



**Big in Japan?**

**Agile Odyssee  
im klassischen  
IT-Projektumfeld**



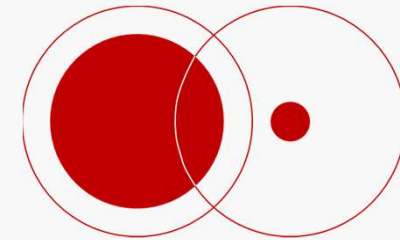
**Tinka Meier, Program Manager**  
Fachgruppe IT-Projektmanagement, Stuttgart  
am 30. Juni 2017

# Der Projektkontext – Überblick

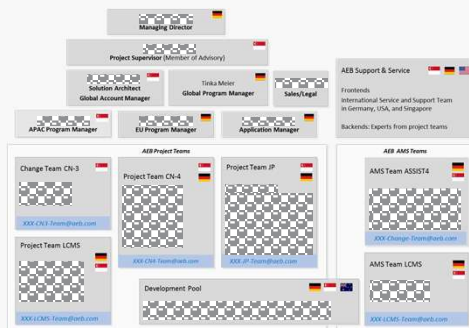
## Programmstruktur

Programm (seit 2011 bis voraussichtlich 2020+)			
Versand		Logistikkosten	Visibility, Exportkontrolle, Compliance
2011-2013 Pilot China/Production	2011-2013 Pilot Europa/Verkauf	2011-2013 Pilot Europa	Pilot China
2014-2015 Rollout China-2/Production	2014-2016 Rollout China-3/Verkauf	2015/16 Rollout China-3	Pilot DE
2015-2017 Rollout China-4/Production	2016-17 Rollout Japan/Prod+Verkauf	2017/18 Rollout Japan	Rollout CN-2
			Rollout CN-3
			Rollout CN-4
			Rollout Japan

