

O'REILLY®

RAUS AUS DER

FEATURE FALLE



Wie effektives Produktmanagement
echten Mehrwert schafft

Melissa Perri

Übersetzung von Jørgen W. Lang

Inhalt

Cover

Titel

Impressum

Inhalt

Vorwort

Danksagungen

TEIL I: Die Feature-Falle

- 1 Das System des Wertaustauschs
- 2 Beschränkungen des Systems des Wertaustauschs
- 3 Projekte versus Produkte versus Dienste
- 4 Das produktgeleitete Unternehmen
 - Verkaufsgelitet
 - Visionärsgeleitet
 - Technologiegeleitet
 - Produktgeleitet
- 5 Was wir wissen und was nicht

TEIL II: Die Rolle des Produktmanagers

- 6 Archetypen für schlechte Produktmanager
 - Der Mini-CEO
 - Der Kellner
 - Der frühere Projektmanager
- 7 Ein wirklich guter Produktmanager
 - Technikexperte oder Marktexperte
 - Ein wirklich guter Produktmanager

Beginnen Sie mit dem Warum

Eine Rolle, viele Verantwortungen

8 Der Karriereweg des Produktmanagers

Junior Product Manager

Produktmanager

Senior-Produktmanager

Director of Product

VP of Product

Chief Product Officer, CPO

9 Die Teams organisieren

Das Produktteam von Marquetly

TEIL III: Strategie

10 Was ist Strategie?

11 Strategische Lücken

Die Wissenslücke

Die Ausrichtungslücke

Die Auswirkungslücke

Autonome Teams

12 Das Schaffen eines guten strategischen Frameworks

Strategieumsetzung

Strategieentwicklung

13 Vision und strategische Absichten auf Unternehmensebene

Unternehmensvision

Strategische Absichten

14 Produktvision und Portfolio

Produktvision

Produktportfolio

TEIL IV: Der Produktmanagement-Prozess

15 Die Produkt-Kata

Kontext ist wichtig

16 Die Richtung verstehen und Erfolgsmetriken festlegen

Produktmetriken

Pirate Metrics

Das HEART-Framework

Datenbasierte Richtungsfindung

17 Problemerkorschung

Das Problem verstehen

Die Nutzer wollen keine App

Barrieren abbauen und kreativ werden

Das Problem validieren

18 Lösungserforschung

Lernexperimente

Concierge

Wizard of Oz

Concept Testing

Wenn Sie nicht robust experimentieren müssen

Experimentieren in komplexen Branchen

Mit internen Produkten experimentieren

Die Wahl der richtigen Lösung für Marquetly

19 Die Lösung erstellen und optimieren

Die Produktvision weiterentwickeln

Die Arbeit priorisieren

Die wahre Definition of Done

TEIL V: Das produktgeleitete Unternehmen

20 Outcome-orientierte Kommunikation

Kadenzen und Kommunikation

Roadmaps und Vertriebsteams

Product Operations

21 Belohnungen und Leistungsanreize

22 Sicherheit und Lernen

23 Budgetplanung

24 Kundenzentriertheit

25 Marquetly: Das produktgeleitete Unternehmen

Nachwort: Aus der Feature-Falle ausbrechen, um produktgeleitet zu werden

Anhang: Sechs Fragen, um herauszufinden, ob ein Unternehmen wirklich produktgeleitet ist

Index

Über die Autorin

Über den Übersetzer

Projekte versus Produkte versus Dienste

Der Wechsel zum strategischen Denken erfordert auch eine Änderung der Denkweise bei der Produktentwicklung. Viele Unternehmen arbeiten mit einem projektbasierten Entwicklungszyklus. Dieser bestimmt, welche Aufgaben erledigt, welche Deadlines eingehalten und welche Milestones erreicht werden und von den Teams schließlich abgearbeitet werden müssen. Wenn das Projekt vorbei ist, geht es mit dem nächsten Projekt weiter. Dabei messen die Projekte die Outcomes oft nach eigenen Maßstäben, ohne dass sie an einer übergeordneten Strategie ausgerichtet sind.

Zur Förderung einer *Projektmanagement*-bezogene Denkweise gibt es eine Reihe von Best-Practice-Frameworks und Zertifizierungen: *PRojects IN Controlled Environments* (PRINCE2), *Project Management Institute* und *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Unternehmen in der Feature-Falle verwechseln diese Frameworks oft mit *Produktmanagement*-Frameworks.

Um den Unterschied zwischen Projekt- und Produktmanagement zu verstehen, müssen wir zuerst definieren, was ein Produkt ist und warum das überhaupt wichtig ist.

