



→ 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.

Agiles Produktmanagement mit Scrum

Erfolgreich als Product Owner arbeiten

2., korrigierte Auflage

Roman Pichler



Roman Pichler
roman.pichler@romanpichler.com

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg
Herstellung: Birgit Bauerlein
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](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
Wieblinger 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 glasklar, 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](https://www.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](https://www.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](https://www.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](https://www.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](https://www.salesforce.com)

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung

- 1.1 Agiles Produktmanagement im Überblick
- 1.2 Agiles Produktmanagement als Teil eines Ganzen
- 1.3 Über dieses Buch und seine Zielgruppe
- 1.4 Danksagung

2 Die Product-Owner-Rolle

- 2.1 Die Aufgaben des Product Owner
- 2.2 Hilfreiche Eigenschaften des Product Owner
 - 2.2.1 Unternehmer im Unternehmen
 - 2.2.2 Mannschaftsdienlicher Leader
 - 2.2.3 Verhandlungs- und kommunikationsgeschickt
 - 2.2.4 Bevollmächtigt und engagiert
 - 2.2.5 Verfügbar und qualifiziert
- 2.3 Die Zusammenarbeit mit dem Team
- 2.4 Die Zusammenarbeit mit dem ScrumMaster
- 2.5 Die Zusammenarbeit mit Kunden, Anwendern und anderen Interessenvertretern
- 2.6 Die Product-Owner-Rolle in großen Scrum-Projekten
 - 2.6.1 Der Chief Product Owner
 - 2.6.2 Product-Owner-Hierarchien
 - 2.6.3 Die Wahl der richtigen Product Owner
- 2.7 Häufige Fehler

- 2.7.1 Der machtlose Product Owner
- 2.7.2 Der überarbeitete Product Owner
- 2.7.3 Der partielle Product Owner
- 2.7.4 Der distanzierte Product Owner
- 2.7.5 Der Proxy Product Owner
- 2.7.6 Das Product-Owner-Komitee
- 2.8 Zusammenfassung

3 Produktvision und Produkt-Roadmap

- 3.1 Die Produktvision und ihre Eigenschaften
 - 3.1.1 Gemeinsames Ziel und Hypothese
 - 3.1.2 Von allen mitgetragen
 - 3.1.3 Grob und motivierend
 - 3.1.4 Kurz und bündig
- 3.2 Das Erstellen der Produktvision
 - 3.2.1 Zusammenarbeit und Kontinuität
 - 3.2.2 Das Product Vision Board
 - 3.2.3 Die Zielgruppe mit Personas beschreiben
 - 3.2.4 Die Bedürfnisse mithilfe von Szenarien untersuchen
 - 3.2.5 Das Produkt skizzieren
 - 3.2.6 Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung vornehmen
 - 3.2.7 Die Informationen visualisieren
 - 3.2.8 Der Einsatz von konventionellen Marktforschungstechniken
- 3.3 Das minimale Produkt als agile Produktplanungstechnik
- 3.4 Einfachheit als Leitprinzip

- 3.4.1 Ockhams Rasiermesser
- 3.4.2 Weniger ist mehr
- 3.4.3 Einfache Benutzerschnittstellen
- 3.5 Voraussetzungen für Innovationen schaffen
- 3.6 Die Produkt-Roadmap
 - 3.6.1 Überblick
 - 3.6.2 Vorteile
 - 3.6.3 Erfolgsfaktoren
 - 3.6.4 Zeitpunkt der Roadmap-Erstellung
 - 3.6.5 Planungshorizont
- 3.7 Produktvarianten
- 3.8 Häufige Fehler
 - 3.8.1 Wolpertinger
 - 3.8.2 Analyse-Paralyse
 - 3.8.3 Elfenbeinturm
 - 3.8.4 Groß und mächtig
- 3.9 Zusammenfassung

4 Das Product Backlog

- 4.1 Die Eigenschaften des Product Backlog
 - 4.1.1 Adäquat detailliert
 - 4.1.2 Abgeschätzt
 - 4.1.3 Veränderlich
 - 4.1.4 Priorisiert
 - 4.1.5 Sichtbar
- 4.2 Die Pflege des Product Backlog ..

