

Augen auf bei der Dienstleister-Wahl

Unternehmen, die sich für ein Shop-System und einen Dienstleister entscheiden möchten, gehen in etablierter Weise bei der Ausschreibung bzw. Suche vor. Gleichzeitig entsteht der Wunsch, das Projekt „agil“ mit Hilfe einer Methode wie Scrum durchzuführen.



Björn Schotte
Geschäftsführer und
Senior Consultant
MAYFLOWER GmbH

Damit dies gelingt, ist es notwendig, sich von einigen gewohnten Vorgehensweisen im Zuge der Projektausschreibung zu verabschieden. Vielmehr muss eine neue Denkhaltung etabliert werden. Wenden Unternehmen diese gut an, so sind die richtigen Weichen bereits vor Projektbeginn gestellt.

Im ersten Schritt ist es wichtig, sich von der Bedeutung des Begriffs „Projekt“ im Sinne eines zeitlich terminierten, in sich abgeschlossenen Vorhabens zu lösen. Betrachten Sie Ihr Software-Projekt als ein eigenes Software-Produkt, das einen gewissen Lebenszyklus hat.

Agile Projektmethoden wie Scrum sind insbesondere für die Produkt-Entwicklung gedacht. Hauptziel ist es, den Wert des Software-Produkts – also Ihres Shops mit den entsprechenden Customizings – kontinuierlich zu maximieren. Dabei wird der Fokus auf den Endkunden, also z.B. die Personen, die in Ihrem Shop einkaufen, gelegt. Somit wird Wert für den Endkunden geschaffen. Im Sinne eines Wertstroms

haben Sie also ein kontinuierliches Software-Vorhaben, das in kleinen Rhythmen (den Iterationen) kontinuierlich Wert für Ihre Endkunden generiert.

Damit dies funktioniert, ist es Zeit, von einer zweiten liebgewonnenen Tradition Abschied zu nehmen: der Trennung zwischen Entwicklung und Wartung (Maintenance). Ihr Online-Shop, über den Sie Ihre Produkte verkaufen, muss beständig weiterentwickelt werden, denn die Bedürfnisse Ihrer Endkunden entwickeln sich auch stets weiter. Es ergibt keinen Sinn mehr, starr in Entwicklung und Wartung zu unterscheiden, denn Sie haben eine stetige Entwicklung und damit kontinuierliche Investitionen.

Der Return of Invest dieser Investition ist Ihre Wettbewerbsfähigkeit, die Sie weiter aufrechterhalten. Insbesondere dann, wenn Sie Ideen für neue Funktionen im Shop konsequent an den Bedürfnissen Ihrer Kunden beziehungsweise der Nutzer im Shop-System anpassen. Und damit erschaffen Sie einen hohen Grad an Individualität, die Sie als Vorteil gegenüber Ihrem Wettbewerb ausspielen können. Oder glauben Sie, die Kunden haben Lust auf

den immer gleichen Einheitsbrei der Produkt-Darstellung in einem Shop?

Anders gesagt: Agile Methoden wie Scrum entstanden aus der Notwendigkeit heraus, sich den Bedürfnissen der Endnutzer kontinuierlich anpassen zu müssen. Ihre Herangehensweise an das Vorhaben – von der Suche nach einem passenden Dienstleister über die Entwicklung bis hin zu kontinuierlichen

„Agile Methoden wie Scrum entstanden aus der Notwendigkeit heraus, sich den Bedürfnissen der Endnutzer kontinuierlich anpassen zu müssen.“

Live-Gängen – muss sich dem anpassen. Denn sonst besteht die Gefahr, dass Ihr Vorhaben ins Schlingern gerät. Worauf ist also in den unterschiedlichen Phasen zu achten? Das wollen wir im Folgenden behandeln.

Hersteller-Verantwortung

Die Shop-Hersteller machen es Ihnen und den Dienstleistern nicht immer einfach. Ich habe schon viele Vertriebler erlebt, die mit der magischen 80/20 Formel den Hersteller-Pitch für sich entscheiden möchten. Und das geht so: Natürlich seien 80% der typischen Funktionen eines Shops bereits „im Standard drin“. Der Rest an notwendigen Funktionen wird dann in 20% der Kosten customized.

Die Formel ist verführerisch einfach und versucht damit gleichzeitig



Sprint-Planung in Scrum-Projekten

Quelle: www.istockphoto.com/de

zu suggerieren: „Alles kein Problem. Ist ja wie im Baukastensystem. Du suchst dir deine Standard-Module aus und der Rest wird dann dazu programmiert. Ist ja nur ein bisschen Programmierung.“

Als Kunde macht man erleichtert drei Kreuze und unterschreibt schnell den Vertrag. „Jetzt muss ich nur noch ein paar Dienstleister finden, die mir sagen können, wie aufwändig die restlichen Funktionsmodule sind, die ich benötige.“ Und genau hier schnappt dann die Excel-Falle zu.

