

Frank Düsterbeck, Ulf Mewe, Stefan Rook

Bessere Produkte mit Business Storys

Das Handbuch zur Erstellung guter Business Storys

Business Story  

Business Story

1 Name 

Aktuelle Situation & Hintergrundinformation **Rahmenbedingungen**

2 Was ist die aktuelle Situation, warum wollen wir, dass sich etwas ändert? 

3 Welche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden?
Budget, Termine, etc. 

Wirkung / Outcome **Hypothesen zur Erzielung der Wirkung**

Prio	Stakeholder	Positive Wirkung (Nutzen)	Negative Wirkung (Schaden)

4 Welche Wirkungen wollen wir für welche Stakeholder erreichen? 

Wir erwarten, dass wir (Wirkungen) erreichen...	Indem wir...	Zur Überprüfung werden wir...

5 Was glauben wir, tun zu müssen, um die einzelnen Wirkungen zu erreichen, und wie stellen wir fest, ob wir die Wirkungen erreicht haben? 

Chancen & Risiken **Erfolgsindikatoren**

6 Welche Chancen und Risiken gehen mit der Business Story einher? 

7 Woran erkennen wir Erfolg (also dass die Wirkungen tatsächlich eingetreten sind)? 

Business Story Template v2.0 © 2024 by it-agile GmbH & HEC GmbH is licensed under CC BY-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

it-agile GmbH | it-agile.de | business-story@it-agile.de HEC GmbH | hec.de | business-story@hec.de

Webseite: business-story.info

Kontakt: info@business-story.info

Inhalt

Einleitung	2
Zielgruppe dieses Handbuchs	2
Motivation: Wirklich wirkungsvolle Agilität	2
Wirkungen und Ergebnisse	4
Wirkungen validieren	4
Das Business Story Canvas	6
1. Name	7
2. Aktuelle Situation und Hintergrundinformationen	7
3. Rahmenbedingungen	8
4. Wirkungen	8
5. Hypothesen	8
6. Chancen & Risiken	9
7. Erfolgsindikatoren	9
Business Storys am Beispiel erklärt	10
Das Szenario: Dynamische Preisfindung in der Logistik	10
Die Business Story	11
1. Name	11
2. Aktuelle Situation und Hintergrundinformationen	11
3. Rahmenbedingungen	11
4. Wirkungen	12
5. Hypothesen	12
6. Chancen & Risiken	13
7. Erfolgsindikatoren	13
Schneiden von Business Storys	13
Schnittmuster: Entferne Stakeholder	14
Schnittmuster: Fokussiere Stakeholder	14
Schnittmuster: Entferne Stakeholder-Wirkung(en)	14
Schnittmuster: Reduziere Stakeholder-Wirkung(en)	15
Schnittmuster: Reduziere Ergebnisse	15
Vorgehensweise beim Schneiden von Business Storys	15
Beziehungen und Abgrenzungen zu anderen Konzepten	16
Business Storys und Produktvision	16
Business Storys als Scrum-Produktziele	16
Business Storys als Roadmap-Bausteine	16
Business Storys als Ersatz für Epics	16
Business Storys und User Storys	17
Business Storys und Flight Level	17
Business Storys und OKR	17
Business Storys als MVPs (nach Ries)	17
Business Storys als MVPs (nach Robinson) / MMP	18
Referenzen	18

Einleitung

Business Storys stellen die Wirkungen / den Outcome für die Stakeholder eines Produktes bzw. eines Produktinkrements in den Fokus der Produktentwicklung. Sie geben Klarheit über den erhofften Nutzen und helfen so, ein strukturiertes Vorgehen zur Produktentwicklung zu etablieren. Mittels passender Techniken zum Schneiden von Business Storys unterstützen sie dabei, die Produktentwicklung handhabbar zu machen und sehr früh Mehrwert für alle Stakeholder zu erreichen.

Business Storys sind ein effektives Werkzeug, um die Lücke zwischen der Produktvision und der User Story zu füllen und ein gemeinsames Verständnis und Alignment zwischen allen Beteiligten einer Produktentwicklung zu erlangen.

Zielgruppe dieses Handbuchs

Dieses Handbuch hilft dabei, das Konzept der Business Storys zu verstehen und erfolgreich anzuwenden. Es richtet sich an alle, die schneller business-relevante Wirkungen erzielen wollen: Product Owner, Business-, Portfolio- und Produktmanager, Projektleiter, Service Request Manager etc.

Das Handbuch kann außerdem für diejenigen hilfreich sein, die die o.g. Rollen unterstützen: Agile Coaches, Scrum Master, Release Train Engineers, Service Delivery Manager etc.

Dieses Handbuch setzt bei den Leser:innen voraus, dass sie die Grundzüge agiler Entwicklung (Beck et al., 2001) verstanden haben und die Begriffe Product Owner, Product Backlog, Scrum, Sprint und Sprint Review kennen (Sutherland & Schwaber, 2020).

Motivation: Wirklich wirkungsvolle Agilität

Sowohl in der eher klassisch orientierten als auch in der agilen Produktentwicklung liegt nicht selten der Fokus auf den umgesetzten Produkteigenschaften wie z. B. Funktionalitäten / Features, User Storys, Epics etc. - dem Output. Dies birgt das Risiko, dass das Produkt nicht die Wirkung am Markt (intern oder extern) erzielt, die von dessen Entwicklung erhofft wurde. Konsequenzen sind unnötig langer Time-To-Market, verzögerte Wertschöpfung, Verhinderung von schnellem Lernen von Nutzern und Nutznießern. Im schlimmsten Fall führt die Fokussierung auf Output zu gescheiterten Projekten.

Stattdessen muss der Fokus auf den **Wirkungen** liegen, dem Outcome. Die Wirkung muss die Fragen beantworten: "Was wird im Leben aller Stakeholder durch das Produkt besser (und was ggf. auch schneller)?", "Was soll sich warum und wozu verändern - für welche Stakeholder wollen wir welche Wirkung erzielen?".

Diese Fragen beziehen sich dabei explizit nicht nur auf die Kunden, sondern ebenso auf andere Stakeholder wie z. B.

- interne Stakeholder (Organisation):
interne Shareholder, Bereiche, Teams, Abteilungen, Nutzer, Nutznießer oder allgemeiner gesprochen Organisationseinheiten und Rollen / Personen
- externe Stakeholder (Umwelt, Markt):
externe Shareholder, Lieferanten, Partner, Kunden

Immer dann, wenn wir Stakeholder größer denken als einzelne Personen, handelt es sich um gemeinsame Bedürfnisse, die eine Gruppe hat und mit einem Begriff wie z. B. Lieferanten zusammengefasst wird. Beispiel: Alle Lieferanten haben ein großes Interesse daran, sich schnell registrieren lassen zu können.

Stakeholder sind im weitesten Sinn auch die Gesellschaft oder der Planet (z. B. wenn es um die Reduktion klimaschädlicher Emissionen geht).

