

# Agiles IT-Projektmanagement

Digitale Produkte und Services agil entwickeln

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

# DIE LESEPROBE

digitaler Initiativen durch vergleichsweise simpel zu erringende Erfolge auf. Dadurch kann sich die Transformationsreise flexibel entfalten und die gemeinsame Vision wird gleichsam gestärkt, da die einzelnen Phasen schnell zu messbaren Ergebnissen führen. Siehe Abschnitt 3.2.1, »Roadmap«.

## 2.6 Wichtige Projektarten und Ebenen im Projektmanagement

Projektmanagement spielt ebenso wie das Digitale selbst in den verschiedensten Branchen und Sektoren eine unverzichtbare Rolle, wodurch es wenig verwunderlich ist, dass es auch zahlreiche Projektarten gibt, die alle ihre teils einzigartigen Merkmale, Herausforderungen und Ziele mit sich bringen. Das klare Identifizieren des Projekttyps ist daher von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, Ihre Ansätze, Methoden und Tools an die spezifischen Projektanforderungen – die sich in den vergangenen Jahren genauso stetig erweitert und weiterentwickelt haben wie die Projektlandschaft selbst – anzupassen.



### Was Sie hier erwartet

#### ► 2.6.1 Die inhaltliche Ebene

Die traditionelle Kategorisierung von digitalen Projekten als Investitionsprojekte, Forschungs- und Entwicklungsprojekte oder Organisationsprojekte erweist sich oft als unzureichend, da digitale Projekte in verschiedenen Hauptkategorien auftauchen können und oft mehrere Charakteristiken in sich vereinen.

#### ► 2.6.2 B2B- und/oder B2C-Projekte

Bei der Definition der Projektart und der anzusprechenden Zielgruppe ist es entscheidend zu erkennen, dass digitale Projekte sowohl im B2B- als auch im B2C-Kontext darauf abzielen sollten, den Nutzen und die Lösung für die jeweiligen Endnutzer – seien es Geschäftskunden oder Privatkunden – in den Vordergrund zu stellen.

### ► 2.6.3 Die Umfangs-Ebene

Der Umfang im Projektmanagement umfasst die detaillierte Definition aller Arbeiten, Leistungen, Aufgaben und Funktionen für den erfolgreichen Projektabschluss – einschließlich klarer Projektziele, Annahmen, Einschlüssen und Ausschlüssen, Projekt- und Produktumfang, Anforderungen, Änderungsmanagement sowie der Zuweisung von Aufgaben und Rollen zur erfolgreichen Projektdurchführung.

### 2.6.1 Die inhaltliche Ebene

Wirft man einen Blick auf die Vielzahl an Arten digitaler Projekte, wird einem recht schnell klar, dass die klassische Einteilung von *Hauptprojektarten* – bestehend aus Investitionsprojekten, Forschungs- und Entwicklungsprojekten sowie Organisationsprojekten – nur bedingt zielführend ist, da sich digitale Projekte in jeder einzelnen Hauptart wiederfinden oder mehrere miteinander kombinieren können. Zwar werden seit einiger Zeit auch Softwareprojekte, die sich mit der anforderungsbezogenen Entwicklung neuer virtueller Produkte oder deren Upgrade befassen, als Hauptart eingebunden, jedoch greift auch diese Definition oftmals zu kurz.

Digitale Projekte können sein:

- Software-, Web- oder Mobile-App-Entwicklungsprojekte
- IT-Infrastrukturprojekte
- digitale Transformationsprojekte
- Marketing- und Werbeprojekte
- E-Commerce-Projekte
- KI- oder ML-Projekte

Digitale Projekte weisen daher von Natur aus Charakteristika auf, die in allen verwendeten Hauptarten zu verorten sind. So sind sie durch ihre anzustoßenden Change-Prozesse nahezu ausnahmslos auch ein Organisations- bzw. Veränderungsprojekt, da sie Aspekte der strategischen Aus-

richtung, der Prozessorganisation und -optimierung sowie der Entwicklung einer modernen, agilen Unternehmenskultur vereinen.

In diesem Zusammenhang verlangen sie:

- ▶ transparente Kommunikation, um alle Beteiligten mit ins Boot zu holen
- ▶ Schaffen von Veränderungsbewusstsein und Offenheit gegenüber Neuem
- ▶ Commitment und eine klare Vision des Managements
- ▶ Gestalten und Verstehen von sozialen Mustern
- ▶ flache Hierarchien und gelebte Selbstorganisation

Gleichzeitig sind sie aufgrund der eingesetzten Technologien und dem zu erfüllenden Lerneffekt im Umgang mit diesen immer auch in Teilen oder gar gänzlich als Forschungs- und Entwicklungsprojekt zu klassifizieren. Digitale Projekte haben schließlich nicht nur das Ziel, neue Produkte oder Verfahren zu entwickeln, sondern auch Wissen zu vermitteln und den Erkenntnisgewinn zu beschleunigen, um sich im digitalen Zeitalter zurechtzufinden und stetig anzupassen.

Die Charakteristika umfassen:

- ▶ Formulieren einer klaren Vision, die begeistert
- ▶ durchgängig iteratives Vorgehen
- ▶ Offenheit gegenüber Ideen und Neuentwicklungen
- ▶ ganzheitliche Überwachung des Projektverlaufs
- ▶ schrittweise Detaillierung der Zieldefinition, um flexibel auf Änderungen reagieren zu können
- ▶ Planung in Zeitintervallen, um Abweichungen frühzeitig zu erkennen

Und auch Charakteristika von Investitionsprojekten sollten sich in digitalen Projekten wiederfinden. Dies liegt zum einen daran, dass digitale Vorhaben mit hohen Investitionskosten einhergehen können, und zum anderen daran, dass es digitale Projekte im Sinne eines funktionierenden Stakeholdermanagements erfordern, frühzeitig durch Vorplanung, Mo-

dellierung und Anforderungsmanagement bei allen Beteiligten für ein besseres Verständnis hinsichtlich des angestrebten Projektergebnisses zu sorgen.