- 4.2.1 Die Pflegeaktivitäten im Überblick
- 4.2.2 Backlog-Pflege ist Teamarbeit
- 4.2.3 Pflegeworkshops
- 4.3 Das Entdecken und Beschreiben von Einträgen
 - 4.3.1 Einträge entdecken
 - 4.3.2 Einträge beschreiben
 - 4.3.3 Themen bilden
- 4.4 Die Priorisierung des Product Backlog
 - 4.4.1 Wert
 - 4.4.2 Risiko
 - 4.4.3 Auslieferbarkeit
 - 4.4.4 Abhängigkeiten
- 4.5 Vorbereitung auf die Sprint-Planungssitzung
 - 4.5.1 Auswahl des Sprint-Ziels
 - 4.5.2 Gerade genug Einträge zeitoptimal vorbereiten
 - 4.5.3 Einträge herunterbrechen
 - 4.5.4 Klarheit, Testbarkeit und Machbarkeit sicherstellen
- 4.6 Einträge abschätzen
 - 4.6.1 Story Points
 - 4.6.2 Planungspoker
- 4.7 Nicht funktionale Anforderungen richtig erfassen und managen
 - 4.7.1 Nicht funktionale Anforderungen beschreiben
 - 4.7.2 Nicht funktionale Anforderungen richtig behandeln
- 4.8 Das Product Backlog Board
 - 4.8.1 Der Story-Bereich

- 4.8.2 Der Constraint-Bereich
- 4.8.3 Der Modellbereich
- 4.8.4 Das Product Backlog Board anlegen
- 4.8.5 Das Board sichtbar machen
- 4.9 Das Product Backlog skalieren
 - 4.9.1 Ein projektweites Product Backlog verwenden
 - 4.9.2 Den Pflegehorizont erweitern
 - 4.9.3 Teamspezifische Product-Backlog-Ausschnitte verwenden
- 4.10 Häufige Fehler
 - 4.10.1 Anforderungsspezifikation
 - 4.10.2 Santas Wunschliste
 - 4.10.3 Wüste
 - 4.10.4 Feature-Suppe
 - 4.10.5 Requirements Push
 - 4.10.6 Ungepflegtes Backlog
 - 4.10.7 Mehrere Backlogs pro Sprint
- 4.11 Zusammenfassung

5 Die Releaseplanung

- 5.1 Zeit, Kosten und Funktionalität
- 5.2 Keine faulen Qualitätskompromisse
- 5.3 Zieltermin
- 5.4 Kosten
- 5.5 Frühzeitiges Ausliefern
- 5.6 Quartalszyklen

- 5.7 Regelmäßiges Ausliefern
- 5.8 Velocity
- 5.9 Release-Burndown
 - 5.9.1 Erstellung des Diagramms
 - 5.9.2 Effektiver Einsatz des Diagramms
- 5.10 Releaseplan
 - 5.10.1 Die Velocity vorhersagen
 - 5.10.2 Den Releaseplan erstellen
- 5.11 Die Releaseplanung bei großen Projekten
 - 5.11.1 Gemeinsame Grundlagen für die Schätzwerte
 - 5.11.2 Vorausschauende Planung
 - 5.11.3 Pipelining
- 5.12 Häufige Fehler
 - 5.12.1 Kein Plan
 - 5.12.2 Product Owner als Beifahrer
 - 5.12.3 »Big Bang«-Release
 - 5.12.4 Qualitätskompromisse
- 5.13 Zusammenfassung

6 Die Rolle des Product Owner in den Sprint-Besprechungen

- 6.1 Die Sprint-Planungssitzung
- 6.2 Daily Scrum
- 6.3 Das Sprint-Review
 - 6.3.1 Zielsetzung
 - 6.3.2 Teilnehmer und benötigte Artefakte
 - 6.3.3 Ablauf

- 6.3.4 Ergebnisse
- 6.4 Die Sprint-Retrospektive
- 6.5 Sprint-Besprechungen bei großen Projekten
 - 6.5.1 Gemeinsame Sprint-Planungssitzung
 - 6.5.2 Scrum of Scrums
 - 6.5.3 Projektweites Sprint-Review
 - 6.5.4 Projektweite Sprint-Retrospektive
- 6.6 Häufige Fehler
 - 6.6.1 Bungee Product Owner und Babysitter
 - 6.6.2 Der passive Product Owner
 - 6.6.3 Unhaltbares Tempo
 - 6.6.4 Blendwerk
 - 6.6.5 Sprint-Burndown-Diagramm als Projektstatusbericht
- 6.7 Zusammenfassung

