



→ 2., korrigierte Auflage



Roman Pichler

Agiles Produkt- management mit Scrum

Erfolgreich als Product Owner arbeiten

dpunkt.verlag



Roman Pichler ist international renommierter Experte für Scrum und agiles Produktmanagement. Er arbeitet als Berater und Trainer, ist Autor mehrerer Bücher und schreibt auf *allthingsproductowner.com* einen Blog für Produktmanager und Product Owner.

Roman Pichler

Agiles Produktmanagement mit Scrum

Erfolgreich als Product Owner arbeiten

2., korrigierte Auflage



dpunkt.verlag

Roman Pichler
roman.pichler@romanpichler.com

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Herstellung: Birgit Bäuerlein
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN
Buch 978-3-86490-142-3
PDF 978-3-86491-436-2
ePub 978-3-86491-437-9

2., korrigierte Auflage 2014
Copyright © 2014 dpunkt.verlag GmbH
Wiebinger Weg 17
69123 Heidelberg

Dieses Buch erschien bis Juli 2013 unter gleichem Titel als 1. Auflage im Addison-Wesley Verlag,
München, ISBN 978-3-8273-2915-8

Autorisierte Übersetzung der amerikanischen Originalausgabe »Agile Product Management with Scrum«.
Authorized translation from the English language edition, entitled Agile Product Management with Scrum,
by Roman Pichler, published by Pearson publishing as Addison Wesley, (ISBN 978-0-321-60578-8)
Copyright © 2010.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung
der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags
urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung
oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie
Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-,
marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor
noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der
Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Für meine Eltern
Georg und Christine Pichler

Geleitwort von Jeff Sutherland

Die Product-Owner-Rolle ist für die meisten Unternehmen neu und bedarf der verständlichen und überzeugenden Darstellung wie in diesem Buch. Als der allererste Product Owner ausgewählt wurde, war ich Vizepräsident bei Object Technology und dafür verantwortlich, das erste mit Scrum entwickelte Produkt abzuliefern. Das neue Produkt war kritisch für den Erfolg der Firma. Mir aber blieben nur sechs Monate, um ein Entwicklungstool auszuliefern, das den Markt verändern sollte. Neben der Erstellung des Produkts mit einem kleinen, sorgfältig ausgewählten Team musste ich die gesamte Firma um dessen Auslieferung herum organisieren. Da nur wenige Monate bis zur Auslieferung übrig blieben, war klar, dass die richtige Zusammenstellung eines minimalen Feature-Sets über Erfolg oder Misserfolg entscheiden würde. Mir fehlte schlichtweg die Zeit, Kunden zu interviewen und Wettbewerber genau zu analysieren, um vorab das exakt richtige Feature-Set zu bestimmen und diese Features für das Team in kleine Product-Backlog-Einträge herunterzubrechen.

Ich hatte meine Verantwortung als Engineer bereits an den ersten ScrumMaster John Scumniotales delegiert und brauchte nun einen Product Owner. Ich konnte auf alle Mitarbeiter der Firma zugreifen, also wählte ich für die Rolle die beste Person aus dem Produktmanagementteam: Don Roedner. Als erster Product Owner sollte Don die Vision für das Produkt, den Businessplan und die Einnahmen, die Roadmap sowie den Releaseplan verantworten. Und ganz wichtig: Er sollte sich um ein sorgfältig gepflegtes und präzise priorisiertes Product Backlog für das Team kümmern.

Don verbrachte die Hälfte seiner Zeit beim Team. Die andere Hälfte war er bei den Kunden. Sein Job bestand darin, das richtige Produkt abzuliefern, während ich mit der restlichen Firma an der Namensgebung für das Produkt und dessen Branding, an der Marketing- und Kommunikationsstrategie sowie an der Verkaufsplanung und an Schulungen arbeitete, während ich parallel täglich in Scrum-Besprechungen saß und damit beschäftigt war, Hindernisse für das Team zu beseitigen. Die Rolle, die Don ausfüllen musste, war größer als die eines Produktmarketingmanagers. Plötzlich war er für einen neuen Geschäftszweig verantwortlich. Zugleich war er nun auf einmal im Engineering-Team gelandet und half

täglich dabei, das Team zu motivieren und Zusammenhänge zu erläutern. Gleichzeitig in den Markt und ins Team eingebettet zu sein, war für ihn eine unglaubliche Erfahrung.

