

TIME 2 MARKET

**Wie deine Softwareentwicklung
an Effizienz gewinnt, damit
Kunden und Qualität profitieren**

HUMANITY

© 2022 HumanITy GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, sowie Verbreitung durch Bild, Funk, Fernsehen und Internet, durch fotomechanische Wiedergabe, Tonträger und Datenverarbeitungssysteme jeder Art nur mit schriftlicher Genehmigung der Autoren. Die Ratschläge in diesem Buch wurden von den Autoren sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann keine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen. Die Autoren weisen ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen haben die Autoren keinerlei Einfluss. Eine Haftung der Autoren für externe Links ist stets ausgeschlossen.

Korrekturat: Bianca Weirauch

Redaktion: Karen Christine Angermayer

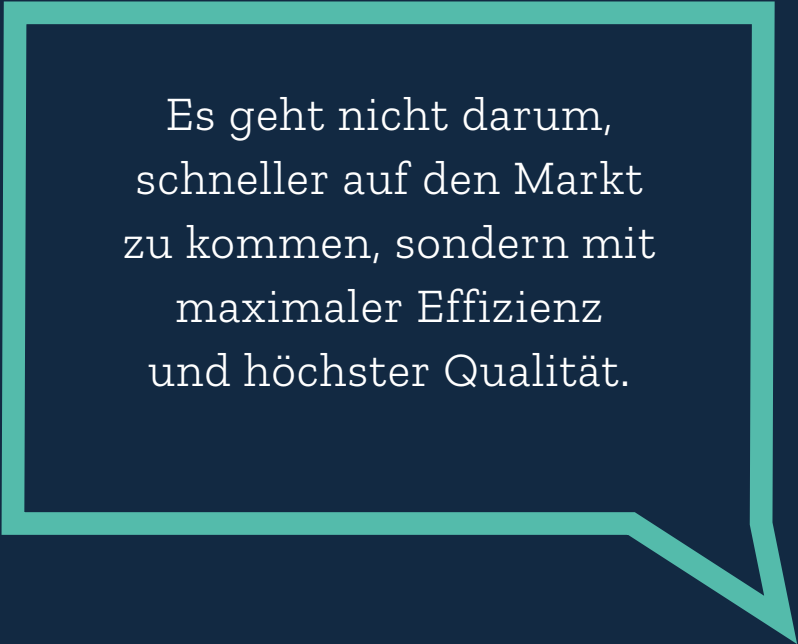
Covergestaltung, Grafiken & Layout: trustmarketing.de

1. Auflage 2022

ISBN: 978-3-9824839-4-8

INHALT

Executive Summary	9
Prolog	13
1. Die Relevanz von Time2Market in der Softwareentwicklung	17
Was ist Time2Market?	17
Qualität und T2M gehen Hand in Hand	23
2. Das Kernproblem bestimmen	31
Die Frage nach der Durchlaufzeit	37
Gesellschaftlicher und unternehmerischer Mehrwert	41
Die Vision des Unternehmens	45
Klarheit zwischen Menschen, Prozess und Technologie	53
3. Die Wertschöpfungskette ist ein Rahmen im unendlichen Spiel	59
Der Rahmen des Unternehmens	59
24-Stunden-Rennen statt Sprint	65
Die Balance zwischen dem Nutzen des Kunden und seinem Nutzungsverhalten	73
4. Jede Verbesserung beginnt bei deinen Mitarbeitern und der Unternehmenskultur	77
Die psychologische Sicherheit entscheidet	77
Dilts' sechs logische Ebenen	85
Eine spannende Story schreiben	95
Niemals am Limit fahren	99
Löse Konflikte auf	107
Etabliere eine starke Kultur, die Geschwindigkeit zulässt	111
HumanITy – unsere Geschichte	117
Das sagen Kunden über uns:	120
Der Mensch Kevin Welter	122
Der Mensch Fabian Schaub	123
Dein nächster Schritt mit uns	125

A teal speech bubble with a white border, pointing downwards and to the right. The text inside is white and centered.

Es geht nicht darum,
schneller auf den Markt
zu kommen, sondern mit
maximaler Effizienz
und höchster Qualität.

