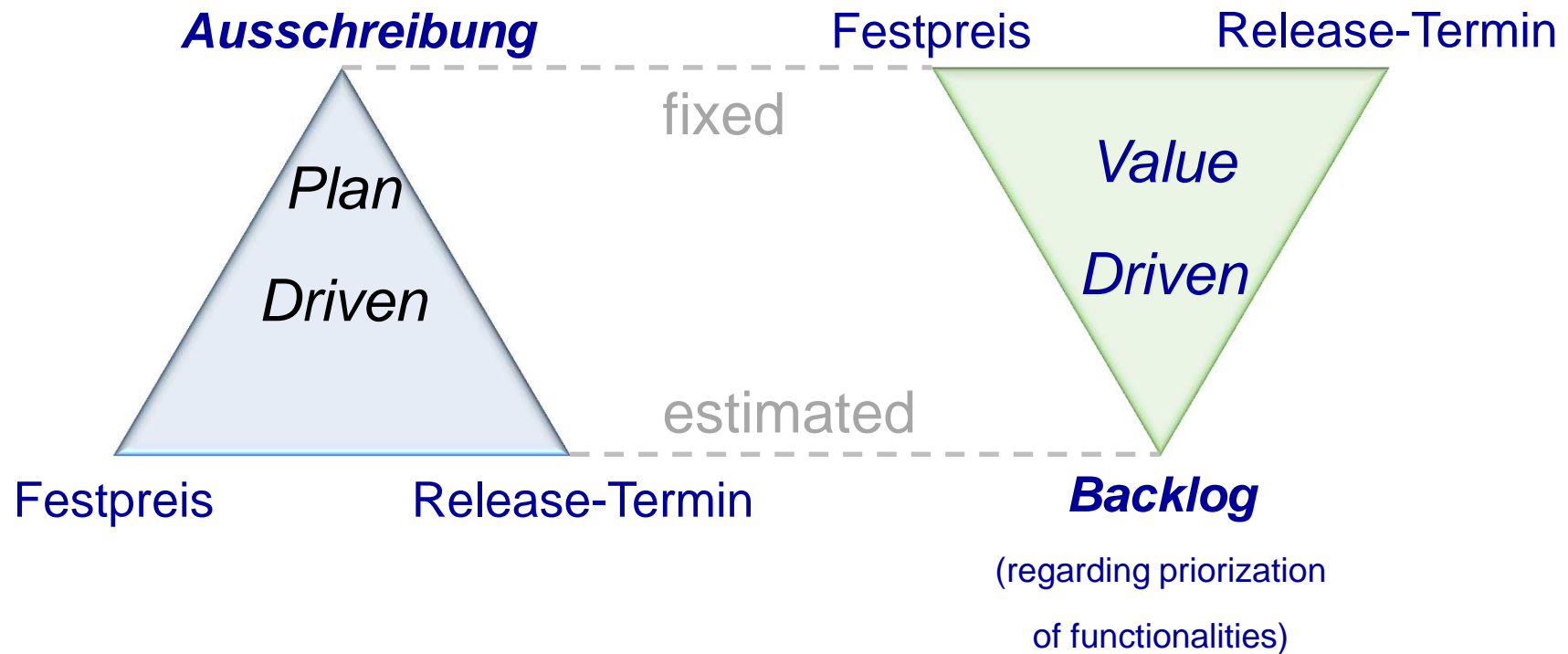
Klassischer Ansatz

Agiler Ansatz



Klassischer Ansatz

Agiler Ansatz



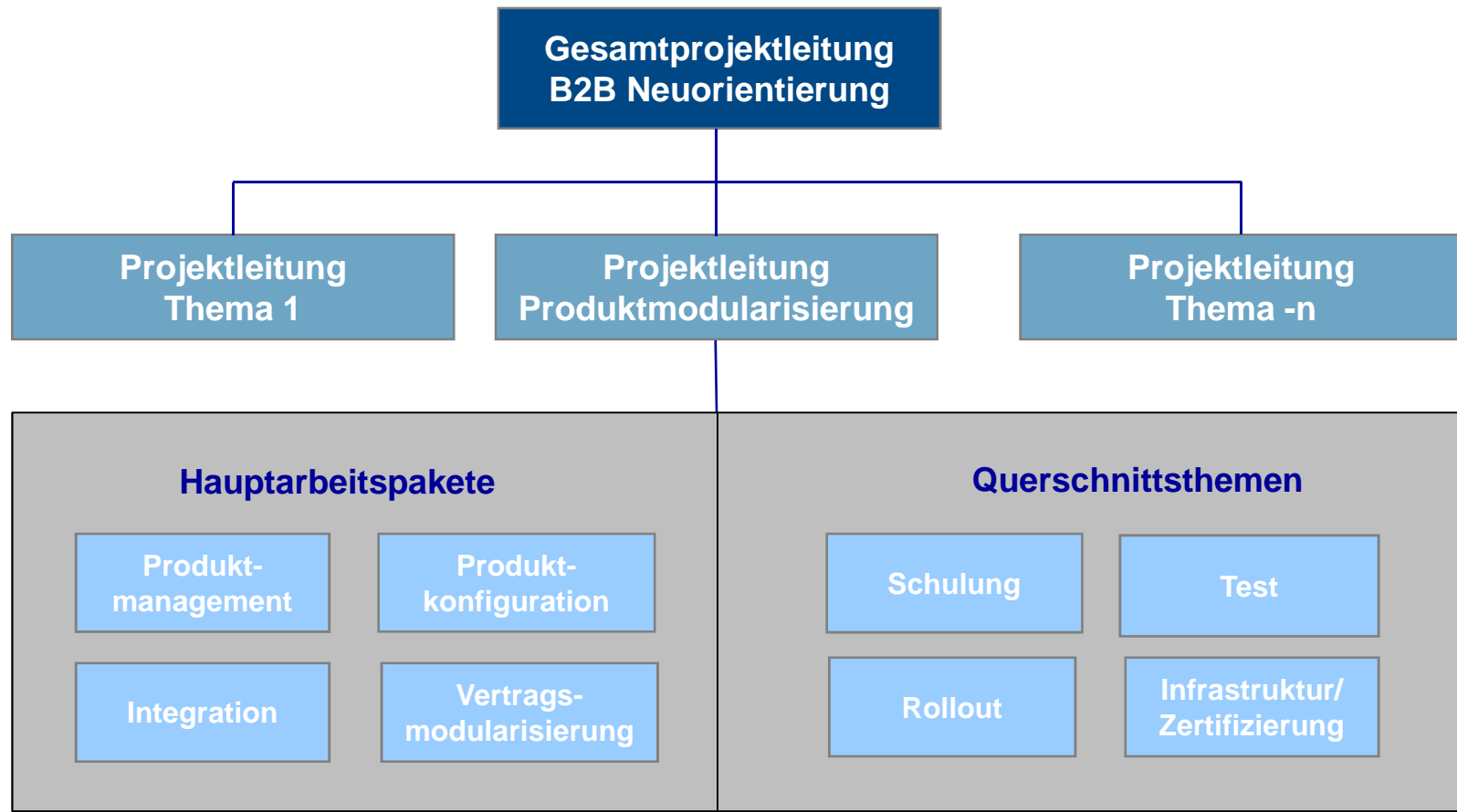
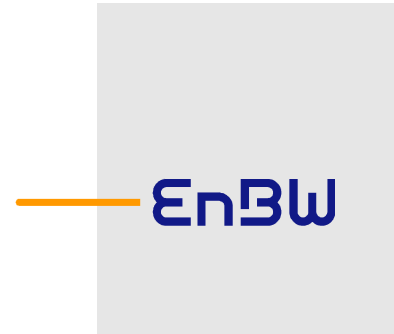
Agiler (inhaltsvarianter) Festpreis:

Bei diesem Festpreis mit inhaltlichem Spielraum wird für eine gegebene Menge von Anforderungen ein verbindlicher Gesamtpreis vereinbart. Zusätzlich wird - wie beim Anforderungseinheitspreis - ein für den Auftraggeber transparentes Verfahren definiert, wie der Preis einer realisierten Anforderung geschätzt und bemessen werden kann. Der Auftraggeber bekommt insgesamt Anforderungen im Wert des Festpreises und kann noch nicht realisierte Anforderungen jederzeit durch andere gleich teure Anforderungen ersetzen.