Produkte sind das Transportmittel für Werte. Sie versorgen Kunden und Benutzer wiederholt mit Wert, ohne dass sich das Unternehmen jedes Mal etwas Neues ausdenken muss. Das kann Hardware, Software, verpackte Verbrauchsgüter oder beliebige andere Artefakte sein, die ohne menschliches Zutun Wert für den Benutzer schaffen.

Microsoft Excel, Babynahrung, Tinder, das iPhone – das sind alles Produkte.

Im Gegensatz zu Produkten basieren *Dienste* hauptsächlich auf menschlicher Arbeit, um dem Benutzer den Wert zu liefern. Dienstbasierte Unternehmen sind beispielsweise Designagenturen, die Logos oder Marken für Unternehmen entwickeln, oder Steuerberater. Diese Dienste können als »Produkte« angesehen werden, wenn die gleichen Dienste für alle Kunden zum gleichen Preis angeboten werden, wobei grundsätzlich Menschen für ihre Ausführung gebraucht werden. Dienste können zur Skalierung auch automatisiert werden, indem beispielsweise ein Softwareprodukt einen Teil der Arbeit übernimmt.

Viele Unternehmen setzen auf eine Kombination aus Produkten und Diensten, um Werte zu schaffen. Diverse Softwareunternehmen haben beispielsweise ein Vor-Ort-Modell, bei dem die Software direkt auf den Computern der Benutzer installiert wird. Die Installation, Anpassung und Einrichtung der Software wird dabei von einem Serviceteam durchgeführt. Alle Dienste und Produkte, die Sie benötigen, um erfolgreich zu sein, sollten gemeinsam optimiert werden, um den Wertfluss zum Benutzer zu verstärken.

Und hier kommen Projekte ins Spiel. Ein *Projekt* ist ein eigenständiges Stück Arbeit mit einem bestimmten Ziel. Es verwendet üblicherweise klar definierte Leistungen, die erbracht werden müssen. Ist ein Projekt vollständig, ist das Ziel erreicht, und Sie machen mit dem nächsten weiter. Dabei sind Projekte ein wesentlicher Bestandteil der Produktentwicklung. Nur in Projekten zu denken, kann jedoch Schaden anrichten.

Ein Produkt ist etwas, das man pflegen und zur Reife bringen muss. Das geht nicht immer von heute auf morgen. Wenn Sie Features zur Verbesserung eines Produkts bereitstellen, tragen Sie zum Gesamterfolg bei. Auch wenn die Erweiterung der Features ein Projekt ist, ist Ihre Arbeit bei Projektende noch nicht getan. Sie

müssen erneut iterieren, indem Sie neue Projekte ausloten, damit das Endergebnis erfolgreich ist.

Aus diesem Grund ist das Konzept des Produktmanagements – und der Einsatz von Produktmanagern – so wichtig für Unternehmen. Sie brauchen die Disziplin, Produkten im Vergleich zu Projekten eine höhere Priorität einzuräumen. Firmen, die ihre Produkte darauf optimieren, einen größtmöglichen Wert für ihre Kunden zu generieren, werden als *produktgeleitete* Unternehmen bezeichnet. Diese Unternehmen kennzeichnet ein produktgeleitetes Wachstum, die Skalierung des Unternehmens durch Softwareprodukte und deren Optimierung, bis die gewünschten Outcomes erreicht sind.

Symbole

500 Start-ups 101

A

A/B-Tests 120, 155

Abteilungsleiter (Chief of Staff) 146

Adobe Creative Cloud 87

Agile-Entwicklungsprozess

- Definition of Done 135

- interdisziplinäre Teams in 29

- Produktverantwortung (Product Ownership) in 36

- Scrum-Teams 49, 147

- Unterschied zu anderen Methoden 26

- Unterschied zu Developing with Intent (absichtsvolle Entwicklung) 164

Aktivierung 101

Akzeptanz 101, 102

Alexa-Sprachsteuerung 88

Amazon

- Kundenzentriertheit bei 159

- als produktgeleitetes Unternehmen 164

- Produktvision von 86

- Unternehmensvision von 79

- Vorteile 88

Amazon Echo 88

Amplitude 103
Android 140
Apple 140
Arnold, Joshua 82, 133
Art of Action, The (Bungay) 62
Ausrichtungslücke 67–68
Auswirkungslücke 68
autonome Teams 69