EXECUTIVE SUMMARY

Time2Market ist der Zeitraum vom Beginn der Arbeit an einer Idee bis zur Veröffentlichung auf dem Markt und der Generierung des ersten Umsatzes. Es gibt kein Schema F, nach dem jedes Unternehmen optimiert werden kann. Jede Verbesserung und jede Lösung sind individuell auf die aktuellen Herausforderungen und gewünschten Ergebnisse eines Unternehmens zugeschnitten.

Wenn du die Qualität deines Produkts und deiner Prozesse gemeinsam mit der Klarheit im Team als Messkriterium betrachtest, dann wird sich automatisch die Geschwindigkeit deines Unternehmens erhöhen.

Das Kernproblem zu bestimmen, ist das Fundament für eine erfolgreiche Lösung. Die Optimierung der Time2Market beginnt damit, weniger Dinge gleichzeitig zu tun und sich zu fokussieren. Bevor du mit Lösungen anfängst, solltest du dir die Frage nach deinem Antrieb stellen. Was ist der Mehrwert aus der Verbesserung der T2M?

Durch die Kombination einer starken Vision, eines emotionalen Zielzustands und des gemeinsamen Willens, an diesen Zielen zu arbeiten, entsteht eine hohe Performance. Damit ein Unternehmen echte Performance erreichen kann, braucht es Klarheit in den drei Dimensionen Mensch, Prozess und Technologie.

Jedes Unternehmen gibt einen Rahmen vor, in dem sich die Mitarbeiter bewegen. Jede Aktion eines jeden Mitarbeiters in einem Unternehmen bestimmt den Rahmen, und der Rahmen wiederum bestimmt die Aktionen der Mitarbeiter. Eine kontinuierliche Performance erzielt über Jahrzehnte bessere Ergebnisse, als immer am Limit zu agieren.

Entwickle die Software so weiter, dass der Kunde immer einen Mehrwert hat.

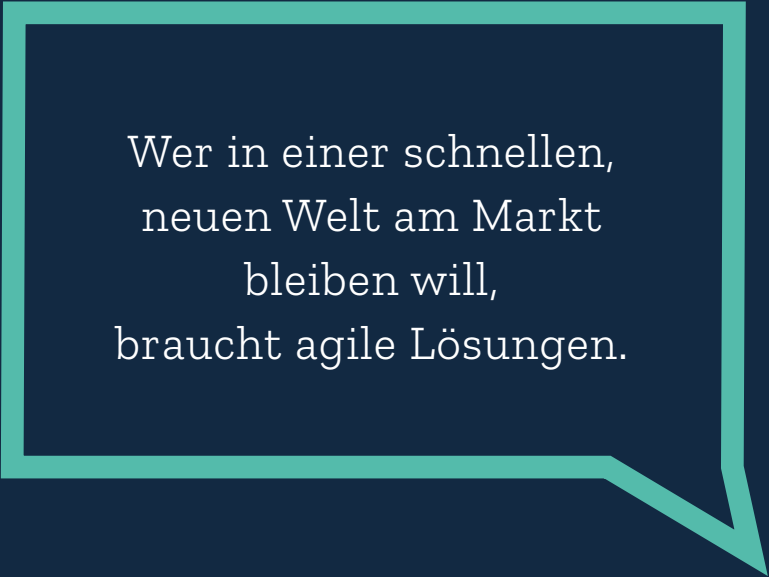
Der elementarste Aspekt einer leistungsfähigen Organisation und damit einer außergewöhnlichen Time2Market ist psychologische Sicherheit bei den Mitarbeitenden. Die Haltung der Mitarbeitenden und deren Engagement ist relevanter als die verwendete Methode.

Es gibt immer eine Geschichte, warum wir etwas tun. Erzählst du sie oder erfindet dein Team seine eigene?
Wenn du die Time2Market in deinem Unternehmen

verbessern willst, dann ist eine relevante Frage, wie viel Stress gerade in deinem Unternehmen herrscht. Sobald Führungskräfte nicht mehr zugunsten der Unternehmensziele priorisieren, entstehen Konflikte und die Umsetzungsgeschwindigkeit sinkt.

Im Unternehmen eine Kultur zu etablieren, die auf wertbringende Ergebnisse ausgerichtet ist, wird die Geschwindigkeit automatisch steigern.

