

Santa Claus Inc - Digitale Transformation

Unser Mandant ist die **Santa Claus Inc** aus North Pole City, Kanada.

Sie hat im vergangenen Weihnachtsgeschäft weltweit 25% Marktanteile an das Startup **Christkindl AG** aus Nürnberg, Deutschland verloren, die mit ihrem neuen online Wünsche Portal <https://wishes4kindl.com> Kinderwünsche bis 12h00 Ortszeit des jeweiligen Kindes am 24.12.2017 annehmen und bei positiver Bestätigung durch die Schenkenden (z.B. Eltern, Großeltern) noch rechtzeitig bis zur Bescherung ausliefern können. Im Geschäftsjahr 2016 halbierte sich dadurch der Umsatz und ein operativer Verlust von \$ 113 Millionen wurde realisiert. Ohne die Sondererlöse durch den Verkauf der Sparte Rentier Logistics hätte Santa Claus Inc für 2016 Verluste von fast \$ 100 Millionen ausweisen müssen.

Nach vielen Krisensitzungen des Vorstands und Aufsichtsrats der Santa Claus Inc rund um die Jahreswende, wurde eine umfassende Digitale Transformation des Unternehmens beschlossen. Denn nur so könne die Abwanderung der Kunden gestoppt und Marktanteile und Profite zurückgewonnen werden. Als Chief Transformation Officer (CTO) wurde Armin Zon vom Online-Handelsriesen **Missour Inc** eingestellt und damit beauftragt, bis Ende Q3 ein konkurrenzfähiges online Wünsche Portal <https://rednoseshop.com> an den Start zu bringen. In diesem Zusammenhang wurde vom Vorstand nochmals explizit auf 2 wesentliche Punkte hingewiesen:

1. Der Unique Selling Point "Auslieferung der Geschenke per Rentierschlitten und Zugang durch den Schornstein" muss auch beim neuen online Wünsche Portal erhalten bleiben.
2. Die fehleranfällige automatisierte Erfassung von handgeschriebenen Wunschzetteln (ca. 50% manuelle Nachbearbeitung im Anschluss an OCR nötig) muss eliminiert werden.

Armin Zon war sofort klar, dass ein komplett neues online Wünsche Portal in so kurze Zeit nur mit Hilfe agiler Vorgehensweisen und durch Einbindung in die Legacy Enterprise IT in die Tat umgesetzt werden kann ("Twice the work in half the time", Jeff Sutherland) und beauftragte die agile Unternehmensberatung **4xLess Ltd**, die Digitale Transformation als agile Coaches zu begleiten.

Santa Claus Inc Online Wünsche Portal

Im Online Wünsche Portal der Santa Claus Inc sollen sowohl Kinder als auch Erwachsene ihre Wunschzettel für Weihnachten online per Webbrowser bzw. iOS und Android App erstellen und überarbeiten können. Die rechtzeitige Lieferung bis zur Bescherung soll bei Wünschen, die bis 12h00 am 24. Dezember (in der lokalen Zeit des Wünschenden) eingehen, garantiert sein, falls

der Schenkende bis 13h00 am 24. Dezember (ebenfalls in der lokalen Zeit des Wünschenden) die Wunscherfüllung bestätigt.

Das MVP des Online Wünsche Portals umfasst die folgenden Epics (initial nur per Webbrowser verwendbar):

- die Erfassung und Änderung von Wunschzetteln,
- die Benachrichtigung der Schenkenden, die Wünsche an sie zu bestätigen,
- die Bestätigung von Wünschen durch Schenkende, und
- ein Wünsche Dashboard, in dem der Status von Wünschen bzw. Bestätigungen und die Historie von aktuellen und alten Wunschzetteln verfolgt werden kann.

Die initiale Produktarchitektur umfasst ein Web-Frontend und -Backend mit Unterstützung für Firefox und Chrome, sowie ein Portal-Middleware Layer für die Anbindung an weitere Unternehmens IT-Systeme, wie etwa ERP, Rechnungswesen, etc. Dabei sollen existierende und neu-definierte Schnittstellen auf Legacy-Systeme verwendet werden, die wie bisher von Legacy Teams betreut werden.