Excel-Falle in der Ausschreibung

Als Kunde möchte man natürlich wissen, dass man den „richtigen“ Dienstleister ausgewählt hat, der das Software-Vorhaben umsetzt. In vielen Fällen sind den Ausschreibungsunterlagen dann Excel-Listen beigelegt, in der der Kunde fein säuberlich Zeile für Zeile die Funktionsmodule aufgelistet hat, von denen er glaubt, dass er sie benötigt. In den Spalten gibt es dann Bezeichnungen wie „ist im Standard enthalten“, „kleiner Zusatz-Aufwand“, „mittlerer Zusatz-Aufwand“, „hoher Zusatz-Aufwand“, „externes

Modul“. Sie sehen, dahinter steckt schon wieder die Modul-/Baukasten-Denke. Und man kann es Ihnen ja gar nicht verdenken: durch Module Stores, Exchange-Plattformen und ähnliches wird dem Kunden glaubhaft gemacht, dass er sich aus einer Vielzahl von „Standard-Modulen“ doch nur die passenden zusammenklicken muss, um mit seinem Shop-Vorhaben an den Start zu gehen.

Sie als Kunde wollen natürlich Vergleichbarkeit haben. Das ist augenscheinlich der Sinn und Zweck dieser Excel-Listen: Welcher Dienst-

AUGEN AUF BEI DER DIENSTLEISTER-WAHL

leister wird bei welchem Modul einen hohen Zusatzaufwand prognostizieren? Und wie hoch sind die Aufwände insgesamt? Doch was bedeutet es, wenn Dienstleister A 30 Personentage (PT) für ein „Modul“ ansetzt, Dienstleister B jedoch 45 PT?

Richtig: erst einmal gar nichts. Denn beide Zahlen sind nur schwer zu vergleichen. Dazu muss man wissen, dass Schätzungen im Software-Bereich ein komplexes Unterfangen sind. Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass Menschen in der Schätzung absoluter Zahlen – wie z.B. Personentage – nicht besonders gut sind und die Streubreite sehr groß ist. Daher werden in der agilen Software-Entwicklung Komplexi-

täts-Punkte vergeben und in Relation zueinander geschätzt. Die Abschätzung wiederum wird vom umsetzen Software-Team vorgenommen, denn diese sind „am nächsten“ an der Programmier-Arbeit dran.

Nun ist es also so, dass unterschiedliche Software-Teams von unterschiedlichen Dienstleistern auch unterschiedliche Abschätzungen hervorbringen. Zumal die Abschätzung in Personentagen von einer enormen Streubreite begleitet werden kann, und damit für einen Vergleich auf Modulebene per se nicht taugt. Im Regelfall wird somit der Versuch, auf Detailebene zu vergleichen, scheitern. Doch wie lässt sich dann herausfinden, wer der „richtige“ Dienst-

leister für Ihr Shop-Vorhaben ist? Wenn eine Vergleichbarkeit auf der Ebene von Personentagen oder gar in einzelnen „Funktionsblöcken“ in die Irre führt, dann werden andere Dinge wichtig.

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Tipps, was Sie bei der Dienstleister-Wahl für Ihr Software-Vorhaben beachten sollten, insbesondere wenn es um Ausschreibungen geht.

Anforderungen nicht zu tief im Detail definieren

Anforderungen sollten nicht allzu tief im Detail definiert werden. Es ist löblich, wenn Sie bereits eine ganze Reihe an Vorarbeit leisten möchten. Doch rechnen Sie damit, dass sich



Anforderungen, Analysen und Kalkulationen sollten die richtige Detailtiefe haben.

Anforderungen im Laufe der gemeinsamen Entwicklungszeit regelmäßig ändern werden. Zudem ist es so, dass sich die Bedürfnisse Ihrer Endkunden ständig verändern – eine zu tiefe und zu weit vorausschauende Detailplanung ist somit eher als unnötiger Aufwand zu sehen.

Agile Methoden wie Scrum sehen eine kontinuierliche Planung vor, bei der die Anforderungen mit unterschiedlichen Detailgraden nur wenige Wochen oder Monate im Voraus geplant werden. Generell gilt hier: je näher die Anforderung zeitlich an der Implementierung, desto detaillierter ist sie. Anforderungen, die erst in einigen Monaten relevant werden, sind nur sehr grob beschrieben.

