



Denn der Kunde ist König

„Wenn es viele neue Anforderungen an unsere Software gibt, dann ist das ein Zeichen dafür, dass sie viel genutzt wird und auch in Zukunft noch genutzt werden soll.“ An diesen Satz muss ich immer denken, wenn ich die gequälten Blicke auf eine große Liste von Erweiterungs- und Änderungswünschen an die eigene Software sehe. Die Logik dieser Aussage ist, dass die Anzahl von Anforderungen umso größer wird, je erfolgreicher eine Software ist.

Um dieser Menge von Anforderungen Struktur und Ordnung zu geben, ist die Disziplin des Portfolio-Managements entstanden. „Portfolio-Management wird angesichts der engen Verzahnung verschiedener Produkte, Plattformen und Komponenten, aber auch Märkte mit ihren Varianten und Lieferanten für die Softwareentwicklung zunehmend wichtig. Es geht darum, die richtigen Produkte zum richtigen Zeitpunkt in die richtigen Märkte zu liefern“, schreibt **Christoph Ebert** einleitend in seinem Artikel. Portfolio-Management ist damit ein Instrument einer zentralen strategischen Planung, deren Ergebnis klar definierte und terminierte Entwicklungsaufträge mit einem optimalen ROI sind. Dazu passt dann auch sehr gut eine auf Liefertermine fokussierte Projektorganisation – und alles ist gut! Oder vielleicht doch nicht?

Nein, es war nur befriedet, bis in den letzten Jahren in vielen Entwicklungsabteilungen Nester von agilen Teams entstanden sind, die selbstbewusst betonen, dass sie keine festen Liefertermine zusagen können und wollen, weil das in dem schwer vorhersehbaren Geschäft der Softwareentwicklung ohnehin Humbug ist. Und obwohl die agilen Protagonisten sich gegen feste Lieferzusagen wehren, liefern sie oft genug mehr Software aus und dies oft sogar viel früher.

Aber wie bei allen echten Zielkonflikten sind sowohl die Position der klassischen Portfolio-Manager als auch die der agilen Teams berechtigt und richtig. Der Erfolg der meisten Software-Entwicklungsorganisationen hängt maßgeblich von strategischen Rahmenvorgaben und auch von der zuverlässigen Einhaltung vernünftiger Lieferzusagen ab. Und genauso wahr ist, dass detaillierte Pläne immer wieder überplant werden müssen, also eigentlich nicht den Speicherplatz wert sind, den sie belegen, geschweige denn die Arbeitszeit, sie immer wieder zu erstellen.

Leider wird dieser Konflikt – wie so viele andere – meistens methodisch-religiös geführt. Portfolio-Management wird als „Old School“ sofort in die Schmutzdecke des Wasserfalls gesteckt, ohne zu bedenken, dass ohne eine klare Produktstrategie oft die Orientierung der Teams verloren geht. Und umgekehrt werden die Agilisten in die Rolle der anarchischen Chaoten gesteckt, nur weil sie die Dynamik des Software-Entwicklungsprozesses als solche auch annehmen.

Dabei sind unter dem Druck der Verbreitung agiler Ideen inzwischen sehr erfolgreich Elemente des Lean-Management ins praktische Portfolio-Management integriert worden, worauf wir in diesem Heft ein paar Schlaglichter werfen: **Oliver Laitenberger**, **Jan Platz** und **Alrik Degenkolb** beschreiben beispielsweise ein Verfahren der engpassorientierten IT-Steuerung, in dem Engpässe in den IT-Prozessen zu wesentlichen Parametern der Planung werden, um den Durchsatz insgesamt zu optimieren.

Praktiken, die sich agilen Entwicklungsteams bewährt haben, werden genutzt, um die Verschwendung bei der Spezifikation zu reduzieren, wie es **Jörn Koch** und **Sebastian Midecke** in ihrem Artikel über testfallbasierte Anforderungsdokumentationen erklären. Außerdem werden Erfahrungen aus hoch-innovativen Produktbereichen wie Online-Spielen genutzt, um ein frühes Feedback von Kunden für eine dynamische Priorisierung der Anforderungen zu nutzen. Ein Beispiel dafür ist der Artikel von **Damir Abdic** über den erfolgreichen Einsatz der Lean-Startup-Methode in bestehenden Organisationen.

Spannend finde ich auch, dass sowohl klassische Portfolio-Manager als auch agile Vertreter sich darauf berufen, Kundeninteressen zu vertreten: die einen durch feste und umfassende Zusagen von Lieferterminen, die anderen durch wiederholtes kurzfristiges Einholen von Feedback. Und wieder haben beide Recht, denn es gibt erfolgreiche Beispiele für beide Thesen – und ebenso abschreckende Fehlschläge.

Vielleicht sollten wir einfach endlich lernen, dass wir Kunden nicht durch die Anwendung strukturierter, objektorientierter, Wasserfall- oder agiler Verfahren zufriedustellen, sondern in erster Linie durch gute Software. Und die können wir ja einfach daran messen, wieviel neue Anforderungen es gibt!

Ihr Thorsten Janning, Chefredakteur OBJEKTSpektrum