Dieses Buch stellt hervorragend dar, wie sich ein guter Product Owner auf den Produkterfolg fokussiert und für diesen Verantwortung übernimmt. Leider finden sich solche Product Owner nur selten. Wir benötigen ein klares Bild eines ausgezeichneten Product Owner und müssen verstehen, wie die Rolle gelebt werden soll. Hierfür liefert Roman Pichler eine hervorragende Anleitung.

Jeff Sutherland
Miterfinder von Scrum

Geleitwort von Brett Queener

Die gesamte Softwarebranche ist in Bewegung und wird agil. In den vergangenen beiden Jahrzehnten waren viele Kunden, Partner und Mitarbeiter von der Art und Weise desillusioniert, wie technologische Lösungen für Unternehmen entwickelt wurden. Diese Lösungen waren oft von geringer Qualität, brauchten Jahre, bis sie auf den Markt gebracht wurden, und ihnen fehlte die nötige Innovationskraft, um Geschäftsprobleme wirklich zu lösen.

Salesforce.com hat sich auf die Fahne geschrieben, ein anderes Softwareunternehmen zu sein, indem wir uns auf den Erfolg von Kunden und Mitarbeitern konzentrieren. Wir wussten, dass traditionelle Methoden der Softwareherstellung für unsere Vision einer anderen Unternehmensart einfach nicht funktionieren würden. Wir mussten unser Modell überdenken, alte Annahmen über Bord werfen und einen besseren Weg finden. Wir fragten uns: Können wir Software in höchster Qualität pünktlich abliefern, und zwar jedes Mal? Gibt es eine Möglichkeit, unseren Kunden bereits früh und häufig etwas Wertvolles in die Hand zu geben? Können wir immer mehr Innovationen umsetzen? Das alles ist tatsächlich möglich.

Als Chief Product Owner bei Salesforce.com musste ich meine Produktmanager in die Lage versetzen, die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden und des Unternehmens den Entwicklungsteams über einen Dialog verständlich zu machen. Der Einsatz von Scrum ermöglicht es, dass die Produktmanager für das Schaffen von Kundenmehrwert verantwortlich sind. Sie können nun die wichtigsten Features zuerst entwickeln und diese schnellstmöglich an die Kunden ausliefern. Sie können flexibel und schnell auf verändernde Marktbedingungen reagieren oder rasch tolle Innovationen umsetzen, die in unseren Entwicklungsteams entstehen. In *Agiles Produktmanagement mit Scrum* erfahren Sie, wie sich ein Product Owner von einem traditionellen Produktmanager unterscheidet, wie er eine größere Verantwortung für den Erfolg des Produkts trägt. Das Buch stellt die unterschiedlichen Aufgaben und Verhaltensweisen der traditionellen und der agilen Rolle klar heraus und vergleicht sie miteinander.

Viele haben versucht, die Rolle des Product Owner zu erklären, doch niemand kann die Essenz dieser Rolle so gut beschreiben wie Roman Pichler. Dieses

Buch bietet überzeugende agile Produktmanagementkonzepte und -praktiken, die Product Owner, Teams und Führungskräften helfen, Innovationen umzusetzen. Roman Pichler liefert zahlreiche Praxisbeispiele von höchst innovativen Unternehmen, zu denen auch Salesforce.com zählt, wie die Erstellung eines minimalen Produkts, um Innovationen schnell auf den Markt zu bringen. Darüber hinaus stellt er die üblichen Fallstricke und Fehler vor, mit denen viele Product Owner zu kämpfen haben.

In den dynamischen und wettbewerbsorientierten Märkten, die wir heutzutage erleben, sind die Erwartungen und Ansprüche unserer Kunden größer als je zuvor. Für Salesforce.com hat agiles Arbeiten fantastische Ergebnisse erbracht: Unsere Product Owner können mehr Innovationen umsetzen und mehr Mehrwert schaffen. Wenn Sie an ähnlichen Erfolgen interessiert sind, halten Sie das genau richtige Buch in der Hand. Seine Tools, Techniken und Anleitungen sind der perfekte Leitfaden, um für Ihre Kunden außergewöhnliche Erfolge zu erzielen.

