



## Agile Planung – Vom Schätzpoker zum Geschäftsmodell

Jens Coldewey (BDU)  
Coldewey Consulting  
Toni-Schmid-Str. 10 b  
D-81825 München  
Germany  
Tel: +49-700-COLDEWEY  
Tel: +49-700-26533939  
Fax: +49-89-74995703  
jens.coldewey@coldewey.com  
<http://www.coldewey.com>

XP Days 2008,  
Hamburg



## Die Wise Guys zum Thema „Vorhersage“

Manchmal wenn ich das Wetter seh,  
Krieg ich Gewaltphantasien und die Wetterfee  
Wär' das erste Opfer meiner Aggression  
Obwohl ich weiß was bringt das schon,  
Wenn man sie beim Wort nimmt und sie zwingt  
Dass sie im Bikini in die Nordsee springt

Wise Guys


Photo: Teichmann, <http://www.panoramio.com/photo/5054333>



- Die Basis:
  - Ziele, Technik und Kanban
- Planung für Fortgeschrittene:
  - Adaptives Schätzen
  - Die Brandungslinie
  - Hierarchisches Planen
  - Langfristige Pläne
- Geschäftsmodell
- Diskussion




Folie 3; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved 



- ☞ Die Basis:
  - ☞ Ziele, Technik und Kanban
- Planung für Fortgeschrittene:
  - Adaptives Schätzen
  - Die Brandungslinie
  - Hierarchisches Planen
  - Langfristige Pläne
- Geschäftsmodell
- Diskussion



Folie 4; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved 

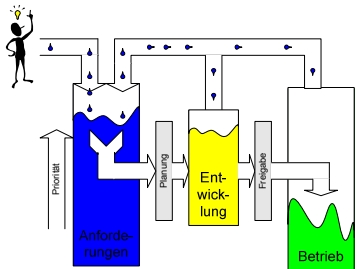
## Ziele agiler Planung

- Fokussieren auf den Mehrwert
- Koordination von Aktivitäten
- Basis für realistische Statusbestimmung
- Basis für realistische Zusagen nach außen
- Nicht: Druck ausüben!
- Nicht: Verantwortung weiter schieben!
- Nicht: Erzählen, was die Stakeholder hören wollen und dann „Chicken Race“ spielen!
- Nicht: Korrekte Vorhersage

