

# Agil zum Ziel

AGILE

METODOLOGY

Lastenheft, Pflichtenheft, eine lange Entwicklungs- und Implementierungsphase, Abnahme und mehr oder weniger viele Korrekturschleifen, bis alles perfekt passt: ERP-Projekte wurden in der Vergangenheit fast ausschließlich mit der Wasserfall-Methode umgesetzt. Agile Projektmethoden wie Scrum empfehlen sich als Alternative, die mehr Flexibilität, schnellere Reaktionen auf veränderte Anforderungen, kontinuierliche Nähe

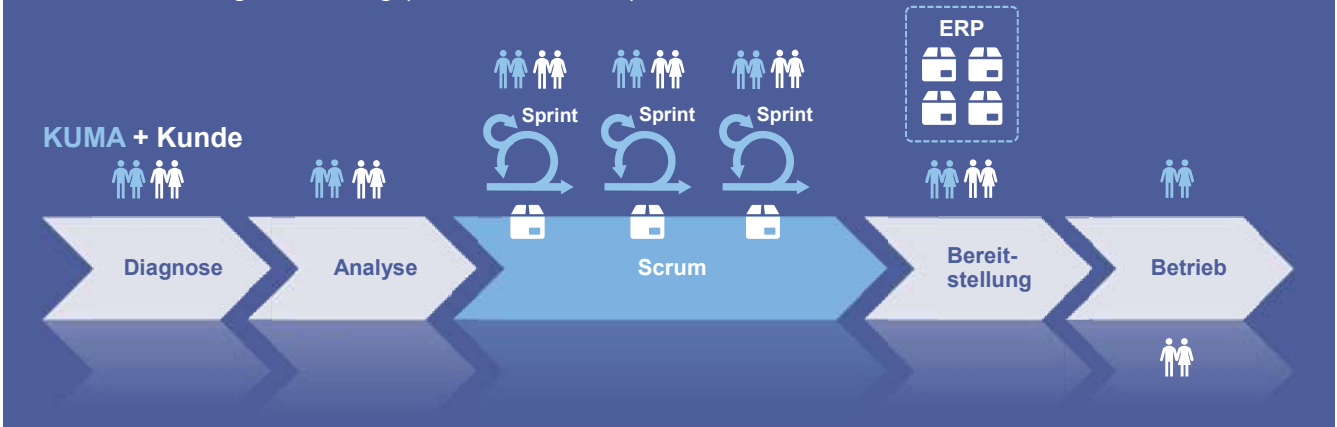


zum Kunden und damit weniger Risiken verspricht. Wie ein agiles Projekt in der Praxis aussieht und worauf Unternehmen dabei achten müssen, zeigt das Beispiel des Gesundheitsdienstleisters Reha Assist. Das Unternehmen und KUMAVISION führten ein großes Update der ERP-Branchenlösung mit einer agilen Vorgehensweise durch. ►

# Agiles Vorgehen (Scrum)

## Iterativ-inkrementeller Ansatz:

- Projekt wird in Sprints (Iterationen) unterteilt
- Am Ende jedes Sprints steht eine voll funktionsfähige Teillösung (Produktinkrement)



Reha Assist ist seit mehr als zehn Jahren Kunde der KUMAVISION. Mit konsequentem und individuell angepasstem Reha-Management bietet der Dienstleister seinen Kunden individuelle Lösungen, die darauf abzielen, die Gesundheit zu fördern, wiederherzustellen und dauerhaft zu erhalten. Gesteuert werden die Projekte mit der ERP-Branchensoftware für Projektdienstleister von KUMAVISION. Die eingesetzte Lösung erhielt im Laufe der Zeit zahlreiche funktionale Anpassungen – einerseits bedingt durch das dynamische Wachstum von Reha Assist, andererseits durch geänderte Anforderungen von Markt und Gesetzgeber. „Als das Thema ERP-Update auf unserer Agenda immer weiter nach oben rückte, war uns schnell klar, dass wir überflüssig gewordenen Ballast wieder loswerden und näher am Standard der ERP-Branchensoftware bleiben wollten“, erinnert sich Reha-Assist-Geschäftsführer Hauke Neumann. Der Umstieg von Microsoft Dynamics NAV auf die aktuelle Version Microsoft Dynamics 365 Business Central legte nahe, alle individuellen Anpassungen kritisch zu betrachten und zu hinterfragen.

## Agile Projektmethodik

Hinterfragt wurde nicht nur der Funktionsumfang der Software, sondern auch die Methode, mit der das Update-Projekt umgesetzt werden sollte. „Eine für alle Fälle gleich gut passende Projektmethodik gibt es nicht. Umfang, Laufzeit und Komplexität von Softwareprojekten unterscheiden sich ebenso wie Unternehmenskultur und Zusammensetzung der Stakeholder“, erklärt Carsten Severin, Leiter des Project Management Office (PMO) der KUMAVISION. Im Fall von Reha Assist war für Severin und sein Team schnell klar, dass eine agile Vorgehensweise starke Vorteile böte: Bei agilen Methoden erfolgt die Entwicklung in engem Dialog zwischen

Kunde und ERP-Partner. Fehlentwicklungen werden frühzeitig erkannt, gleichzeitig kann schnell auf geänderte Rahmenbedingungen reagiert werden. Ein weiterer Vorteil: Das inkrementelle Vorgehen stellt dem Kunden nach jedem beendeten Sprint einen Teilbereich der Software zur Verfügung, mit der er direkt produktiv arbeiten kann.

