

1 Einleitung

*Wenn Sie nicht wissen, wohin Sie gehen,
werden Sie irgendwo anders landen.*

Yogi Berra

Meine erste Erfahrung im Produktmanagement war nicht gerade das, was man einen Erfolg nennen würde: Ich war Teil eines Teams, das hinzugezogen wurde, um bei der Entwicklung eines neuen Produkts zu helfen, und arbeitete schließlich mit dem Produktmanager zusammen, der das Produkt leitete. Obwohl ich dabei viel gelernt habe, ist das Produkt leider gescheitert. Aber ich habe daraus eine wichtige Lehre gezogen: Es hat keinen Sinn, sich über die Produktdetails Gedanken zu machen sowie Use Cases und User Stories zu schreiben, wenn eine solide Produktstrategie fehlt und keine umsetzbare Produkt-Roadmap vorhanden ist. Ich werde in diesem Kapitel zeigen, warum Strategie und Roadmap wirklich grundlegend sind.

1.1 Ein Modell für Produktstrategie und Produkt-Roadmap

Eine effektive Produktstrategie und eine Produkt-Roadmap sind entscheidend für die erfolgreiche Erstellung, Verbesserung und Betreuung eines Produkts. Aber was genau ist eine Produktstrategie und was ist eine Produkt-Roadmap? Wie hängen die beiden Konzepte zusammen? Und in welchem Verhältnis stehen sie zur Produktvision und zum Product Backlog? Um diese Fragen zu beantworten, habe ich ein Modell entwickelt, das in Abbildung 1–1 dargestellt ist.

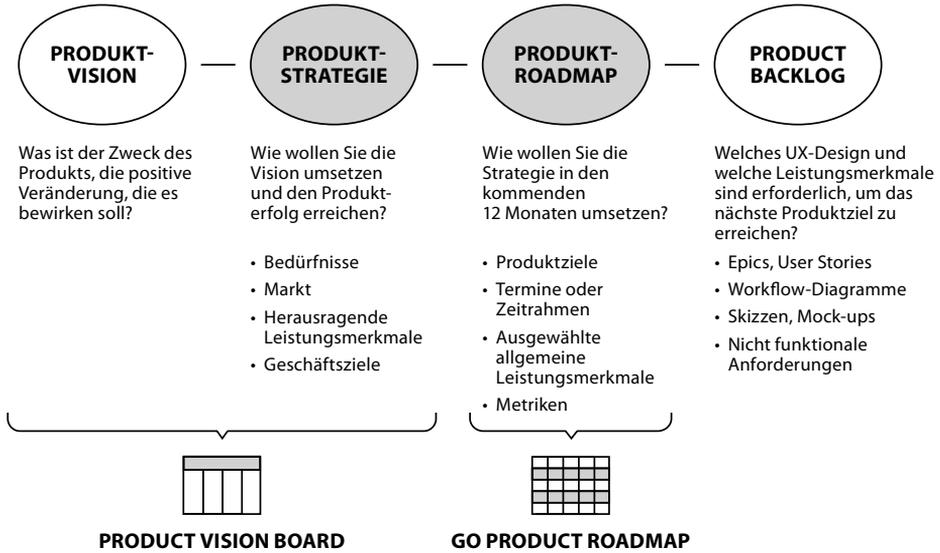


Abb. 1-1 Ein Modell für Produktstrategie und Produkt-Roadmap

In den nächsten Abschnitten werfen wir einen genaueren Blick auf das Modell und betrachten die darin enthaltenen Elemente und Verbindungen. Noch ein Hinweis: Die detaillierten Praktiken für die Arbeit mit den Artefakten in Abbildung 1-1 werde ich im weiteren Verlauf dieses Buches erörtern. Im Folgenden wird zunächst ein Überblick gegeben.

1.1.1 Die Bestandteile des Modells

Im Mittelpunkt des Modells in Abbildung 1-1 stehen vier Artefakte: die Produktvision, die Produktstrategie, die Produkt-Roadmap und das Product Backlog. Die *Produktvision* beschreibt den Zweck des Produkts, den ultimativen Grund für seine Erstellung und die positive Veränderung, die es bewirken soll. Man kann sich die Vision als den Nordstern des Produkts vorstellen, der alle am Produkterfolg Beteiligten leitet und ausrichtet. Dazu gehören die Stakeholder, der Sponsor aus dem Management und die Entwicklungsteams.¹

1. Ich verwende den Begriff *Entwicklungsteam* in diesem Buch für eine funktionsübergreifende, selbstverwaltende Gruppe, deren Mitglieder ein digitales Produkt entwerfen, entwickeln, implementieren, testen, dokumentieren und bereitstellen.

Die *Produktstrategie* gibt die Vorgehensweise vor, mit der die Vision verwirklicht und das Produkt erfolgreich gemacht werden soll. Bei der Ausarbeitung einer Strategie müssen Sie vier wichtige Entscheidungen treffen:

- die Auswahl der Bedürfnisse, die das Produkt erfüllen soll,
- die Bestimmung des Marktes oder Marktsegments – welche Nutzer und Kunden sollen von dem Produkt profitieren –,
- die Auswahl von herausragenden Leistungsmerkmalen, die das Produkt von konkurrierenden Angeboten abheben, und
- die Festlegung realistischer Geschäftsziele, die die Vorteile beschreiben, die das Produkt für das Unternehmen schaffen wird.

Um diese Entscheidungen treffen zu können, müssen Sie zu anderen Ideen und Vorschlägen Nein sagen. Das kann zwar schwierig sein, ist aber ein notwendiger Bestandteil der strategischen Entscheidungsfindung. Ein Produkt, das versucht, es allen recht zu machen, läuft Gefahr, niemandem zu nützen. Des Weiteren muss eine neue oder stark veränderte Strategie *validiert* werden, um die Chancen auf einen Produkterfolg zu maximieren. Dies geschieht am besten durch eine systematische Auseinandersetzung mit den wichtigsten Annahmen und Risiken.

Mit einer validierten Produktstrategie sind Sie in einer hervorragenden Position, um eine umsetzbare Produkt-Roadmap zu erstellen. Die Roadmap beschreibt, wie die Produktstrategie in den nächsten sechs bis zwölf Monaten umgesetzt werden soll. Sie vermittelt, welche konkreten Vorteile von dem Produkt erwartet werden. Zudem gibt sie den Stakeholdern und Entwicklungsteams eine gemeinsame Ausrichtung und schafft dadurch Orientierung. Eine effektive Produkt-Roadmap baut auf *Produktzielen* auf, die die Ergebnisse beschreiben, die das Produkt erzielen soll, z.B. die Gewinnung neuer Nutzer sowie die Steigerung der Nutzerbindung.² Die Roadmap kann auch zusätzliche Elemente wie *Termine* oder *Zeitraumen*, ausgewählte grob beschriebene *Leistungsmerkmale* und *Metriken* enthalten. Ein Datum oder ein Zeitraum gibt an, wann ein Ziel erreicht werden soll, die Leistungsmerkmale skizzieren das Ergebnis, das zum Erreichen eines Ziels erforderlich ist, und die Metriken helfen Ihnen zu verstehen, ob ein Ziel erreicht wurde.

