

Bezahlung

Der Preis für die einzelnen Features ergibt sich aus der Schätzung des Teams. Der Preis für fertiggestellte MMFs wird monatlich in Rechnung gestellt.

Bei Abbruch eines Sprints und für die Bearbeitung von Gewährleistungsansprüchen, die sich als unbegründet herausstellen, berechnet der Auftragnehmer € XXX (zzgl. MwSt.) pro Person und Entwicklertag.

2.4 Vertragsformen

Nachdem wir im vorigen Abschnitt beschrieben haben, welche Aspekte im Vertrag zu definieren sind, um agiles Arbeiten zu ermöglichen, betrachten wir nun verschiedene Vertragsformen, die insbesondere Fragen der Bezahlung und Risikoverteilung adressieren.

2.4.1 Üblich: Festpreis oder Time & Material

Die beiden klassischen Vertragsformen für Softwareentwicklung sind Festpreis und Time & Material (Aufwandsprojekt). Beim Festpreisprojekt beschreibt der Auftraggeber die gewünschte Funktionalität und der Anbieter bietet die Entwicklung zu einem festen Preis an. Es ist also nicht nur der Preis fest, sondern auch der Funktionsumfang. Das macht den klassischen Festpreis zu einem ungünstigen Vertragsmodell für agile Entwicklung, in der wir ja gerade flexibel beim Funktionsumfang sein möchten.

Bei Projekten nach Time & Material verhält es sich komplett anders. Der Anbieter rechnet regelmäßig (meist monatlich) die erbrachten Aufwände zu einem vorher vereinbarten Tagessatz ab. Damit fixiert der Vertrag nicht die zu entwickelnde Funktionalität. Der Auftraggeber kann während des Projektverlaufs lernen, welche Funktionalität er wirklich braucht, und die Entwicklung entsprechend steuern.

Festpreis und Time & Material unterscheiden sich also drastisch bezüglich der Flexibilität der Softwarefunktionalität (siehe Abb. 2–8). Im Festpreis kann der vorab definierte Funktionsumfang nur sehr aufwendig geändert werden. Bei Time & Material wird man in der Regel auch den Funktionsumfang vorab skizzieren, diesen aber nicht vertraglich fixieren. Damit ist der Auftraggeber maximal flexibel, während des Projekts hinzuzulernen, wie die Software ausgestaltet werden muss.

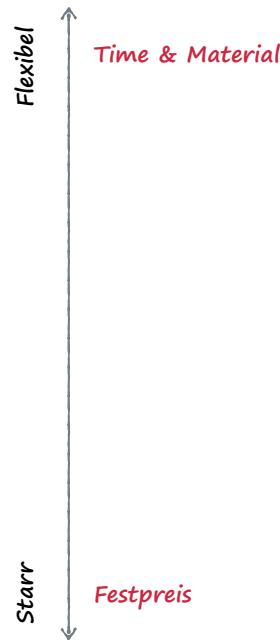


Abb. 2-8 Flexibilität bezüglich der Softwarefunktionalität

Häufig wird die Diskussion um die beiden genannten Vertragsformen durch das juristische Konzept des Werkvertrags vernebelt. Juristisch wird unterschieden, ob man ein Werk erstellt oder eine Dienstleistung erbringt. Beim Erstellen eines Werkes ist der Anbieter insbesondere gewährleistungspflichtig – er muss also Mängel (Bugs) auf seine Kosten beheben. Häufig wird Werk mit Festpreis und Dienstleistung mit Time & Material gleichgesetzt. Das ist juristisch aber weder notwendig noch angebracht. Man kann auch ein Werk erstellen, das man nach Time & Material zahlt. Wir betrachten die juristischen Hintergründe ausführlich in Kapitel 3.

2.4.2 Probleme mit Festpreisverträgen

Der klassische Festpreis gibt Anreize für den Auftraggeber, eine möglichst umfangreiche und hochqualitative Lieferung zu fordern – er möchte möglichst viel für sein Geld bekommen. Der Anbieter hingegen sucht nach der billigsten Möglichkeit, seinen vertraglichen Verpflichtungen nachzukommen – er möchte möglichst wenig Aufwand haben. Damit sind die Interessen von Auftraggeber und Anbieter entgegengesetzt gerichtet, was regelmäßig zu Konflikten führt.

2.4.3 Probleme mit Aufwandsprojekten

Die beschriebenen Probleme mit dem Festpreis legen zunächst nahe, dass Time & Material-Verträge besser zu agiler Entwicklung passen. Diese Annahme ist korrekt; allerdings sind auch Time & Material-Verträge nicht ohne Probleme.