„KUMAVISION hat mit uns Vorteile und Nachteile verschiedener Projektmethoden ausführlich diskutiert. Agile Methoden hatten wir selbst anfangs nicht auf dem Radar, haben aber schnell die Vorteile für unser Projekt erkannt“, sagt Neumann. Die Entscheidung für eine agile Arbeitsweise war zugleich ein großer Vertrauensvorschuss gegenüber dem ERP-Partner KUMAVISION: Denn bei agilen Projekten tritt ein Dienstleistungsvertrag an die Stelle von Werkverträgen. Vereinfacht gesagt kauft der Kunde keine Software, sondern nur Arbeitszeit. „Wir arbeiten seit vielen Jahren partnerschaftlich mit unserem ERP-Partner zusammen und konnten daher diese Entscheidung guten Gewissens treffen“, ergänzt Neumann.

## Praxisorientierte User Stories

Ein zentraler Bestandteil von agilen Projektmethoden wie Scrum sind die User Stories. Sie beschreiben kurz und prägnant die Anforderungen an die neue Lösung aus Sicht der Anwender und enthalten zugleich die Kriterien für eine erfolgreiche Abnahme. Der Vorteil: Statt nur Spezifikationen nacheinander abzuarbeiten, kann sich das Entwicklungsteam viel besser in den Kunden hineinversetzen und gemeinsam diskutieren, wie sich die User Stories am besten umsetzen lassen. Die Erfahrung zeigt, dass sich damit etwaige Probleme bereits im Vorfeld erkennen und frühzeitig beheben lassen. „Bei den ersten User Stories haben wir uns etwas schwer-

getan, weil wir uns erst in diese für uns neue Methode einarbeiten mussten. KUMAVISION hat uns dabei sehr gut unterstützt und wertvolle Tipps gegeben“, blickt Neumann zurück. Die Vorgehensweise zwang Reha Assist dazu, die eigenen Prozesse komplett auf den Prüfstand zu stellen, ein mitunter zeitaufwendiges, aber lohnendes Unterfangen: „Uns ist es damit gelungen, über die gegenwärtige Lösung hinauszudenken. Statt nur den Istzustand zu beschreiben, haben wir eine klare Vision erarbeitet, wie wir zukünftig arbeiten und wo wir uns verbessern wollen.“

### Enge Zusammenarbeit

Die User Stories wurden im Anschluss im Backlog (Arbeitsvorrat) gesammelt und priorisiert. Die enge Zusammenarbeit von Key-Usern und Geschäftsführung stellte dabei sicher, dass zuerst die User Stories bearbeitet wurden, die am meisten auf den Geschäftserfolg einzahlten. In den für agile Projekte typischen Sprints setzte KUMAVISION die User Stories iterativ um. Nach jedem Sprint erhielt Reha Assist die umgesetzten Softwarefunktionen zur Abnahme. „Entscheidend für den Erfolg war, dass sich der Kunde die Zeit genommen hat, die Software ausführlich zu testen und mit uns abzustimmen“, berichtet Thomas Strücker, Scrum-Master bei KUMAVISION. „Auf den ersten Blick klingt das natürlich zeitaufwendig, aber das ist es nicht,

### Reibungsloser Livestart

Nach der reinen Scrum-Lehre ist das Projekt mit der letzten Teillieferung abgeschlossen. KUMAVISION erweitert hier jedoch das Scrum-Modell: „Eine ERP-Software lebt vom Zusammenspiel aller Unternehmensbereiche, weshalb wir einen ausführlichen Integrationstest anschließen“, erklärt Severin. Da die einzelnen Features in sich bereits abgeschlossen sind, liegt der Fokus hier auf vernetzten Prozessen und automatisierten Workflows. Die Vorarbeiten zahlten sich aus: Der Livestart verlief aus Sicht des Kunden völlig problemlos. „Da wir nicht die sprichwörtliche Katze im Sack gekauft haben, sondern über die gesamte Projektlaufzeit regelmäßig einzelne Funktionsbereiche unserer neuen Software erhalten und getestet haben, waren wir mit dem neuen System bereits sehr gut vertraut und konnten schnell produktiv arbeiten“, bringt Neumann den Vorteil der agilen Vorgehensweise auf den Punkt.

### Unter Budget

Auch an anderer Stelle profitiert Reha Assist von der Entscheidung, das Update-Projekt agil umzusetzen. Der Zeitrahmen wurde eingehalten, das Budget sogar unterschritten. Das Unternehmen entschied sich daher, gemeinsam mit KUMAVISION die geplante Einführung eines Dokumenten-

managementsystems (DMS) vorzuziehen – auch weil sich bei der Entwicklung der User Stories gezeigt hatte, dass papierlose Prozesse weitere Effizienzsteigerungen eröffnen. „Wir konnten dank der agilen Vorgehensweise unsere Ziele vollständig erreichen. Wir arbeiten mit schlanken und modernen Prozessen und behalten dabei die Flexibilität, die wir in unserem Marktumfeld benötigen“, zieht Neumann Fazit. Auch mit zeitlicher Distanz würde sich Reha Assist wieder für die agile Projektmethodik entscheiden. „Wir haben an vielen Stellen Neuland betreten und gelegentlich auch unsere Komfortzone verlassen. An der einen oder anderen Stelle haben wir intern auch mehr Zeit als gedacht benötigt, aber das Ergebnis rechtfertigt diesen Aufwand klar. Das alles war aber nur möglich, weil

Lieber investiere ich im Projektverlauf Zeit für die Überprüfung und Optimierung der Prozesse, als im Nachhinein langwierig einen Change Request nach dem anderen zu stellen“, weiß Neumann.

wir mit KUMAVISION einen Sparringspartner hatten, der die erforderliche Kombination aus Branchen-, Methoden- und Technologiekompetenz mitgebracht hat“, schließt Neumann. ■