Eine Produkt-Roadmap, die auf Produktzielen aufbaut, bietet eine hervorragende Grundlage für die Ableitung eines Product Backlog und die richtigen taktischen Produktentscheidungen. Sie können einfach das nächste Produktziel zusammen mit seinen Leistungsmerkmalen in das Backlog kopieren. Fügen Sie dann

2. In der ersten Auflage dieses Buches habe ich den Begriff *Releaseziele* anstelle von Produktzielen verwendet. Da aber nicht jedes Release notwendigerweise einen greifbaren Wert für die Nutzer und das Unternehmen schafft, z.B. ein kleineres Release zur Fehlerbehebung, habe ich den Namen geändert. Dies bringt den Begriff in Einklang mit meiner neueren Arbeit [Pichler 2022] und dem Scrum Guide 2020. Letzterer sieht die Produktziele als Teil des Scrum-Frameworks.

weitere Elemente hinzu, die zur Erreichung des Ziels erforderlich sind, z. B. Epics, User Stories, Workflow-Diagramme, Skizzen, Mock-ups und nicht funktionale Anforderungen (Non-Functional Requirements, NFRs).

Ergänzend zu den vier oben beschriebenen Elementen bietet mein Modell zwei Vorlagen, die ich erstellt habe: das *Product Vision Board* und die *GO³ Product Roadmap*. Erstere hilft Ihnen, die Produktvision und -strategie zu erfassen. Letztere unterstützt Sie dabei, eine Produkt-Roadmap zu kommunizieren, die auf den Produktzielen und -ergebnissen basiert. Noch ein Hinweis: Selbstverständlich müssen Sie nicht unbedingt die Vorlagen verwenden, um die Vorteile des Modells in Abbildung 1–1 zu nutzen. Sie können auch Alternativen einsetzen, vorausgesetzt, dass Sie die Bedürfnisse und Geschäftsziele in Ihrer Strategie klar formulieren und mit einer wirkungsorientierten Roadmap arbeiten.

1.1.2 Integration von verschiedenen Plänen und Planungsebenen

Eine Produktstrategie und eine Roadmap zu haben, ist großartig. Doch wie stellen Sie sicher, dass die beiden Pläne systematisch miteinander sowie mit der Produktvision und dem Product Backlog verbunden sind? Mit dem Modell in Abbildung 1–1 wird dies auf folgende Weise erreicht: Die Vision gibt den Rahmen für die Strategie vor, die Strategie bildet die Grundlage für die Erstellung einer effektiven Roadmap und aus der Roadmap leitet sich schließlich das Product Backlog ab.

Mit jedem Schritt werden die Entscheidungen, die Sie treffen, konkreter, und übergeordnete Ziele werden in immer detailliertere und fokussiertere Ziele umgesetzt. Die Vision wird in Bedürfnisse und Geschäftsziele umgewandelt. Daraus werden Produktziele abgeleitet, die wiederum zur Ermittlung der richtigen Product-Backlog-Einträge führen. Außerdem werden die Zeiträume immer kürzer – von fünf bis zehn Jahren, die von der Vision abgedeckt werden, bis hin zu einem Product Backlog, das Elemente für die nächsten paar Monate enthält.

Das Modell suggeriert, dass die Produktplanung mit der Festlegung einer Vision beginnt. Die Verbindungen zwischen den Elementen sind aber *bidirektional*. Das bedeutet, dass größere Änderungen im Product Backlog zu Änderungen in der Roadmap führen können. So kann es sein, dass ein oder mehrere Ziele auf der Roadmap angepasst werden müssen oder dass die Termine und Zeitrahmen korrigiert werden müssen. In ähnlicher Weise können größere Aktualisierungen der Roadmap zu einer Änderung der Produktstrategie führen. Sie könnten beispielsweise feststellen, dass eines der Geschäftsziele unrealistisch ist, dass die Anforderungen angepasst werden müssen oder dass ein herausragendes Leistungsmerkmal überarbeitet werden muss. Wenn Sie am Ende keine validierbare Produktstrategie finden können, müssen Sie die Produktvision ändern oder im schlimmsten Fall aufgeben.

3. *Anm.d. Übers.:* GO steht für goal-oriented (an Zielen ausgerichtet) und beschreibt damit den Unterschied zu klassischen, an Funktionen ausgerichteten Roadmaps.

Strategie und Ausführung sind daher in dem Modell in Abbildung 1–1 systematisch miteinander verbunden. Strategische Entscheidungen setzen den Rahmen für die Umsetzung von Product-Backlog-Einträgen und die Erkenntnisse aus der taktischen Arbeit führen zu Änderungen an der Produkt-Roadmap und der Strategie. Dies gewährleistet konsistente Entscheidungen und vermeidet eine *Kluft zwischen Strategie und Ausführung*, bei der strategische und taktische Entscheidungen voneinander entkoppelt sind. Im schlimmsten Fall führt eine solche Kluft dazu, dass die Entwicklungsteams großartige Arbeit leisten und dabei das falsche Produkt entwickeln. Abbildung 1–2 veranschaulicht die Verbindung zwischen Strategie und Ausführung.

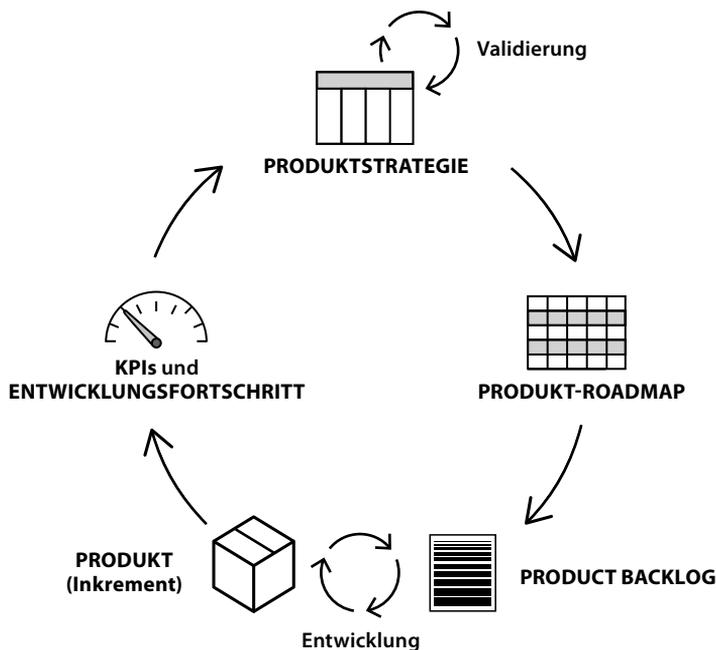


Abb. 1–2 Der Produktstrategiezyklus

Abbildung 1–2 zeigt, dass die strategische Arbeit die taktischen Produktentscheidungen beeinflusst. Die Erkenntnisse aus der Softwareentwicklung helfen Ihnen, die Produktstrategie und die Roadmap anzupassen. Aus einer validierten Produktstrategie wird die Produkt-Roadmap abgeleitet, die dabei hilft, die richtigen Product-Backlog-Einträge zu finden. Diese werden in Produktinkremente⁴ und schließlich in ein Produkt umgewandelt. Ersteres ermöglicht es Ihnen, den Entwicklungs-