So haben wir immer wieder erlebt, dass sich das vom Anbieter gestellte Entwicklungsteam nicht so verhalten hat, wie vom Auftraggeber gewünscht. Der Auftraggeber erwartet von einem agilen Entwicklungsteam,

- dass es sich bei der Frage einbringt, wie die Software gestaltet sein muss, sodass sie den erhofften Nutzen schafft,
- dass es Hindernisse selbst beseitigt und
- dass es über Retrospektiven die Zusammenarbeit und den Prozess verbessert und so schrittweise effektiver wird.

Diese Erwartungen existieren vollkommen zu Recht. Ein Team, das auch nur eine dieser Erwartungen nicht erfüllt, ist kein agiles Team. Die Teams enttäuschen hinsichtlich dieser Erwartungen allerdings nicht böswillig oder mit Vorsatz. Wir gehen davon aus, dass die Teammitglieder motiviert bei der Arbeit sind. Motivierte Teams interessieren sich dafür, ob die entwickelte Software nützlich ist, und sie arbeiten daran, kontinuierlich besser zu werden.

Der Kontext, in dem die Teams arbeiten, führt leider allzu oft dazu, dass sie sich nicht so verhalten können, wie es für erfolgreiche agile Entwicklung notwendig wäre. So verstehen sich einige Anbieter mehr oder weniger als Personalvermittler. Wichtig ist ihnen primär, dass die Finanzen stimmen. Es gibt keinen höheren Zweck des Unternehmens und auch kein klares Bekenntnis zur Agilität beim Dienstleister. Wenn der Kunde ein Wasserfallprojekt mit einem Command & Control-Projektleiter möchte, kriegt er das genauso wie ein agiles Team mit einem Scrum Master. Das funktioniert so aber nicht. Agile Entwicklung ist primär eine Frage des Mindsets, und das lässt sich nicht von Projekt zu Projekt austauschen.

Stellt ein solcher Anbieter ein »agiles« Entwicklungsteam, versucht dieses nach Kräften, die Mechaniken anzuwenden (Rollen, Meetings, Artefakte). Ohne das agile Mindset (bestehend aus den agilen Werten und Prinzipien) bringen die Mechaniken aber nur einen sehr geringen Vorteil. Insbesondere wird das Team die oben genannten Erwartungen des Auftraggebers enttäuschen.

Genauso kann aber auch der Auftraggeber den Kontext so gestalten, dass echtes agiles Arbeiten sehr schwer wird. So wird der Auftraggeber einen Teil der Hindernisse erzeugen, die dem Team das Arbeiten schwer machen (z.B. schlechte Verfügbarkeit der Ansprechpartner, Probleme mit der Infrastruktur des Auftraggebers). Wenn der Auftraggeber auf diese Probleme hingewiesen wird und keine Anstrengungen zur Problembeseitigung unternimmt, wird das Team schnell demotiviert.

Wegen dieser enttäuschten Erwartungen setzen einige Auftraggeber dann doch wieder auf Festpreisverträge; nicht, weil sie glauben, dass dies die optimale Vertragsform wäre, sondern aus »Notwehr« – sie wissen sich nicht anders zu helfen. Glücklicherweise gibt es inzwischen eine ganze Reihe alternativer Vertragsmodelle zu Festpreis und Time & Material, sodass solche Notwehrsituationen vermeidbar sind. Mit einem anderen Vertragsmodell verschwinden die genannten Problemursachen natürlich nicht. Alternative Vertragsmodelle schaffen allerdings zusätzliche Optionen beim Umgang mit Problemen auf Auftraggeber- und Anbieterseite und generieren Anreize für kooperative Problemlösungen.

2.4.4 Alternative Vertragsformen

Der klassische Festpreis ist sicher nicht die optimale Vertragsform, um damit agile Projekte durchzuführen. Änderungen an dem geplanten Funktionsumfang sind nur schwer möglich.

Wenn allerdings ein Festpreisvertrag gesetzt ist, ist eine agile Durchführung (mit der Einschränkung des starren Funktionsumfangs) meistens trotzdem sinnvoll. Um mit den beschriebenen Problemen des klassischen Festpreises besser umgehen zu können, gibt es inzwischen eine Reihe von Varianten des klassischen Festpreises.

Interessanterweise verschwinden viele Probleme des klassischen Festpreises, wenn der Umfang des Festpreises sehr klein wird. Je Sprint einen Festpreis zu vereinbaren, ist viel unproblematischer als ein Festpreis über 12 Monate.