7 Die Etablierung der Product-Owner-Rolle

- 7.1 So werden Sie ein guter Product Owner
 - 7.1.1 Selbsterkenntnis
 - 7.1.2 Wachstum
 - 7.1.3 Coaching
 - 7.1.4 Sponsor
 - 7.1.5 Netzwerk
- 7.2 So unterstützen Sie die Product Owner
 - 7.2.1 Produktbewusstsein und Unternehmertum
 - 7.2.2 Der richtige Mitarbeiter
 - 7.2.3 Unterstützung

7.2.4 Nachhaltigkeit

7.3 Zusammenfassung

Referenzen

Index

1 Einleitung

Zu den Themen agile Softwareentwicklung und Produktmanagement finden sich viele ausgezeichnete Bücher. Eine umfassende Beschreibung agilen Produktmanagements existiert bislang jedoch nicht. Es scheint, als ob die Kenner agiler Methoden einen weiten Bogen um das Thema gemacht haben und die Produktmanagementexperten immer noch versuchen, die schöne neue agile Welt zu verstehen. Mit einer wachsenden Anzahl von Unternehmen, die Scrum einsetzen, wird aber die Frage immer dringender, wie Produktmanagement im Kontext von Scrum gelebt wird. Das vorliegende Buch möchte hierauf eine Antwort geben.

Als ich 1999 zum ersten Mal mit agilen Praktiken in Berührung kam, war ich besonders von der engen Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleuten und Entwicklern beeindruckt. Bis dahin hatte ich geglaubt, dass sich nur Programmierer für Software interessieren. Als ich mein erstes agiles Projekt 2001 betreute, war meine größte Herausforderung, den beteiligten Produktmanagern beim Übergang in die agile Arbeitswelt zu helfen. Auch bei allen anderen Unternehmen, die ich seitdem bei der Einführung von Scrum begleitet habe, hat sich agiles Produktmanagement als die größte Hürde und der wichtigste Erfolgsfaktor herausgestellt – nicht nur um erfolgreiche Produkte mit Scrum zu entwickeln, sondern auch um Scrum langfristig erfolgreich einzusetzen. Um es mit den Worten von Chris Fry und Steve Greene [Fry & Greene 2007, S. 139] zu sagen, die die Einführung von Scrum bei [Salesforce.com](https://www.salesforce.com) betreut haben:

Als wir mit dem Rollout [von Scrum] begannen, hörten wir von vielen Experten, dass die Rolle des Product Owner ein kritischer Erfolgsfaktor sei. Obwohl wir dies intuitiv verstanden, war uns das wahre Ausmaß der Veränderungen, die die Product Owner in ihrer Rolle erfahren würden, nicht klar.

1.1 Agiles Produktmanagement im Überblick

Scrum-basiertes, agiles Produktmanagement unterscheidet sich von herkömmlichen Ansätzen, wie [Tabelle 1-1](#) zeigt.¹

Konventionell	Agil
<p>Mehrere Rollen, wie Produktmanager, Produktmarketer und Projektmanager, sind dafür verantwortlich, dass ein erfolgreiches Produkt entsteht.</p>	<p>Eine Person, der Product Owner, ist für den Produkterfolg verantwortlich und leitet das Entwicklungsprojekt. Der Product Owner ist Unternehmer im Unternehmen. Kapitel 2 und 6 beschreiben die Rolle des Product Owner ausführlich.</p>
<p>Produktmanager arbeiten weitestgehend unabhängig von den Entwicklungsteams, oft getrennt durch Prozess- und Abteilungsgrenzen sowie separate Arbeitszimmer.</p>	<p>Der Product Owner ist ein Mitglied des Scrum-Teams und arbeitet eng mit ScrumMaster und Team zusammen. Kapitel 2, 4 und 6 diskutieren die Zusammenarbeit im Scrum-Team genauer.</p>
<p>Umfangreiche Marktforschungsarbeiten, Produktplanung und Geschäftsanalyse werden zu Beginn des Innovationsprozesses ausgeführt.</p>	<p>Nur minimale, zum Erstellen der Produktvision notwendige Aufwände werden vorab erbracht. Kapitel 3 beschreibt die Produktvision in Scrum ausführlich.</p>
<p>Die Produktfunktionalität wird vorab festgelegt:</p>	<p>Produktdefinition ist ein kontinuierlicher Prozess: Durch</p>