4. Ein *Produktinkrement* ist das Ergebnis eines Sprints. Es wird üblicherweise als funktionierende Software definiert, die getestet und dokumentiert wurde und ausgeliefert werden könnte. Sie können sich ein Inkrement als wiederverwendbaren Prototyp vorstellen, als Sprungbrett für ein neues Produkt oder eine neue Produktversion.

fortschritt zu bestimmen, z. B. mithilfe eines Release-Burndown-Charts. Mit Letzterem können Sie die Produktleistung anhand von Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) wie Nutzerbindung, Umsatz und Kundenzufriedenheit messen. Die gesammelten Daten helfen Ihnen, die Strategie und die Roadmap zu überprüfen und die Pläne anzupassen bzw. weiterzuentwickeln.⁵

Beachten Sie auch die zwei kleineren Kreise im Diagramm: den einen für die Validierung, der anzeigt, dass die Produktstrategie am besten iterativ getestet wird, und den anderen für die Entwicklung, der zeigt, dass ein digitales Produkt in Sprints entwickelt werden kann.

1.1.3 Strategische Planung, Agilität und OKRs

Wenn ich das Modell aus Abbildung 1–1 erkläre, werden mir oft zwei Fragen gestellt: Unterstützt es eine agile Arbeitsweise? Und kann es mit Objectives and Key Results (OKRs) verwendet werden? Die kurze Antwort auf beide Fragen lautet: *Ja*. Ich teile Ihnen aber gerne auch die lange Antwort mit.

Das Modell bietet einen Rahmen für Agilität in zweierlei Hinsicht:

- Erstens geben die Produktstrategie und die Roadmap übergeordnete Ziele vor, aus denen die detaillierten Produktentscheidungen abgeleitet werden, ohne sie vorwegzunehmen oder vorzuschreiben. Stattdessen entstehen die Produktfunktionalitäten und das detaillierte Design der Nutzererfahrung während der Produktentwicklung mit einem agilen Framework wie Scrum.
- Zweitens werden die Produktstrategie und die Roadmap regelmäßig überprüft und aktualisiert. Dabei handelt es sich nicht um statische, starre Pläne, sondern sie entwickeln sich auf der Grundlage sich ändernder Marktbedingungen, Technologien und regulatorischer Anforderungen weiter. Zusätzlich wird in Abbildung 1–2 deutlich, dass die Erkenntnisse aus Produktvorführungen und der Auslieferung von Produktinkrementen an Nutzer und Kunden in die Strategie und die Roadmap integriert werden. Wie bereits erwähnt, können Änderungen im Product Backlog eine Aktualisierung der Roadmap nach sich ziehen, was wiederum zu einer Änderung der Produktstrategie führen kann. Mit anderen Worten: Der von mir vorgeschlagene strategische Planungsansatz unterstützt das empirische Management und die adaptive Planung.

5. Abbildung 1–2 bietet eine prozessorientierte Sicht auf das in Abbildung 1–1 dargestellte Modell. Sie ergänzt das Strategie- und Roadmap-Modell durch zusätzliche Elemente wie Produktinkrement, Produkt, Entwicklungsfortschritt und KPIs. Bitte beachten Sie jedoch, dass in Abbildung 1–2 einige der Verbindungen vereinfacht dargestellt sind, um die Beziehung zwischen Strategie und Ausführung deutlich zu machen. So zeigt die Abbildung beispielsweise nicht, dass größere Änderungen im Product Backlog eine Änderung der Roadmap auslösen können oder dass Daten zum Entwicklungsfortschritt zu einer Aktualisierung der Roadmap führen können.

Wenn Sie OKRs verwenden möchten, können Sie die Ziele in Abbildung 1–1 als Objectives betrachten. Es gibt vier Ziele:

- die *Vision*,
- die *Bedürfnisse*, die die Nutzer- und Kundenziele abdecken,
- *Geschäftsziele* und
- *Produktziele*.

Diese Ziele bilden eine kaskadenförmige Kette. Aus der Vision werden die Bedürfnisse und Geschäftsziele abgeleitet, aus denen wiederum die Produktziele.⁶ Sie könnten beispielsweise die Produktziele als Objectives und die entsprechenden Termine, Messgrößen und Leistungsmerkmale als Key Results formulieren. Ich persönlich finde OKRs nicht gut geeignet, um Produkte zu managen und produkt-spezifische Ziele zu setzen. Der Grund dafür ist folgender: Die Verwendung von OKRs führt tendenziell zu einem eher textlastigen Ansatz. Das kann zu Dokumenten führen, die vergleichsweise lang und schwer verständlich sind. Das fühlt sich an, als würde man die Uhr in die 1970er-Jahre zurückdrehen, als Andy Grove die OKRs bei Intel erfand. Es ignoriert die Fortschritte, die in den letzten Jahren durch die Entwicklung spezieller visueller Produktmanagementtools wie meinem Product Vision Board und meiner GO Product Roadmap oder Alexander Osterwalders Business Model Canvas [Osterwalder & Pigneur 2014] erzielt wurden.

1.2 Befugnisse, Zusammenarbeit und strategische Entscheidungen

Um die Pläne effektiv zu nutzen, die Stakeholder auf eine gemeinsame Linie zu bringen und die Arbeit der Entwicklungsteams zu steuern, ist es wichtig, zu verstehen, was die Produktstrategie und die Roadmap sind und wie sie zusammenhängen. Aber das reicht nicht aus. Ohne das richtige Maß an Befugnissen besteht die Gefahr, dass die aktiven und meinungsstarken Stakeholder Ihre Strategie und Roadmap bestimmen und dass die Pläne in erster Linie auf deren Bedürfnisse und nicht auf die der Nutzer und Kunden ausgerichtet sind. Mit einem solchen Ansatz werden Sie jedoch kaum Erfolg mit einem Produkt haben. Im schlimmsten Fall haben Sie am Ende ein *Frankenstein-Produkt* – ein Produkt, das aus einer seltsamen Ansammlung von Leistungsmerkmalen besteht, am Markt kaum Akzeptanz findet und ein schlechtes Benutzererlebnis bietet. Als Produktperson müssen Sie für die

6. Das Modell in Abbildung 1–1 setzt die Hierarchie der produktbezogenen Ziele um, die ich in [Pichler 2022] vorschlage. Wie Sie die richtigen Bedürfnisse und Geschäftsziele ermitteln können, erkläre ich ausführlicher im Kapitel 3, und wie Sie aus den Bedürfnissen und Geschäftszielen Produktziele ableiten können, erörtere ich im Kapitel 7.