Nur die ganzheitliche Betrachtung aller Stakeholder und der Wirkung(en) des Produktes auf diese, vermindert das immense Risiko einer schlechten Produktentwicklung und sichert den Produkterfolg oder gibt die Möglichkeit, eine Produktentwicklung frühzeitig abzubrechen, bevor viel Geld und Kapazität verschwendet wird

Mit diesem Wirkungsfokus können alle Beteiligten nach Möglichkeiten suchen, die angestrebte Wirkung schneller zu erreichen. Denn oft lässt sich feststellen, dass bei weitem nicht alle Produkteigenschaften wirklich gebraucht werden. Die Produktentwicklung wird schneller durch konsequentes Weglassen. Nicht umsonst gibt es das Prinzip: "Einfachheit - die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren - ist essenziell." aus dem Manifest für agile Softwareentwicklung (Beck et al., 2001) oder das KISS-Prinzip: "Keep it simple and small"¹.

Der Gedanke des Weglassens kann uns helfen, die Time-To-Market drastisch zu reduzieren und damit frühere Wertschöpfung und geringere Risiken zu erreichen. Der Trick dabei ist, große Wirkungen so in kleinere Wirkungen zu zerschneiden, dass auch die kleineren Wirkungen einen relevanten Nutzen liefern.

Das Beschreiben dieser Wirkungen und wodurch diese erzielt werden, geschieht mittels *Business Storys*.

Typischerweise startet eine Produktentwicklung mit der Definition der Produktvision. Die Produktvision formuliert u.a. die angestrebten Wirkungen des gesamten Produktes in einer hohen Granularität. Um die angestrebten Wirkungen für die Produktentwicklung handhabbar(er) zu machen, kann die Produktvision in unterschiedliche Business Storys aufgeteilt werden (und Business Storys wiederum in kleinere Business Storys). Am Ende dieser Kette können aus Business Storys User Storys formuliert werden, mit welchen die angestrebte Wirkung (der Business Story) erreicht werden soll. Die User Storys beschreiben dabei die zur Erreichung der Wirkung erforderlichen Ergebnisse.

Business Storys sind ein gutes Mittel bei der Beantwortung der Frage: "Welches Ergebnis liefert als nächstes den größten Nutzen?". Damit unterstützen Business Storys bei der notwendigen Priorisierung und Fokussierung, sowohl auf Produkt- als auch auf Portfolio-Ebene.

Business Storys bieten eine ganze Reihe von Vorteilen. Sie...

¹ Hier gibt es noch viele andere Auflösungen der ursprünglichen Abkürzung "Keep it simple [and] stupid"

- sorgen, wenn sie aufgeteilt werden, dafür, dass Mehrwert früher geschaffen und Risiken reduziert werden.
- unterstützen bei der Kommunikation mit Stakeholdern, weil sie Wirkungen fokussieren, die für die Stakeholder relevant sind.
- unterstützen bei der Priorisierung und Erstellung von Roadmaps sowie bei der Priorisierung von Investitionsentscheidungen.
- sorgen für motivierende Ziele für Entwicklungsteams.
- geben Hinweise, wie Teams (besser) geschnitten werden können.
- schaffen die Flexibilität, während der Entwicklung bessere Wege zu entdecken, um die beabsichtigte Wirkung zu erreichen.
- schaffen Klarheit darüber, wann man fertig ist.
- geben ein klares Mandat für den Product Owner.
- helfen dabei, Produktziele zu formulieren.

Wirkungen und Ergebnisse

Wirkungen beschreiben, was für wen besser oder schlechter wird oder anders ausgedrückt, welcher Nutzen oder Schaden erreicht wird. Wir unterscheiden Wirkungen (englisch Outcome) damit von *Ergebnissen* wie z. B. neue oder geänderte Funktionalitäten (englisch Output).

Wenn wir eine klare Vorstellung davon haben, welche Wirkungen wir für unsere Stakeholder erzielen wollen, dann können wir überlegen, welche Ergebnisse wir liefern müssen, um diese Wirkung auch zu erzielen.

Der Nutzen einer Funktionalität kann unterschiedlich groß und relevant sein. Wenn nach der Eingabe der Postleitzahl der Ort automatisch ausgefüllt wird, hat das einen Nutzen - Wirkungen würden wir das noch nicht nennen.

Für die Abgrenzung einer relevanten Wirkung bietet sich folgende Fragestellung an: „Würdest Du deinen Freunden auf einer Party davon erzählen?“. Wenn eine Funktionalität tatsächlich eine Wirkung hat, egal ob positiv oder negativ, wird man vermutlich anderen Menschen davon erzählen. Die Validierung der Postleitzahl im ERP-System bei der Arbeit wird vermutlich nicht dazugehören, aber das Update der Waschmaschine, dass sie erst wäscht, wenn die Solaranlage genug Energie liefert, gehört vielleicht dazu. Hier sieht man auch gut, dass die wahrgenommene Wirkung durchaus relativ ist und unterschiedlich wahrgenommen wird – Funktionen, die einer Person wichtig sind, sind für andere unwichtig und auch die eigene Wahrnehmung kann sich über die Zeit ändern. Wenn ich auf der letzten Party erzählt habe, dass ich gerade viele Überstunden machen muss, weil 10.000 Briefe ohne Postleitzahl verschickt wurden und wieder zurückgekommen sind, dann ist der Validator, der dies verhindert, vielleicht doch ein Thema für die nächste Party. Auch kleine Ergebnisse können also eine große Wirkung entfachen und ist das nicht genau das, was wir wollen?

Wirkungen validieren

Meist lässt sich nicht mit Sicherheit vorausplanen, welche Ergebnisse erzeugt werden müssen, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Der Zusammenhang zwischen

Ergebnissen und Wirkungen ist lose – manchmal reicht schon ein Teil der vermuteten Ergebnisse, um die gewünschte Wirkung zu liefern, manchmal werden sogar mehr Ergebnisse benötigt und manchmal tragen die Ergebnisse gar nicht zur Erreichung der Wirkung bei.

Diesen Sachverhalt sollten wir über zwei unterschiedliche Mechanismen adressieren:

1. Das Aufstellen und Überprüfen von Hypothesen, welche Ergebnisse erstellt werden müssen bzw. was getan werden muss, um die Wirkung zu erzielen.
2. Die iterative Umsetzung, um kontinuierlich die tatsächliche Wirkung mit der intendierten Wirkung abzugleichen und ggfs. die gelieferten Ergebnisse anzupassen.

Wenn wir agil arbeiten, überprüfen wir das entwickelte Produktinkrement regelmäßig (z. B. in einem Review alle zwei Wochen). Häufig ist das Produktinkrement zu diesem Zeitpunkt noch nicht an die Nutzer zur produktiven Nutzung ausgeliefert worden und selbst, wenn eine Auslieferung kurz zuvor erfolgte, sind die Wirkungen meist noch nicht spür- oder messbar. Daher müssen die Stakeholder zu diesem Zeitpunkt versuchen, die Wirkung zu antizipieren. Auf dieser Basis geben sie Feedback, um das Produkt weiter zu verbessern.