Was ist, wenn es besser wird, als du es dir jemals vorgestellt hast?



Wer in einer schnellen,
neuen Welt am Markt
bleiben will,
braucht agile Lösungen.

PROLOG

Markus ist Geschäftsführer in einem mittelständischen Unternehmen mit 374 Mitarbeitern. Die Softwarelösung seines Unternehmens ist bei seinen Kunden beliebt. Seit der Gründung vor 14 Jahren hat sich das Unternehmen kontinuierlich und positiv entwickelt. Trotzdem hat Markus das Gefühl, dass da noch mehr geht. Erst letzte Woche hat sein CIO Christian sein Leid geklagt, weil ein neues Release der Software für massive Betriebsstörungen gesorgt hat, die noch mitten in der Nacht behoben werden mussten. Die Konkurrenz hat außerdem vorgestern ein neues Feature rausgebracht, für welches die IT in Markus' Firma noch mindestens drei Monate braucht. Die Umsetzungsgeschwindigkeit der Softwareentwicklung ist einfach zu langsam.

Dieses Buch wird dir weder nahelegen, dass du bisher alles falsch gemacht hast, noch die Illusion auftischen, ab jetzt werde alles anders. Agile Methoden, Automatisierung und Cloud-Technologien – die Buzzwords werden von Beratern gerne

verwendet, um ihre eigenen Produkte und Expertisen zu verkaufen. Dabei verwendet dein Unternehmen schon Scrum und die Migration der Software in die Cloud hat auch gut funktioniert. Und trotzdem ist da dieses Gefühl: Da geht doch noch mehr. Stagnation ist ein Rückschritt, das haben wir so gelernt. Das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung ist zutiefst in uns verankert.

Dieses Buch fokussiert sich auf die Umsetzungsgeschwindigkeit deiner Teams und wie du diese verbessern kannst. Im allgemeinen Sprachgebrauch ist das die Time2Market.


Markus ist sein Unternehmen und sein Team wichtig. Er möchte eine hohe Qualität für seine Kunden liefern und hat den Anspruch, dass sein Unternehmen einen Beitrag im gesellschaftlichen Wandel leistet. Er hat schon oft mit Beratern zusammengearbeitet und durchwachsene Erfahrungen. Die Ergebnisse sind schwer messbar und schnell sind Tausende von Euro in hübsche PowerPoint-Folien geflossen, die danach in der Schublade liegen bleiben.

Kommt dir das bekannt vor?

Unser Anspruch ist es, in diesem Buch mit dir ehrlich verschiedene Perspektiven auf die Softwareentwicklung zu teilen, damit du besser entscheiden kannst, welche Verbesserungen dir wirklich etwas bringen. Wir – Kevin und Fabian – kommen aus der Praxis und krempeln selbst die

Ärmel hoch. Wir verkaufen dir nicht die perfekte Lösung, denn die gibt es nicht. Dein Unternehmen ist einzigartig. Gleichzeitig haben wir in über zehn Jahren Softwareentwicklung und mit Projekten in über zehn Konzernen eine Reihe essenzieller Erfolgsfaktoren identifiziert, die dir eine neue Perspektive geben könnten.

Am Ende des Buchs wirst du wissen, was für dich und dein Unternehmen der nächste Schritt sein wird.



Time2Market ist der Zeitraum vom Beginn der Arbeit an einer Idee bis zur Veröffentlichung auf dem Markt und der Generierung des ersten Umsatzes. Es gibt kein Schema F, nach dem jedes Unternehmen optimiert werden kann.

1. DIE RELEVANZ VON TIME2MARKET IN DER SOFTWARE-ENTWICKLUNG

WAS IST TIME2MARKET?