Produktstrategie und die Roadmap verantwortlich sein und Sie sollten das letzte Wort bei strategischen Entscheidungen haben.

Das heißt aber nicht, dass Sie die Strategie und die Roadmap allein erstellen müssen, die fertigen Pläne den Stakeholdern und Entwicklungsteams übergeben und erwarten, dass diese sie in die Tat umsetzen. Wie gut durchdacht Ihre Produktstrategie und Roadmap auch sein mögen, sie sind wertlos, wenn die Stakeholder und Entwicklungsteams sie nicht annehmen. Sie müssen sie daher in die Erstellung und Aktualisierung der Pläne einbeziehen, am besten in Form von gemeinsamen Workshops, wie ich später in diesem Buch näher erläutere. Solch ein kollaborativer Ansatz bietet die folgenden drei Vorteile:

- Erstens führt es zu besseren Entscheidungen, da Sie das Fachwissen der Stakeholder und der Mitglieder des Entwicklungsteams nutzen können.
- Zweitens schafft es Transparenz und ein gemeinsames Verständnis – die Leute wissen, was getan werden muss und warum eine Entscheidung getroffen wurde.
- Drittens wird eine größere Akzeptanz erreicht. Wenn Sie den Beteiligten die Möglichkeit geben, strategische Entscheidungen mitzugestalten, werden sie diese eher unterstützen und umsetzen.

Wenn Sie gemeinsam mit den Stakeholdern und Entwicklungsteams Entscheidungen treffen, sollten Sie eine Kultur der Offenheit pflegen und nicht an vorgefassten Meinungen festhalten. Hören Sie stattdessen den einzelnen Personen aufmerksam zu und würdigen Sie ihre Ideen und Bedenken, auch wenn Sie anderer Meinung sind. Machen Sie aber nicht den Fehler, es allen recht machen zu wollen, oder lassen Sie nicht zu, dass einzelne Personen dominieren. Suchen Sie stattdessen nach einer Entscheidung, die den Wert Ihres Produkts maximiert und die größtmögliche Unterstützung erhält.

Einen Mangel an Befugnissen überwinden

Wenn Sie derzeit nicht über die Produktstrategie und Roadmap verfügen können und nicht befugt sind, strategische Produktentscheidungen zu treffen, sollten Sie die folgenden drei Tipps beachten:

1. Erweitern Sie Ihr Fachwissen über Produktstrategie und Roadmaps. Dazu gehört, dass Sie in der Lage sind, eine Produktstrategie zu erstellen, zu validieren und daraus eine Produkt-Roadmap abzuleiten – etwas, das Sie in diesem Buch lernen werden. Andernfalls wird es Ihnen schwerfallen, das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen und Führung zu übernehmen.

2. Stärken Sie Ihre Führungsqualitäten und Ihre Fähigkeit, andere zu beeinflussen. Dazu gehört, dass Sie sich im aktiven Zuhören üben und konstruktiv mit Meinungsverschiedenheiten und Konflikten umgehen, wie ich in meinem Buch *Leadership im Produktmanagement* [Pichler 2022] näher erläutere.
3. Setzen Sie sich für mehr Befugnisse ein und sprechen Sie mit den verantwortlichen Entscheidungsträgern in der Organisation. Erklären Sie den Personen, warum Befugnisse eine Voraussetzung für den Produkt-erfolg sind. Ihr Scrum Master oder Agile Coach kann Ihnen dabei helfen, da es zu seinen Aufgaben gehört, den Rahmen für organisatorische Veränderungen zu schaffen. Dazu zählt auch die Einrichtung eines effektiven Produktmanagements.

1.3 Vier Erfolgsfaktoren für ein Produkt

Das ultimative Ziel der Erstellung einer Produktstrategie und einer Produkt-Roadmap ist ein *nachhaltiger* Produkterfolg. Sie möchten sicherstellen, dass Ihr Produkt seinen Nutzern und Kunden einen guten Dienst erweist und kontinuierlich einen Mehrwert für das Unternehmen schafft. Der Erfolg eines Produkts lässt sich zwar nicht auf eine einfache Formel reduzieren, aber es gibt vier Faktoren, die einen großen Einfluss darauf haben. Diese sind: Attraktivität, Machbarkeit, Rentabilität und Ethik, wie in Abbildung 1–3 dargestellt.