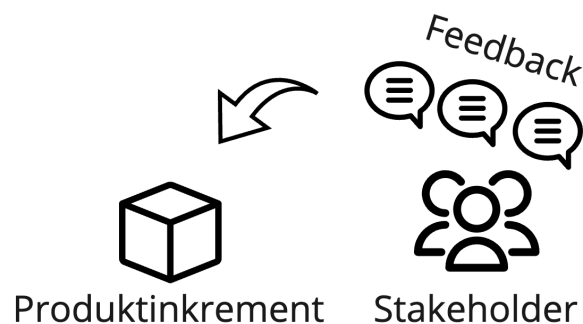


Abb.: Frühes Feedback zum Ergebnis

Wie oben beschrieben, brauchen wir einen zusätzlichen Ort, an dem wir über die tatsächlich erzielten Wirkungen sprechen können: **Business Reviews**. Dort werten wir die Wirkungen aus, die wir tatsächlich erzielt haben. Da wir in einer dynamischen Welt agieren, werden die tatsächlichen Wirkungen in der Regel von den beabsichtigten Wirkungen abweichen. Wir müssen also entscheiden, wie wir mit dieser Abweichung umgehen wollen: weiter abwarten, Entwicklung umsteuern, Anstrengungen verstärken, Produkt abkündigen etc.

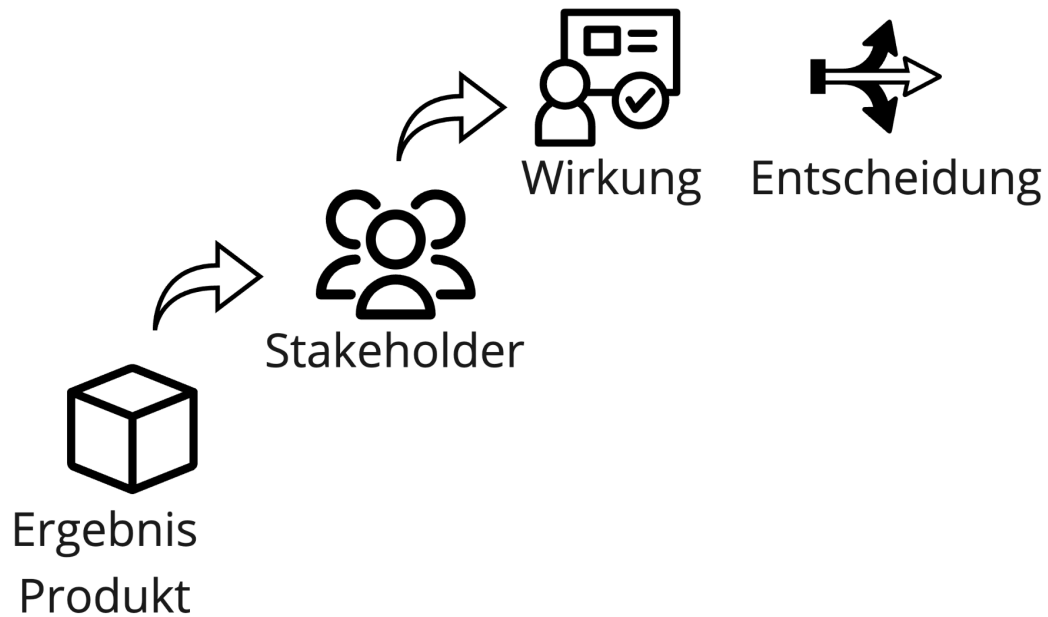


Abb.: Wirkungen überprüfen in Business Reviews

Im Business-Review können dabei, gemeinsam mit den Stakeholdern, folgende Fragen beantwortet werden:

- Besteht Anpassungsbedarf an der Business Story?
- Hat sich die aktuelle Situation geändert?
- Gibt es veränderte Hintergrundinformationen?
- Haben sich die Rahmenbedingungen geändert?
- Gibt es Veränderungen bei den Stakeholdern und ihren Bedürfnissen und Problemen?
- Welche Ergebnisse haben wir erzielt?
- Welche Wirkungen wurden damit erzielt?
- Entsprach dies unseren Erwartungen oder sind diese über- oder untererfüllt?
- Wie gehen wir damit um?
- Haben sich die Risiken oder Chancen verändert?
- Sind unsere Erfolgsindikatoren aktuell oder gibt es neue?

Das Business Story Canvas

Wir haben ein Canvas erstellt, das die oben genannten Punkte abdeckt und bei der Formulierung von Business Storys hilft. Das Canvas steht unter <https://www.business-story.info> zum Download bereit. Wir beschreiben an dieser Stelle das Canvas und zeigen anschließend ein konkretes Beispiel.

Business Story

1 Name

Aktuelle Situation & Hintergrundinformation

2 Was ist die aktuelle Situation, warum wollen wir, dass sich etwas ändert?

Rahmenbedingungen

3 Welche Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden? Budget, Termine, etc.

Wirkung / Outcome

Prio	Stakeholder	Positive Wirkung (Nutzen)	Negative Wirkung (Schaden)

4 Welche Wirkungen wollen wir für welche Stakeholder erreichen?

Hypothesen zur Erzielung der Wirkung

Wir erwarten, dass wir «Wirkung(en) erreichen»...	Indem wir...	Zur Überprüfung werden wir...

5 Was glauben wir, tun zu müssen, um die einzelnen Wirkungen zu erreichen, und wie stellen wir fest, ob wir die Wirkungen erreicht haben?

Chancen & Risiken

6 Welche Chancen und Risiken gehen mit der Business Story einher?

Erfolgsindikatoren

7 Woran erkennen wir Erfolg (also dass die Wirkungen tatsächlich eingetreten sind)?

Business Story Template v1.0 © 2024 by it-agile GmbH & HEC GmbH is licensed under CC BY-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

it-agile GmbH | it-agile.de | business-story@it-agile.de HEC GmbH | hec.de | business-story@hec.de

Abb.: Business Story Canvas

1. Name

Natürlich sollte die Business Story einen prägnanten Namen haben: kurz, sprechend und einprägsam. Idealerweise könnte sich der Name der Business Story durch die Kombination aus dem Lösungsansatz und der hauptsächlich angestrebten Wirkung ergeben.