Brett Queener

Senior Vice President, Products, bei Salesforce.com

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Agiles Produktmanagement im Überblick	2
1.2	Agiles Produktmanagement als Teil eines Ganzen	3
1.3	Über dieses Buch und seine Zielgruppe	4
1.4	Danksagung	4
2	Die Product-Owner-Rolle	7
2.1	Die Aufgaben des Product Owner	7
2.2	Hilfreiche Eigenschaften des Product Owner	11
2.2.1	Unternehmer im Unternehmen	12
2.2.2	Mannschaftsdienlicher Leader	12
2.2.3	Verhandlungs- und kommunikationsgeschickt	13
2.2.4	Bevollmächtigt und engagiert	13
2.2.5	Verfügbar und qualifiziert	14
2.3	Die Zusammenarbeit mit dem Team	15
2.4	Die Zusammenarbeit mit dem ScrumMaster	16
2.5	Die Zusammenarbeit mit Kunden, Anwendern und anderen Interessenvertretern	17
2.6	Die Product-Owner-Rolle in großen Scrum-Projekten	19
2.6.1	Der Chief Product Owner	20
2.6.2	Product-Owner-Hierarchien	21
2.6.3	Die Wahl der richtigen Product Owner	23

2.7	Häufige Fehler	25
2.7.1	Der machtlose Product Owner	25
2.7.2	Der überarbeitete Product Owner	26
2.7.3	Der partielle Product Owner	26
2.7.4	Der distanzierte Product Owner	27
2.7.5	Der Proxy Product Owner	28
2.7.6	Das Product-Owner-Komitee	29
2.8	Zusammenfassung	30

3 Produktvision und Produkt-Roadmap 31

3.1	Die Produktvision und ihre Eigenschaften	32
3.1.1	Gemeinsames Ziel und Hypothese	32
3.1.2	Von allen mitgetragen	33
3.1.3	Grob und motivierend	33
3.1.4	Kurz und bündig	34
3.2	Das Erstellen der Produktvision	34
3.2.1	Zusammenarbeit und Kontinuität	34
3.2.2	Das Product Vision Board	34
3.2.3	Die Zielgruppe mit Personas beschreiben	36
3.2.4	Die Bedürfnisse mithilfe von Szenarien untersuchen ...	36
3.2.5	Das Produkt skizzieren	37
3.2.6	Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung vornehmen	40
3.2.7	Die Informationen visualisieren	40
3.2.8	Der Einsatz von konventionellen Marktforschungs- techniken	40
3.3	Das minimale Produkt als agile Produktplanungstechnik	41
3.4	Einfachheit als Leitprinzip	43
3.4.1	Ockhams Rasiermesser	44
3.4.2	Weniger ist mehr	44
3.4.3	Einfache Benutzerschnittstellen	45
3.5	Voraussetzungen für Innovationen schaffen	46
3.6	Die Produkt-Roadmap	46
3.6.1	Überblick	47
3.6.2	Vorteile	47
3.6.3	Erfolgsfaktoren	48
3.6.4	Zeitpunkt der Roadmap-Erstellung	48
3.6.5	Planungshorizont	49
3.7	Produktvarianten	50

3.8	Häufige Fehler	51
3.8.1	Wolpertinger	51
3.8.2	Analyse-Paralyse	52
3.8.3	Elfenbeinturm	52
3.8.4	Groß und mächtig	52
3.9	Zusammenfassung	53
4	Das Product Backlog	55
4.1	Die Eigenschaften des Product Backlog	55
4.1.1	Adäquat detailliert	56
4.1.2	Abgeschätzt	56
4.1.3	Veränderlich	57
4.1.4	Priorisiert	57
4.1.5	Sichtbar	58
4.2	Die Pflege des Product Backlog	58
4.2.1	Die Pflegeaktivitäten im Überblick	58
4.2.2	Backlog-Pflege ist Teamarbeit	58
4.2.3	Pflegeworkshops	59
4.3	Das Entdecken und Beschreiben von Einträgen	59
4.3.1	Einträge entdecken	59
4.3.2	Einträge beschreiben	62
4.3.3	Themen bilden	63
4.4	Die Priorisierung des Product Backlog	63
4.4.1	Wert	64
4.4.2	Risiko	65
4.4.3	Auslieferbarkeit	66
4.4.4	Abhängigkeiten	66
4.5	Vorbereitung auf die Sprint-Planungssitzung	67
4.5.1	Auswahl des Sprint-Ziels	68
4.5.2	Gerade genug Einträge zeitoptimal vorbereiten	68
4.5.3	Einträge herunterbrechen	69
4.5.4	Klarheit, Testbarkeit und Machbarkeit sicherstellen ..	71
4.6	Einträge abschätzen	72
4.6.1	Story Points	72
4.6.2	Planungspoker	73