Folie 5; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

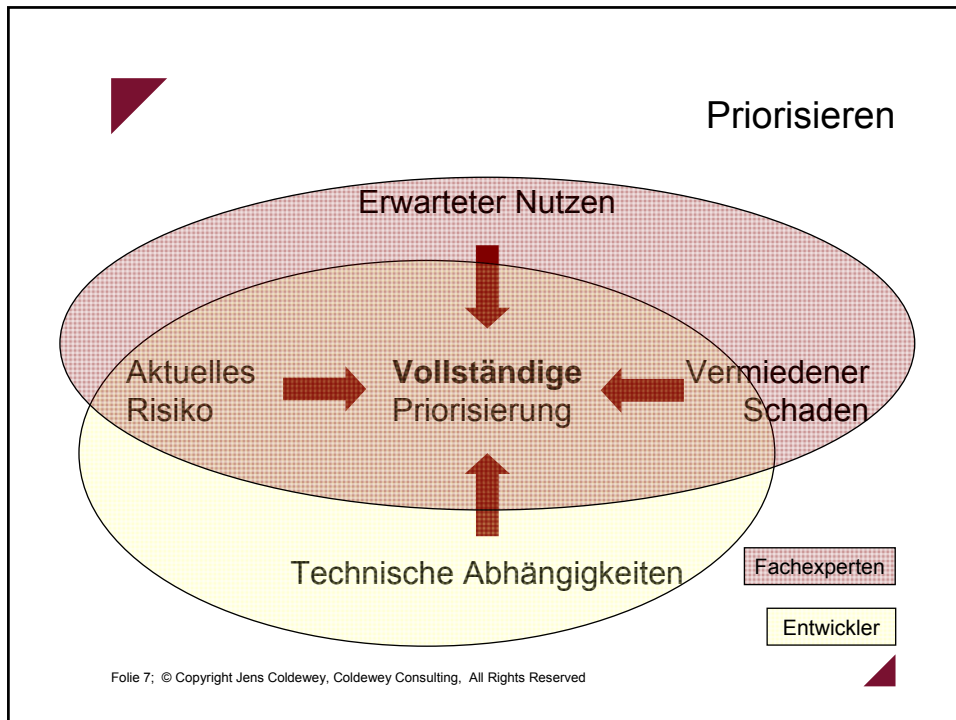
## Die Basis: Iterative Planung

- Time-Boxing
- Regelmäßige Neuplanung
- Gemeinsame Planung
  - Priorisieren (Nutzen, Risiko, Abhängigkeiten)
  - Schätzen
  - Auswählen (Die Wasserlinie)



The diagram illustrates the iterative planning process. It shows a flow from 'Anforderungen' (Requirements) to 'Planung' (Planning), then to 'Entwicklung' (Development), and finally to 'Betrieb' (Operation). A 'Person' icon is shown at the top left, interacting with the process. A 'Wasserlinie' (Waterline) is indicated by a vertical arrow on the left, representing the selection of requirements. The 'Entwicklung' stage is highlighted in yellow, and the 'Betrieb' stage is highlighted in green. The process is iterative, with feedback loops from 'Betrieb' back to 'Anforderungen' and 'Planung'.

Folie 6; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved



### Planen von Fehlerbehebung

**Gemeinsamkeiten**

- Konkurrieren um Ressourcen
- Generieren Geschäftswert
- Generieren Risiken

**Unterschiede**

- Dringlichkeit
- Evtl. Abrechnung

⇒ Aus Planungssicht gibt es kaum einen Grund, Fehler anders zu behandeln

⇒ Tipp: „Überholspur“ für dringende Fehler einrichten („rote Karten“)


⇒ Mehr dazu später...

© yellow - Fotolia.com

Folie 8; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

## Schätzen

- Die Entwickler schätzen  
– das Ergebnis gilt
- Fachexperten geben Auskunft
- Verfahren:
  - Expertenschätzung (Schätzpoker)
  - Etablierte Schätzverfahren
- Zu große Aufgaben werden zerschlagen

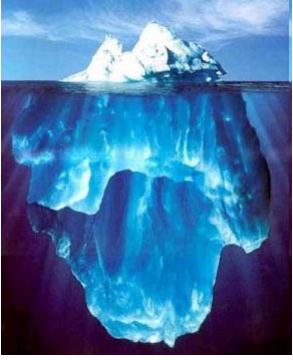


Folie 9; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

## Auswählen

- Der Umfang einer Iteration ist bekannt  
-> Wasserlinie („Yesterday's Weather“)
- Es werden so lange von oben Aufgaben genommen, bis die Wasserlinie erreicht ist  
-> Umfang dieser Iteration
- Unter der Wasserlinie werden auch noch Karten genommen  
-> Puffer

☞ **Wahrscheinlichkeit für Planerreichung: 50%!**




Folie 10; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

## Das Kanban-Prinzip


- Die Aufgaben werden vollständig priorisiert
- Wer frei ist, „zieht“ sich die nächste Aufgabe von oben -> **Pull Prinzip**
- Höchstens eine offene Aufgabe pro Paar/Person

⇒ Keine Ressourcenplanung  
⇒ Maximiert Auslastung  
⇒ Reagiert sehr flexibel auf Änderungen  
⇒ Kopfmonopole erschweren Kanban