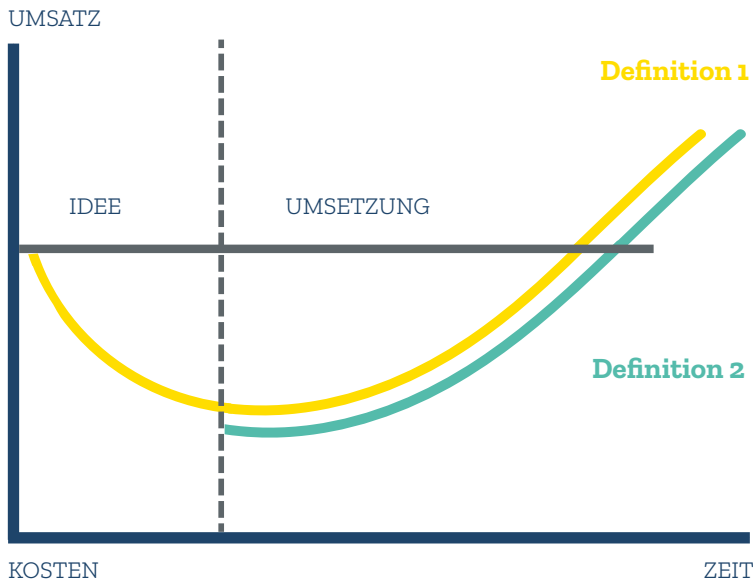
Time2Market ist der Zeitraum vom Beginn der Arbeit an einer Idee bis zur Veröffentlichung auf dem Markt und der Generierung des ersten Umsatzes. Jede Verbesserung und jede Lösung sind individuell auf die aktuellen Herausforderungen und gewünschten Ergebnisse eines Unternehmens zugeschnitten.

Die Umsetzungsgeschwindigkeit eines Softwareentwicklungsunternehmens steht in direktem Zusammenhang mit der Qualität, in der die Software produziert werden kann.

Wir betrachten zuerst die Geschwindigkeit, welche häufig mit dem Begriff Time2Market (kurz T2M) beschrieben wird. Die Time2Market wird klassischerweise in zwei Definitionen unterschieden. Damit ein Unternehmen in der Softwareentwicklung eine Verbesserung der T2M und damit einen Wettbewerbsvorteil erreichen kann, muss klar sein, was die T2M ist und wie sie gemessen wird. Erst danach kann eine Optimierung erfolgen.

Definition 1 (gelbe Kurve):

Der Zeitraum von der Entwicklung einer Idee über die Konzeptionierung einer Lösung bis zur Veröffentlichung auf dem Markt.



Hier sprechen wir von der Entwicklung eines neuen Produkts. Bei diesem Entwicklungsprozess entstehen Kosten und es werden bis zur Veröffentlichung am Markt keine Umsätze generiert. Klassischerweise steht am Anfang dieses Prozesses ein Problem, welches gelöst werden soll.

In der Softwareentwicklung wird durch Methoden wie Design Thinking oder die Entwicklung eines Prototyps dafür gesorgt, dass das Produkt möglichst effektiv und schnell am Markt verifiziert und veröffentlicht wird.

Definition 2 (mintfarbene Kurve):

Der Zeitraum vom Beginn der Arbeit an einer Idee bis zur Veröffentlichung auf dem Markt und der Generierung des ersten Umsatzes.

Diese Perspektive bereinigt die Messung von der sogenannten Ideation-Phase. Es gibt Ideen, die in der Schublade liegen und niemals auf den Markt kommen. Deshalb ist das Einschließen dieser Phase in eine Messung der T2M nicht immer sinnvoll. Die T2M wird erst gemessen, sobald ein Team auch tatsächlich mit der Arbeit an einem konkreten Liefergegenstand beginnt und diesen umsetzt.

- 16. Februar 2019: Schatz, wir müssen nächstes Jahr unbedingt in den Urlaub fahren.
- 12. Juli 2019: Langsam müssen wir den Urlaub mal planen. Was hältst du von einem Roadtrip nach Südafrika?
- 18. September 2019: Okay, lass uns nach Südafrika fliegen. Nächste Woche geht's los, oder?

- 18. bis 25. September 2019: Konkrete Reiseplanung beginnt. Die Route geplant, der Mietwagen und die Hotels gebucht.
- 26. September 2019: Der Urlaub beginnt.
- 10. Oktober 2019: Wieder sicher zu Hause gelandet.

Wie lange ist die „Time2Market“ der Reise?

Nach Definition 1 beginnt die Time2Market mit der Idee, die erst mal wieder für Wochen in der Schublade landet. Genauer gesagt am 16. Februar 2019. Die Reise endet am 10. Oktober 2019 und somit beträgt die T2M 237 Tage.