2. Aktuelle Situation und Hintergrundinformationen

Die Business Story sollte erklären, was die aktuelle Situation ist und **warum** eine Veränderung gewünscht ist. Die Ursache für die Veränderung kann ein Problem oder ein Bedürfnis sein oder auch eine Chance, die man ergreifen möchte. Diese Ursache kann beim Kunden liegen (vielleicht bemerken wir zunehmende Unzufriedenheit unserer Kunden) oder beim Markt (vielleicht bedrängt uns ein neuer Wettbewerber) und auch in der eigenen Organisation(-seinheit) (vielleicht wünschen wir uns einen höheren Gewinn). Gute Fragen zur Beschreibung der aktuellen Situation und Hintergrundinformationen sind:

- Was ist der Schmerz, der behoben werden soll, was das Bedürfnis?
- Was für ein Problem empfinden wir und warum ist das ein Problem?
- Was passiert schlimmstenfalls, wenn nichts unternommen wird?

3. Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen definieren, in welchem Kontext und Rahmen die Arbeit an der Business Story stattfindet. Typischerweise werden hier Termine, Budgets, notwendige Abstimmungen mit anderen Akteuren und Unterstützungsangebote thematisiert. Aber auch No Gos können hier dokumentiert werden.

Ein weiterer wichtiger Punkt können Compliance- oder rechtliche Vorgaben, unter denen gehandelt werden muss, sein.

4. Wirkungen

Der Fokus der Business Story liegt auf Wirkungen, die das Leben der Stakeholder möglichst positiv und Business-relevant verändern. Nicht selten müssen wir allerdings auch negative Wirkungen für einzelne Stakeholder in Kauf nehmen. Was für den/die einen von Nutzen / positiv ist, ist für den/die anderen eher schädlich / negativ. Vielleicht geht die Befriedigung eines neuen Kundenbedürfnisses mit einem höheren Administrationsaufwand für die Betriebsabteilung einher. Dann sollten diese negativen Wirkungen auch thematisiert werden. Das Beschäftigen mit unterschiedlichen Wirkungen schafft Klarheit, verringert Überraschungen und hilft beim Ausbalancieren bzw. Priorisieren sowie Vergemeinschaften insbesondere mit den betroffenen Stakeholdern.

5. Hypothesen

Meist lässt sich nicht mit hundertprozentiger Sicherheit vorausplanen, was getan werden muss, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen. Stattdessen basieren unsere Handlungen auf Annahmen / Hypothesen. In komplexen Umfeldern helfen uns Experimente dabei, den Zusammenhang von Ergebnissen und der erzielten Wirkung besser zu verstehen. Durch kleine Versuche können wir herausfinden, ob etwas im Großen funktionieren wird.

Bei den durchzuführenden Experimenten sollten wir unsere Annahmen, genauso wie die Dinge, die wir tun wollen, um unsere Annahmen zu überprüfen, explizit machen. Dabei kann uns diese Satzkonstruktion helfen:

Wir erwarten, dass wir <Wirkung(en) erreichen>
indem wir <etwas tun / ein Ergebnis liefern>.
Zur Überprüfung werden wir <ein Experiment durchführen>.

Alle unsere identifizierten Wirkungen sollten wir durch mindestens ein Experiment absichern.

Die Diskussion über diese Hypothesen und Experimente mit den Stakeholdern macht allen klar, dass das, was ursprünglich vielleicht als sicher angenommen wurde, doch Unsicherheiten in sich trägt und hilft, ein gemeinsames Verständnis bei der Produktentwicklung zu erlangen.

6. Chancen & Risiken

Wir verfolgen eine Business Story, um eine relevante Wirkung zu erzielen. Mit der Wirkung können weitere Chancen und Risiken einhergehen, die wir hier thematisieren. Der Umgang mit Chancen und Risiken dürfte aus den meisten Projekten bekannt sein, weshalb es an dieser Stelle in erster Linie um ein gemeinsames Verständnis dieser geht.

7. Erfolgsindikatoren

Nicht zuletzt brauchen wir ein gemeinsames Verständnis darüber, woran wir erkennen, dass die Wirkungen eintreten. In der Regel sind die Indikatoren nachlaufend (lagging); wir können also erst relativ spät messen, dass der Erfolg eingetreten ist. Wir müssen etwas geliefert haben, bevor eine Wirkung eintreten kann. Wir brauchen folglich einen geeigneten Ort, an dem wir über die tatsächlich erzielten Wirkungen reflektieren und ggfs. weitere Maßnahmen initiieren können.

Die nachlaufenden Indikatoren sollten um Frühindikatoren (leading indicators) ergänzt werden. Diese Indikatoren lassen sich schon während der Arbeit an der Business Story beobachten und sollten eine nachvollziehbare Beziehung zu den nachlaufenden, letztlich relevanten Indikatoren haben.

Business Storys am Beispiel erklärt

Um zu verdeutlichen, wie man sich einer Business Story nähert und wie das Canvas verwendet werden kann, schauen wir uns ein konkretes Beispiel einer Business Story für die Anpassung einer Softwarelösung in der Logistik an.

Das Szenario: Dynamische Preisfindung in der Logistik

Ein Logistikunternehmen übernimmt die Auslieferung von Baustoffen für seine Kunden, hauptsächlich Baustoffhändler, an deren Endkunden. Typischerweise umfasst das Liefergut Sand, Kies und ähnliches entweder in loser Form oder in Big Bags sowie Steine und ähnliches auf Paletten.

Die Mitarbeitenden der Baustoffhändler können über das Webportal des Logistikers mögliche Auslieferungstermine abfragen und diese auch direkt buchen. Die verfügbaren Zeitfenster haben eine geplante Dauer von jeweils 4 Stunden, entweder von 9:00 bis 13:00 Uhr oder von 14:00 bis 18:00 Uhr. Die Preise für die Zustellung richten sich derzeit ausschließlich nach der Entfernung zwischen dem Baustoffhändler und dem Endkunden. Für die verschiedenen Zeitfenster gibt es eine sehr unterschiedlich starke Nachfrage: Während die Zeitfenster am Freitagnachmittag und am Samstag sehr gefragt sind, sind die Vormittage weniger beliebt. Dies führt dazu, dass das Unternehmen am Freitagnachmittag und Samstag einen erhöhten Fahrzeugeinsatz benötigt.

Dieses Vorgehen sorgt dafür, dass die Gesamtauslastung über alle Fahrzeuge verbesserungswürdig ist, die Fahrer insbesondere in denen bei ihnen unbeliebten Zeitfenstern (Freitag & Samstag) eingesetzt werden und die Kunden trotzdem länger auf ihre Bestellungen warten müssen, als es eigentlich erforderlich wäre. Die aktuelle Situation führt zu Unzufriedenheit bei Kunden und Fahrern sowie unnötig hohen Kosten für das Logistikunternehmen.

Um diese Herausforderungen anzugehen, plant das Unternehmen eine Umstellung auf eine dynamische Preisgestaltung für die Auslieferungstermine: Die Preise für die Lieferung der Baustoffe sollen je nach Nachfrage für ein bestimmtes Zeitfenster steigen (bei hoher Nachfrage) oder sinken (bei geringer Nachfrage). Auf diese Weise sollen weniger attraktive Zeitfenster für Kunden attraktiver gemacht werden. Das Unternehmen hofft, damit eine gleichmäßigere Auslastung zu erreichen, wirtschaftlicher zu operieren und die Zufriedenheit von Fahrern und Kunden zu erhöhen.