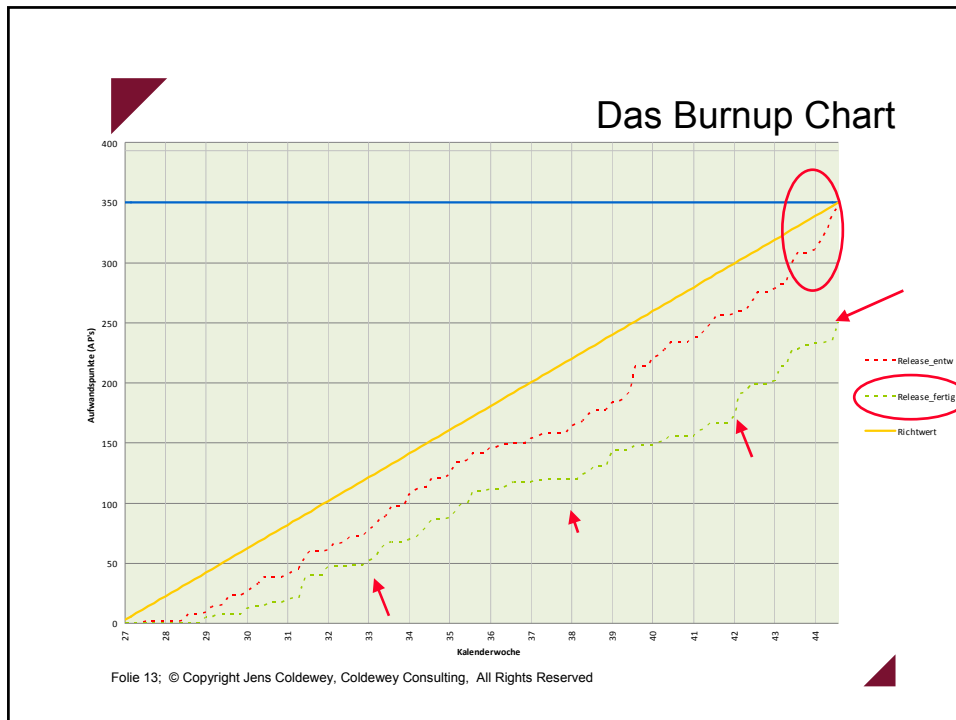


Folie 11; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

## Fortschrittsanzeige an der Pinwand



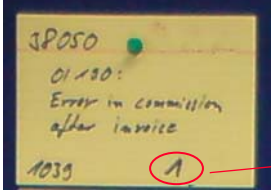
Folie 12; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved



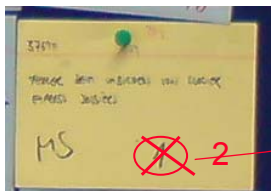
- ✓ Die Basis:
    - ✓ Ziele, Technik und Kanban
  - ☞ Planung für Fortgeschrittene:
    - ☞ Adaptives Schätzen
      - Die Brandunglinie
      - Hierarchisches Planen
      - Langfristige Pläne
    - Geschäftsmodell
    - Diskussion
- 
- Folie 14; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