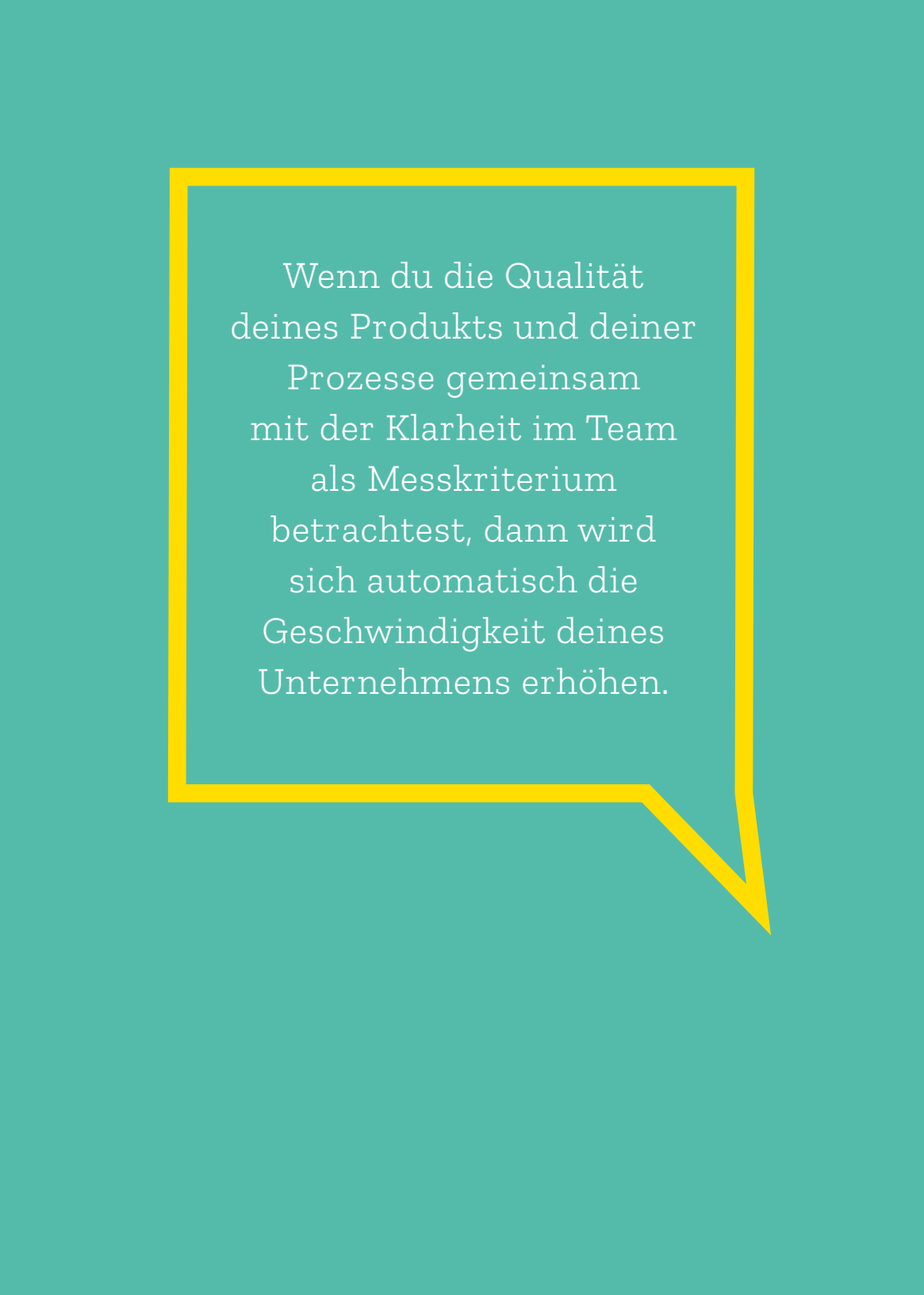
Nach der Definition 2 beginnt die Time2Market mit der Umsetzung der Idee. In der ersten Phase wird die Idee konkretisiert, bevor direkt mit der Umsetzung gestartet wird. Somit ist die Time2Market vom 18. September 2019 bis zum 10. Oktober 2019 und somit 23 Tage.