Für eine dynamische Preisgestaltung muss die bestehende Software des Logistikers angepasst werden. In Vorbereitung der Umsetzung hat das Logistikunternehmen eine entsprechende Business Story für die Anpassung formuliert.

Die Business Story

Business Story

Business Story

Dynamische Preisfindung zur Erhöhung der Auslastung und zur Erhöhung der Zufriedenheit von Kunden und Fahrern

Aktuelle Situation & Hintergrundinformation <ul style="list-style-type: none"> ◦ Auslieferungsfahrten für Baustoffhändler in definierten Zeitfenstern ◦ Lieferpreise nur in Abhängigkeit der Entfernung => stark unterschiedliche Nachfrage in den Zeitfenstern => stark variierende Auslastung der Fahrzeuge => besondere Belastung von Fahrern an Freitagen und Samstagen => spätere Auslieferungen an die Kunden als möglich 	Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Keine Änderungen an der UI des Webportals für die Baustoffhändler ◦ Durchschnittliche Lieferzeit darf sich nicht verschlechtern ◦ Durchschnittliche Einnahmen aus Lieferkosten > 80% der heutigen Lieferkosten ◦ Entwicklungskosten < 100.000 Euro
--	--

Wirkung / Outcome <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">Stakeholder</th> <th style="width: 30%;">Positive Wirkung (Nutzen)</th> <th style="width: 30%;">Negative Wirkung (Schaden)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Transportunternehmen (insgesamt)</td> <td>höhere Gesamtauslastung der Fahrzeuge</td> <td>höhere Zufriedenheit der Fahrer und Kunden</td> </tr> <tr> <td>Fahrer</td> <td>Weniger Freizeit- / Samstagsarbeit</td> <td>höhere Preise für Zustellungen am Freitag / Samstag</td> </tr> <tr> <td>Endkunden</td> <td>büßere Preise für zeitlich flexible Kunden</td> <td>kürzere Lieferzeiten</td> </tr> <tr> <td>Baustoffhändler</td> <td>höhere Zufriedenheit der Endkunden</td> <td>komplizierteres Preismodell</td> </tr> </tbody> </table>	Stakeholder	Positive Wirkung (Nutzen)	Negative Wirkung (Schaden)	Transportunternehmen (insgesamt)	höhere Gesamtauslastung der Fahrzeuge	höhere Zufriedenheit der Fahrer und Kunden	Fahrer	Weniger Freizeit- / Samstagsarbeit	höhere Preise für Zustellungen am Freitag / Samstag	Endkunden	büßere Preise für zeitlich flexible Kunden	kürzere Lieferzeiten	Baustoffhändler	höhere Zufriedenheit der Endkunden	komplizierteres Preismodell	Hypothesen zur Erzielung der Wirkung <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Wir erwarten, dass wir «Wirkungen» erreichen...</th> <th style="width: 30%;">indem wir...</th> <th style="width: 40%;">Zur Überprüfung werden wir...</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>... eine höhere Gesamtauslastung der Fahrzeuge erreichen ...</td> <td>... den Fahrzeugeinsatz an Freitagen und Samstagen reduzieren können ...</td> <td>... zeitlich weniger attraktive Zeitfenster durch geringere Preise attraktiver machen.</td> </tr> <tr> <td>... kürzere Lieferzeiten erreichen ...</td> <td>... höhere Zufriedenheit der Endkunden durch kürzere Lieferzeiten erreichen ...</td> <td>... die Preise täglich manuell in Abhängigkeit der Auslastung anpassen.</td> </tr> <tr> <td>... zukünftig Einnahmen aus Lieferkosten mindestens i.H.v. 80% der heutigen Lieferkosten erreichen ...</td> <td>... wir die Preisanschläge und Erhöhungen entsprechend gestalten.</td> <td>... für einen Zeitraum von 3 Monaten Rabatte auf die Zeitfenster von Montag bis Donnerstag geben.</td> </tr> </tbody> </table>	Wir erwarten, dass wir «Wirkungen» erreichen...	indem wir...	Zur Überprüfung werden wir...	... eine höhere Gesamtauslastung der Fahrzeuge erreichen den Fahrzeugeinsatz an Freitagen und Samstagen reduzieren können zeitlich weniger attraktive Zeitfenster durch geringere Preise attraktiver machen.	... kürzere Lieferzeiten erreichen höhere Zufriedenheit der Endkunden durch kürzere Lieferzeiten erreichen die Preise täglich manuell in Abhängigkeit der Auslastung anpassen.	... zukünftig Einnahmen aus Lieferkosten mindestens i.H.v. 80% der heutigen Lieferkosten erreichen wir die Preisanschläge und Erhöhungen entsprechend gestalten.	... für einen Zeitraum von 3 Monaten Rabatte auf die Zeitfenster von Montag bis Donnerstag geben.
Stakeholder	Positive Wirkung (Nutzen)	Negative Wirkung (Schaden)																										
Transportunternehmen (insgesamt)	höhere Gesamtauslastung der Fahrzeuge	höhere Zufriedenheit der Fahrer und Kunden																										
Fahrer	Weniger Freizeit- / Samstagsarbeit	höhere Preise für Zustellungen am Freitag / Samstag																										
Endkunden	büßere Preise für zeitlich flexible Kunden	kürzere Lieferzeiten																										
Baustoffhändler	höhere Zufriedenheit der Endkunden	komplizierteres Preismodell																										
Wir erwarten, dass wir «Wirkungen» erreichen...	indem wir...	Zur Überprüfung werden wir...																										
... eine höhere Gesamtauslastung der Fahrzeuge erreichen den Fahrzeugeinsatz an Freitagen und Samstagen reduzieren können zeitlich weniger attraktive Zeitfenster durch geringere Preise attraktiver machen.																										
... kürzere Lieferzeiten erreichen höhere Zufriedenheit der Endkunden durch kürzere Lieferzeiten erreichen die Preise täglich manuell in Abhängigkeit der Auslastung anpassen.																										
... zukünftig Einnahmen aus Lieferkosten mindestens i.H.v. 80% der heutigen Lieferkosten erreichen wir die Preisanschläge und Erhöhungen entsprechend gestalten.	... für einen Zeitraum von 3 Monaten Rabatte auf die Zeitfenster von Montag bis Donnerstag geben.																										