Dies beinhaltet:

- ▶ Erstellen realistischer und erreichbarer Anforderungen
- ▶ strikte Überwachung durch stetigen Informationsfluss und Dokumentation
- ▶ Einhalten der nach Normen standardisierten Verfahren
- ▶ sorgfältige Termin- und Kostenplanung
- ▶ Aufsetzen vertraglicher Vereinbarungen zwischen den Beteiligten
- ▶ umfangreiches Risikomanagement hinsichtlich möglicher technischer Schwierigkeiten und anderer Einflussfaktoren

### 2.6.2 B2B- und/oder B2C-Projekte

Bei der Definition der Projektart und den auszurichtenden Anforderungen spielt natürlich auch die grundlegende *Zielgruppe* eine Rolle, die sich in der Regel in *B2B* (*Business-to-Business*), *B2C* (*Business-to-Consumer*) oder in eine Kombination der beiden Beziehungen aufgliedert. Die Ausrichtung auf Geschäftskunden oder End- bzw. Privatkunden sollte dabei aber nicht über den Fakt hinwegtäuschen, dass die Mitarbeiter im B2B-Kontext genauso Nutzer und im übertragenen Sinne Endkunden darstellen, die als solche auch gehört werden müssen.

Gerade bei digitalen Projekten schwimmt dabei der vormalig größte Unterschied zwischen B2B und B2C, der besagte, dass ein Unternehmen ein oder mehrere neue Produkte braucht, um wettbewerbsfähig zu bleiben, während die Endkunden das Produkt oftmals gar nicht benötigen und vom Kauf überzeugt werden wollen. Heutzutage müssen Unternehmen und ihre Mitarbeiter genauso davon überzeugt werden, dass ein neues Produkt tatsächlich einen Mehrwert bringt und z. B. eine neue Vertriebssoftware auch zu einer Erleichterung der alltäglichen Arbeit führt. Der direkte Nutzen und die zu lösende Aufgabe sollten somit im Optimalfall sowohl bei B2C als auch bei B2B im Kern der Zielerreichung stehen.

Klare Unterscheidungen hinsichtlich der Anforderungen von B2C und B2B gibt es aber natürlich trotzdem:

- ▶ **Sicherheitsmechanismen:** Die *Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)* unterscheidet nicht zwischen B2B und B2C. Nichtsdestotrotz benötigt das B2B-Umfeld beim Umgang mit sensiblen Daten in der Regel robustere Maßnahmen. Statt auf einen einfachen Passwortschutz sollten Sie somit z. B. auf eine *Multi-Faktor-Authentifizierung (MFA)* oder die *Single-Sign-on-Methode (SSO)* setzen.
- ▶ **Mandantenfähigkeit:** Korrelierend mit den Sicherheitsmaßnahmen verschiebt sich heutzutage immer mehr berufliche Software in die *Cloud*, um mit der notwendigen Flexibilität auch außerhalb des Büros Zugriff auf Daten und Anwendungen zu haben. Dies bedeutet im Gegensatz zu B2C einen weitaus größeren administrativen Aufwand, da z. B. Rollen und Berechtigungen in der Umgebung angepasst und eingebaut werden müssen.
- ▶ **User Experience:** Die Nutzererfahrung hängt direkt mit den Bedürfnissen der Zielgruppen und vor allem im B2B-Kontext auch mit der *Benutzerverwaltung* zusammen, bei der es oftmals weitaus mehr Personas, Stakeholder und Rollen zu berücksichtigen gilt und bei der somit auch mehr Wert auf Flexibilität und Individualisierung gelegt wird als im B2C-Kontext.
- ▶ **Komplexität:** Allein die einzuholenden Genehmigungen verteilt auf mehrere Entscheidungsträger sowie die einzuhaltenden Vorschriften machen die B2B-Umgebungen und -Anwendungsfälle zu einem komplexen Konstrukt. Hinzu muss zudem der Faktor Skalierbarkeit mit einbezogen werden, der nicht selten mit dem Auf- oder Umbau der vorhandenen IT-Infrastruktur einhergeht.

### 2.6.3 Die Umfangs-Ebene

Der *Umfang* oder auch *Scope* ist einer der grundlegenden Aspekte des Projektmanagements und bezieht sich auf die detaillierte Definition aller Arbeiten, Leistungen, Aufgaben und Funktionen, die für einen fristgerechten und erfolgreichen Projektabschluss ausgeführt werden müssen. In

ihm sind die Grenzen dessen abgesteckt, *was* alles im Projekt enthalten ist und – von genauso großer Bedeutung – *was nicht*. Er sollte genau so gespannt sein, dass ein übersichtlicher Rahmen aller im Projekt zu erbringenden Leistungen entsteht, um die Einzelheiten seiner Durchführung in realistischen Projektzielen zu vereinen.

► **Projektziele:** *Was soll mit dem Projekt erreicht werden?*

Stellen Sie klar, worum sich das Vorhaben dreht und welches Endergebnis von Ihnen erwartet wird. Teilen Sie die größeren Ziele in Meilensteine auf einer Zeitleiste auf, um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten und klar abzustecken, was in den einzelnen Elementen enthalten sein soll und was nicht. Siehe Abschnitt 3.4.2, »Kontinuierliche Zielvalidierung«.

► **Annahmen und Einschränkungen:** *Was kann den Fortschritt gefährden?*

Legen Sie alle Annahmen und Herausforderungen dar, die sich auf das Projekt auswirken könnten. Prognostizieren Sie, welche Faktoren – von der Ressourcenzuweisung über die Verfügbarkeit von Personal bis hin zu Zeit- und Budgetbeschränkungen – Konfliktpotenzial bergen. Siehe Abschnitt 3.1.1, »Ressourcenstrategie«.

► **Ausschlüsse und Einschlüsse:** *Wo liegen die Grenzen?*

Legen Sie klar fest, was innerhalb der Projektgrenzen (*Einschlüsse*) und außerhalb der Projektgrenzen (*Ausschlüsse*) liegt, damit kein Beteiligter ausscheren kann und eine unkontrollierte Ausweitung des Projektumfangs verhindert werden kann. Siehe Abschnitt 2.12, »Anforderungen ableiten, beschreiben und managen«.

► **Projekt- und Produktumfang:** *Ist eine Unterteilung förderlich?*

Während der Projektumfang die Arbeit definiert, die für die Bereitstellung eines Produkts oder einer Dienstleistung erforderlich ist, handelt der Produktumfang von den Merkmalen und Features, die das zu erstellende Produkt oder die Dienstleistung schlussendlich aufweisen muss. Je nach Projekt kann hier eine Abgrenzung lohnend sein. Siehe Abschnitt 3.4.5, »Definition der Produktvision«.

