



→ 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](http://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 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 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

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Die Product-Owner-Rolle</b>	<b>7</b>
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
<b>3</b>	<b>Produktvision und Produkt-Roadmap</b>	<b>31</b>
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 Marktforschungstechniken	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
<b>4</b>	<b>Das Product Backlog</b> . . . . .	<b>55</b>
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	Pflegethings . . . . .	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
<b>5</b>	<b>Die Releaseplanung</b>	<b>85</b>
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
<b>6</b>	<b>Die Rolle des Product Owner in den Sprint-Besprechungen</b>	<b>105</b>
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 Projektstatusbericht	115
6.7	Zusammenfassung	115

---

<b>7</b>	<b>Die Etablierung der Product-Owner-Rolle</b>	<b>117</b>
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
	<b>Referenzen</b>	<b>125</b>
	<b>Index</b>	<b>131</b>