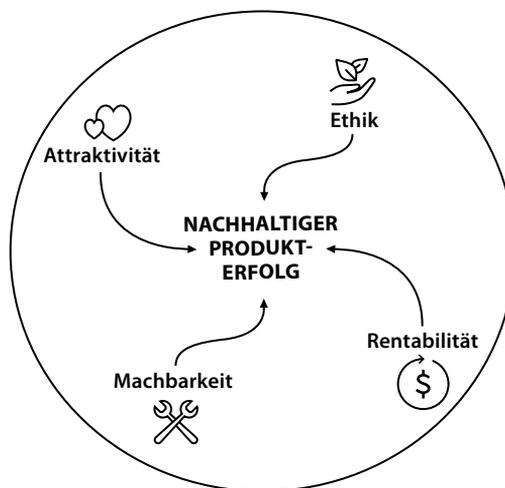


Abb. 1–3 Die vier Erfolgsfaktoren für ein Produkt

- Die *Attraktivität* ist wahrscheinlich der wichtigste Faktor. Wenn die Menschen ein Produkt nicht brauchen oder benutzen wollen, wird es scheitern. Um attraktiv zu sein, muss ein Produkt ein bestimmtes Problem lösen oder einen greifbaren Nutzen bieten. Ein Beispiel für Ersteres sind die AirTags von Apple, die Menschen helfen, ihre Schlüssel und andere verlegte Gegenstände wiederzufinden. Für den anderen Ansatz steht Sonos, ein kabelloses HiFi-System, das den Musikgenuss durch einfachen Zugang zu einer Reihe von Streaming-Diensten ermöglicht. Aber ganz gleich, ob ein Produkt ein Problem löst oder einen Nutzen bietet, es muss einen Mehrwert für seine Nutzer schaffen – oder es ist dem Untergang geweiht.
- *Machbarkeit* bedeutet, dass es möglich ist, das Produkt zu entwerfen und zu bauen. Die erforderlichen Technologien existieren also oder können entwickelt werden. Außerdem sind genügend Mitarbeitende mit den richtigen Fähigkeiten verfügbar oder können eingestellt werden. Wenn die Entwicklung des Produkts beispielsweise fortgeschrittene Algorithmen des maschinellen Lernens erfordert, müssen Sie sicherstellen, dass geeignete Frameworks für das maschinelle Lernen existieren oder entwickelt werden können.
- *Rentabilität* bedeutet, dass die Entwicklung und Bereitstellung des Produkts aus wirtschaftlicher Sicht rentabel ist. Das Produkt muss also genügend geschäftlichen Nutzen bringen, um die Ausgaben dafür zu rechtfertigen. Dazu können die Generierung von Einnahmen, die Senkung von Kosten, die Steigerung der Produktivität und die Stärkung der Marke gehören. Beispiele für Produkte, die Einnahmen generieren, sind die Google-Suche, die durch Werbung Geld einbringt, und Microsoft Word, das durch Abonnements (als Teil der Office-Suite) finanziert wird. Demgegenüber stehen Produkte wie der Google Chrome-Browser und Microsoft Edge, die den Unternehmen andere Vorteile bieten. Sie ermöglichen den Unternehmen die Kontrolle darüber, wie die Nutzer auf das Internet zugreifen, binden sie an ihr jeweiliges Ökosystem und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sie mit umsatzgenerierenden Angeboten interagieren.
- Die *Ethik* schließlich besagt, dass ein Produkt den Menschen und dem Planeten keinen Schaden zufügen darf. Es darf das psychische Wohlbefinden der Menschen nicht beeinträchtigen, indem es sie beispielsweise süchtig macht oder Inhalte anbietet, die Fehlinformationen, Selbstverletzung oder Gewalt fördern. Außerdem trägt ein ethisches Produkt nicht negativ zum Klimawandel bei und schadet der Umwelt nicht durch die Art und Weise, wie es entwickelt, bereitgestellt und – falls es Hardware enthält – hergestellt, geliefert und entsorgt wird. Um dies zu erreichen, müssen Sie ein Geschäftsmodell wählen, das für alle Beteiligten fair ist, und ethisch vertretbare Design- und Programmierent-

scheidungen treffen, z.B. indem Sie die Verwendung von »Dark Patterns«⁷ vermeiden und Verzerrungen beim maschinellen Lernen abmildern, wie ich später in diesem Buch näher erläutern werde.

Eine kurze Geschichte der vier Erfolgsfaktoren

Die ersten drei Faktoren – Attraktivität, Machbarkeit und Rentabilität – wurden ursprünglich von Tim Brown in seinem Buch *Change by Design* vorgeschlagen. Er beschreibt sie als konkurrierende Zwänge, die ausbalanciert werden müssen, um erfolgreich Innovationen einzuführen. Wie Brown feststellt, könnte dies jedoch dazu führen, dass »verlockende, aber im Grunde bedeutungslose Produkte entwickelt werden, die für die örtliche Mülldeponie bestimmt sind – und die Menschen dazu verleiten, mit Geld, das sie nicht haben, Dinge zu kaufen, die sie nicht brauchen, um Nachbarn zu beeindrucken, die sich nicht dafür interessieren« ([Brown 2009], S. 20). Die Auswirkungen, die digitale Produkte auf die psychische Gesundheit der Menschen haben können, machen es meines Erachtens zwingend erforderlich, die Ethik als vierten Erfolgsfaktor hinzuzufügen. Auf der positiven Seite erhöht ein ethisches Produkt die Chancen auf einen dauerhaften Produkterfolg und verringert das Risiko, dass die Reputation des Unternehmens leidet.

1.4 Ein Produktstrategieprozess

Um die richtigen strategischen Produktentscheidungen zu treffen, müssen Sie in der Regel Daten sammeln und neues Wissen erwerben. Möglicherweise müssen Sie mit potenziellen Nutzern sprechen, eine Wettbewerbsanalyse durchführen und geeignete Technologien untersuchen – um nur einige der üblichen Aufgaben zu nennen. Diese Arbeit muss geplant und gemanagt werden, und dazu ist es von Vorteil, den richtigen Prozess zu etablieren. Es gibt zwei Arten von Prozessen: die zeitlich begrenzte und die kontinuierliche Strategieentwicklung.

7. *Anm.d. Übers.:* Der Begriff »Dark Patterns« steht für Techniken, die darauf ausgelegt sind, Nutzer von digitalen Produkten (z.B. Onlinedienste oder soziale Netzwerke) zu Handlungen zu animieren, die eigentlich nicht in ihrem Interesse sind oder sogar negative Konsequenzen haben. Beispiele sind getarnte Werbung, zeitlicher Druck beim Kauf oder wenn ungefragt Produkte in den Warenkorb gelegt werden.

1.4.1 Zeitlich begrenzte Strategieentwicklung

Immer wenn Sie ein neues Produkt entwickeln oder ein bestehendes Produkt in größerem Umfang verändern, empfehle ich Ihnen, einen entsprechenden Innovationsprozess anzuwenden, wie er in Abbildung 1–4 dargestellt ist.

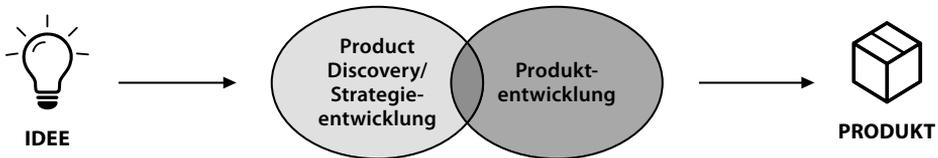


Abb. 1–4 Innovationsprozess mit zeitlich begrenzter Strategieentwicklung

Dieser Prozess besteht aus zwei Gruppen von Aktivitäten, der Product Discovery⁸/Strategieentwicklung und der Produktentwicklung. In der ersten Gruppe wird festgelegt, ob und warum das Produkt entwickelt wird. Dies kann die Beobachtung und Befragung von Nutzern, die Entwicklung und Erprobung von Prototypen und die Erforschung des Geschäftsmodells, das dem Produkt zugrunde liegt, erfordern. Die Ergebnisse umfassen eine validierte Produktstrategie, eine umsetzbare Produkt-Roadmap und ein erstes Product Backlog sowie ein valides Geschäftsmodell, ein übergeordnetes Designkonzept für die Nutzererfahrung (User Experience, UX) und einen groben Entwurf der Softwarearchitektur.