Beschreibung der Organisation

Scrum Team 1 - Middleware

Das Scrum Team 2 ist für den Portal Middleware Layer zuständig, d.h. die Entwicklung der Geschäftslogik und Anbindung / Schnittstelle Legacy Systems mit HyperVroxeL, Java, JavaBeans und Tomcat.

Dirk Druck ist der PO von Scrum Team 1. Er ist 29 Jahre alt und arbeitet nach dem Abbruch seines Wirtschaftsingenieur-Studiums als freiberuflicher Projektmanager bzw. -leiter. Dirk ist PMP und hat viel Erfahrung mit Java / JavaBeans Projekten und dem Steuern externer NearShore bzw. OffShore Teams. Er trainiert gemäß Trainingsplan täglich 2 - 4h für den Ironman Hawaii 2018 und schwört auf datengetriebene Trainingsanalyse.

Die Mitglieder des DevTeams sind HyperVroxeL bzw. Java SW Entwickler aus den Legacy Teams "ZeMiWa 1" und "ZeMiWa 2" sowie 2 SW Test Engineers aus dem Legacy Team "Software QS". Die SW Test Engineers und 2 SW Entwickler aus dem "ZeMiWa 1" Legacy Team sind nur zu jeweils 50% im DevTeam, da sie noch Legacy Projekte unterstützen müssen.

Scrum Team 1 hat einen externen Vollzeit Scrum Master, der vor 4 Wochen seine CSM Zertifizierung erlangt hat und die Rolle des Scrum Master zum ersten Mal in einem Team ausfüllt.

Scrum Team 2 - Web Application

Das Scrum Team 2 ist für die Web Application zuständig, d.h. die Entwicklung des Frontend und Backends des Online Wünsche Portals <https://rednoseshop.com> mit C#, .Net und HTML5, CSS und JavaScript.

Michael Kind ist der PO von Scrum Team 2 und Abteilungsleiter Produktmanagement Kinder. Er ist 59 Jahre alt und arbeitet seit 28 Jahren im Produktmanagement Team Kinder von Santa Claus Inc. Michael übernimmt nur ungern Verantwortung und rückversichert sich bei fast jeder Entscheidung bei Cornelia Cuhl (VP Produktmanagement). Er hat keine Kinder und keine Neffen / Nichten.

Die Mitglieder des DevTeams sind 5 .NET SW Entwickler aus den Legacy Teams "Frontend Wünsche 1" (2), "Frontend Wünsche 2" (3) und 1 SW Test Engineer aus dem Legacy Team "Frontend QS" abgestellt. Die beiden SW Entwickler aus "Frontend Wünsche 1" sind nur zu 50% im Team, da sie auch noch das Legacy Wunschmanagement unterstützen müssen.

Scrum Team 2 hat einen 20% Sr. Scrum Master, der viel Erfahrung mit Web-Entwickler Scrum Teams hat.

Weitere wichtige Player

Cornelia Cuhl ist VP Produktmanagement und hat die finale Entscheidungsbefugnis über alle Budgets in der Produktentwicklung. Cornelia wird in der Belegschaft als heiße Kandidatin für den nächsten freiwerdenden Vorstandsposten gehandelt, da sie in allen möglichen Vorstandsinitiativen mitmischt. Sie ist für ihre Mitarbeiter im Produktmanagement nur schwer erreichbar und hätte sehr gerne den neu geschaffenen Posten des Chief Transformation Officer übernommen, für den der Vorstand dann Armin Zon angeheuert hat.

Tobias Tastatur ist der Entwicklungschef und ist der Vater der Legacy Enterprise Architecture. Er hat einen Ph.D. in SW Engineering von Carnegie Mellon und experimentiert in seiner Freizeit mit Themen rund um Roboter, AI und Deep Learning. Er besteht darauf, dass alle Architekturentscheidungen über seinen Tisch laufen müssen und beteiligt sich sooft er kann an den detaillierten Diskussionen seiner Entwickler. Seine oberste zwei Prämissen im Job sind (1) "never change a running system" und (2) "Ohne Spezialisten geht gar nichts".