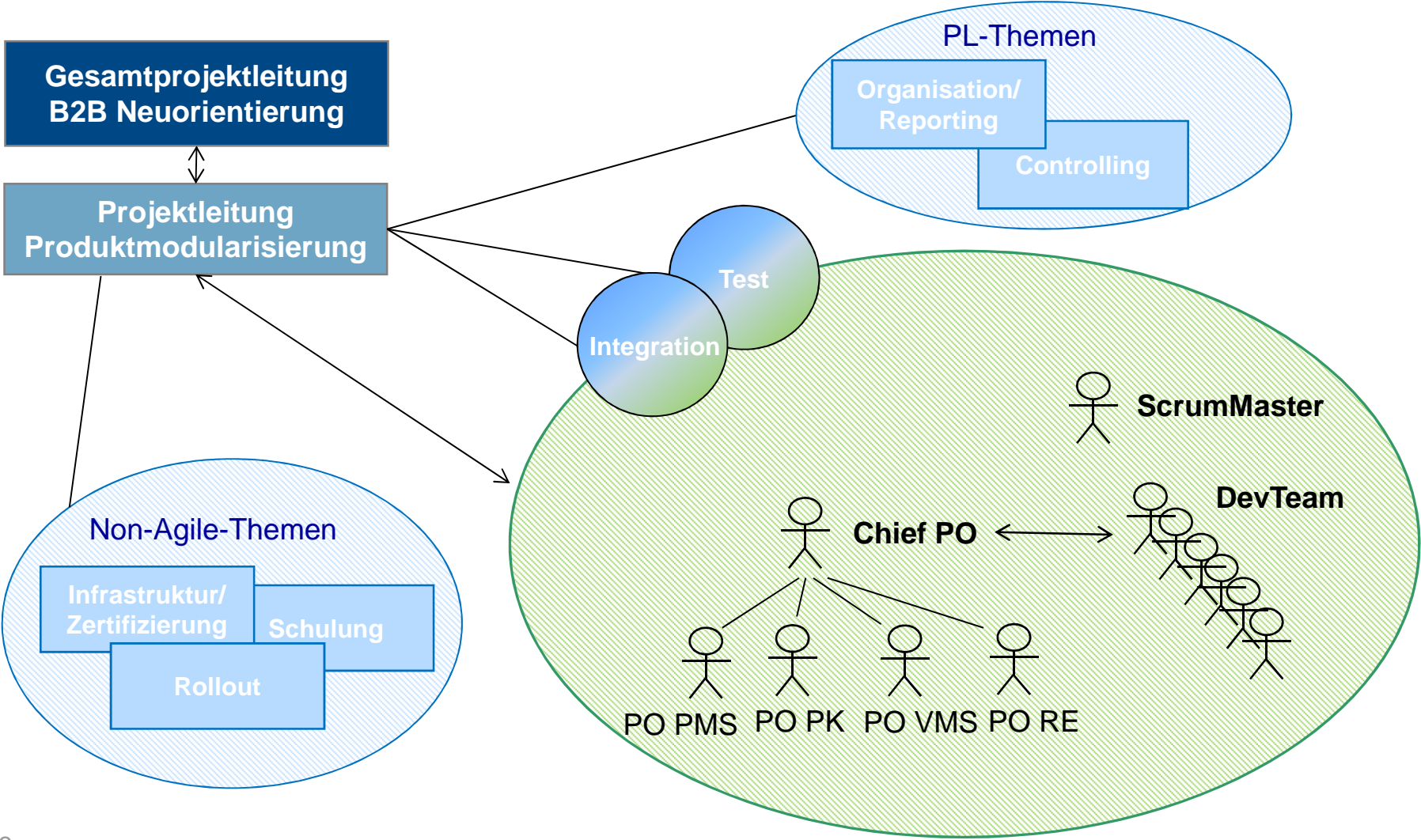
aus: Der agile Festpreis und andere Preis- und Vertragsmodelle (Bernd Oesterreich)

www.oose.de/downloads/oestereich_OS_01_06.pdf

Projektstruktur – die Ausgangssituation & Außenwirkung



Projektorganisation – die Transformation



Projektstart: Aufbau ProductBacklog, SprintReview & Plannings



- › Anforderungen werden als Stories formuliert und mit Abnahmekriterien versehen
- › Erste Priorisierung nach Abhängigkeiten
- › Dienstleister schätzt den Gesamtumfang der Ausschreibung auf 1350 StoryPoints
- › Wir starten mit den ersten Sprints
- › „normale“, gemeinsame Planning-Meetings
- › „normale“, gemeinsame Review-Meetings
- › „Projektleiter“ des Dienstleisters in der Rolle eines PO-Proxy