Chancen & Risiken <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> Chancen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Dynamische Preisfindung kann auch zur Steuerung der Nachfrage in Urlaubszeiten oder bei hohen Krankenständen genutzt werden </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> Risiken <ul style="list-style-type: none"> ◦ komplizierte Preisfindung senkt die Zufriedenheit der Endkunden ◦ komplizierte Preisfindung verlängert die Suche nach passenden Terminen im Verkaufsgespräch ◦ höhere Zufriedenheit von Fahrern führt zu keiner höheren Bindung (Investitionen in anderen Bereichen wären dann sinnvoller gewesen) </td> </tr> </table>	Chancen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Dynamische Preisfindung kann auch zur Steuerung der Nachfrage in Urlaubszeiten oder bei hohen Krankenständen genutzt werden 	Risiken <ul style="list-style-type: none"> ◦ komplizierte Preisfindung senkt die Zufriedenheit der Endkunden ◦ komplizierte Preisfindung verlängert die Suche nach passenden Terminen im Verkaufsgespräch ◦ höhere Zufriedenheit von Fahrern führt zu keiner höheren Bindung (Investitionen in anderen Bereichen wären dann sinnvoller gewesen) 	Erfolgsindikatoren <ul style="list-style-type: none"> ◦ Nachfrage von Zustellungen zwischen Montag und Donnerstag steigt um insgesamt um 25% ◦ Eingesetzte Fahrzeuge am Freitag / Samstag gehen jeweils um 20% zurück ◦ Gesteigerte Zufriedenheit der Fahrer und der Endkunden
Chancen <ul style="list-style-type: none"> ◦ Dynamische Preisfindung kann auch zur Steuerung der Nachfrage in Urlaubszeiten oder bei hohen Krankenständen genutzt werden 	Risiken <ul style="list-style-type: none"> ◦ komplizierte Preisfindung senkt die Zufriedenheit der Endkunden ◦ komplizierte Preisfindung verlängert die Suche nach passenden Terminen im Verkaufsgespräch ◦ höhere Zufriedenheit von Fahrern führt zu keiner höheren Bindung (Investitionen in anderen Bereichen wären dann sinnvoller gewesen) 		

1. Name

Der Name der Business Story ergibt sich aus dem Szenario durch die Kombination aus dem Lösungsansatz (Dynamische Preisfindung) und der hauptsächlich angestrebten Wirkung (Erhöhung der Auslastung, Erhöhung der Zufriedenheit von Kunden und Fahrern).

2. Aktuelle Situation und Hintergrundinformationen

Die aktuelle Situation fasst die wichtigsten Informationen für die Umsetzung der Business Story zusammen. Im o. g. Szenario ist dies in erster Linie die angebotene Dienstleistung mit dem zugrundeliegenden Preismodell und die daraus resultierenden Probleme (unterschiedliche Nachfrage in den Zeitfenstern, stark variierende Auslastung der Fahrzeuge, Belastung von Fahrern).

3. Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen wurden vom Sponsor des Projektes vorgegeben und beziehen sich hier auf die UI des Webportal (Änderungen würden zu einem Schulungsbedarf führen, der auf Grund der Vielzahl der Baustoffhändler nicht wirtschaftlich wäre), die durchschnittlichen Lieferzeiten (eine Anpassung der Planung sollte zu keiner Verschlechterung der IST-Situation führen), die durchschnittlichen Lieferkosten (hier ist eine Reduzierung durch die ebenfalls sinkenden Kosten akzeptabel) und die maximalen Entwicklungskosten.

4. Wirkungen

Für die Wirkungen wurden zunächst die relevanten Stakeholder(-gruppen) identifiziert: In diesem Szenario sind es das Transportunternehmen (als Ganzes) selbst, die Fahrer und auf der Kundenseite die beiden Stakeholdergruppen Baustoffhändler (als direkter Kunde) und die Empfänger der Ware - die Endkunden.

Bei den positiven Wirkungen wurden für alle Stakeholdergruppen Wirkungen identifiziert. Die Wirkungen sind alle so groß, dass sie für die Stakeholder eine relevante Verbesserung darstellen. Exemplarisch sind hier die Wirkung "höhere Gesamtauslastung der Fahrzeuge" und somit ein verbesserter wirtschaftlicher Betrieb der Fahrzeuge und "weniger Freitags-/ Samstagsarbeit" bei den Fahrern und somit eine bessere Vereinbarung von Arbeits- und Privatleben. Die weiteren Wirkungen können der Abbildung der Beispiel-Business Story entnommen werden.

Bei den negativen Wirkungen (Schaden) konnten Wirkungen für die Stakeholdergruppe des Transportunternehmens selbst, die Endkunden und die Baustoffhändler identifiziert werden (siehe die Beispiel-Business Story). Hier sollte insbesondere ein Augenmerk auf die Verständlichkeit des Preismodells gelegt werden.

Die Wirkungen der ersten zwei Stakeholdergruppen werden hierbei als besonders wichtig eingeschätzt und wurden dementsprechend in der Spalte "Priorisierung" entsprechend gekennzeichnet. Hier wären auch alternative Arten der Priorisierung, wie z.B. eine eindeutige Ordnung der Wirkungen denkbar.

5. Hypothesen

Für die Hypothesen kommt die Satzschablone
*"Wir erwarten, dass wir <Wirkung> erreichen,
indem wir <etwas tun>.
Zur Überprüfung werden wir <ein Experiment durchführen>"*
zum Einsatz.

Im ersten Schritt haben wir die zentralen Wirkungen in die Tabelle übertragen (siehe Abbildung zur Beispiel-Business Story), aber auch die Rahmenbedingungen können eine Quelle für zu überprüfende Hypothesen sein. Hier betrifft das die Rahmenbedingung zu den Einnahmen aus den Lieferkosten ("Durchschnittliche Einnahmen aus Lieferkosten > 80% der heutigen Lieferkosten"). Die fünf angestrebten Wirkungen erhoffen wir durch zwei abhängige Faktoren zu erreichen: eine dynamische Preisfindung für die Wirkungen 1 bis 4 (Faktor 1) mit am Markt validierten Preisnachlässen bzw. -erhöhungen für die Wirkung 5 (Faktor 2).

Beide Faktoren können dann gemeinsam durch zwei Experimente validiert werden: Einerseits durch die grundsätzliche Einführung von Rabatten für weniger nachgefragte Zeitfenster und andererseits durch die manuelle dynamische Preisgestaltung in Abhängigkeit von der Nachfrage bis einschließlich des Vortags.

6. Chancen & Risiken

Die beispielhaften Chancen und Risiken können der Abbildung zur Beispiel-Business-Story entnommen werden. Da dieses Thema hinlänglich bekannt sein dürfte, gehen wir an dieser Stelle nicht weiter darauf ein.

7. Erfolgsindikatoren

Bei den Erfolgsfaktoren wurden in diesem Beispiel nur nachlaufende Indikatoren definiert, d.h. dass die Indikatoren erst bewertet werden können, wenn wir Ergebnisse geliefert haben. Die ersten beiden Indikatoren (Nachfrage zwischen Montag und Donnerstag bzw. eingesetzte Fahrzeuge am Freitag / Samstag) können hierbei zeitnah nach der Auslieferung der Ergebnisse gemessen und bewertet werden. Die Zufriedenheit der verschiedenen Stakeholder wird voraussichtlich mit einer größeren zeitlichen Diskrepanz eintreten und sollte nach der Auslieferung kontinuierlich begutachtet werden.