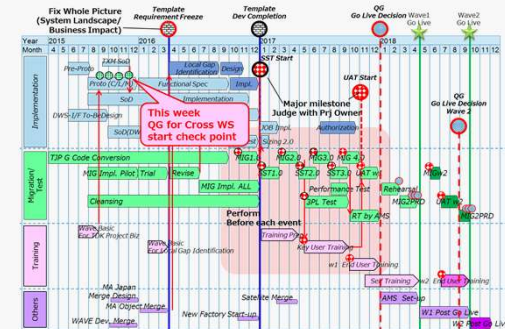
## Teams und Kultur-Mix



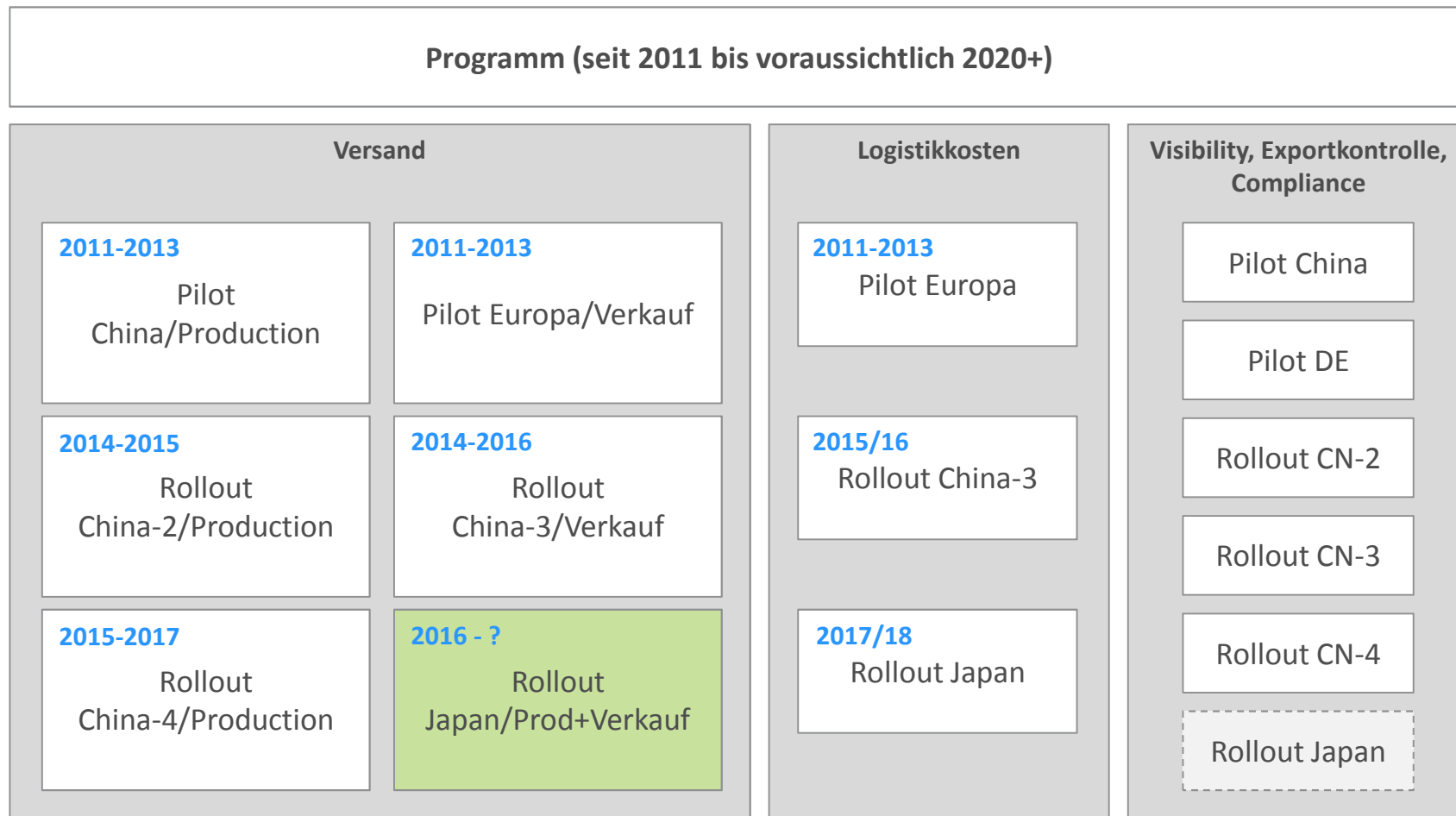
## Programmorganisation



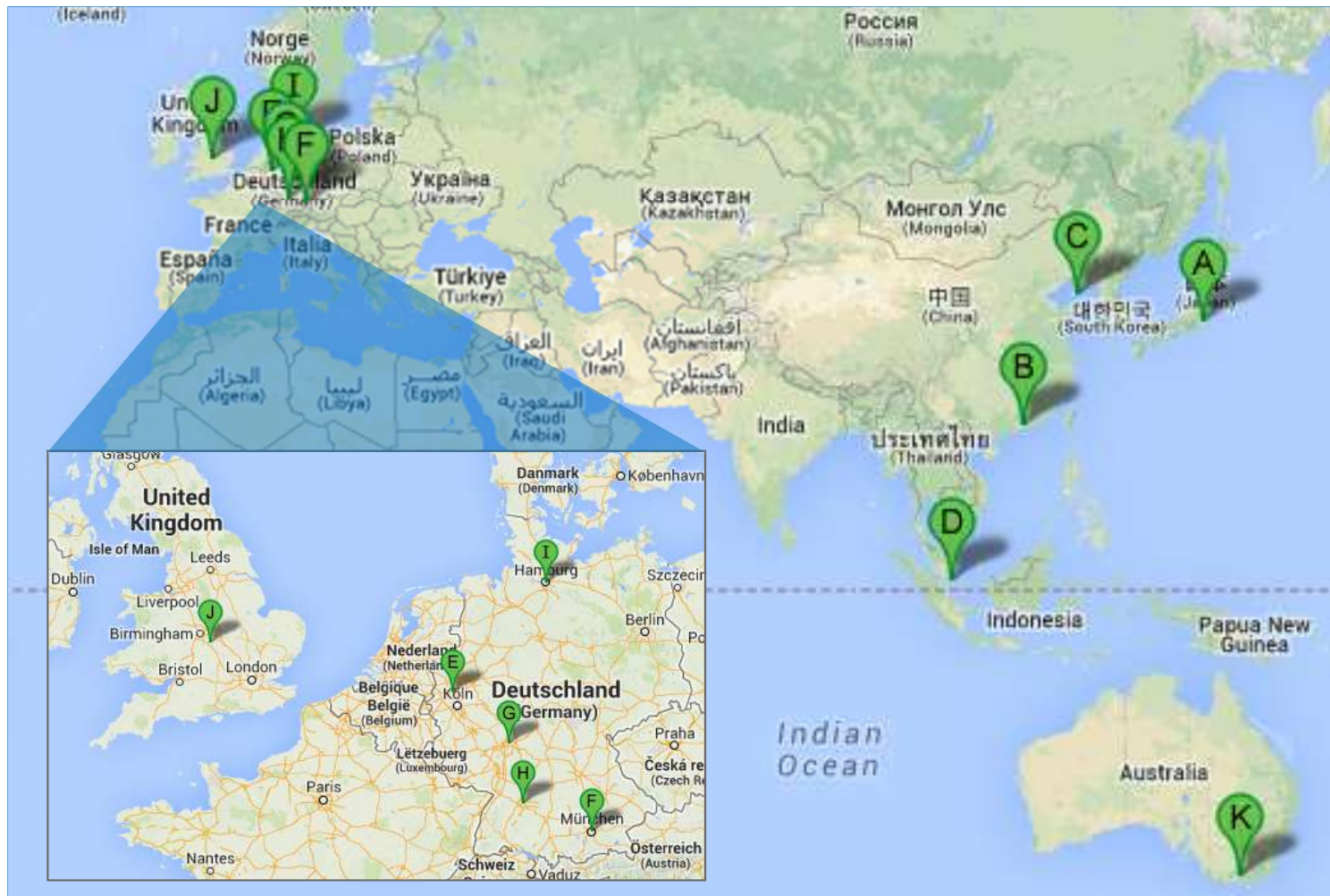
## Projektplan des Kunden



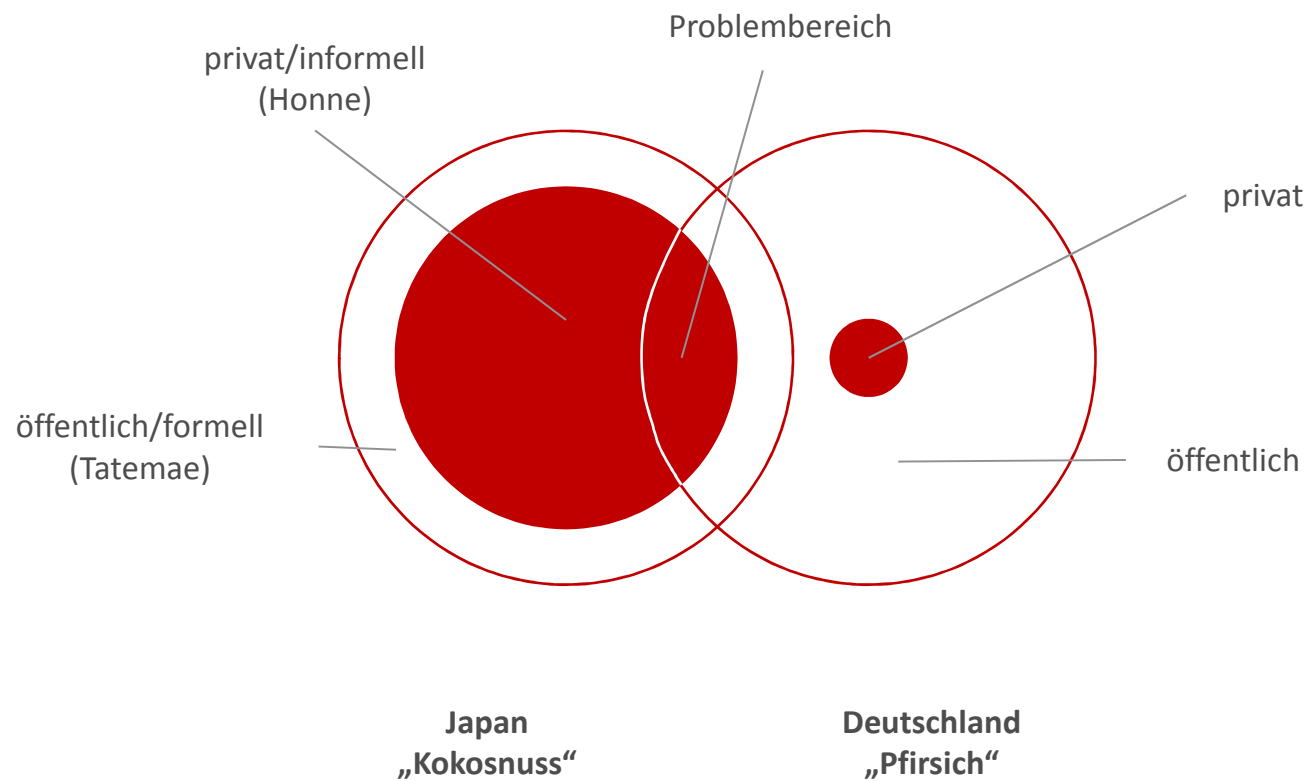
# — Programmstruktur



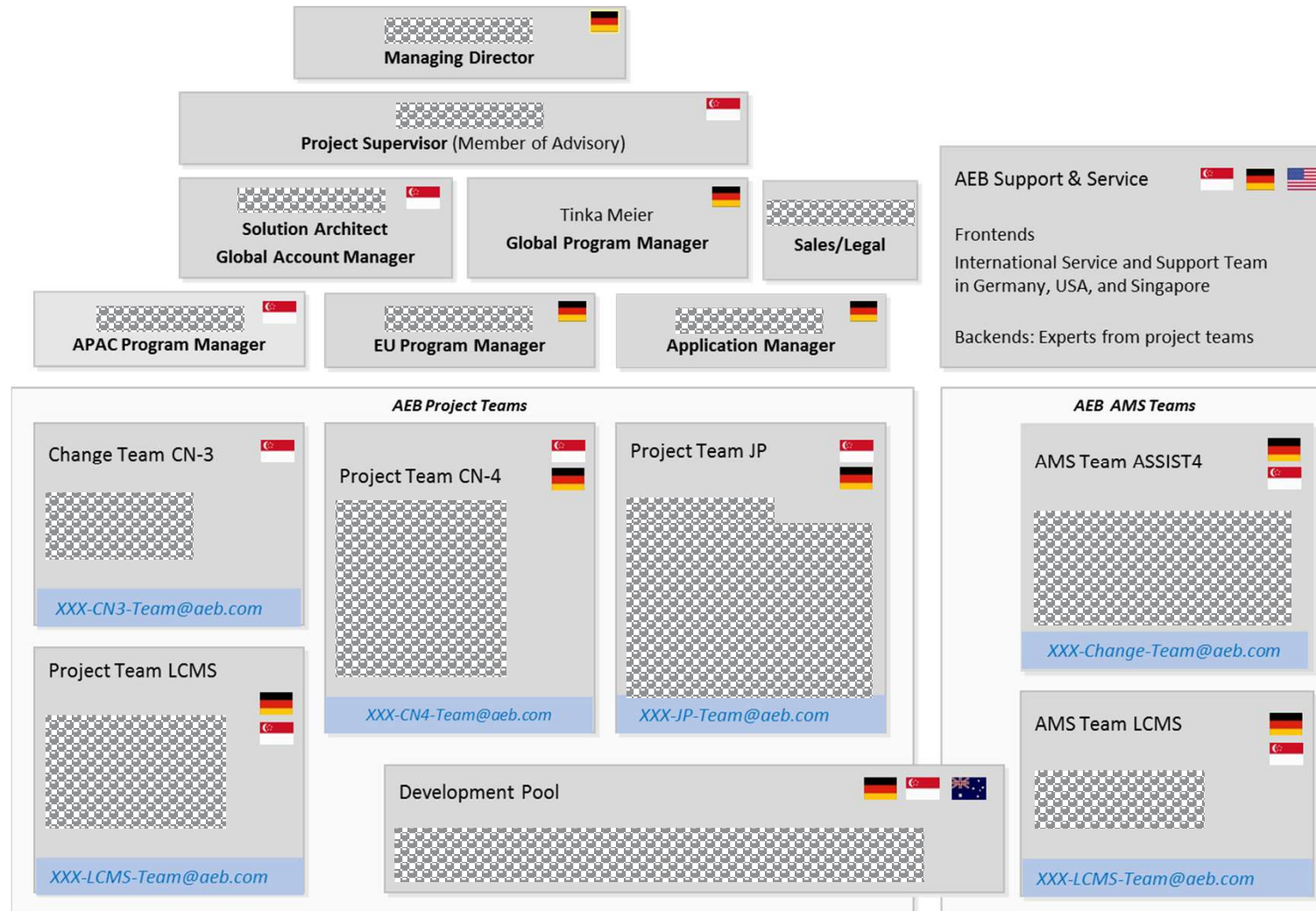
# — Projektpersonal – Verteilte Teams



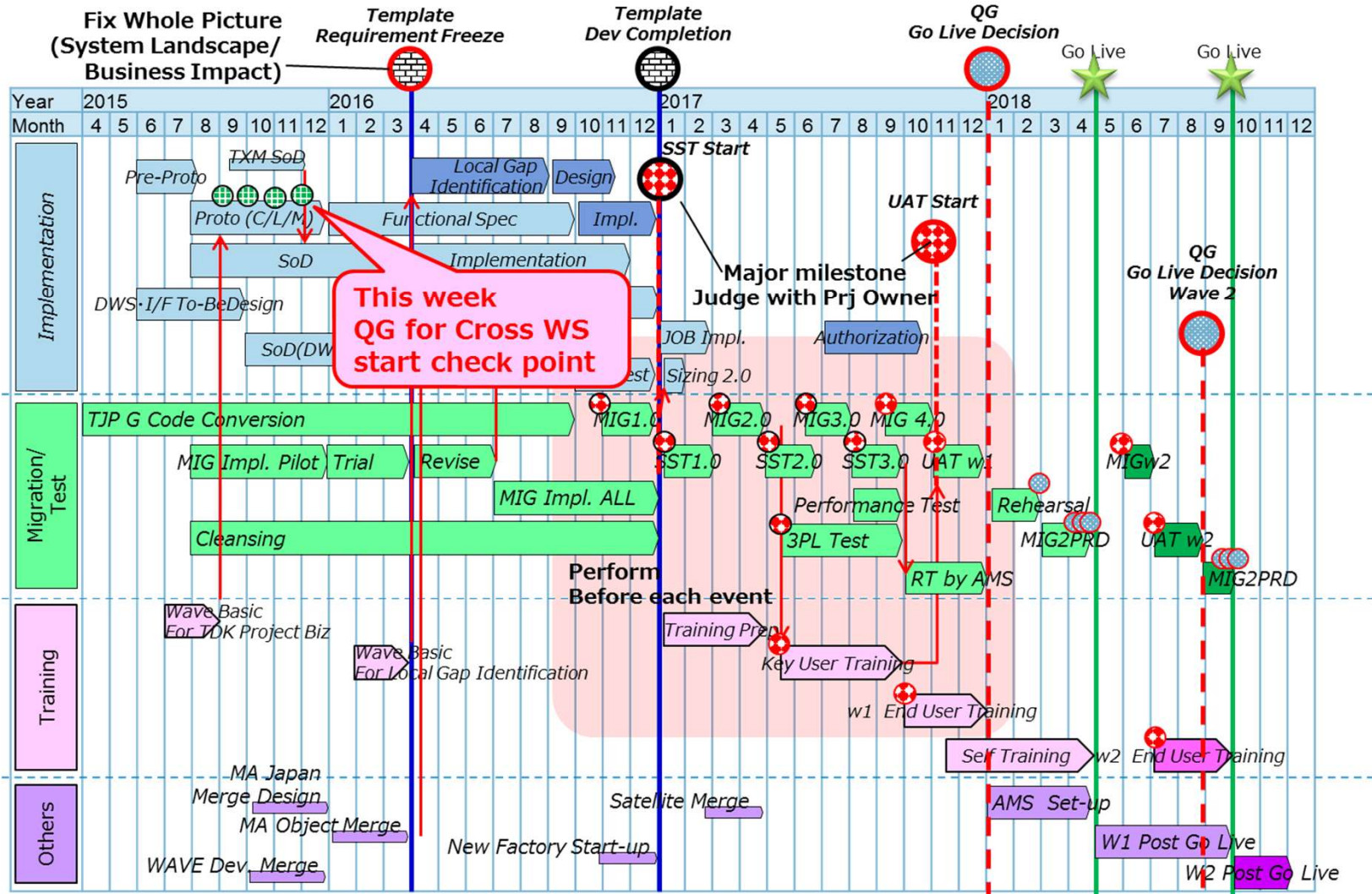
# — Japanisch-Deutsche Kommunikation




# — Programmorganisation aktuell



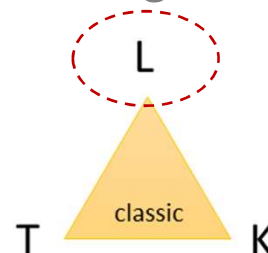
# — Projektplanung Kunde



## — Klassischer Projektkontext – Erwartungen

- Auftraggeber hat einen reinen Wasserfall geplant
- Lenkungsausschuss erwartet von Kunden-PLs monatliche/wöchentliche Berichte mit klassischer Fortschrittskontrolle
- Budget: ist (nur grob) festgelegt – aber nicht beauftragt, weil man Deliverables bezahlt und keine Ressourcen (klar, Werkvertrag!) 
- Zeitschiene: ist definiert, der Go-Live-Termin steht fest und darf ausschließlich durch den Kunden geändert werden (z.B. wenn der Scope sich ändert).
- Leistungsumfang: **Alles!** = Alles, was hochkommt. So schnell wie möglich, aber selbstverständlich im vorgesehenen Zeitrahmen.