Dem klassischen Festpreis als ein Extrem steht auf der anderen Seite das klassische Aufwandsprojekt gegenüber. Ähnlich wie beim Festpreis hat sich auch hier eine Reihe von Varianten herausgebildet, die die Schwächen des Time & Material-Vertrags adressieren.

Time & Material und Festpreise sind *kostenorientierte* Verträge – sie thematisieren nur die Kosten der Entwicklung. *Nutzenorientierte Verträge* benennen den Nutzen für den Anbieter und machen die Bezahlung von diesem Nutzen abhängig. Diese Denkweise passt besser zum agilen Mindset als kostenorientierte Verträge.

Ab Kapitel 5 erörtern wir die einzelnen Vertragsmodelle im Detail (siehe Abbildung 2–9). Dabei orientieren wir uns an den beiden Dimensionen, die wir in diesem Kapitel identifiziert haben: Flexibilität bezüglich des Funktionsumfangs sowie Kosten/Nutzenorientierung.

Wir beginnen in Kapitel 5 mit den verschiedenen Varianten von Festpreisverträgen. Kapitel 6 behandelt Vertragsmodelle, bei denen die Vergütung nach Aufwand erfolgt. Das Kapitel 7 widmen wir Vertragsmodellen, in denen die Bezahlung in kleinen Einheiten (in der Regel je Sprint) erfolgt. Alle diese Vertragsmodelle sind noch kostenorientierte Verträge. In Kapitel 8 beschäftigen wir uns dann detailliert mit nutzenorientierten Verträgen.

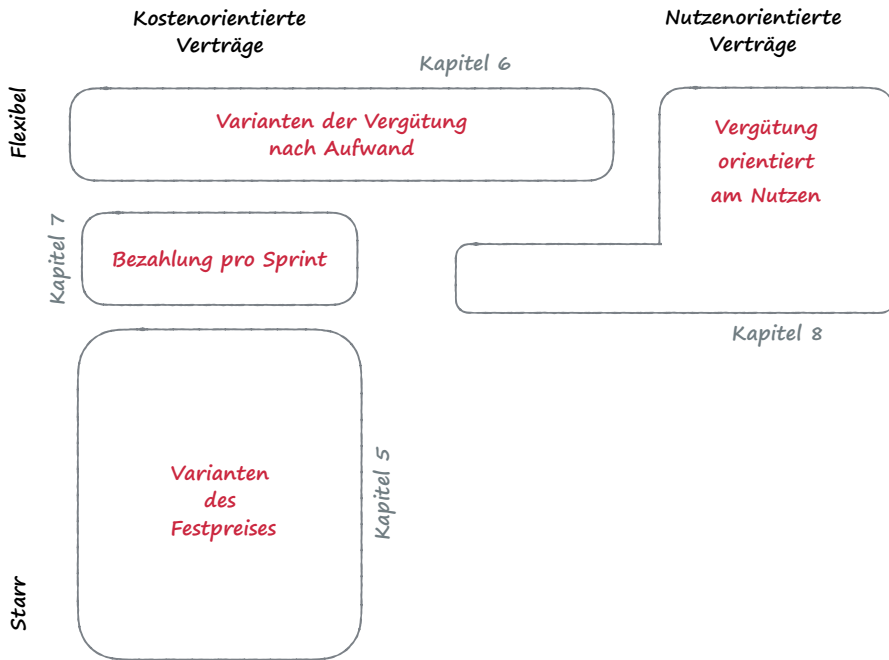


Abb. 2-9 Überblick über die Vertragsmodelle

2.5 Das Kapitel in Stichpunkten

- Agile Entwicklung eignet sich besonders gut für komplexe Umfeldler (z.B. für die Entwicklung innovativer Produkte).
- Verträge sollen Rechtssicherheit für die Vertragspartner schaffen bezüglich der gegenseitigen Rechte und Pflichten. Damit geht im Allgemeinen auch eine implizite oder explizite Regelung einher, wer welche Risiken trägt.
- Werkverträge erfordern nicht zwangswise Festpreisverträge. Die Zahlung kann auch über Time & Material erfolgen. Ob es sich um einen Werk- oder Dienstvertrag handelt, hängt nicht primär von der Bezahlung ab, sondern von den gegenseitigen Rechten und Pflichten, die im Vertrag festgehalten sind.
- Die heute üblichen Vertragsformen Time & Material und Festpreis sind kostenorientierte Verträge. Sie thematisieren nur die Kosten.
- Nutzenorientierte Verträge binden die Bezahlung an den generierten Nutzen. Nutzenorientierte Verträge sind flexibel und passen besser zur agilen Denkweise als kostenorientierte Verträge.