► **Anforderungen:** *Wo wirken welche Anforderungen?*

Der Umfang ist eng an die Projektanforderungen gebunden, weswegen Sie genau dokumentieren sollten, welche Anforderungen die jeweiligen Funktionalitäten, Merkmale und auch Qualitäten spezifizieren, die die Projektergebnisse aufweisen müssen. Siehe Abschnitt 3.1.6, »Agile Requirements Engineering«.

► **Änderungsmanagement:** *Wie gehen wir mit Änderungen um?*

Jegliche Änderung am Umfang, die in ein Projekt integriert werden soll, muss sorgfältig dokumentiert, bewertet und genehmigt werden. Richten Sie einen Prozess für *Änderungsanfragen* ein und definieren Sie die Schritte, die solch eine Anfrage bis zur Annahme oder Absage durchlaufen muss. Siehe Abschnitt 3.3.3, »Change Requests Management«.

► **Aufgaben und Rollen verteilen:** *Wer übernimmt was?*

Weisen Sie Rollen, deren Zuständigkeiten und Projektmitarbeiter zu, um konkret darzulegen, wer wann an dem Projekt arbeitet und welche Verantwortlichkeiten sich hinsichtlich der Prüfung und Genehmigung der Ergebnisse herausbilden. Siehe Abschnitt 3.1.2, »Aufgabenplan«.

## 2.7 Relevante Rollen im Projektmanagement

In jeglichem Projekt sollte jeder Mitarbeiter eine klar definierte *Rolle* und Verantwortung in Bezug auf sein Fachgebiet haben und spezifische Aufgaben innerhalb des Projekts übernehmen. Im Bereich des Projektmanagements sind hierbei verschiedene Rollen hervorzuheben, die einen umfassenderen Ansatz verfolgen und dazu beitragen, dass Projekte erfolgreich geplant, durchgeführt und abgeschlossen werden.

Wichtig hierbei ist jedoch zu beachten, dass die vorgestellten Rollen und Verantwortlichkeiten nicht immer strikt getrennt sind und je nach Projektanforderungen überlappen können. Gerade kleinere Initiativen, die gleichsam kleinere Teams erfordern, verlangen oftmals danach, dass bestimmte Rollen zusammengefasst und von einigen wenigen Personen übernommen werden.

### 2.7.1 Projektmanager

Als *Projektmanager* übernehmen Sie die zentrale Führungsrolle im Projektmanagement und sind für die Gesamtkoordination sowie den Erfolg des Projekts verantwortlich. Sie haben dafür Sorge zu tragen, dass das Projekt pünktlich, budgetgerecht und dem erwarteten Mehrwert entsprechend beendet wird, wobei Sie neben der reinen Planung auch für die Vor- und Nachbereitung zuständig sind. Zudem stellen Sie als Projektmanager das Bindeglied zwischen Auftraggebern und den Ihnen unterstellten Projektmitarbeitern dar, das oftmals unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse unter einen Hut bekommen muss.

Sie sind somit eine Mixtur aus Teammanager, Strategie, Kommunikator und Verhandlungsführer, der nicht selten auch Krisenherde befrieden und gerade in digitalen Zeiten zum Aufklärer und Überzeuger in Sachen Change-Management mutieren muss.

Ihre Aufgabenbereiche sind demzufolge weitreichend und, gelinde gesagt, mannigfaltiger Natur:

- ▶ Projektziele formulieren und abstimmen
- ▶ Budget-, Zeit- und Projektumfangsplanung
- ▶ Ressourcenprüfung und -allokation
- ▶ Risiko- und Umfeldanalyse
- ▶ Priorisierung der Anforderungen und Ausgaben
- ▶ Beschaffung und Verhandlung von finanziellen Mitteln
- ▶ Zusammenstellung und Führung des Teams
- ▶ Rollen zuweisen und Aufgaben delegieren
- ▶ Überwachung und Einhaltung von Richtlinien und Weisungen
- ▶ Berichterstattung hinsichtlich des Projektfortschritts
- ▶ Projektcontrolling und -dokumentation

### 2.7.2 Product Owner

Dem *Product Owner* kommt eine Schlüsselrolle in agilen Entwicklungsteams zu, weswegen er auch oft als *Scrum Product Owner* oder *Agile Pro-*

*duct Owner* bezeichnet wird. Er ist für die Produktvision und -strategie verantwortlich und legt seinen Fokus auf die individuellen Anforderungen der Stakeholder. Diese Anforderungen definiert und priorisiert er, um in enger Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam sicherzustellen, dass das Endprodukt den Kundenbedürfnissen schlussendlich auch entspricht.

Eine seiner Hauptaufgaben ist hierbei die Verwaltung des *Product Backlogs*, in dem in Form von User Stories, umfangreicheren *Epics* oder anderen Features eine abzuarbeitende Aufgabenliste für die Entwickler erstellt wird, die sich nach der Anforderungsreihenfolge und der Roadmap richtet. Der Product Backlog ist dabei nicht als althergebrachtes Lastenheft zu verstehen, sondern als dynamische Liste, die vom Product Owner stets gepflegt, aktualisiert und weiterentwickelt wird. Im Sinne einer iterativen Entwicklung können so den Stakeholdern nach jedem Sprint Ergebnisse präsentiert werden, und das daraus resultierende Feedback kann direkt in die nächste Entwicklungsphase eingebunden werden.

Die Aufgaben des Product Owners drehen sich demnach um die folgenden Bereiche:

- ▶ Formulieren der Produktvision und des Entwicklungsplans
- ▶ Erstellen und Verwalten des Product Backlogs
- ▶ Anforderungen definieren und priorisieren
- ▶ Inkremente in Form von User Stories ableiten
- ▶ Stakeholdermanagement und Einsammeln von Feedback
- ▶ enge Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam
- ▶ Überwachung, Bewertung und Präsentation des Projektfortschritts
- ▶ Entscheidung über den Release von Produktbestandteilen

### 2.7.3 Entwickler

*Entwickler*, auch *Developer*, *Programmierer* oder *Software Engineer* genannt, sind für die Umsetzung der technischen Aspekte des Projekts verantwortlich. Sie schreiben den Code, implementieren die Funktionalitäten und arbeiten eng mit dem Product Owner, dem Design- und dem

Qualitätssicherungsteam zusammen, um sicherzustellen, dass das Endprodukt den Anforderungen entspricht.