- Klassische Zielpriorisierung:





## — Klassischer Projektkontext – Probleme

Erfahrungswerte und Erkenntnisse aus den letzten 6 Jahren:

- Neue Anforderungen entstehen beim Testen, und zwar 60-80% (!)
- Neue Anforderungen müssen kurzfristig/schnell umgesetzt werden
- Das Projektende hat sich bis jetzt noch jedes Mal verschoben
- Hohe Personalfuktuation auf Kundenseite, d.h. man kann nicht auf die Erfahrungen von „alten Hasen“ setzen
- Geld spielt weniger Rolle als Termine und Qualität/Leistungsumfang
- Geld spielt nur dann eine Rolle, wenn keine Qualität geliefert wird
- Auch unbegrenzt viele Ressourcen bei AEB sind kein Garant für Qualität
- „Zu viele Köche verderben den Brei“ – d.h. ein Team muss die richtige Größe haben (dürfen), und das bedeutet, Zeit/Dauer spielt eine Rolle



Djerba



Troja

# — Priorisiertes Backlog (Kunde)

## ■ Klar definierter Prozess

- Kunde schreibt Anforderung selbst (Change Request Formblatt)
- AEB macht grobe Schätzung → 3-Monatsforecast für Ressourcen
- Kunde priorisiert (fortlaufend!) in OI-Liste