Die fehlenden Frühindikatoren (leading indicators) werden teilweise durch die Experimente kompensiert, da diese ebenfalls auf die dynamische Preisgestaltung und die Auswirkung auf die Auslastung abzielen. Die gesteigerte Zufriedenheit der Stakeholder kann nur in der Realität nach der Umsetzung der Business Story ermittelt und bewertet werden.

Schneiden von Business Storys

Die initiale Business Story ist in der Regel sehr groß - mitunter würde man Jahre zur Umsetzung brauchen. Solche großen Business Storys sollten in kleinere Business Storys zerlegt werden. Idealerweise sind die resultierenden Business Storys in wenigen Monaten umsetzbar und führen immer noch zu relevanten Wirkungen, die einzeln ausgeliefert werden können. Jede Business Story sollte nach der Aufteilung auch für sich genommen noch erstrebenswert sein.

In der Praxis haben sich einige Muster herauskristallisiert, die beim Schneiden von Business Storys nützlich sind. Die Muster sind nicht komplett überschneidungsfrei. Sie sollten helfen, verschiedene Perspektiven auf das Schneiden von Business Storys einzunehmen. Meist wird man verschiedene Schnittmuster kombinieren.

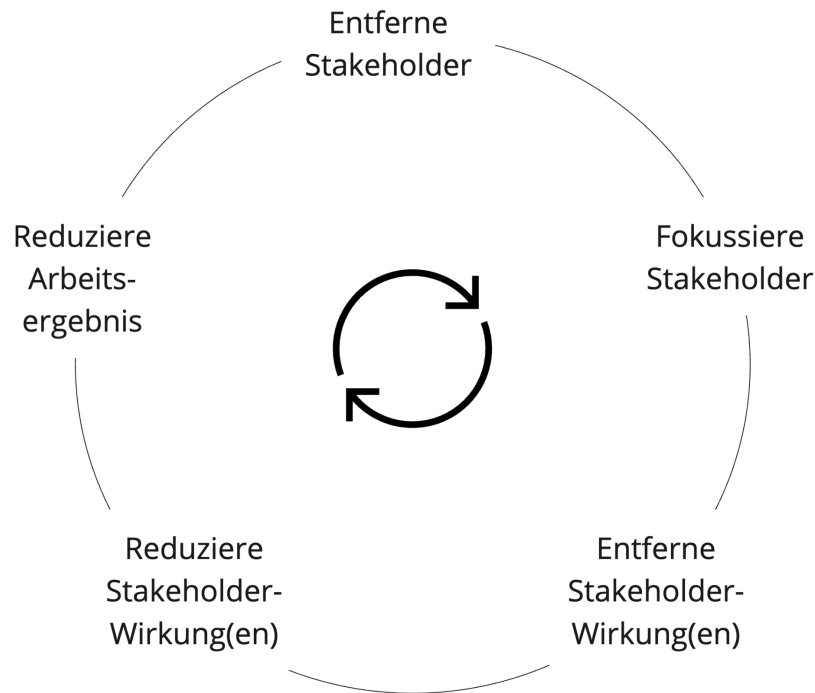


Abb.: Schnittmuster für Business Storys

Schnittmuster: Entferne Stakeholder

Meist gibt es mehrere Stakeholder, für die eine Business Story Wirkungen erzielen soll. Nachdem man sich über die Wirkungen klarer geworden ist, kann man prüfen, ob durch das Entfernen einer oder mehrerer Stakeholder die Business Story trotzdem Nutzen liefert und schneller umgesetzt werden kann.

Das kann in der Form geschehen, dass man sich z. B. auf nur eine Nutzergruppe fokussiert. Das kann aber auch dadurch passieren, dass man erstmal die Gewinnwünsche der Shareholder hintenan stellt.

Typischerweise können Stakeholder entfernt werden, die für die Business Story nicht erfolgskritisch sind oder bei denen die erwartete Lernerfahrung bei der Umsetzung der Business Story im Vergleich zu anderen gering ist.

Schnittmuster: Fokussiere Stakeholder

Anschließend kann man prüfen, ob eine Fokussierung auf bestimmte Stakeholder die Business Story verkleinern kann, indem man nach dem Kunden/Nutzer sucht, für die/den eine relevante Wirkung am schnellsten bzw. mit dem geringsten Aufwand erzielt werden kann.

Schnittmuster: Entferne Stakeholder-Wirkung(en)

Mitunter wollen wir für Stakeholder mehrere Wirkungen erzielen. Verkürzt es die Business Story, wenn wir weniger oder nur eine Wirkung der Stakeholder fokussieren?

Schnittmuster: Reduziere Stakeholder-Wirkung(en)

Anschließend kann man prüfen, ob eine Reduktion der Wirkungen zu kleineren Business Storys führt. Wenn wir z.B. nicht 10 Mio. Euro Umsatzsteigerung anstreben, sondern nur eine Million. Wird die Business Story dann kleiner?

Schnittmuster: Reduziere Ergebnisse

Und nicht zuletzt kann man die für die Stakeholder sichtbaren Ergebnisse wie z.B. die Funktionalitäten reduziert. Das führt sehr verlässlich dazu, dass der Aufwand für die Erstellung sinkt. Man muss dann natürlich prüfen, ob damit noch relevante Stakeholder-Wirkungen erzielt werden können. Man könnte z.B. zunächst nur die Android-Smartphone-App entwickeln und Apple-Smartphones, Tablets und Desktop außen vor lassen.

Vorgehensweise beim Schneiden von Business Storys

Es hat sich als nützlich erwiesen, die einzelnen Muster im Brainstorming-Modus durchzugehen und ohne Bewertung zu sammeln, welche Optionen es je Muster gibt. Diese Optionen werden beim jeweiligen Muster festgehalten.

Anschließend wird überprüft, welche der gesammelten Optionen tatsächlich einen relevanten Vorteil bringen, also die Entwicklung deutlich verkürzen und trotzdem einen nennenswerten Mehrwert bringen. Für die so identifizierten besonders interessanten Optionen wird geprüft, ob ihre Kombination zu einem noch besseren Ansatz führt - das ist meistens der Fall.

Beziehungen und Abgrenzungen zu anderen Konzepten

Business Storys und Produktvision

Eine Produktvision fokussiert, so wie die Business Story, auf Wirkung. Im Gegensatz zu Business Storys ist eine Produktvision unkonkreter und deutlich größer. Die Produktvision soll langfristig Orientierung geben.

Business Storys sind einer Produktvision untergeordnet und helfen dabei, diese zu strukturieren und in handhabbarere Wirkungen zu zerlegen. Sie unterstützen die Produktentwicklung, so dass die Definition von Zwischenzielen ermöglicht wird und gleichzeitig der Wirkungsfokus erhalten bleibt.