Zumeist wird hier je nach Qualifikation und Projektanforderungen zwischen *Frontend*-, *Backend*- und *Full-Stack-Entwicklern* unterschieden. Während Frontend-Entwickler die Benutzeroberfläche und somit jeglichen Teil des Systems programmieren, mit dem die Nutzer direkt in Interaktion treten, erstellen die Backend-Entwickler die Teile eines Systems – wie Server und Datenbanken –, die das Frontend zur Funktion zwar benötigt, aber für die Nutzer unsichtbar sind. Der Full-Stack-Entwickler hingegen verfügt über Erfahrung in beiden Bereichen und kann sich sowohl um Frontend- als auch um Backend-Aufgaben kümmern, die im Product Backlog auf der To-do-Liste stehen.

Die Hauptaufgaben der Entwickler setzen sich wie folgt zusammen:

- ▶ Verfassen, Testen und Debugging des Programmiercodes
- ▶ Programmierung der einzelnen Module
- ▶ Erstellen von Bedarfs- und Anforderungsanalysen
- ▶ Entwicklung und Wartung von Software und Datenbanken
- ▶ Anlegen und Pflegen der Bibliotheken
- ▶ Aufsetzen und Konzeptionieren der Architektur
- ▶ Entwicklung und Gestaltung der Benutzeroberfläche
- ▶ Implementierung im Frontend und Backend
- ▶ sorgfältige Projektdokumentation

#### 2.7.4 Designer

*Designer* sind für die Gestaltung des *User Interface (UI)* und der *User Experience (UX)* innerhalb des Projekts verantwortlich. Beide Designdisziplinen sind eng miteinander verwoben und bedingen sich auf mehreren Ebenen gegenseitig, da ihnen ein zutiefst nutzerorientierter Ansatz inneohnt. Nichtsdestotrotz ist das UX-Design hierbei allein schon dem Namen nach als übergreifende Disziplin zu verstehen, die sich mit dem gesamten Nutzererlebnis zwischen Anwender und Produkt beschäftigt.

UX-Designer gehen der Frage nach, mit welchen Bedürfnissen, Emotionen und Motivationen ein Mensch einem Produkt gegenübertritt, um für ihn eine ganzheitliche Erfahrung zu schaffen. Diese Nutzerbedürfnisse muss ein UI-Designer zwar auch im Blick haben, aber im Gegensatz zum UX-Designer kann er seinen Schwerpunkt recht pragmatisch auf das System und die Anforderungen an die Technik legen. Durch den Einsatz von Farben, Grafiken, Typographie und weiteren wahrnehmungsbezogenen Stilmitteln kann er auf diese Weise eine visuell ansprechende wie auch übersichtliche Benutzeroberfläche erschaffen, mit der die Nutzer direkt in Kontakt kommen und einfach interagieren können.

Die Aufgabenbereiche rund um das nutzerzentrierte Designen umfassen somit Folgendes:

- ▶ Datensammlung und -analyse zur Nutzer- und Produktforschung
- ▶ Ausarbeiten von Personas oder eines Key Customers
- ▶ Erstellen von Wireframes und User Journeys
- ▶ Entwerfen von Mockups und Prototypen
- ▶ kontinuierliche Optimierung auf Grundlage von Nutzerfeedback
- ▶ Funnel-Analysen und Usability-Testings
- ▶ Entwicklung von Branding- und Stilrichtlinien
- ▶ Gestaltung der Benutzeroberfläche und von Interaktionselementen

### 2.7.5 Quality-Assurance(QA)-Tester

*QA-Tester* testen das Produkt in erster Linie auf Funktionalität, Benutzerfreundlichkeit und Fehler. Sie sind hauptverantwortlich für die Qualitätssicherung des Projekts und erstellen Testfälle, die sie manuell oder automatisch mit Hilfe von Fehlersuchprogrammen durchführen und deren Ergebnisse sie in verschiedenen Tools dokumentieren. Hierzu nutzen sie unter anderem *Änderungsprotokolle*, die eine schnelle Nachverfolgung des entdeckten Problems und des unternommenen Lösungswegs erlauben.

Damit Richtlinien und Qualitätsstandards eingehalten werden und es nicht erst in der Projektendphase um eine gründliche Testung geht, sollten die QA-Tester von Beginn an in den gesamten Entwicklungsprozess involviert werden. Sie stellen sozusagen den Stellvertreter des Endbenutzers dar und sollten daher zu den ersten Personen zählen, die mit der Software interagieren, um in enger Zusammenarbeit mit dem Entwicklerteam Probleme zu erkennen.

Der Aufgabenbereich der Qualitätssicherung umfasst:

- ▶ Entwerfen von Leitlinien und Testmethoden
- ▶ Erstellung und Durchführung von Tests
- ▶ Identifikation von Fehlern und Problemen
- ▶ Dokumentation der Ergebnisse
- ▶ Nachtesten der behobenen Fehler

### 2.7.6 Development-and-Operations(DevOps)-Spezialist

Ein *DevOps-Spezialist* oder auch *DevOps-Engineer* bildet die Schnittstelle zwischen den beiden Arbeitsbereichen Entwicklung (*Development*) und Betrieb (*Operations*), über die ein zuverlässigeres und vor allem auch schnelleres *Releasemanagement* ermöglicht werden soll. Da die Koordination durch die traditionell selbstständige Natur beider Arbeitsbereiche oftmals unzureichend ist und der Übergang von der Entwicklung in den Betrieb zumeist von vielstufigen Abnahmeverfahren gebremst wird, kommt dem DevOps-Spezialisten eine vielschichtige Rolle zu, um die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Interessen mit Hilfe neuer automatisierter Prozesse, Methoden und Tools zu vereinen.

Er ist sowohl für die Bereitstellung, Konfiguration und Wartung der Infrastruktur als auch für die Sicherheit, *Systemadministration* und *Deployment-Pipeline* zuständig. Zuvorderst ist er aber Überbringer einer agilen Unternehmenskultur, die das Silodenken überwindet und neue Synergieeffekte durch die Zusammenarbeit von Entwicklung und Betrieb entstehen lässt, die auf einem kontinuierlichen Feedback- und Wissensaustausch mit dem Ziel einer gesamtheitlichen Prozessoptimierung beruhen.