- AEB schreibt Spezifikation mit Detailschätzung
- Releaseplanung gemäß Priorisierung
- AEB erstellt Angebot für das Release
- Kunden nimmt Planung ab und beauftragt das Release

Impact for SST if it's not developed	Priority of SP by category	Priority of SP03 by number
新規項目がラベル・Picking Listに表示されない	High	7
Dラベルが出ない	High	7
指示がPicking Listに表示されない。	Very High	1
ForwarderがSAPから連携されない。	Very High	5
輸出ケースが行えない。 同梱フローが行えない。	Very High	2
直送ケースが行えない。	Very High	3
Picking Listが出ない。	High	6
Label出力後にSAP側DNのキャンセル不可機能が試せない。 まとめピッキングリストに検査成績書フラグが出ない。	Middle	10
倉庫毎に4インチプリンタに対し、個装+セパレータ+内装という出力と個装だけと内装だけという使い分けが出来ない。	High	7
PGIデータがSAPのPacking info tableに対応出来ない。	High	8
バラ品フローが実施出来ない。	Very High	4

# — Kanban zur Release-Umsetzung

The screenshot displays a Kanban board with four columns representing different stages of the release process:

- Review by INDA1:** Contains one task card: "PTD 822474 / TJP / LAB01: DEF - New number range Base26 and Base36 w/o IO for global label... /".
- DEV:** Contains several task cards:
  - TJP 3:1B with a checklist:
    - SF 827408 / TJP / INT16 fix...
    - PTD 826791 / TJP / CR GI06...