B

Bank of America 79
Bekannte und Unbekannte 19, 31, 158
Belohnungen und Arbeitsanreize
 Bewertung aktueller Struktur von 149
 Nachteile von Verknüpfung mit Lieferung von Produkten 150
 System für, verbessern 150
Benefits Mapping 133
Benutzerforschung 107
Benutzerzufriedenheit 102
Bezos, Jeff 159
Biddle, Gibson 58
Black Swan Farming, Ltd. 134
Bland, David 28
Bloom, Jabe 74, 78
Boni 149
Feature-Falle
 als Ursache für Fehlschläge 6
 Anzeichen für 11, 13, 15, 28, 62, 67, 74, 92, 117, 135, 149, 154
 Gründe aus dem wahren Leben X
 Konzept IX, 1
 Schlüssel zum Ausbruch aus XI, 6, 135, 140

Teufelskreis der Produkte 28

Bungay, Stephen 62, 65, 69

Business Cases (Geschäftsfälle) 157

C

Chief Product Officer (CPO) 46, 52, 87, 143

Concierge-Experimente 116, 118

Constable, Giff 107

Cornell University 138

Cost of Delay 133–135

D

Danksagungen XIII

datenbasierte Richtungsbestimmung 103

Definition of Done 135

DIBBs (Data, Insights, Beliefs, and Bets) 73

dienstbasiertes Unternehmen 13

Digitalkameras 138

Director of Product 45

Disney 159

Dollar Shave Club 159

Dropbox 121

E

Engagement 102

Erfolgskennzahlen 103, 135

Experimente, Grenzen setzen 155

Experimentiertechniken

A/B-Tests 120, 155

bei internen Produkten 125

in komplexen Branchen 122–125

Concierge-Experimente 116, 118

Hypothesen, Überprüfung 109, 121

Konzepttests 120
Prototyping 122
Umfang und Reichweite 121
Unterstützung durch Unternehmen bei 153–156
Ursprung von 117
Wizard-of-Oz-Experimente 119

F

Facebook 140
Feature-Falle, Erkennungsmerkmale
Fehleinschätzung von MVPs 117
Fehlinterpretation von Wert 7
Fokus auf Softwareentwicklung anstelle Entwicklung der richtigen Software
92
Mangel an Ausrichtung der Führungsebene 67
Outputs anstelle von Outcomes 11
Projekte anstelle von Produkten 13, 28
unangemessene Richtungsvorgaben 74
Unterschied zw. verkaufs-, visionärs- oder technologiegeleiteten
Unternehmen 15
veraltete Belohnungssysteme 149
Versagen, Outcomes zu messen 135, 154
Verwechseln von Strategie mit Plan 62
Fehler, lernen aus 153–156
Fehlinterpretation von Wert 7
Finanzierung 157
Finanzplanung 157–158
Framework beständiger Verbesserungen 76

G

Geschäftswert 82
Gießkannenprinzip 4, 82

GiveVision 123

Google

HEART Metrics 102

OKR-Strategie, Verwendung durch 75
als produktgeleitetes Unternehmen 164

Google Analytics 103

Gothelf, Jeff 135

H

Hastings, Reed 57

HEART-Metrics 102

Hoshin Kanri 75

Hypothesen, Überprüfung 109, 121

I

Illustrator 87

InDesign 87

Information Physics 78

Innovation 88, 138–140, 154

Instagram 140

Intercom 103

iPhone 138

J

Jobs, Steve 138

John Deere 159

Junior Product Manager 42

K

Kalma, Brian 95

Kano Models 133

Kennzahlen

Erfolgskennzahlen 103, 135

- HEART-Metrics 102
- Pirate Metrics 101
- Plattformen für 103
- Produktkennzahlen 100
- System für 103
- Vanity Metrics 100
- verwertbare Kennzahlen (Actionable Metrics) 100
- Kniberg, Henrik 73
- Knowledge Gap 65–66
- Kodak
 - Erfahrungen in der Feature-Falle 6
 - Innovationsversuche 138–140
- Komplexität 95
- Konzepttests 120
- Kundenbindung 101–103, 151
- Kunden-Feedback 107
- Kundenzentriertheit 159–160
- L**
- Lean Startup 94, 100, 117, 153
- Leitbilder 79
- Living Roadmaps 144
- Lombardo, C. Todd 144
- Lösungserforschung
 - A/B-Tests 120, 155
 - Concierge-Experimente 116, 118
 - Experimente, Umfang und Reichweite von 121
 - Experimentieren in komplexen Branchen 122–125
 - Experimentiertechniken 117
 - Grenzen setzen für 118
 - Herstellen zum Lernen, Vergleich mit Herstellen zum Verdienen 117