Ein DevOps-Spezialist ist verantwortlich für:

- ▶ Bereitstellung, Konfiguration und Wartung der Infrastruktur
- ▶ Sicherstellen der Deployment-Pipeline
- ▶ Überwachung der Systemleistung und technischer Support
- ▶ Entwickeln von DevOps-Prozessen, -Tools und -Methoden
- ▶ Förderung der Kommunikation zwischen Arbeitsbereichen
- ▶ Systemadministration und -sicherheit

### 2.7.7 Scrum Master

Der *Scrum Master* ist sowohl Coach als auch Moderator, wenn es um das Etablieren und Einhalten von Scrum- und Agile-Praktiken geht. Sein Fokus liegt auf dem ihm zugewiesenen Team, das Scrum-Methoden lernen, einsetzen und weiterentwickeln soll. Je unerfahrener sich das Team darstellt, desto mehr rückt die Rolle des Scrum Masters in die des Lehrers und Aufklärers, der den Teammitgliedern die Scrum-Prinzipien und -Praktiken näherbringt. Bei erfahreneren Teams übernimmt er die Leitung als Unterstützer, der für die Einhaltung der Methoden verantwortlich ist und das Team bei der weiteren Ausbildung sowie Prozessoptimierung unterstützt.

Unter Einbezug aller Beteiligten sorgt er dafür, dass das Product Backlog von Team und Management verstanden und im zu vollziehenden Sprint abgearbeitet wird. Die Sprints selbst plant er optimalerweise so, dass das Team ohne externe Einflüsse und somit ungestört an die Arbeit gehen kann. Neben täglichen Meetings und einer umfassenden Aufarbeitung des abgeschlossenen Sprints hilft er dem Management bei der Klärung methodischer Fragen und kann die Wissensvermittlung agiler, crossfunktionaler Arbeitsweisen organisationsweit vorantreiben.

Zur Umsetzung der Scrum-Praktiken leistet der Scrum Master Folgendes:

- ▶ Leitet das Scrum-Team
- ▶ Lehrt das Team Scrum-Prinzipien und deren Einhaltung
- ▶ Moderiert die Planung und Durchführung von Sprints

- ▶ Hält tägliche Stand-up-Meetings ab, um den Sprint-Fortschritt zu bewerten
- ▶ Unterstützt das Team und beseitigt aufkommende Hindernisse
- ▶ Sorgt für die Abarbeitung des Backlogs
- ▶ Schützt das Team vor externen Einflüssen
- ▶ Bereitet Sprints nach und bespricht mit dem Team Verbesserungsmöglichkeiten

### 2.7.8 Agility Master

Der *Agility Master* ähnelt in seiner Rolle der des Scrum Masters, indem er sowohl als Coach als auch als Moderator für die Lehre und Etablierung agiler Methoden steht. Im Gegensatz zum Scrum Master muss er sich aber nicht auf das Scrum Framework beziehen, sondern kann seine Arbeit methodenunabhängiger gestalten. Je nach Situation und Anforderungen kann er so auf eine bestimmte agile Methode – zumeist Scrum oder Kanban – zurückgreifen oder gewissermaßen eine Mixtur verschiedener Methoden – wie z. B. *Scrumban* – als Herangehensweise wählen.

Durch seine ausgeprägte Expertise hinsichtlich agiler Frameworks wird der Agility Master zumeist auch in einer klaren Rolle des *Facilitators* gesehen, der die Neugestaltung oder Transformation mehrerer Teams oder der gesamten Organisation begleitet.

Die Aufgaben sind daher je nach Flughöhe des Agility Masters weitläufig und bedingen eine hohe Flexibilität, wenn es um die Implementierung agiler Methoden über Team- und Bereichsgrenzen hinweg geht:

- ▶ Beherrscht verschiedene agile Methoden
- ▶ Sorgt für die Lehre und Einhaltung agiler Prinzipien
- ▶ Begleitet den Transformationsprozess
- ▶ Leitet Teams und deren Abstimmung an
- ▶ Erarbeitet eine agile Strategie im Einklang mit den Unternehmenszielen
- ▶ Baut Vertrauen auf und räumt Hindernisse aus dem Weg

# Kapitel 4

## Fallbeispiele

*Eine Auswahl an Projekten, die wir in den vergangenen Jahren unterstützend oder federführend begleiten durften, um nun mit Ihnen unsere gesammelten Erfahrungen und gemeisterten Herausforderungen innerhalb digitaler Vorhaben zu teilen.*

In diesem Kapitel wollen wir den theoretischen Teil hinter uns lassen und Sie nun mit auf unsere persönliche Reise sowie die Reise unseres Unternehmens durch die Welt des Projektmanagements nehmen. Die vorgestellten Projekte reichen von reinen *Redesigns* und Innovationsprojekten bis hin zu komplexen Infrastruktur- und Transformationsvorhaben und sollen Ihnen sowohl beispielhaft die umfassenden Tätigkeiten im Projektmanagement-Kosmos in der Praxis aufzeigen als auch einen Einblick in unsere tägliche Arbeit liefern.

Dabei geht es uns nicht darum, vergangene Erfolge in den Vordergrund zu rücken, sondern in erster Linie unseren Fokus auf die gesammelten Erfahrungen und gemeisterten Herausforderungen zu legen, die unsere heutige Expertise widerspiegeln und die Ihrige hoffentlich erweitern.

### Was Sie hier erwartet

► **4.1 Transformation der Arbeitsweise eines Telekommunikationskonzerns – von Wasserfall zu agil**

Wie es gelang, einen Konzern aus seinen silohaft organisierten Strukturen zu befreien und agile Arbeitsweisen einzuführen.

► **4.2 Redesign einer Enterprise-Resource-Planning(ERP)-Software**

Redesign einer Software, deren Nutzerführung und Look and Feel nicht mehr den Anforderungen entsprach.



▶ **4.3 Aus vielen Programmen mache eins!**

Wie die Funktionalitäten unzähliger Software in ein universales System überführt wurden.

▶ **4.5 Stufenweise Portale vereinen**

Die Zusammenführung unterschiedlicher Unternehmen in einem System.

▶ **4.6 Eine Shop-Software in die Spur führen**

Wie es gelang, der stockenden Entwicklung einer Shop-Software wieder neues Leben einzuhauchen.