Oft wird (zu) viel Aufwand in die „Kalibrierung“  
der Schätzung gesteckt

Schätzung



Realität



2 Tage

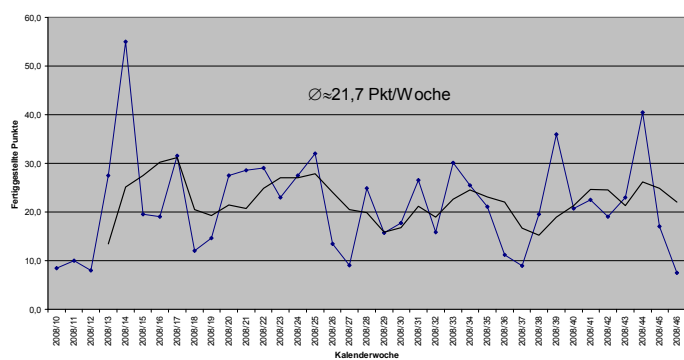
uninteressant

Folie 15; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

Interessant ist die Velocity der letzten Perioden

Velocity = abgeschlossene Punkte/Periode

Verlauf der Wochenvelocity



Ø ≈ 21,7 Pkt/Woche

Folie 16; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved




## Konkrete vs. Abstrakte Schätzung

<p><b>Konkrete Schätzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Intuitiv</li> <li>+ Übliche Praxis</li> <li>- Schwer zu stabilisieren</li> <li>- Muss immer wieder neu kalibriert werden</li> <li>- „Kameralistisches“ Arbeiten generiert Zusatzaufwände</li> <li>- Aufwändig zu verfolgen (Brutto vs. Nettozeit)</li> <li>- Explizite Puffer nötig</li> </ul>	<p><b>Abstrakte Schätzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Sehr einfach</li> <li>+ Passt sich automatisch an</li> <li>+ Aufgaben brauchen so lange, wie sie brauchen</li> <li>+ Keine expliziten Puffer nötig</li> <li>- Schwerer zu verstehen</li> <li>- Kein „Ansporn“</li> </ul>
--	---

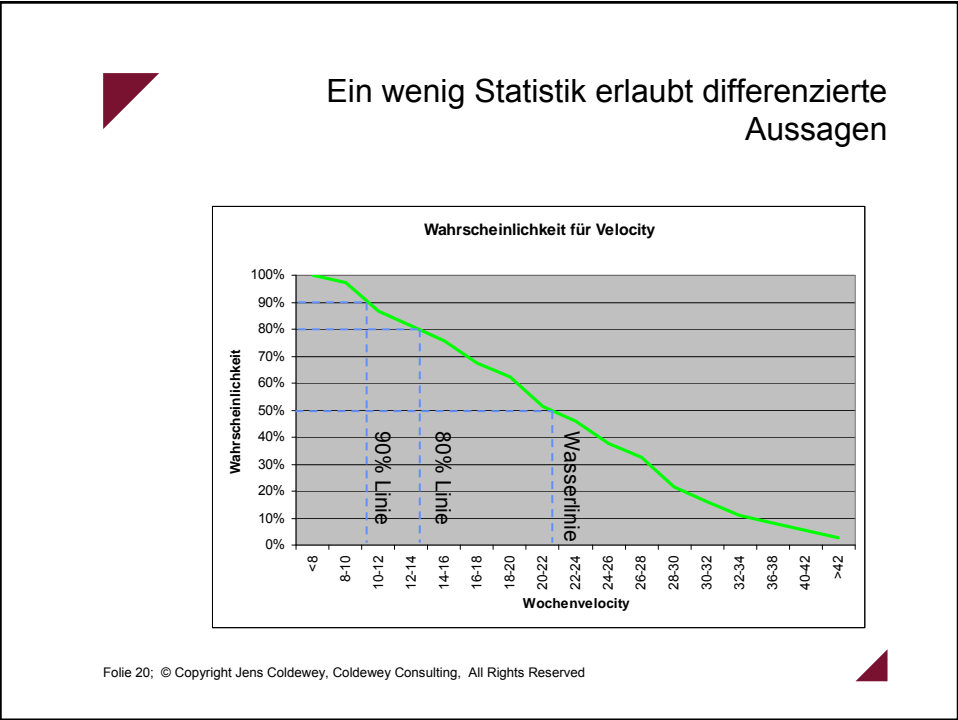
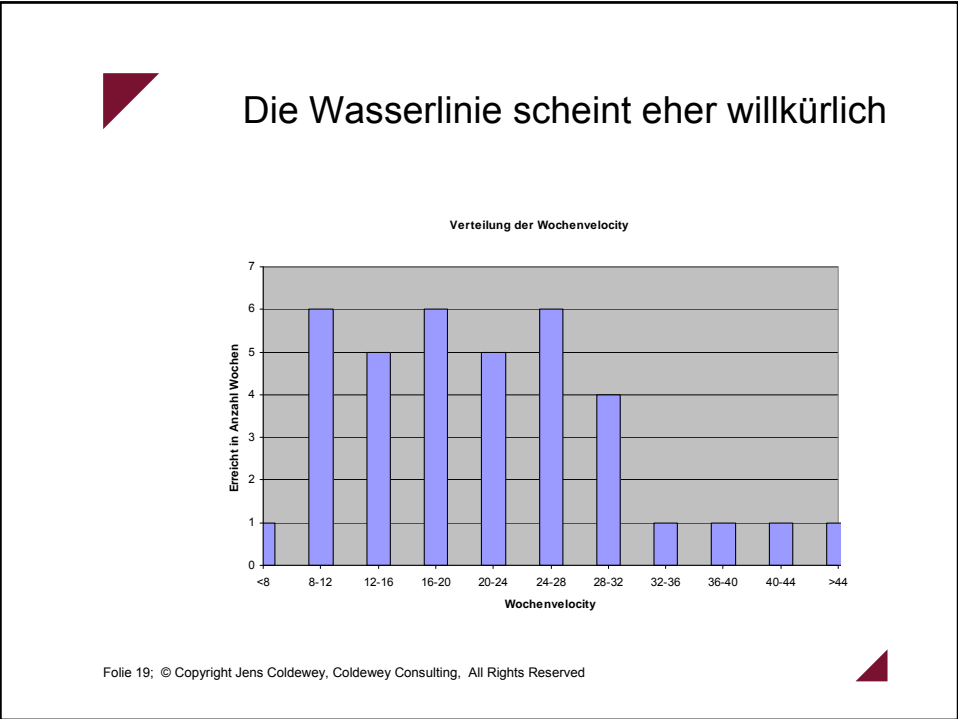
Folie 17; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