Anforderungsworkshops durchführen

Mit Techniken wie z.B. dem Story-Mapping lassen sich in Anforderungsworkshops die benötigten Funktionen ganz einfach zusammenstellen. Sind zudem Teile der späteren Entwicklungsmannschaft mit beteiligt, lassen sich auch grobe Aussagen über die Gesamtaufwände des Vorhabens treffen. Eine gute Priorisierung durch alle beteiligten Stakeholder vorausgesetzt, lässt sich das Software-Vorhaben in grobe Meilensteine zerteilen. Sie sollten sich dann hier auf das sogenannte „Minimum Viable Product“ konzentrieren. Die Minimalvariante Ihres Software-Vorhabens, die typischerweise in 3-4 Monaten dann einen ersten Live-Gang erlebt.

Doch auch hier gilt: Aussagen zu Aufwänden, die von einem Software-Team A im Anforderungsworkshop genannt werden, aber von einem anderen Team bei z.B. einem anderen Dienstleister umgesetzt werden, sind nicht verlässlich.

Rechnen Sie besser in Personkapazitäten über Dauer in Monaten, um zu einem Gesamtbudget zu kommen. Doch achten Sie auf die unumstößliche Wahr-

heit des magischen Dreiecks: Wenn der Preis fix ist, dann muss der Funktionsumfang variabel sein. Setzen Sie den Funktionsumfang fest, dann muss der Preis variabel sein.

Sicherlich werden Sie jetzt sagen: „Aber ich kann doch nicht mit jedem Dienstleister solch einen teuren Workshop durchführen.“

In mehreren Situationen der Anbahnung mit Neukunden haben wir erlebt, dass die Kunden nach vorherigen Gesprächen mit zwei, maximal drei Dienstleistern solche Vorab-Workshops durchgeführt haben. Das Investment ist mit jeweils zwei bis drei Tagen überschaubar, und der Erkenntnis-Gewinn eine lohnenswerte Vorinvestition. Diese ist dadurch viel sinnvoller angelegt als in sehr langen und ausführlichen Anforderungsdokumenten, die doch sowieso schon kurz nach Beginn des Vorhabens Makulatur sind.

Einen weiteren Vorteil dieser Workshops: Sie sind bereits mitten drin in echter Zusammenarbeit. So können Sie sehr schnell herausfinden, ob Sie sich gegenseitig „riechen“ können und entsprechendes Vertrauen aufbauen. Eine bessere Möglichkeit, die potenzielle Zusammenarbeit mit einem Dienstleister zu testen, gibt es kaum.

Wenn Sie nicht allzu viel Geld für zwei bis drei Dienstleister vorab ausgeben wollen, gibt es noch eine weitere Variante der Anforderungsworkshops: In sogenannten Micro

”Eine bessere Möglichkeit, die potenzielle Zusammenarbeit mit einem Dienstleister zu testen, gibt es kaum.

Story-Mappings lässt sich innerhalb eines Tages ein – wenn auch sehr kleiner – Teil Ihres Soft-

ware-Vorhabens besprechen. Abhängig von Ihrer Zufriedenheit und dem Vertrauen, das Sie in der Durchführung mit dem jeweiligen Dienstleister entwickeln, können Sie sich dann auf einen Dienstleister konzentrieren und in einen tiefergehenden Anforderungsworkshop hineingehen.



Quelle: www.istockphoto.com/de

Zusammenfassung

Zusammengefasst ergeben sich folgende Punkte für die Wahl eines Dienstleisters im Rahmen Ihres Shop-Vorhabens:

- Investieren Sie nicht allzu viel Zeit in die Erstellung von Anforderungsdokumenten, die nach kurzer Zeit schon überholt sind.
- Investieren Sie stattdessen in kleine oder mittelgroße Anforderungsworkshops mit ein bis drei Dienstleistern. Achten Sie auf dabei auf kritische Rückfragen des Dienstleisters und überprüfen Sie, ob im Laufe des Workshops Vertrauen aufgebaut werden kann. Holen Sie sich Unterstützung durch externe Berater bei der Facilitierung dieser Workshops, wenn der Dienstleister nicht selbst Erfahrung damit vorweisen kann.
- Machen Sie sich bewusst, dass die 80/20-Regel, die vom Vertrieb der Shop-Hersteller ausgerufen wird, beileibe nicht der Realität entspricht. Lassen Sie sich nicht von solchen Aussagen irritieren.
- Vermeiden Sie explizit die Aussendung von Tabellen, in die die Dienstleister jeweils ihre Einschätzungen abgeben. Jedem Dienstleister sei hier angeraten, solche Tabellen nicht mehr auszufüllen – am Ende verliert jede Partei, denn: Software-Entwicklung ist zu komplex, als dass eine vereinheitlichende Tabelle zu einem echten Vergleich dienen kann.
- Nehmen Sie sich Zeit, den Dienstleister kennenzulernen. Wenn möglich, besuchen Sie ihn in seinen Räumlichkeiten, um zu sehen, wie die Software-Entwickler arbeiten.