▶ **4.7 Strategisches Kompetenzmanagement im Konzernkontext**

Wie das Rollen-Rechte-Prinzip durch ein MVP und den Zugriff auf die Bestandsinfrastruktur durchdrungen werden konnte.

▶ **4.8 Komplexitätsreduktion eines Consumer- und IT-Systems**

Wie Komplexitäten durch Feature-Reduktionen und Feedback aufgelöst werden können.

▶ **4.9 Komplettaufbau eines Carsharing-Systems als Innovationsprojekt**

Ein umfassendes Innovationsprojekt von gesellschaftlichen Ausmaßen.

## 4.1 Transformation der Arbeitsweise eines Telekommunikationskonzerns – von Wasserfall zu agil

---

Zum Auffrischen – die wichtigsten Aspekte, die das Projekt umfasste

- ▶ Der Glaube an eine Vision. *Siehe Abschnitt 3.3.2*
- ▶ Projektrollen und ihre Verantwortlichkeiten. *Siehe Abschnitt 2.7*
- ▶ Die Roadmap als Startpunkt. *Siehe Abschnitt 2.5 und Abschnitt 3.2.1*
- ▶ Anforderungen definieren. *Siehe Abschnitt 2.12 und Abschnitt 3.1.6*
- ▶ Low Hanging Fruits identifizieren. *Siehe Abschnitt 3.2.4*

- ▶ Agiles Arbeiten in Sprints. *Siehe Abschnitt 1.1.2 und Abschnitt 3.4.3*
- ▶ Verbindlichkeit durch Management Reports. *Siehe Abschnitt 3.2.3*

Dass eine Vision und der Wille, digitale Projekte umzusetzen, zwar den notwendigen Startpunkt einer Transformation bilden, aber gerade innerhalb eines Konzerns oftmals nur schwer in die richtige Spur zu bringen sind, musste auch ein Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche erleben. Damit eine Plattform nachhaltig und sinnvoll von der Idee bis wirklich vor Kunde entwickelt werden konnte, wurde eine Taskforce aufgerufen, die im Sinne der agilen Entwicklung neue Prozesse definieren und ein crossfunktionales Modell der Zusammenarbeit gestalten sollte, um digitale Projekte umzusetzen. Ein Vorhaben, das auf dem Papier initial recht einfach klingt, aber vielerorts schnell chaotische Zustände mit sich bringen kann – so auch hier. Ohne klaren Fahrplan wurde von allen Seiten versucht, Aufgaben zu definieren und Anforderungen festzuhalten, was natürlich zu einem regen Austausch führte, jedoch nur eine Folge kannte: Es verging viel Zeit, aber es gab keine Ergebnisse.

Nach einem knappen halben Jahr konnte die mit viel Zuversicht gestartete Initiative bereits als so gut wie gescheitert betrachtet werden – ein Projektverlauf, der vielen Konzernen bekannt vorkommen sollte, die den Sprung aus silohaft organisierten Strukturen, die bislang nach der Wasserfall-Methode arbeiten, zu einer agilen Arbeitsweise schaffen wollen. Doch wenn man an seine Vision glaubt, muss man sich mit einem Fehlschlag ja nicht zufriedengeben. Und so wendete sich der Telekommunikationskonzern an uns und fragte, ob wir uns sein Vorhaben mal anschauen könnten – ob wir eine Idee hätten, wie man so etwas aufstellen könnte, und ob wir eine Chance sähen, eine Neustrukturierung und -ausrichtung zum gewünschten Erfolg zu führen?

#### 4.1.1 Der Startschuss – wenige Hauptverantwortliche für ein gemeinsames Was

Es mag vielleicht komisch klingen und gerade im agilen Kontext, der durch flache Hierarchien und Eigeninitiative geprägt sein sollte, wirkt es für viele wie ein Schritt in vergangene Zeiten. Aber in der Binsenweisheit

*viele Köche verderben den Brei* steckt auch bei digitalen Projektvorhaben etwas Wahres – vor allem, wenn damit ein Change-Prozess angestrebt werden soll.

Zunächst bestimmten wir deshalb die Hauptverantwortlichen – sozusagen die Chefköche – der Taskforce. Erstens: einen Lead Product Owner, der sich global auf Produktseite verantwortlich zeichnet und die Hoheit über das Projekt hat. Zweitens: einen modernen Projektleiter, der die Gesamtkoordination und die Stakeholder managt. Drittens: einen Verantwortlichen, der über die notwendige Expertise verfügt, wie eine Arbeitsweise mit agilen Arbeitsmethoden und digitalen Prozessen aufgebaut und geformt werden kann.

Nachdem die drei Hauptverantwortlichen der Taskforce, die das Managementteam bildeten, bestimmt wurden, ging es auch sogleich an die Themen, die auf der Agenda stehen mussten. Dazu zählten sowohl Kampagnen und Optimierungen als auch rein technische Themen wie Infrastrukturprojekte, neue Shopsysteme oder das Warten und Weiterentwickeln von Systemen, die schlicht notwendig sind, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Hat man diese Mixtur aus verschiedenen Themen erstmal auf dem Tisch, kann die Grobplanung starten und das *Was* geklärt werden: Was will ich erreichen? Dabei geht es noch nicht um das *Wie*, um das Aufmalen einer fixen Lösung. Diese soll schließlich im Laufe des Prozesses entwickelt werden. Am Anfang stand daher das Definieren einer Roadmap und das Aufschlüsseln der Meilensteine inklusive Low Hanging Fruits, denn ohne einen halbwegs klaren Auftrag braucht man erst gar keine Initiative zu starten. Erst wenn wir die Meilensteine auf Basis der unternehmerischen Ziele sowie die Prioritäten, Kapazitäten und Verfügbarkeiten kennen, können wir uns damit beschäftigen, wie wir uns aufstellen müssen, um am besten und in den ausgewiesenen Zeitrahmen arbeiten zu können.

#### 4.1.2 Die Herausforderungen – von Silodenken und Management-Skepsis

Die Frage nach dem *Wie* – Wie gehen wir jetzt vor? Welches Handwerkszeug und welche Tools brauchen wir? – stellt bei einem auf alten Strukturen aufgebauten Konzern natürlich eine massive Herausforderung dar,

die viel Moderation und Offenheit verlangt, damit dieses *Wie* nicht in der Versenkung verschwindet. Für viele Menschen, die zuvor nur Wasserfall kannten, ist agil ein schwieriges Thema, auf das man sich selten direkt einlassen kann. Dass alles schon irgendwie seinen Lauf nimmt, neue Dinge nicht infrage gestellt werden und die Menschen nach dem Motto »die werden dann schon sehen, dass es besser klappt« einfach mal machen sollen, ist eher pure Wunschvorstellung des Managements denn Realität.