- Hypothesen, Überprüfung 121
- Konzepttests 120
- korrekte Lösungen auswählen 126
- mit internen Produkten experimentieren 125
- Prototyping 122
- Wizard-of-Oz-Experimente 119

Lösungsoptimierung

- Definition of Done 135
- Priorisierung von Arbeit 133–135
- Produktvisionen weiterentwickeln 132

M

- marktgeleitete Innovation 139
- Marquetly (Beispiel-Unternehmen)
 - Budgetplanungsprozess bei 158
 - Cost of Delay bei 134
 - Erfahrungen in der Feature-Falle 2–5
 - Erfahrungen mit schlechten Produktmanagern 27–29
 - Hintergrund XI, 2
 - Lösungserforschung bei 115
 - Lösungsoptimierung bei 129–132
 - Mangel an Autonomie bei 69
 - organisatorische Änderungen bei 161
 - Problemerkennung bei 105–107
 - Problem-Validierung bei 111
 - Produktinitiative quantifizieren 97–104
 - Produktmanagement-Prozess bei 90–92
 - Produktteam bei 52–54
 - Produktvision 86
 - schlechte Produktmanager, Erfahrungen mit 33
 - Strategieentwicklung bei 61, 66, 71

strategische Absichten von 81–84

Umwandlung in Outcome-orientiertes Unternehmen 141

Unternehmensvision, Leitbild 81

Matts, Chris 110

McCarthy, Bruce 144

McClure, Dave 101

Microsoft

 Erfahrungen in der Feature-Falle 6

 Partnerschaft mit Netflix 57

Minimum Viable Product (MVP) 117

Mission Command 75

Mixpanel 103

N

Napster 56

Netflix

 DVD-Geschäft, Abspaltung 153

 Kundenzentriertheit bei 159

 als produktgeleitetes Unternehmen 164

 Produktinitiative von 85

 Strategie von 56–59

 strategische Absichten von 83

 Unternehmensvision 80

Nordstern-Dokumente 132

O

Objectives and Key Results (OKRs) 75

operative Arbeit 41

operatives Framework 72

Optionen 75, 93

Outcome-basierte Kommunikation

 Fortschritte kommunizieren 142

Kommunikations-Kadenz 143
Product-Operations-Teams und 146–147
Roadmaps und Vertriebsteams 144–146
Unterstützungsbedarf durch Führungsebene 142