In der zweiten Gruppe von Aktivitäten wird festgelegt, wie das Produkt aussehen und funktionieren soll und wie es entwickelt werden muss. Dabei geht es darum, das richtige UX-Design und die richtige Funktionalität zu ermitteln und umzusetzen sowie die richtigen technischen Entscheidungen zu treffen. Wenn Sie einen Scrum-basierten Entwicklungsprozess verwenden, werden Sie Produktin-

8. Ich benutze den Begriff *Product Discovery*, um auf Arbeit zu verweisen, die darüber entscheidet, ob und warum ein neues Produkt entwickelt werden soll und wie ein bestehendes Produkt erfolgreicher werden oder erfolgreich bleiben kann. Dies schließt die Entwicklung eines brandneuen wie auch die Weiterentwicklung eines bestehenden Produkts mit ein. Es beinhaltet strategisch relevante Aufgaben wie die Bestimmung von Wertbeitrag, Zielgruppe, Alleinstellungsmerkmalen und Geschäftszielen sowie auch die Erstellung oder Aktualisierung einer Product Roadmap, die kommuniziert, wie die Strategie sehr wahrscheinlich umgesetzt wird und wie sich das Produkt vermutlich entwickeln wird.

Die Durchführung dieser Arbeit erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein Produkt entwickelt wird, das die Benutzer wollen und brauchen. Cagan schlägt vor, dass dies die Beantwortung der folgenden vier Fragen beinhaltet (siehe [Cagan 2018], S. 27): Werden die Menschen das Produkt nutzen oder kaufen? Können die Nutzer herausfinden, wie es zu verwenden ist? Können die Entwickler es bauen? Können und wollen die Stakeholder das Produkt unterstützen? Wie diese Definition zeigt, können Product Discovery und Strategiearbeit als weitgehend identisch angesehen werden.

kremente frühzeitig und häufig mit ausgewählten Nutzern testen, indem Sie ihnen z. B. Demos von der Software zeigen oder ausliefern. Auf diese Weise lernen Sie aus deren Feedback, passen das Produkt während der Entwicklung an und maximieren die Chancen, ein Produkt zu entwickeln, das seinen Nutzern einen guten Dienst erweist.

Noch ein Hinweis: In Abbildung 1–4 werden Product Discovery/Strategie und Produktentwicklung als sich überschneidende Aktivitäten und nicht als getrennte Phasen dargestellt. Der Grund dafür ist: Einige Entwicklungsaufgaben, wie z. B. der Entwurf der Benutzeroberfläche und der Architektur, sind oft Teil der anfänglichen Arbeit. So können Sie Risiken angehen, die mit der Attraktivität und Machbarkeit des Produkts zusammenhängen. Außerdem wird die Entwicklungsarbeit vorbereitet und macht so einen Vorbereitungs-Sprint oder Sprint 0 überflüssig. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie nicht den Fehler machen, einen vollständigen Entwurf im Vorfeld (»Big Design Up Front«, BDUF) durchzuführen. Kümern Sie sich nur um die wichtigsten UX- und Architekturrisiken und treffen Sie die meisten Design- und Implementierungsentscheidungen erst dann, wenn das eigentliche Produkt entwickelt wird.

Da es schwierig ist, genau vorherzusagen, wie viel Zeit benötigt wird, um die notwendigen Arbeiten abzuschließen sowie eine validierte Produktstrategie und eine umsetzbare Roadmap zu erstellen, empfehle ich die Verwendung eines festen Zeitraums (Timebox), in dem die Arbeiten abgeschlossen werden müssen. Ihr Ziel sollte es sein, *gerade so viel* Product-Discovery- und Strategiearbeit zu leisten, dass Sie die Pläne erstellen und eine fundierte Go/No-go-Entscheidung über die Entwicklung des eigentlichen Produkts treffen können. Wenn Sie sich nicht sicher sind, wie groß die Zeitspanne sein muss, beginnen Sie mit einem Monat und führen Sie wöchentliche Review-Meetings mit den relevanten beteiligten Personen durch, um den Fortschritt zu bewerten, wie ich es im Kapitel 4 näher erläutern werde.

Zu guter Letzt, vergessen Sie nicht, die wichtigsten Stakeholder und Mitglieder des Entwicklungsteams in die Strategieentwicklung einzubeziehen. Es kann zwar hilfreich sein, wenn das gesamte Entwicklungsteam an den Aktivitäten teilnimmt, oft reicht es jedoch aus, das Team zu bitten, drei Personen zu benennen: eine Person mit den passenden UX-Fähigkeiten – vorausgesetzt, das Produkt ist für den Endbenutzer bestimmt –, eine Person mit den entsprechenden Architektur- und Technologiekenntnissen und eine Person, die über die richtigen Qualitätssicherungskennnisse verfügt. Auf diese Weise können Sie die wichtigsten Risiken für das Benutzererlebnis und die Technologie betrachten, einschließlich der Verfügbarkeit der entsprechenden Entwicklungs- und Testtools.

Design Thinking und zeitlich begrenzte Strategieentwicklung

Wenn Sie sich für Design Thinking interessieren, fragen Sie sich vielleicht, ob Sie Design-Thinking-Konzepte verwenden können, um die in Abbildung 1–4 gezeigte Strategiearbeit durchzuführen. Bevor ich diese Frage beantworte, möchte ich kurz darauf eingehen, was Design Thinking ist. Der Ansatz lässt sich als eine Reihe von fünf Aktivitäten oder Phasen beschreiben, die gemeinhin als *Verstehen*, *Definieren*, *Ideenfindung*, *Prototyping* und *Testen* bezeichnet werden.

Die erste Aktivität hilft Ihnen zu verstehen, wer Ihre Nutzer sind und was diese brauchen, indem Sie sie zum Beispiel beobachten und Interviews durchführen. Im zweiten Schritt wird das spezifische Problem der Nutzer definiert, das Sie lösen wollen. In der dritten Phase entstehen Ideen für mögliche Lösungen, die in der vierten Phase in einfache Prototypen umgesetzt werden. In der letzten Phase werden die Prototypen mit ausgewählten Nutzern getestet, um einen Ansatz zu finden, der wahrscheinlich zu einem erfolgreichen Produkt führen wird.

Beachten Sie, dass die Aktivitäten in der Regel nicht sequenziell durchgeführt werden. Stattdessen kann es vorkommen, dass Sie in einer Schleife zu einer früheren Phase zurückkehren. So könnte man beispielsweise in der Prototypenphase feststellen, dass keine der Lösungsideen positives Feedback von den potenziellen Nutzern erhält. In diesem Fall müssen Sie zur Ideenfindungsphase zurückkehren und neue Ideen entwickeln.

Können Sie die Design-Thinking-Phasen nutzen, um die in Abbildung 1–4 dargestellte Strategiearbeit zu strukturieren und zu organisieren? Ja, das ist möglich. Darüber hinaus sind die Phasen mit dem in diesem Buch besprochenen Ansatz zur Erstellung und Validierung einer Produktstrategie kompatibel. Sie sollten also in der Lage sein, die Praktiken in einem Design-Thinking-Kontext anzuwenden.