    - SF 827044 / TJP / INT01 fix...
    - No Dev? PTD 827816 / TJP / ...
 Progress:  2/6
  - PTD 824860 / TJP / CR / Quick filter for masters of 3.1 /
  - PTD 818081 / TJP / CR / Extension of scanner input /
  - PTD 784781 / TJP / TJP019 / [J0545] Parallel Loading Station by Mobile (old name: Loading ... /
  - PTD 805430 / TJP / TJP018 [J0975] 4S WET Pallets /
  - PTD 801565 / TJP / TJP017 / [J0974] Mobile Packing /
- TEST:** Contains several task cards:
  - SF 824995 / TJP / OPT / rename master, correct master table /
  - External Bugfixes:
    - SF 824296 / TJP / PRE03, PR...
    - SF 823968 / TJP / PCK02 sh...
 Progress:  0/2
  - SC 805429 / TJP / TJP016 [J0415][J0983] Upload function for Weight and M3 /
  - PTD 792597 / TJP / TJP010 / [J0885] Shipping Mark /
  - Weight upate flag: Weight upate flag is 'true' although there are no packages
  - PTD 804352 / TJP / ACMS FTP modules from 3CN /
- Ready for delivery / INDA1:** Contains one task card: "PTD 814531 / TJP / [TT5500008306] / Cross Scanning Error Check (FOC) /". Below the card are buttons for KR and VR, and a filter "Erledigte anzeigen" with a count of 18.