Dabei ist das Agile selbst selten das Grundproblem. Häufig geht es nicht um den möglichen Mehrwert agiler Methoden, sondern um die allgemeine Umsetzung eines Projekts und die etablierte Erwartungshaltung an den Projektabschluss. Machte die vorherrschende Managementstruktur bereits Wasserfall-Vorhaben oftmals zunichte, da die Endergebnisse nicht zufriedenstellend waren, warum sollte dann nicht auch das Gleiche unter Einsatz agiler Methoden passieren? »Letztendlich können wir noch so crossfunktional mit Unterstützung einzelner Experten arbeiten – wenn am Ende ein Ergebnis steht, das dem Management nicht passt, wird das Projekt sowieso abgeschossen.«

Diese Skepsis beruht auch auf einer Art Selbstbetrug, der frühere Wasserfall-Projekte durchzog und eng mit der initialen Zieldefinition verwoben ist. Es war und ist leider noch immer der Fall, dass große Wasserfall-Projektstränge so aufgebaut werden, dass von Anfang an jeder realisiert, dass das vermeintlich klar gesteckte Ziel nur ein provisorisches ist. Die Projektteilnehmer haben sich also einem definierten Ziel verschrieben, obwohl sie wussten, dass sich daran auf der Strecke noch vieles ändern wird und es dadurch von vornherein in unerreichbare Ferne rückt. Dieses konditionierte Vorgaukeln eines erfüllbaren Endziels wird somit auf jegliches Vorhaben übertragen, weswegen in digitalen Projekten noch viel mehr Wert auf eine klare Zielsetzung für alle Beteiligten und Scoping-Definitionen gelegt werden muss.

Des Weiteren war die Arbeitsweise im Telekommunikationskonzern nicht nur von Wasserfall-Methoden geprägt, es herrschte auch ein gewisses Silodenken vor, das die Sinnhaftigkeit der Arbeit in crossfunktionalen Teams gerne untergräbt. Es ist schließlich nicht ungewöhnlich, dass Projekte anlaufen, von denen gewisse Silos im Prinzip nichts haben. Zwar gab

es Infrastrukturprojekte, die sich auf das genutzte System oder die Ausfallsicherheit bezogen und somit offensichtlich für alle Abteilungen Vorteile bieten, aber grundsätzlich existierten zumeist Projekte mit messbaren Faktoren in Form von KPIs, die einen strikten Bezug zu einer bestimmten Abteilung hatten. »Wieso sollen wir vom Online-Vertrieb uns in ein Infrastrukturprojekt setzen, wenn wir dadurch im Endeffekt nicht ein Stück mehr oder weniger verkaufen?«

Diese Haltung wurde teilweise noch verschärft durch den ersten Versuch, Weekly-Meetings einzuführen, bei denen alle Headofs aus den verschiedenen Abteilungen eingeladen wurden. Ohne klare Verbindlichkeiten wurden hierzu jedoch Vertreter geschickt, die selten in ihrer Meinung hinsichtlich der Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Abteilung übereinstimmten und sich ebenso wenig abgestimmt hatten. »Da kann man sich schon vorstellen, wie das abläuft: Diese Woche ist X aus Abteilung Z da und vertritt seine Ideen, nächste Woche ist Y aus der gleichen Abteilung präsent und kommt mit ganz anderen Dingen um die Ecke.« Eine Lösung für all diese Interessenskonflikte – sowohl zwischen den Silos als auch innerhalb einzelner Abteilungen – zu entwickeln ist daher eine Frage des *Wer*: Wer nimmt in welcher Konstellation welche Rolle und Verantwortungen ein?

### 4.1.3 Das Vorgehen – der Sprint zu schnellen Ergebnissen

Um einigen dieser Herausforderungen direkt zu begegnen, mussten wir innerhalb kürzester Zeit einen Arbeitsmodus und einen Rahmen schaffen, der schnellstmöglich auch Ergebnisse liefert. Wir entschieden uns dafür, in zwei parallel laufenden zweiwöchentlichen Konzeptionssprints zu arbeiten, die wöchentlich abwechselnd stattfanden. Die Überlegung dahinter: Wenn wir es schaffen, jede Woche immer einen Sprint auslaufen und wieder neu starten zu lassen, sollten auch jede Woche sichtbare Ergebnisse herauskommen. Dies erforderte natürlich eine umfassende Ressourcenplanung, um die Teamzusammensetzung sowie den Aufwands- und Kapazitätsbedarf auszuloten, die für die zweiwöchige Durchführung des jeweiligen Projekts notwendig waren.

Die Sprints selbst wurden dabei so aufgebaut, dass wir zu jedem Sprintstart oder Refinement einen Workshop veranstalteten, um gemeinsam die Anforderungen, den Scope und das Ziel zu definieren. Gemeinsam bedeutete in diesem Zusammenhang, dass es neben dem Managementteam, der Taskforce, auch immer einen Product Owner innerhalb eines Sprints gab und alle Stakeholder, die zuvor einzelne Silos waren, stets einen dedizierten Verantwortlichen stellten. So konnten die verschiedenen Abteilungen nicht wahllos Stellvertreter benennen, sondern schickten je einen Verantwortlichen, der über den gesamten Sprintzeitraum als Teil des Kernteams fungierte.

Anforderungen, Scope und Ziel wurden im Start-Workshop anhand von Tickets festgehalten, definiert und dokumentiert, damit sich alle gegenseitig das Commitment gaben, den Sprint unter den ausgearbeiteten Bedingungen verbindlich durchzuführen. Zum kontinuierlichen Austausch und für die Fortschrittsüberwachung umfasste das Stakeholdermanagement neben Dailys für die umsetzenden Projektteilnehmer auch Weeklys für die verantwortenden Stakeholder sowie grundsätzliche Management Reports, die zur Halbzeit und zum Ende des Sprints verschickt wurden. Wobei das Sprintende gleichwohl einen Präsentationstermin enthielt, bei dem die Ergebnisse vorgestellt wurden und die gesammelten Erfahrungen in die nächste Iteration überführt werden konnten. So schafften wir es, ein komplettes Konstrukt aus Rahmenbedingungen und zielführenden Arbeitsweisen aufzubauen, dessen Sprints vom Start weg erreichbare und harte Ergebnisse lieferten, die über die Roadmap verankert waren.