1.4.2 Kontinuierliche Strategieentwicklung

So hilfreich der Ansatz der zeitlich begrenzten Strategieentwicklung bei der Erstellung einer Produktstrategie und einer Roadmap auch ist, er reicht nicht aus. Die Welt steht nicht still, Märkte und Technologien verändern sich oder neue Mitbewerber tauchen auf. Deshalb ist es wichtig, dass Sie Ihre Strategie und Ihre Roadmap regelmäßig überprüfen und anpassen. Dazu gehören die folgenden fünf Aktivitäten:

1. Bestimmung der Produktleistung anhand von KPIs wie Nutzerbindung, Konversion und Kundenzufriedenheit.
2. Überprüfung von Markttrends, die sich auf Ihr Produkt auswirken könnten, wie maschinelles Lernen und Internet der Dinge (Internet of Things, IoT).
3. Beobachtung der Konkurrenz und der Änderungen, die Ihre Mitbewerber an ihren Produktportfolios und individuellen Angeboten vornehmen.
4. Betrachtung der Entwicklungen in Ihrem eigenen Unternehmen, die sich auf die Produktstrategie und die Roadmap auswirken könnten, wie z.B. eine Änderung der Geschäftsstrategie.
5. Organisation eines Treffens mit ausgewählten Nutzern und Kunden mindestens einmal pro Quartal. Dieses Treffen kann sowohl online als auch vor Ort stattfinden. Dies wird Ihnen helfen, sich in sie hineinzuversetzen und neue Ideen für Produktverbesserungen und neue Angebote zu entdecken.

Sie können sich die kontinuierliche Strategieentwicklung als einen kontinuierlichen Arbeitsablauf vorstellen. Dieser Workflow steuert die taktische Arbeit und stellt Informationen für detaillierte Produktentscheidungen bereit, die im Product Backlog festgehalten werden.⁹ Gleichzeitig fließen die Erkenntnisse aus der taktischen Arbeit in die strategischen Entscheidungen ein und unterstützen Sie dabei, die Produkt-Roadmap und die Strategie anzupassen. Wie bereits erwähnt, sollten die strategische und die taktische Arbeit miteinander verbunden sein. Strategische und taktische Produktentscheidungen müssen eng aufeinander abgestimmt werden.¹⁰

-
9. Torres schlägt vor, dass kontinuierliche Product Discovery mindestens wöchentlich stattfindende Rechercheaktivitäten beinhaltet, zu denen auch die Interaktion mit Kunden gehört (siehe [Torres 2021], S. 21).
 10. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht darin, die für das Produkt verantwortliche Person zu bitten, sich um die Produktstrategie und die Produkt-Roadmap sowie das Product Backlog zu kümmern. Dies führt zu dem, was ich *Full-Stack Ownership* nenne: die komplette Inbesitznahme eines Produkts durch eine Person. Um dieses Konzept auf größere Produkte und in einer skalierten Umgebung anzuwenden, sind spezialisierte Produktrollen erforderlich, die für Teilprodukte wie Funktionen und Komponenten verantwortlich sind. Dies erkläre ich ausführlicher in [Pichler 2016]. Die Verwendung von Produktzielen auf der Produkt-Roadmap und das Überführen des nächsten Ziels in das Product Backlog ist eine weitere Maßnahme zur Erreichung einer gemeinsamen Ausrichtung, die ich im Abschnitt 7.10 noch näher erläutern werde.

Damit Sie die kontinuierliche Strategiewerkarbeit effektiv durchföhren können, empfehle ich Ihnen die folgenden zwei Maßnahmen:

1. Stellen Sie sicher, dass Sie genügend Zeit einplanen. Als Faustregel würde ich mindestens einen halben Tag pro Woche ansetzen. Einige Produktpersonen verwenden gerne eine Stunde pro Tag auf die kontinuierliche Strategiewerkarbeit, andere ziehen es vor, die notwendige Arbeit ein- oder zweimal pro Woche durchzuführen. Beachten Sie, dass das Ausmaß an Unsicherheit und Veränderung den Aufwand für die Strategieentwicklung beeinflusst: Ein junges Produkt erfordert einen höheren Aufwand als ein älteres, ausgereiftes Produkt.
2. Planen Sie regelmäßige Strategie- und Roadmap-Reviews ein – etwa einmal pro Quartal – und laden Sie Stakeholder und Mitglieder des Entwicklungsteams dazu ein.

Die erste Maßnahme hilft Ihnen, böse Überraschungen zu vermeiden, z. B. wenn ein Mitbewerber eine neue Killerfunktion anbietet. Damit können Sie eher Frühwarnzeichen wie sinkende Anmeldequoten, zunehmende Abwanderung oder eine steigende Anzahl von Supportanfragen erkennen. Auf diese Weise können Sie frühzeitig reagieren und Maßnahmen ergreifen, damit Sie am Ende nicht einen Brand bekämpfen und möglicherweise eine Krise bewältigen müssen. Die vierteljährlichen Reviews ermöglichen es Ihnen, längere Zeiträume und größere Trends zu berücksichtigen. Durch die Einbeziehung von Stakeholdern und Personen aus dem Entwicklungsteam nutzen Sie das kollektive Fachwissen der Mitarbeitenden, schaffen eine einheitliche Ausrichtung und sichern sich die Akzeptanz. Im Idealfall wählen Sie dieselben Personen aus, die Sie bei der Erstellung der aktuellen Produktstrategie und der Roadmap bereits unterstützt haben. Obwohl ich empfehle, die Reviews im Voraus zu planen, müssen Sie natürlich nicht bis zum nächsten Review warten, wenn es neue Entwicklungen gibt, die dringend angegangen werden müssen. In diesem Fall sollten Sie das nächste gemeinsame Review so bald wie möglich durchföhren.

Tipps, wie Sie sich Freiräume für die kontinuierliche Strategiewerkstatt schaffen können

Als Produktperson sind Sie vielleicht schon so stark ausgelastet, dass Ihnen eine kontinuierliche Strategieentwicklung unmöglich erscheint. In diesem Fall sollten Sie die folgenden vier Tipps befolgen, um Zeit zu gewinnen:

1. Erledigen Sie keine Aufgaben, die nicht zu Ihrer eigentlichen Rolle gehören. Dazu gehört die Übernahme von Scrum-Master-Aufgaben, was meiner Erfahrung nach ein häufiger Fehler ist.¹¹
2. Delegieren Sie und teilen Sie einen Teil der Arbeit auf. So könnten Mitglieder der Entwicklungsteams beispielsweise einige Arbeiten zur Verfeinerung des Product Backlog selbst durchführen.
3. Wechseln Sie nicht zwischen den Aufgaben. Erledigen Sie stattdessen eine Aufgabe nach der anderen. Jedes Mal wenn Sie eine neue Aufgabe beginnen, sei es das Lesen einer E-Mail oder das Betrachten neuer Daten, brauchen Sie Zeit, um sich daran zu erinnern, was zu tun ist und wie Sie es tun müssen.
4. Legen Sie regelmäßig Pausen ein, in denen Sie neue Energie tanken können. Zu lange und zu hart zu arbeiten ist kontraproduktiv. Die Produktivität sinkt und die Fehler häufen sich.