## — Die (Ent-)Blendung des Zyklopen

- EXTERN: Fortlaufend gepflegtes **priorisiertes Backlog** statt Pflichtenheft, Abnahme und Umsetzung nach Wasserfall

- Benefits:

- Integriertes Änderungsmanagement
- Feature-Tausch und schnellere Reaktion/Umsetzung ist möglich
- Verantwortung für Scope (Creep!) liegt damit beim Kunden
- Unwichtige Anforderungen verschwinden von alleine

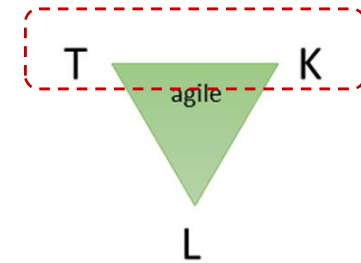


- INTERN: **Kanban-Board für die Release-Abwicklung** statt klassischer Arbeitspaketverwaltung mit (lästiger) Fortschrittskontrolle

- Benefits:

- Transparenz und Visibility für alle Beteiligten
- Gruppenmotivation statt 1-on-1 zwischen Teammitglied und PL
- Team agiert eigenständiger und fühlt sich verantwortlich
- Bottlenecks werden schnell identifiziert und können frühzeitig angegangen werden





# — Prioritäten der Zielgrößen ändern

## Update of JP Project Schedule (May 10, 2017)

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan
<b>Milestones</b>			◆ SpFrz A	◆ Sp Frz B		◆ R 3.1	◆ Sign Off (cus)						
<b>Release 3 (JP.03.1)</b> (bucket: 89 MD development, incl debugging)			Specification (as much as poss.)										
			Test Scripts										
			Support Specification	Development	Debugging								
				Test R3.1 + Delivery	Test Supp.	Sign Off (TDK)							
<b>Milestones</b>				◆ SpFrz C		◆ SpFrz D	◆ R 3.2	◆ Sign Off (cus)					
<b>Release 3 (JP.03.2)</b> (bucket: 50 MD development, incl. debugging)				Specific.		Test FB							
				Test Scripts									
			Spec Supp	Development	Debugging								
				Test R3.2 + Delivery	Test Supp.			SST3					
<b>Milestones</b>					◆ CR pres (cus)	◆ SpFrz A	◆ SpFrz B	◆ SpFrz C	◆ R 4	◆ Sign Off (cus)			
<b>Release 4 (JP.04)</b> (bucket: 45 MD development, incl. debugging)						Est / Specification	Test FB						
						Test Scripts							
				Spec Supp	Development	Debug							
					Test R4 + Delivery	Test Supp.							

**Assumptions/Conditions:**

**Release 3.1:**

- In scope, time, and budget

**Release 3.2:**

Max. Dev Budget after Rough Estimation  
50 MD, thereof 38 pure development  
Scope to be confirmed in CW 22

**Release 4:**

Max. Dev Budget **before** Rough Estimation  
45 MD, thereof 33-35 pure development

**Spec Freeze A** (Jun 30th): 80% of scope specified and signed-off  
**Spec Freeze B** (Jul 31st): 20% of scope specified and signed off

<b>Resource Allocation</b>	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan
<b>Project Manager</b>	4	4	5	6	8	8	8	8	8	5	5	5	
Activities	Reporting, status calls, resource management, status updates, team organisation												
<b>Developers</b>	4	4	29	30	30	30	30	35	15	10			
Activities	Support specifications		Support specifications				Development			Development		Debug	
	Debugging internal/external												
<b>Solution Consultants</b>	30	32	24	41	51	55	60	65					
Activities	Specification		Spec	Specification			Estimate	Specification					
	Test Scripts		Test Scripts	Test Script Writing			Test Script Writing	Test Script Writing					
	Testing R3.1		Test Supp.	Test R4			Test Supp.	Test Supp.					
	Delivery		Delivery	Delivery			Delivery	Testing R 5					
	Test Supp.		Test Supp.	Test Supp.			Test Supp.	Test Supp.					