An diesem Punkt starten oftmals direkt Diskussionen: „Die Reise gehört aber nicht zum Zeitraum dazu“, oder: „Die Planung vor der Reise ist nach Definition 2 aber nicht enthalten.“

Damit startet die Diskussion über die Definition der Time2Market für dein Unternehmen.

Das Beispiel zeigt, dass es einen Unterschied zwischen einer Idee, die mal „jemand“ auf eine Liste schreibt, und dem konkreten Start der Umsetzung gibt. Umsetzung kann auch die Ausarbeitung des Plans oder eines Konzeptes bedeuten.

Die zweite Definition ist dadurch für die meisten Unternehmen zielführender.



Wenn du die Qualität
deines Produkts und deiner
Prozesse gemeinsam
mit der Klarheit im Team
als Messkriterium
betrachtest, dann wird
sich automatisch die
Geschwindigkeit deines
Unternehmens erhöhen.

QUALITÄT UND T2M GEHEN HAND IN HAND

Wenn du die Qualität deines Produkts und deiner Prozesse gemeinsam mit der Klarheit im Team als Messkriterium betrachtest, dann wird sich automatisch die Geschwindigkeit deines Unternehmens erhöhen.

Wenn die Time2Market verbessert werden soll, stellt sich zuerst die Frage, wie die gesamte Wertschöpfungskette von der Idee bis zur fertigen Software und der Nutzung durch den Kunden aussieht. Diese beschreibt die Gesamtheit der Prozesse zur Entwicklung und des Betriebs der Software.

Innerhalb des Unternehmens gibt es relevante Messpunkte (KPIs), die als Basis für Entscheidungen gelten und den Fortschritt zur Erreichung der Unternehmensziele aufzeigen. Auch in der Softwareentwicklung gibt es solche KPIs. Die Time2Market ist eine davon. Wenn du Optimierungen am System ausführst, welche den einen Messpunkt verbessern, dann kann das schnell negative Auswirkungen auf andere Messpunkte haben. Geschwindigkeit kann beispielsweise zulasten der Qualität gehen. Eine finanzielle Einsparung die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen.

Wenn du ein Autorennen fährst, dann kannst du spritsparend fahren, um mehr Runden ohne Boxenstopp fahren zu können. Doch das wirkt sich augenblicklich negativ auf

deine Rundenzeit aus und gegebenenfalls wirst du von deinen Konkurrenten überholt.

Die Relevanz von intelligenten Messpunkten ist absolut essenziell für gute Entscheidungen. Das Fehlen von Messpunkten sorgt schnell für Unsicherheit. Stell dir mal vor, dein Auto hätte keinen Tacho oder keine Tankanzeige. Wie häufig würdest du dir während des Fahrens die Frage stellen: „Habe ich noch genug Benzin im Tank, um, ohne zu tanken, zu Hause anzukommen?“

Es gibt viele harte und weiche Faktoren, die als KPI herangezogen werden können. Unter harten Faktoren verstehen sich alle direkt messbaren Kriterien wie beispielsweise Kosten, Durchlaufzeiten und Umsatz. Die weichen Faktoren lassen sich meist nicht direkt messen und entsprechen eher einer subjektiven Wahrnehmung, wie beispielsweise die Kundenzufriedenheit, Stimmung im Unternehmen oder das Image.

Der CIO Christian bekommt von einem neuen Kooperationspartner vorgerechnet, wie er 420.000 Euro pro Jahr sparen kann, indem er einen Teil seiner Softwareentwicklung ins Ausland verlagert.

Auf der finanziellen Seite hört sich das sehr klug an. Doch welche Wechselwirkungen gibt es auf andere KPIs? Wie verändert sich die Qualität und Stabilität der Software, welche Auswirkungen gibt es auf die Mitarbeiter?

Rechnung zur Einsparung:

Ein freiberuflicher deutscher Softwareentwickler kostet zwischen 80 Euro und 125 Euro pro Stunde. Interne Softwareentwickler häufig zwischen 50.000 Euro und 120.000 Euro pro Jahr, je nach Erfahrung und Know-how. Viele Unternehmen arbeiten mit externen Beratern zusammen, weil schlicht die Verfügbarkeit von Softwareentwicklern, die in eine Festanstellung gehen möchten, zu gering ist. Es gibt mehr offene Stellen als verfügbare Kandidaten.