Business Storys als Scrum-Produktziele

Der Scrum Guide gibt vor, dass es genau ein Produktziel (Product Goal) gibt. Die Product Backlog-Einträge sollen das Produktziel erreichen. Der Scrum Guide detailliert nicht weiter, wie das Produktziel auszusehen hat.

Wir sind der Meinung, dass Produktziele Wirkungen definieren sollten. In diesem Sinne eignen sich Business Storys als Beschreibungen für Produktziele.

Business Storys als Roadmap-Bausteine

Häufig werden in der Praxis feature-orientierte Roadmaps verwendet: Ein Bündel von Produkteigenschaften wird unter eine Überschrift gebracht und mit einem Termin versehen. Feature-orientierte Roadmaps vertragen sich schlecht mit agiler Vorgehensweise – sie erzeugen de facto eine festpreisartige Konstellation: ein vorab definierter Scope ist zu definierten Kosten zu einem festgelegten Termin zu liefern. Außerdem defokussieren sie, weil nicht mehr ein Ziel verfolgt wird, sondern ein Sammelsurium von Dingen umgesetzt werden soll.

Business Storys können als Roadmap angeordnet werden; dadurch entsteht eine wirkungsorientierte Roadmap.

Wirkungsorientierte Roadmaps unterstützen agiles Vorgehen besser als feature-orientierte Roadmaps. Dadurch, dass Business Storys die Ergebnisse als Hypothesen benennen, lassen wirkungsorientierte Roadmaps viel Flexibilität bei der Erreichung der Wirkung zu, so dass das iterative Vorgehen mit seinen Inspect-&Adapt-Zyklen sein Potential ganz entfalten kann.

Business Storys als Ersatz für Epics

Kleingeschnittene Business Storys und Epics können eine vergleichbare Größe haben: häufig wenige Monate. Epics fokussieren allerdings nicht selten auf das Ergebnis. Es ergibt

daher wenig Sinn, aus Business Storys Epics abzuleiten. Stattdessen ersetzen Business Storys Epics mit der Möglichkeit, aus ihnen direkt die User Storys abzuleiten.

Business Storys und User Storys

User Storys benennen neben der gewünschten Funktionalität auch den Nutzen. Sie sind einer Business Story untergeordnet und werden aus dieser abgeleitet. Sie sollten somit auf das Erreichen der Wirkungen der Business Story einzahlen.

Im Gegensatz zu Business Storys sind User Storys also deutlich kleiner und haben eine stärkeren Fokus auf das Ergebnis (die Funktionalität).

Business Storys und Flight Level

Business Storys können sich gut in das Flight Level Konzept einfügen und finden dann in der Regel auf Flight Level 2 statt (Leopold & Kaltenecker, 2023).

Auf Flight Level 2 erfolgt die Koordination der Teams mit dem Ziel der Optimierung des Ende-zu-Ende Wertstroms. Business Storys helfen bei der Optimierung, indem sie die angestrebten Wirkungen und die vermutlich erforderlichen Ergebnisse, in Form der Hypothesen, beschreiben und eine Fokussierung der Organisation auf wenige gleichzeitig erstrebenswerte Wirkungen unterstützen.

Business Storys und OKR

OKR (Objectives, and Key Results; (Doerr, 2018)) sind ein Mechanismus, um Ziele zu definieren und zu erreichen. Es werden quartalsweise Ziele (Objectives) definiert, die qualitativ sein sollen (keine Metriken). Zu den Objectives werden Key Results definiert, die Klarheit darüber schaffen, welche Kernergebnisse erreicht werden müssen und woran man den Fortschritt erkennt (Metriken).

OKRs können unternehmensweit verwendet werden, um die Strategie mit der Umsetzungsebene zu verbinden oder auch nur für einzelne Produktentwicklungen oder Abteilungen.

Business Storys können das OKR-Konzept im Rahmen der Produktentwicklung bereichern, indem für Objectives Business Storys erstellt werden. Dadurch wird sichergestellt, dass die Objectives wirkungsbezogen sind. Die Key Results lassen sich aus den Hypothesen und Erfolgskriterien der Business Story ableiten.

Business Storys als MVPs (nach Ries)

Das MVP (Minimum Viable Product) nach Eric Ries ist die Version eines Produkts, die es ermöglicht, mit geringstem Aufwand ein Maximum an validiertem Wissen zu sammeln - Fokus auf Building to learn (Ries, 2014). Das MVP dient demnach dazu, Erkenntnisse zu gewinnen, wie z. B.: "Erreichen wir mit diesen Funktionalitäten (Ergebnissen) den erhofften Nutzen (Wirkung(en))?"

Mittels einer Business Story kann somit der MVP sehr gut beschrieben werden. Der Fokus auf Wirkungen und die Hypothesen zur Erreichung dieser korrespondieren perfekt mit dem Ziel des MVP zu lernen.

Die Schnittmuster der Business Story können hierbei hilfreich sein, das MVP möglichst klein zu schneiden und so schnellere Lernerfolge zu erlangen.

Business Storys als MVPs (nach Robinson) / MMP

Frank Robinson versteht im Gegensatz zu Ries unter einem MVP die Version eines Produkts, die es ermöglicht, mit geringstem Aufwand den maximalen Return- of-Invest zu erreichen - Fokus auf Building to earn (Robinson, n.d.).

Zur besseren Abgrenzung verwenden wir den Begriff MMP (Minimal Marketable Product). Das MMP ist das minimale Set an Funktionen, mit dem das Produkt auf den Markt gebracht wird oder Marktreife erlangt.

Mittels einer Business Story können ebenfalls MMPs beschrieben werden, wobei die angestrebten Wirkungen dabei eben nicht nur auf Lernerfahrungen ausgelegt sind, sondern immer auch positive finanzielle Aspekte inkludieren.

Auch hier können die Schnittmuster der Business Story hierbei hilfreich sein, das MMP möglichst klein zu schneiden und so schnellere (finanzielle) Wirkungen zu erreichen.

Referenzen

Beck, K., et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved September 6, 2024, from <https://agilemanifesto.org/>

Doerr, J. (2018). OKR - Objectives & Key Results: wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt entwickeln, messen und umsetzen (K. Möller, T. Flinspach, & S. L. Saeger, Trans.). Verlag Franz Vahlen GmbH.

Leopold, K., & Kaltenecker, S. (2023). Flight Levels: Organisationen mit Business-Agilität führen. dpunkt.verlag.

Ries, E. (2014). Lean Startup: schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. Redline Verlag.

Robinson, F. (n.d.). productboard. Retrieved 9 6, 2024, from <https://www.productboard.com/glossary/minimum-viable-product-mvp>

Sutherland, J., & Schwaber, K. (2020). Scrum Guides: Home. Retrieved September 6, 2024, from <https://scrumguides.org/>