## — Im Banne der Zauberin

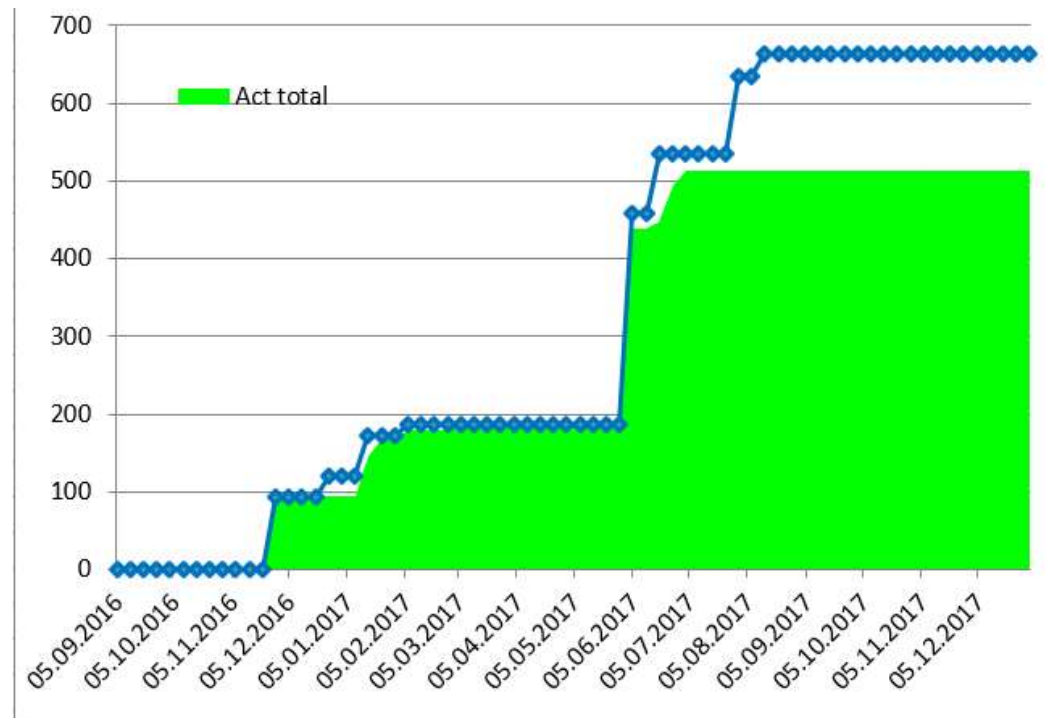
- Die priorisierten und spezifizierten Anforderungen fließen in eine **Timebox** – gemäß Terminabsprache
- Mikromeilensteine sind sehr zu empfehlen.
- Die Timebox ist mit einem **fest definierten Budget** verbunden.
- Diese **Verfügbarkeit** wird im Voraus mit dem Kunden besprochen, so dass keine Überraschungen entstehen.
  - Urlaube, Abwesenheiten werden transparent und vorab kommuniziert
- Natürlich müssen die Verhältnisse insgesamt **realistisch** sein.
- **Erwartungsmanagement** betreiben.





# — Projektcontrolling geht trotzdem

- Klassisch und doch agil:  
das selbstgebaute „Burn-Up-Chart“ unseres Kunden 😊





# — Wenn die Alarmglocken läuten...



## Eskalationsmanagement

Die 5 vorherigen Projekte
Operative Ebene (Projektteam)
Projektleitung
Programm-Management
LA / Sponsor / Supervisor

### Das Rezept:

- Starkes, eigenverantwortliches Team mit fachlichen, Führungskompetenzen und Softskills
- Stärkung der operativen Ebene → Motivationssteigerung
- weniger Projektleitung, mehr Führung



## — Die Schlachtung der Heiligen Kuh

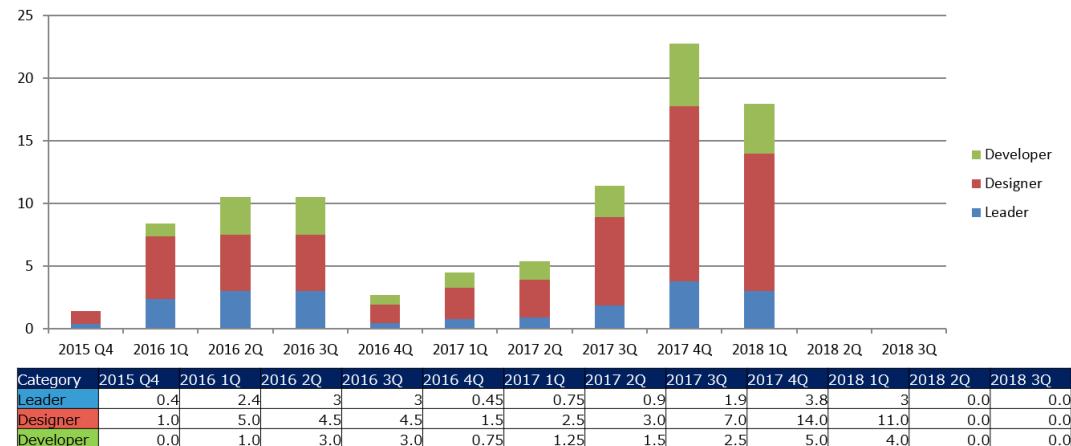
Das Unwort des Projekts: Ressourcenlimitierung.