- ✓ **Die Basis:**
  - ✓ Ziele, Technik und Kanban
- ☞ **Planung für Fortgeschrittene:**
  - ✓ **Adaptives Schätzen**
  - ☞ **Die Brandungslinie**
    - Hierarchisches Planen
    - Langfristige Pläne
- Geschäftsmodell
- Diskussion



© mlis21 - Fotolia.com

Folie 18; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved





## Brandungslinie wofür?

- Versachlichung der Diskussion
- Klare Zusagen an Kunden
- Bessere Priorisierung
- Wichtig: Regelmäßiges Update



© Achim Bäque - Fotolia.com

Folie 21; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved





- ✓ Die Basis:
  - ✓ Ziele, Technik und Kanban
- ☞ Planung für Fortgeschrittene:
  - ✓ Adaptives Schätzen
  - ✓ Die Brandungslinie
  - ☞ Hierarchisches Planen
    - Langfristige Pläne
- Geschäftsmodell
- Diskussion




© milis21 - Fotolia.com

Folie 22; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved



## Wenn es keine „richtige“ Inkrementlänge gibt

- Kürzeste Reaktionszeit im Planungsprozess: 2 Iterationen
- Planungsüberblick: 1 Iteration
- ☞ Bei laufender Produktion muss man häufig schnell reagieren
- ☞ Oft gibt es nur wenige Releases im Jahr
- ⇒ Mehrstufige Planung