Alfons Aufstreb ist COO und denkt am liebsten strategisch. Seinen Bereichsleitern **Tobias Tastatur** (Anwendungsentwicklung), **Bernd Bastel** (IT-Betrieb) und **Paul Penibel** (QS) vertraut er voll und möchte nur ein mal pro Monat mit einem Program Status Report (Time / Cost / Scope / Risks) für jedes Programm auf dem Laufenden gehalten werden.

Bernd Bastel ist Bereichsleiter IT-Betrieb und 24/7/365 telefonisch oder per Lync erreichbar. Er lebt und stirbt mit der Zuverlässigkeit der IT und hat schon vor einiger Zeit Kanban als Framework zur Steuerung seiner 3 Abteilungen einführt.

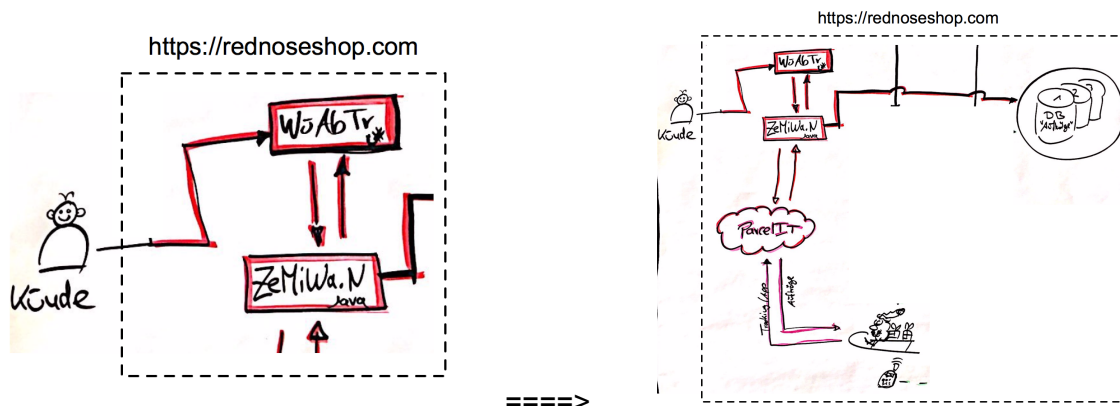
Frauke von Freund ist Abteilungsleiterin Produktmanagement Partner und spekuliert schon länger auf den Job von Cornelia Cuhl. Sie glaubt genau zu wissen, wie das neue online Wünsche Portal auszusehen hat und versucht Michael Kind als PO zu "helfen".

Teil 1 - Produktdefinition

In einem 1. Workshop wurde die Produktdefinition von <https://rednoseshop.com> geschärft. Zusätzlich wurde die folgende Epic der Definition des MVPs hinzugefügt:

- Rentier-Liefertracking im Wünsche Dashboard

Und die Produktdefinition wurde entsprechend angepasst:



Teil 2 - Feature Team Adoption Map (ca. 90 min)

ABLAUF:

- Ermitteln der vollständigen Definition of Done für das Produkt **(15 Min)**
- Analyse der aktuell möglichen DoD in den Teams **(5 Min)**
- Diskussion über die Änderung an der DoD **(10 Min)**
- Sortierung auf der X-Achse (1. Aktuelle DoD; 2. Mit abnehmender Wahrscheinlichkeit die Punkte der vollständigen DoD) **(10 Min)**
- Blick auf das Produkt und Unterteilung der Y-Achse in Produkt, Produktlandschaft/-umfeld, Komponenten Subkomponenten **(15 Min)**
- Verortung des aktuellen Zustandes der Organisation **(10 Min)**
- Wunschscenario der Organisation **(10 Min)**
- Ermitteln nächster Schritte hin zu Feature-Teams mit einem Fokus auf das Gesamtprodukt. **(15 Min)**