- Tritt immer dann auf, wenn unerwartete Mehraufwände nicht im gewünschten Zeitrahmen realisiert werden können
- Ist aus Kundensicht nicht akzeptabel – gemäß „klassischer“ Projektpriorisierung, japanischem Kundenverständnis und unserer (althergebrachten) Dienstleistermentalität
- Regelmäßige Eskalationen zu diesem Thema



# — Vorsorge und geschickte Planung

## ■ Projektankündigung 2015 mit Ressourcenschätzung des Kunden (!)



## ■ Vorab-Festlegung von Teamentwicklung und maximaler/optimaler Teamgröße

- Neueinstellungen
- Training
- Einplanung

Resource FTE	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	Q1 2018	Q2 2018
PM	1									
	0.5									
	4									
	3.5									
	3									
	2.5									
	2									
	1.5									
	1									
	0.5									
Designer	0.5									
	3									
	2.5									
	2									
	1.5									
	1									
	0.5									
Developer	Pool resources, up to 3 full time developers, if required, 3 months rolling forecast									

Jun 2017: Vollausrägung erreicht

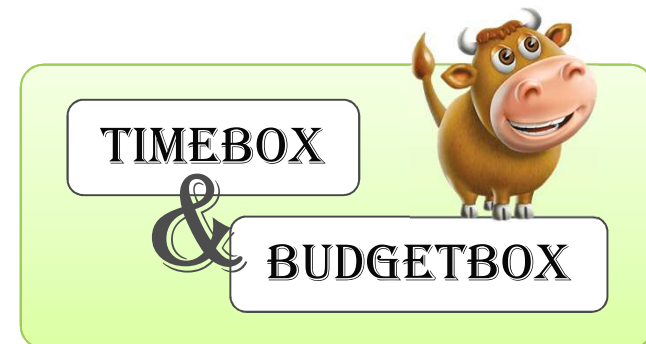
## — Budgetbox

### Erkenntnisse:

- Timebox funktioniert nur mit Budgetbox, nur so lassen sich die Sprints/Releases zuverlässig planen.
  - Gilt kurz-, mittel- und langfristig

### Benefits:

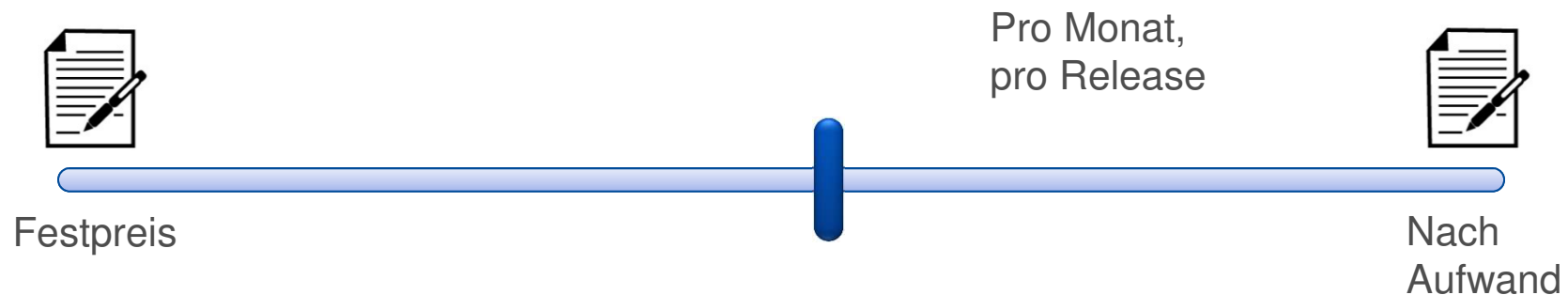
- Verantwortung für den Scope (wieder einmal) beim Kunden
- Keine Überraschungen
- Voraussetzung für gute Qualität
- Planungssicherheit beim Dienstleister







## — Die Abrechnung (mit der Vergangenheit)



### ■ Welches Preismodell greift am besten?

- Festpreis (auch agiler) – indiskutabel für Dienstleister aufgrund des hohen, nicht abschätzbaren Änderungsaufkommens
- Nach Aufwand – indiskutabel für den Kunden, Budgets abgeschätzt werden müssen, nicht vorgesehen vom Einkauf
- Die goldene Mitte: monatliche Abrechnungen, per Sprint/Release

### ■ Benefits:

- Ermöglicht Anpassung der Zeitschiene ohne erneute Verhandlungen
- Als CRs akzeptierte Mehraufwände können im nächsten Release beauftragt werden
- Monatlicher Zahlungsrhythmus bzw. Zahlung nach Abnahme



Djerba

Ithaka

Troja

**Wer nichts wagt, der nicht gewinnt...**



## — Abstract

### „Big in Japan?“ – Agile Odyssee im klassischen IT-Umfeld

*Das weltweite Rollout-Programm des Versand- und Frachtsystems für einen japanischen Kunden geht ins siebte Jahr. Die Erfahrung hat gezeigt, dass der klassische Ansatz mit abgenommenem (?) Pflichtenheft, das dann in monatelanger Arbeit umgesetzt, getestet und produktiv genommen wird, nur wenig erfolgversprechend ist. Noch in jedem der bislang fünf Projekte gab es bis kurz vor Produktivstart jede Menge Neuanforderungen. Verschiebungen, Kostenlücken und Scope Creep trotz etabliertem Änderungsmanagement waren die regelmäßige Folge, gepaart mit Unzufriedenheit und Frust auf beiden Seiten. Was liegt da näher, als für das sechste Projekt einen agilen Ansatz zu wählen? Mein Vortrag zeigt die Risiken, Chancen und Herausforderungen, die so ein gewagtes Unterfangen mit sich bringt – denn auf Kundenseite ist man zwar im besten japanischen Sinne sehr offen für kontinuierliche Optimierung, aber dies betrifft eher nicht die Erwartungen hinsichtlich Vorgehensweise, Dienstleister-Mentalität und Projektcontrolling...*