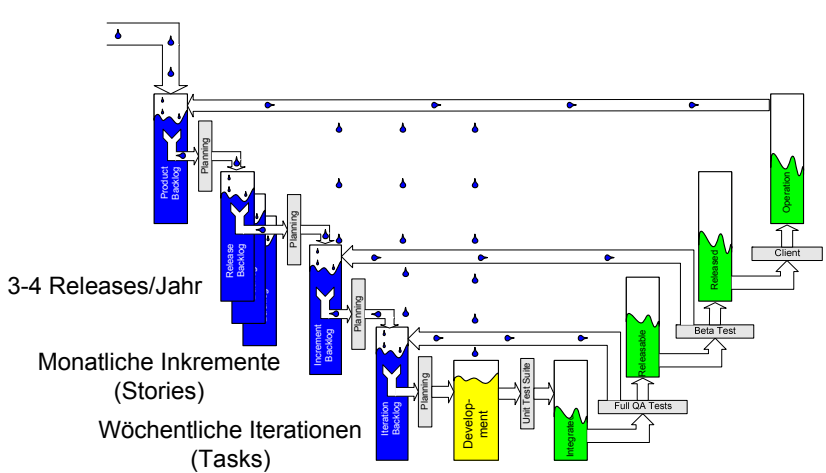
© Andreas Eschmann - Fotolia.com

Baum Baum Baum Baum Baum  
Baum Baum Baum Baum Baum  
Baum Baum Baum Baum Baum

Wald

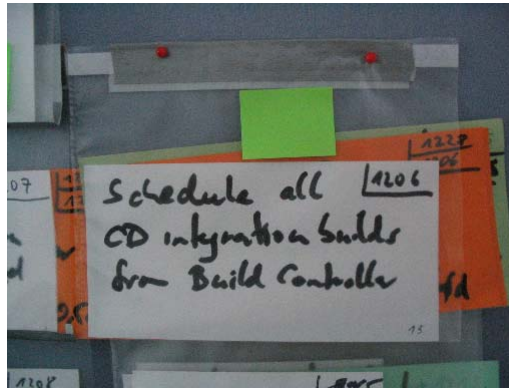
Folie 23; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

## Flexibilität und Vorhersagbarkeit ausbalanzieren



Folie 24; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

## Stories und Aufgaben an der Pinwand



Folie 25; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

## Mehrere Planungsebenen

- Wichtig: Ebenen nicht „verrechnen“:
  - Story Points  $\neq$  Task Points
  - Monats Velocity  $<$  Wochen Velocity  $\times 4$
- Weil:
  - Verschiedene Schätzfehler
  - Mehr ungeplante Aktionen
  - Äpfel werden mit Birnen verglichen
- Zwei Ebenen: Monats- und Wochenplanung
- Drei Ebenen: Wenn Releases versprochen werden
- Was ist mit einer 4. Ebene?  
So nicht mehr sinnvoll absehbar

Folie 26; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

✓ Die Basis:

- ✓ Ziele, Technik und Kanban

☞ Planung für Fortgeschrittene:

- ✓ Adaptives Schätzen
- ✓ Die Brandungslinie
- ✓ Hierarchisches Planen

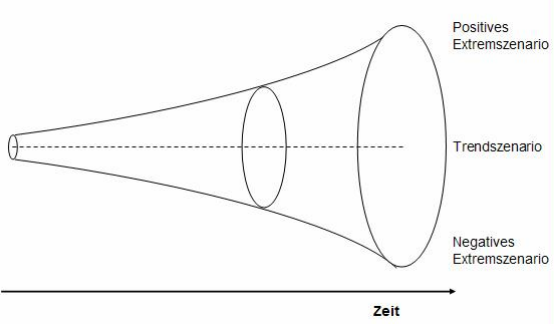
☞ Langfristige Pläne

- Geschäftsmodell
- Diskussion



Folie 27; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

Langfristplanung: Je weiter, um so unsicherer



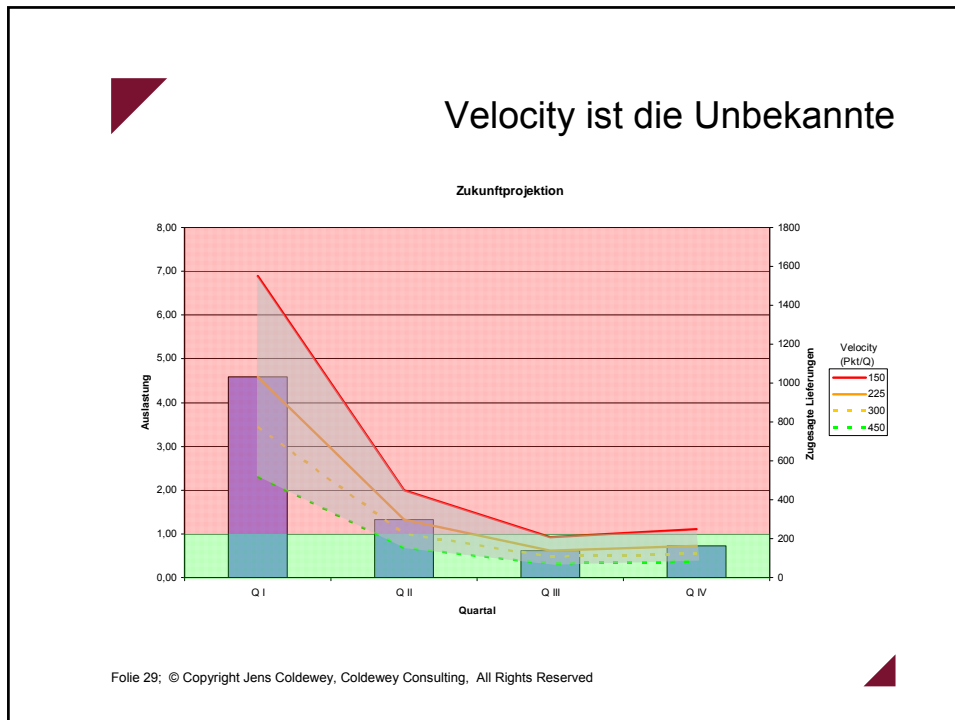
Positives Extremszenario

Trendszenario

Negatives Extremszenario

Zeit

Folie 28; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved



- ### Welche Schlüsse kann man ziehen?
- Der Umfang ist nicht zu stemmen  
 ⇒ Verhandlungen mit Kunden  
 ⇒ Akquisestopp
  - Höhere Produktivität hilft  
 ⇒ Vorsichtiger Teamaufbau  
 ⇒ Praktiken (TDD)
  - Kurzfristig kann man nicht gewinnen  
 ⇒ langfristige, strategische Investitionen
- Folie 30; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved




- ✓ Die Basis:
  - ✓ Ziele, Technik und Kanban
- ✓ Planung für Fortgeschrittene:
  - ✓ Adaptives Schätzen
  - ✓ Die Brandungslinie
  - ✓ Hierarchisches Planen
  - ✓ Langfristige Pläne
- ☞ **Geschäftsmodell**
- Diskussion



Folie 31; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved





## Von der Planung zum Geschäftsmodell


Ansatzpunkte:

- Punkte verkaufen statt Personentagen  
⇒ Festpreis mit spezifiziertem Risiko
- Garantierte Reaktionszeiten auf Basis der Wochenvelocity  
⇒ Servicelevel nach „Buchungsklasse“
- Punktebudgets verkaufen

Voraussetzungen:


- Eingeschwungenes Schätzverfahren
- Brauchbare statistische Grundlage
- Planungsdisziplin
- „Fertig“ steht für guten Qualitätslevel
- Vertrauen des Kunden in das Schätzverfahren
- Mittel- bis langfristiges Management

Folie 32; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved





**Danke an**

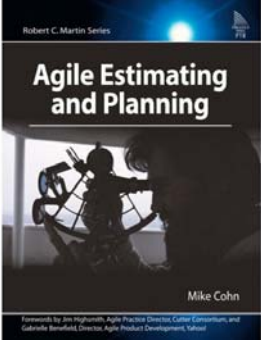


Bewotec, Rösra<sup>th</sup>  
Aladdin, Grä<sup>f</sup>elfing  
Johannes Link  
Bernd Schiffer  
Michael Becher  
Michael Hüttermann  
Jim Highsmith

Folie 33; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

**Literatur**

Mike Cohn  
Agile Estimating and  
Planning  
Prentice Hall 2006  
ISBN 0-13-147941-5



Folie 34; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved



- ✓ Die Basis:
  - ✓ Ziele, Technik und Kanban
- ✓ Planung für Fortgeschrittene:
  - ✓ Adaptives Schätzen
  - ✓ Die Brandungslinie
  - ✓ Hierarchisches Planen
  - ✓ Langfristige Pläne
- ✓ Geschäftsmodell
- ☞ Diskussion



© milis21 - Fotolia.com

Folie 35; © Copyright Jens Coldewey, Coldewey Consulting, All Rights Reserved