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass das Zurückstellen von Prioritäten oder die Vernachlässigung strategischer Arbeit höchstwahrscheinlich zu ungeplanter Arbeit in der Zukunft führen wird. Wenn Sie sich nicht die Zeit nehmen, den Nutzern zuzuhören und den Markt zu beobachten, müssen Sie sich nicht wundern, wenn die Nutzerbindung und die Weiterempfehlungsraten sinken oder wenn Sie von einem Mitbewerber überholt werden. In diesem Sinne ist die Strategieentwicklung wie Fahrradfahren oder Autofahren: Wer nicht nach vorne schaut, riskiert einen Unfall.

11. Die Übernahme von Scrum-Master-Aufgaben erhöht nicht nur Ihre Arbeitsbelastung. Es verdeckt auch ein systemisches Problem und ein organisatorisches Hindernis: Wenn Sie offenbar in der Lage sind, die Verantwortlichkeiten des Scrum Masters zu übernehmen, dann besteht für Ihr Unternehmen kaum die Notwendigkeit, Scrum Master einzustellen oder auszubilden.

1.5 Digitale Produkte und Produktstrategie

Eine Produktstrategie und eine Produkt-Roadmap sind Pläne, die den Wert beschreiben, den ein Produkt schaffen soll. Aber was ist ein Produkt? Diese Frage mag zwar trivial erscheinen, aber ich stelle fest, dass vielen Unternehmen eine klare und gemeinsame Antwort darauf fehlt, insbesondere wenn es um digitale Produkte geht. Dies kann jedoch zu den folgenden zwei Problemen führen:

1. Sie könnten ein Teilprodukt – wie ein Leistungsmerkmal oder eine Komponente – mit dem eigentlichen Produkt verwechseln. Ich betrachte ein Leistungsmerkmal als eine Produktfähigkeit, als ein großes Stück Funktionalität, zum Beispiel die Möglichkeit, eine Datei zu speichern. Eine Komponente ist ein Architekturbaustein wie ein Service, eine Schicht oder ein Subsystem. Es könnte der Code sein, der für die Datenspeicherung zuständig ist, um bei dem Beispiel zu bleiben. Dieser Fehler würde dazu führen, dass Sie eine Leistungs- oder Komponentenstrategie und eine Leistungs- oder Komponenten-Roadmap erstellen. Jedoch wären diese Pläne zu detailliert und feingranular. Sie würden trotz des erhöhten Planungs- und Koordinierungsaufwands keinen wirklichen Nutzen bringen.
2. Sie könnten den Fehler machen, ein Produktportfolio oder eine Produktgruppe wie die Adobe Creative Cloud und Microsoft Office als ein Produkt zu betrachten.¹² Dies kann zu einer Strategie und einer Roadmap führen, die zu grobgranular und auf einer hohen Flugebene angesiedelt sind. Folglich bieten sie den Stakeholdern und Entwicklungsteams, die an den einzelnen Produkten arbeiten, nicht genügend Orientierung.

Diese Fehler zeigen, dass es wichtig ist, sich vor der Erstellung einer Produktstrategie und einer Roadmap im Klaren darüber zu sein, was ein Produkt ist und ob das von Ihnen gemanagte Wirtschaftsgut ein Produkt darstellt. Ich betrachte ein Produkt als eine Einheit, die für eine Gruppe von Menschen, die Nutzer und Kunden, und für das Unternehmen, das es entwickelt, einen bestimmten Wert schafft. Ersteres wird durch die Lösung eines Problems erreicht – denken Sie an die Google-Suche, die das Auffinden von Informationen im Internet erleichtert – oder durch die Bereitstellung eines greifbaren Nutzens – als Beispiel sei hier Microsoft Word genannt, mit dem Dokumente einfach erstellt und bearbeitet werden können. Die Wertschöpfung für das Unternehmen erfolgt durch die direkte Generierung von Einnahmen, wie bei Microsoft Office, durch die Vermarktung oder den Verkauf anderer Produkte oder Dienstleistungen, etwa bei einem Onlineshop wie Amazon.de, oder durch die Steigerung der Produktivität und die Senkung der Kosten, wie bei-

12. Weitere Informationen zu Produktgruppen finden Sie im Abschnitt 3.10.

spielsweise bei einer internen Softwareplattform.¹³ In anderen Worten, ein Produkt ist ein wertschöpfendes Instrument: Es ist ein Wirtschaftsgut, das dazu dient, das Leben der Menschen zu verbessern und eine Organisation dabei zu unterstützen, zu wachsen und zu gedeihen.

Wenn ein Wirtschaftsgut keinen Wert für seine Nutzer, Kunden und das Unternehmen schafft, dann ist es kein Produkt. Nehmen wir Microsoft Word als Beispiel. Als Nutzer kann ich eine Datei öffnen, sie bearbeiten und speichern. Diese drei Leistungsmerkmale stellen Schritte in einem allgemeinen Arbeitsablauf dar, sie können von dedizierten Teams entwickelt werden und komplexe technische Lösungen erfordern. Ich würde sie jedoch als Leistungsmerkmale und nicht als Produkte betrachten, da sie für sich genommen weder für die Nutzer noch für Microsoft einen Mehrwert darstellen.

Tipps zur Identifizierung digitaler Produkte

Wenn es Ihnen schwerfällt, zu bestimmen, welche Elemente Produkte sind und welche nicht, dann folgen Sie diesem Ansatz: Beginnen Sie mit den Nutzern und Kunden im Hinterkopf und identifizieren Sie Ihre Produkte *von außen nach innen*. Fragen Sie sich, warum die Menschen die von Ihnen angebotenen Leistungsmerkmale nutzen. Welche Probleme versuchen sie zu lösen, welchen Nutzen wollen sie erzielen oder welche Aufgaben wollen sie erledigen? Sie können diese Fragen beantworten, indem Sie Nutzer beobachten und interviewen sowie relevante Analysedaten verwenden.

Beginnen Sie außerdem mit umsatzbringenden Produkten, die in der Regel leicht zu identifizieren sind: Dies sind die Güter, für die die Menschen bereit sind zu zahlen. Ein Beispiel wären die Produkte, die auf der Website eines Onlinehändlers verkauft werden. Betrachten Sie dann die unterstützenden Produkte wie die Website und die mobilen Anwendungen, die es den Kunden ermöglichen, die richtigen Produkte zu finden und zu kaufen. Bestimmen Sie schließlich alle internen technischen Produkte wie eine Softwareplattform oder einen Datenspeicher. Auf diese Weise sollten Sie ein klares Verständnis für die Produkte in Ihrem Unternehmen erlangen und in der Lage sein, die richtigen strategischen Produktentscheidungen zu treffen.

13. Weitere Informationen zu Plattformen finden Sie im Abschnitt 3.9.