4.7	Nicht funktionale Anforderungen richtig erfassen und managen	75
4.7.1	Nicht funktionale Anforderungen beschreiben	75
4.7.2	Nicht funktionale Anforderungen richtig behandeln ..	76
4.8	Das Product Backlog Board	76
4.8.1	Der Story-Bereich	77
4.8.2	Der Constraint-Bereich	78
4.8.3	Der Modellbereich	78
4.8.4	Das Product Backlog Board anlegen	79
4.8.5	Das Board sichtbar machen	79
4.9	Das Product Backlog skalieren	79
4.9.1	Ein projektweites Product Backlog verwenden	80
4.9.2	Den Pflegehorizont erweitern	80
4.9.3	Teamspezifische Product-Backlog-Ausschnitte verwenden	80
4.10	Häufige Fehler	81
4.10.1	Anforderungsspezifikation	81
4.10.2	Santas Wunschliste	81
4.10.3	Wüste	82
4.10.4	Feature-Suppe	82
4.10.5	Requirements Push	82
4.10.6	Ungepflegtes Backlog	83
4.10.7	Mehrere Backlogs pro Sprint	83
4.11	Zusammenfassung	84
5	Die Releaseplanung	85
5.1	Zeit, Kosten und Funktionalität	86
5.2	Keine faulen Qualitätskompromisse	86
5.3	Zieltermin	87
5.4	Kosten	88
5.5	Frühzeitiges Ausliefern	89
5.6	Quartalszyklen	90
5.7	Regelmäßiges Ausliefern	91
5.8	Velocity	92
5.9	Release-Burndown	93
5.9.1	Erstellung des Diagramms	93
5.9.2	Effektiver Einsatz des Diagramms	94

5.10	Releaseplan	96
5.10.1	Die Velocity vorhersagen	97
5.10.2	Den Releaseplan erstellen	98
5.11	Die Releaseplanung bei großen Projekten	99
5.11.1	Gemeinsame Grundlagen für die Schätzwerte	99
5.11.2	Vorausschauende Planung	100
5.11.3	Pipelining	101
5.12	Häufige Fehler	101
5.12.1	Kein Plan	102
5.12.2	Product Owner als Beifahrer	102
5.12.3	»Big Bang«-Release	102
5.12.4	Qualitätskompromisse	102
5.13	Zusammenfassung	103
6	Die Rolle des Product Owner in den Sprint-Besprechungen	105
6.1	Die Sprint-Planungssitzung	106
6.2	Daily Scrum	107
6.3	Das Sprint-Review	108
6.3.1	Zielsetzung	108
6.3.2	Teilnehmer und benötigte Artefakte	108
6.3.3	Ablauf	109
6.3.4	Ergebnisse	110
6.4	Die Sprint-Retrospektive	110
6.5	Sprint-Besprechungen bei großen Projekten	111
6.5.1	Gemeinsame Sprint-Planungssitzung	111
6.5.2	Scrum of Scrums	112
6.5.3	Projektweites Sprint-Review	112
6.5.4	Projektweite Sprint-Retrospektive	112
6.6	Häufige Fehler	113
6.6.1	Bungee Product Owner und Babysitter	113
6.6.2	Der passive Product Owner	113
6.6.3	Unhaltbares Tempo	114
6.6.4	Blendwerk	114
6.6.5	Sprint-Burndown-Diagramm als Projektstatus-bericht	115
6.7	Zusammenfassung	115

7	Die Etablierung der Product-Owner-Rolle	117
7.1	So werden Sie ein guter Product Owner	117
7.1.1	Selbsterkenntnis	117
7.1.2	Wachstum	118
7.1.3	Coaching	119
7.1.4	Sponsor	119
7.1.5	Netzwerk	120
7.2	So unterstützen Sie die Product Owner	120
7.2.1	Produktbewusstsein und Unternehmertum	120
7.2.2	Der richtige Mitarbeiter	121
7.2.3	Unterstützung	121
7.2.4	Nachhaltigkeit	122
7.3	Zusammenfassung	123
	Referenzen	125
	Index	131