### 4.1.4 Die Transformation – Commitment, Wir-Gefühl und eine klare Zieldefinition

Der Weg zu crossfunktionalen Teams bedingt den Verzicht auf siloartige KPIs und Ziele – was natürlich einfacher gesagt als getan ist, da sich die meisten Teams unglaublich schwer mit der Zieldefinition, mit diesem *Was tun*. Wie auch bei unserem Telekommunikationskonzern müssen in den meisten Organisationen Leute aus verschiedenen Abteilungen zusammengebracht werden, die mit unterschiedlichsten Backgrounds, Arbeitsweisen, Mindsets – und eben auch Was-Vorstellungen kommen. Es ist daher wenig verwunderlich, dass man bei der Transformation der

Arbeitsweise zunächst mit einem alles übertönenden *Ich* konfrontiert wird, das erst noch in ein *Wir* überführt werden muss. Aus einem »Ich als Online-Sales-Verantwortlicher will dies und das« soll schließlich zum Wohle des Projektvorhabens ein »Wir als Team verfolgen ein Ziel und arbeiten gemeinsam darauf hin« werden.

Dies kann nur gelingen, wenn dieses Ziel von allen getragen sowie gleich interpretiert wird und sich alle auf dieses *Was* committen. Dieses Commitment muss daher startend beim Management über alle Abteilungsgrenzen und von allen Stakeholdern eingeholt werden und tatsächlich verbindlich sein. Auf diese Weise kann kein Teilnehmer plötzlich von seinem Chef mit der Aussage »Das sind doch nicht die Ziele unserer Abteilung« zwischen den Abteilungs- und den Vorhabenzielen zerrissen werden, obwohl man sich auf operativer Ebene bereits auf das Was-Ziel geeinigt hatte.

Gleichsam muss die Beteiligung an der Erreichung des Gesamtziels auch den Abteilungen klargemacht werden, die darin zumindest kurzfristig überhaupt keinen Mehrwert für ihre eigenen Ziele erkennen. Um hierbei jedwedem Bereich zu verdeutlichen, dass ihr Input gefragt ist und weitreichendere Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette hat, war es für uns unglaublich wichtig, je einen Mitarbeiter aus den verschiedenen Bereichen über die zweiwöchige Sprintdauer zu benennen und ihm klar zu verstehen zu geben: »Du bist Teil dieses Workshops, um die Anforderungen repräsentativ für deine Abteilung kundzutun. Du bist hier, um für eure Interessen einzustehen und um bei Meinungsverschiedenheiten Kompromisse zu finden. Du bist im Daily dabei, um nicht erst am Ende, sondern kontinuierlich Feedback zu geben und aufzuarbeiten, da du das Produkt mit aufbaust.«

Wir selbst – und wahrscheinlich auch viele andere Projektverantwortliche – fühlen uns hierbei nicht selten wie ein Schäfer, der vor der Herde vorausläuft und manchmal schreit, manchmal murmelt: »Rennt mir hinterher! Du machst das, das und das!« Und irgendwann ist es dann so weit, dass alle gemeinsam in den Stall laufen. Dieser Schäfer schart optimalerweise ein paar Helfer um sich, die Ausschau nach irgendwelchen Ausreißern halten, die wieder eingefangen oder beruhigt werden müssen, und

denen man ein gutes Gefühl vermitteln muss, damit sie am Ende des Projekts tatsächlich in den Stall gehen.

Egal wie rational viele Dinge bei der Umsetzung eines Projektvorhabens scheinen: ohne Infrastruktur kein Verkauf, ohne verkaufte Stücke ist die Infrastruktur obsolet, ohne Wir-Gedanken keine Zusammenarbeit, ohne Ziel keine Klarheit. Der Projektmanager muss im Zusammenspiel mit den verantwortlichen Rollen vorangehen und als Forderer und Förderer zugleich fungieren – als Antreiber mit der notwendigen emotionalen Intelligenz, der die Leute um sich herum motiviert und positiv beeinflusst und als jemand, der das Commitment von allen Ebenen beansprucht. In unserer Taskforce wurde deshalb auch vorneweg das Commitment vom Management eingeholt, dass – wenn das Ergebnis eines Sprints da ist – die Expertisen auch wirklich berücksichtigt und gewürdigt werden. Wenn sich jeder in seinem Handlungsraum und mit seiner Befugnis bewegt, die vorher klar abgesteckt wurden, dann darf es schließlich auch kein »Nein, das passt nicht« vom Management geben.

Dies erfordert natürlich, dass ein zu lösendes Problem zum Sprintstart auch klar erkannt und die Anforderungen ebenso klar definiert werden. Für einen Aha-Moment, der die Wichtigkeit des Anforderungsmanagements verdeutlichte und viele vormals in Silos agierende Mitarbeiter auf den Boden der Tatsachen holte, sorgte daher auch beim Telekommunikationskonzern ein erstes Zusammentrommeln eines crossfunktionalen Teams. Im Workshop sollte jeder Stakeholderbereich bzw. jede Abteilung seine Anforderungen klar zu Papier bringen, und es wurde identifiziert, dass die *Onboarding-Journey*, die den ersten Eindruck einer Anwendung bzw. die Einführung in einen Prozess beschreibt, Probleme bereitet. Welche genau das sind, konnte jedoch niemand sagen. Und so wurden die Teilnehmer aufgefordert: »Wir machen diese Onboarding-Journey mal zusammen durch.« Was dabei zum Vorschein kam, dürfte einige unserer erfahreneren Leser nur wenig überraschen. Für gut 80 Prozent der Teilnehmer, von denen nicht wenige den Titel Product Owner in ihrer Berufsbezeichnung hatten, war dies das erste Mal, dass sie diese Onboarding-Journey vollzogen. Kurz gesagt: Sie haben das erste Mal die Kundenbrille aufgezogen, das erste Mal ihr Produkt von vorne bis hinten durchgespielt und das erste Mal ihr Produkt tatsächlich kennengelernt.