Erste Erfahrungen nach 3 Monaten

EnBW

„Erkenntnisse“:

- › Umsetzungsgeschwindigkeit nicht ausreichend für Projektziel
- › Funktionalitäten konnten nicht weiter ausgedünnt werden
- › Storys waren teilweise falsch verstanden und geschätzt
- › Qualität war nicht ausreichend und dadurch zu viel Nacharbeit notwendig

„Ursachen“:

- › Unterschiedliche Kulturen mussten erst mal zusammenfinden
- › Verständnis auf beiden Seiten musste sich erst entwickeln
- › Vertrauen musste erst wachsen

Inspect: Schätzmarathon

Krisenmeeting zusammen mit dem Dienstleister aufgesetzt um eine gemeinsame Lösung zu finden ...

- › Neubewertung aller Stories gemeinsam – Fachabteilung erklärt Inhalt und Entwicklerteam schätzt neu
- › Erarbeiten eines gemeinsamen Verständnisses, welcher Funktionsumfang für das erste Release unbedingt notwendig ist
 - ab wann hat das neue System einen Kundennutzen ...
 - ein neues Strom-Produkt muss im neuen Angebotsprozess konfigurierbar sein
- › Gemeinsames Abschätzen der benötigten Entwicklungskapazität

- › **Erhöhung der Entwicklerkapazität**
 - Aufstockung des Entwickler-Teams
- › **Verbesserung der Transparenz und Kommunikation**
 - Vertreter des Auftraggebers nimmt am Daily-Scrum teil
 - Gemeinsame Estimation-Meetings (Story-Grooming)
 - Gemeinsames Testen
- › **Verbesserung der Qualität**
 - Einsatz eines zusätzlichen Testmanagers
 - Unterstützung bei der Entwicklung von automatisierbaren User-Acceptance-Tests

- › Sprintlänge 3 Wochen
- › 9 Sprints bis zum Code-Freeze des Gesamtprojektes
- › Kanban als Prozess-Steuerung während der Integration und übergreifenden System-Test-Phase
- › Dadurch schnelles reagieren auf Fehler und „Probleme“ der System-Integration möglich
- › Kleine Stories, die die Systemkette nicht betreffen (Modellierungs-Werkzeuge) wurden noch in der Kanban Phase umgesetzt

Zur Erinnerung: unser System war in ein mehrheitlich klassisch gemanagtes Groß-Projekt eingebunden

- › Zum Release werden die 890 SP abgenommen und ein Plan für die Abarbeitung der restlichen 460 SP (mit welcher Kapazität bis wann) vereinbart.
- › Nach Abarbeitung wurde zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber eine Abnahmeerklärung gemeinsam fixiert und unterzeichnet.

- › Aufbau Organisation
 - Benefit: Nutzung der Arbeitsweise auch im Fachbereich
 - Starkes Projektcontrolling: Scrum ist ein hervorragendes Controlling Instrument - nicht "ChaosManagement" – Transparenz im Reporting
- › Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Auftragnehmer/ -geber
 - Team funktioniert gut – "Lösungsorientierter Ansatz"; Pragmatismus im täglichen Gebrauch
 - Folgebestellungen mit klarer Vereinbarung der Abrechnungsleistung
- › Gute Software-Qualität
 - Optimierung Softwareentwicklung → Sprintziele werden erreicht

- › **Das Management**, das Vertrauen hat in die Arbeit seines Teams und dem Team den Rücken freihält
- › **Das TEAM** (PO, SM & Developer)
 - ProductOwner, der erreichbar ist für DeveloperTeam ... und Entscheidungen treffen konnte
 - Starkes Developer-Team

Status quo von unserem Projekt



- › Alle B2B-Produkte Sparte Strom wurden in die neuen Systeme überführt
- › Neue Produktentwicklungen wurden in den neuen Systemen bereits umgesetzt und produktiv gesetzt
- › Die Systeme sind in der IT-Infrastruktur B2B gesetzt – Nachfragen zur Erweiterung auf andere Kundensegmente/ Sparten gibt es

... das Projekt ist ein Erfolg und es macht immer noch Spaß!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Fragen?



EnBW

Energie
braucht Impulse



Oliver Haendel

EnBW Operations GmbH

Projektleitung/ Manager IT

o.haendel@enbw.com



Detlef Buder

andrena objects ag

agile Coach / Requirement-Engineering

detlef.buder@andrena.de