Outcomes, Vorteile der Optimierung auf 11, 153

Outputs, Nachteile der Optimierung auf 11

P

Pandora 53

Patton, Jeff 132

PDCA (Plan, Do, Check, Act) 76

Pendo.io 103

Perry, Shelley 46

Photoshop 87

Pirate Metrics 101

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) 13

PraxisFlow 74

Prime Video-Dienst 79

Prime-Mitgliedschaft 159

PRINCE2 13

Principles of Product Development Flow, The (Reinersten) 133

Priorisierung 133

problembasierte Nutzerforschung 107

Problemerkennung

 Hypothesen, Überprüfung 109, 121

 im Vergleich mit menschlicher Interaktion 107

 kreative Ansätze für 110

 Probleme erkennen 108

 Problemvalidierung 111

 Unterschied zu Lösungsimplementierung 108

Product Roadmaps Relaunched (Lombardo and McCarthy) 144

Product-Operations-Team 146–147

produktgeleitete Unternehmen

Belohnungen und Arbeitsanreize in 149–151

Finanzplanung 157–158

Kundenzentriertheit bei 159–160

Liste mit Fragen zu 165–167

Merkmale 16, 137

organisatorische Änderungen als Voraussetzung für 163–164

Outcome-basierte Kommunikation 142–147

Produkt- und Projektmanagement, Unterschiede 13, 28

Sicherheit und lernen in 153–156

Vorteile der Umwandlung zu 140

wichtigste Bestandteile XI

Produktinitiativen

entwickeln 88, 92, 93

im Vergleich mit Produktvision 85

Produkt-Kata

Illustration von 77, 93

Lösungserforschung 115–127

Lösungsoptimierung 129–136

Phasen 94–95

Problemerkforschung 105–113

Richtung, Verständnis für 97–104

Vorteile 93

Produktkennzahlen 100

Produktmanagement-Prozess

Arbeit mit Bekannten und Unbekannten 19, 31, 158

datenbasierte Richtungsbestimmung 103–104

Erfolgskennzahlen festlegen 100–102, 135

Lösungserforschung 116–127

Lösungserstellung und -optimierung 132–136

Problemerkorschung 107–113

Produkt-Kata 93–95, 135

Produktverantwortung (Product Ownership) 37

Produktmanager

Ansätze zur Softwareentwicklung 25

Arbeit mit Bekannten und Unbekannten 20, 31, 158

effektiv, Anzeichen für 31–35

effektiv, Eigenschaften 163

erfolgreich sein als 26, 35–38

falsche Vorstellungen von 31

Karrierpfade für 25, 41–47

Rolle 21–23, 31

Rollendefinition 38

schlecht, Archetypen für 26–29, 167

Schlüsselrolle bei Umwandlung zu produktgeleitetem Unternehmen 20, 85

Team-Organisation 49–54

Verantwortlichkeiten 38, 43

Produktportfolios

Innovation und 88

Rolle beim Erreichen der Unternehmensvision 88

Zweck 87

Produktspezifikation 22

Produktteams 49

Produktverantwortung (product ownership) 36

Produktvision

im Vergleich mit Unternehmensvision 79

entwickeln 86–87

im Vergleich mit Produktinitiativen 85

Vorteile 86

Weiterentwicklung während Lösungserforschung 132

Zweck 86

Produx Labs 144

Project Griffin 57

Project Management Institute 13

projektbasierte Entwicklungszyklen 13, 29

Prototypen 122

Provision 151

Q

Qualaroo 91, 97

qualitatives Cost of Delay 134

Qwikster 153

R

Reinersten, Don 133

Risikokapitalgeber (Venture Capitalists, VCs) 157

Risikomanagement 154

Roadmaps 144–146, 150, 157

Rodden, Kerry 102

Roku 57, 79, 85

Rother, Mike 76

S

Scaled Agile Framework (SAFe) 39

Scrum-Projektmanagement 36, 49, 147

Seidle, Kevin 159

Senior-Produktmanager 44

Sense & Respond (Gothelf) 135

Sicherheit, Voraussetzung, um aus Fehlern zu lernen 153–156

Sollzustand 76–77

Spotify 73, 85

Stimme des Kunden 107

Story Mapping 132

Strategie

Definition 61–63

gute strategische Frameworks erstellen 71–73

Lücken in, Fehlschlag als Folge 65–70

produktgeleitetes Unternehmen werden 15

Produktportfolios 87–88

Produktvision 86–87

Strategieentwicklung 55, 75–78

Strategieumsetzung 74–75

strategische Absichten 81–84

Umwandlung zu produktgeleitetem Unternehmen 20

Unternehmensvision 79–81

Unterstützung durch Unternehmen 37, 54, 163, 167

Vorteile optimierter Outcomes 153

Vorteile von Optimierung auf Outcomes 12

strategische Absichten

angemessene Anzahl 83

Definition 65

ermitteln 81–84

Zweck 81

strategische Arbeit 41

strategisches Framework 72

System des Wertaustauschs

Beschränkungen 10–12

Framework für Geschäftswert 82

Gefahr nicht realisierter Werte 8

Grundlagen 7–8

Optimierung 20

Vorteile von Verständnis für 9

T

taktische Arbeit 41

Talking to Humans (Constable) 107

Task Success (erfolgreiche Aufgabenerfüllung) 102

Team-Organisation

- autonome Teams 69

- typische Ansätze für 49

- um Features herum 50

- um technische Komponenten 49

- um Wertströme 51

- um Ziele herum 50

Teamziele 94

technologiegeleitete Unternehmen 16

Teufelkreis der Produkte 28

Toyota

- Hoshin Kanri 75

- Improvement-Kata 76

TransferWise 50

U

Unbekannte und Bekannte 19, 31, 158

Unternehmensvision

- Vergleich mit Unternehmensmission 79

- im Vergleich mit Produktvision 79

- stark, Vorteile 79

- Vision-Statements 80

Usability-Tests 107

V

Vanity Metrics (Kennzahlen ohne Aussage) 100

Verbesserungs-(Improvement-)Kata 76

verkaufsgelایتete Unternehmen 15, 145

Versand durch Amazon 79
verwertbare Kennzahlen (Actionable Metrics) 100
visionärsgel leitete Unternehmen 16
Vision-Statements 79
VP of Product 45, 87, 143

W

Waterfall 25, 123
Wayra Accelerator 123
Weiterempfehlung 101
Wexler, Josh 108
Wizard-of-Oz-Experimente 119

X

Xbox-Geräte 57, 85

Y

Yuce, Ozlem 133

Z

Zappos 119, 159
Zielvereinbarungen 145
Zufriedenheit 102