Ein typisches Softwareentwicklungsteam nach Scrum hat vier Entwickler. Damit werden bei einem Stundensatz von 100 Euro und einer Auslastung von 220 Arbeitstagen im Jahr Kosten von ca. 700.000 Euro ($800 \text{ Euro} \times 4 \text{ Entwickler} \times 220 \text{ Arbeitstage}$) produziert. Ein Softwareentwickler in einem mittel- oder osteuropäischen Land kostet ca. 30 bis 60 Euro pro Stunde. In einem asiatischen Land 20 bis 40 Euro pro Stunde.

Nun wird ein internationales interdisziplinäres Team gebildet. Das deutsche Unternehmen stellt als interne Mitarbeiter den Lead Architect, den Business-Analysten, den Scrum Master und den Product Owner. Das Team verursacht für die Entwickler Kosten von ca. 280.000 Euro ($320 \text{ Euro} \times 4 \text{ Softwareentwickler} \times 220 \text{ Arbeitstage}$).

Die Ersparnis beträgt 420.000 Euro pro Jahr und lässt sich leicht auf der finanziellen Seite messen.

Die Geschwindigkeit des Teams und die Qualität der Software fällt innerhalb von einem halben Jahr dramatisch. Zwei der Teammitglieder arbeiten seit 20 Jahren in diesem Konzern und sprechen nur sehr schlechtes Englisch. Eine Aufgabe zu formulieren, dauert in Englisch deutlich länger als in Deutsch. Das Teamgefüge verändert sich und das Vertrauen ist schwächer geworden. Die Zeitverschiebung macht die Kommunikation schwieriger.

Die KPIs auf der finanziellen Seite haben sich verbessert. Auf der menschlichen und technologischen Seite dafür drastisch verschlechtert.

Dieses Beispiel haben wir so bei einem Kunden aus der Energieversorgung und einem weiteren aus der Telekommunikation erlebt.

Das bedeutet nicht pauschal, dass Near- oder Offshoring nicht funktionieren können. Es bedeutet, dass die Wechselwirkungen der Entscheidungen auf die verschiedenen KPIs im Vorhinein betrachtet werden müssen. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass interdisziplinäre interkulturelle Teams hochperformant sein können.

Die Qualität der Software und die Zufriedenheit der Mitarbeiter beinhalten die wichtigsten Messpunkte, wenn die Time2Market gesteigert werden soll. Denn Geschwindigkeit darf nie zulasten der Qualität gehen. Qualität unterteilen wir dabei in vier Dimensionen.

1. Die Arbeitsqualität deiner Mitarbeiter

Dahinter verbirgt sich die Mitarbeiterzufriedenheit, die Fluktuationsraten, Krankheitsstände und die Anzahl an qualitativ hochwertigen Bewerbungen.

2. Die Qualität deiner Ziele

Hierzu zählt die Klarheit über die Messkriterien des Fortschritts im Zielerreichungsprozess und die Attraktivität der Ziele für die Mitarbeitenden. Dies alles beeinflusst letztlich die Erreichung der unternehmerischen Ziele.

3. Die Qualität deines Produkts

Qualität kann durch die Verfügbarkeit der Software, die Anzahl der Incidents (Softwarefehler), die Bewertung durch Nutzer, die Bewertung der Wartbarkeit durch die Softwareentwicklung, die Wachstumszahlen im Kontext Nutzer oder Umsatz und Gewinn gemessen werden.

4. Die Qualität deiner Prozesse

Hierzu zählt die Häufigkeit von Deployments, die Durchlaufzeit für die einzelnen Prozesse, die Anzahl an erfolgreich durchgeführten Prozessen, die Art, wie die verschiedenen Abteilungen und Menschen zusammenarbeiten und kommunizieren, sowie die Verfügbarkeit von Informationen.

Aus unserer Erfahrung hat die Steigerung der Qualität sogar direkten Einfluss auf die Geschwindigkeit. Wenn du diese vier Dimensionen als Messkriterium für die Steuerung