

# Teil I:

## LEKTIONEN VON FÜHRENDEN TECHNOLOGIEUNTERNEHMEN

---

Mitte der Achtzigerjahre war ich ein junger Softwareprogrammierer und arbeitete für Hewlett-Packard an einem sehr renommierten Produkt. Es war eine Zeit, in der künstliche Intelligenz (zum ersten Mal) in aller Munde war, und ich hatte das Glück, bei einer der zu diesem Zeitpunkt besten Technologiefirmen der Branche zu arbeiten, als Teil eines sehr starken Softwareentwicklungsteams (etliche Mitglieder dieses Teams wurden später bei Firmen in der gesamten Branche überaus erfolgreich).

Unsere Aufgabe war schwierig: Wir sollten eine KI-fähige Technologie für eine preiswerte Allzweck-Workstation schaffen, die bis dahin eine spezielle Hardware-Software-Kombination zum Preis von über 100.000 Dollar pro Nutzer erforderte – eine Summe, die nur für wenige erschwinglich war.

Weit über ein Jahr arbeiteten wir hart daran und opferten zahlreiche Nächte und Wochenenden. Bei der Gelegenheit fügten wir dem Portfolio von HP einige Patente hinzu. Wir entwickelten die Software, um die hohen Qualitätsstandards von HP zu erfüllen. Wir internationalisierten das Produkt und übersetzten es in mehrere Sprachen. Wir bildeten das Verkaufsteam aus. Wir gaben der Presse eine Vorschau auf unsere Technologie und erhielten exzellente Beurteilungen. Wir waren bereit. Wir nahmen die Markteinführung vor. Wir feierten die Markteinführung.

Es gab nur ein Problem: Niemand kaufte.

Das Produkt war ein totaler Misserfolg am Markt. Ja, es war technisch beeindruckend und die Rezensenten fanden es wunderbar, aber es war nichts, was die Leute haben wollten oder brauchten.

Das Team war natürlich überaus frustriert von diesem Ergebnis. Doch bald fingen wir an, uns ein paar sehr wichtige Fragen zu stellen: Wer entscheidet, welche Produkte wir schaffen sollen? Wie wird das entschieden? Woher wissen die Entscheider, dass unsere Entwicklungen von Nutzen sein werden?

Unser junges Team lernte etwas sehr Bedeutsames – etwas, das viele Teams auf die harte Tour erfahren haben: *Es spielt keine Rolle, wie gut Ihr Entwicklerteam ist, wenn es nicht an etwas Lohnenswertem arbeiten kann.*

Als ich versuchte, den Gründen für unser Scheitern auf die Spur zu kommen, erfuhr ich, dass die Entscheidungen darüber, was entwickelt werden sollte, von einem

Produktmanager getroffen wurden – jemandem, der hauptsächlich in der Marketingabteilung angesiedelt und für die Festlegung der von uns geschaffenen Produkte zuständig war. Aber ich erfuhr auch, dass Produktmanagement nicht gerade eine Stärke von HP war. Später fand ich heraus, dass die meisten Firmen darin nicht besonders gut waren und tatsächlich immer noch nicht sind.

Ich schwor mir, nie wieder so hart an einem Produkt zu arbeiten, wenn ich nicht sicher war, dass es sich dabei um etwas handelte, was Nutzer und Kunden wollten.

Während der folgenden dreißig Jahre hatte ich das große Glück, an einigen der erfolgreichsten Hightech-Produkte unserer Zeit arbeiten zu dürfen – zuerst bei HP während des Aufstiegs der Personal Computer, dann bei Netscape Communications während des Aufstiegs des Internets, wo ich als Vice President für Plattformen und Tools beschäftigt war, später bei eBay während des Aufstiegs des E-Commerce und der Online-Marktplätze, wo ich Senior Vice President für Produkte und Design war, und schließlich als Berater für Start-ups, von denen viele zu den heute erfolgreichsten Technologieunternehmen zählen.

Nicht alle entwickelten Produkte waren gleichermaßen erfolgreich, aber ich kann zum Glück behaupten, dass keine Misserfolge darunter waren, und viele werden von Millionen Menschen auf aller Welt geliebt und verwendet.

---

Ich fand heraus, dass es einen gewaltigen Unterschied gab, wie die *besten* Firmen Produkte herstellten und wie die *meisten* Firmen das taten.

---

Bald nachdem ich eBay verlassen hatte, erhielt ich Anrufe von Produktorganisationen, die ihren Produktionsprozess verbessern wollten. Als ich anfang, mit diesen Unternehmen zu arbeiten, fand ich heraus, dass es einen gewaltigen Unterschied gab, wie die *besten* Firmen Produkte herstellten und wie die *meisten* Firmen das taten.

Ich erkannte, dass die optimale Vorgehensweise sich stark von der gängigen Vorgehensweise unterschied.

Die meisten Unternehmen verwendeten immer noch alte und ineffiziente Formen der Produktentdeckung und -bereitstellung. Ich fand auch heraus, dass es nur beklagenswert wenige Hilfestellungen gab, sowohl in der akademischen Welt, darunter die besten Business-School-Lehrgänge, als auch in Branchenorganisationen, die hoffnungslos in den gescheiterten Modellen der Vergangenheit festzuhängen schienen – genau wie das, mit dem ich bei HP gearbeitet hatte.

Ich hatte tolle Erlebnisse und besonders dankbar bin ich dafür, dass ich die Gelegenheit hatte, mit einigen der besten Produktfachleute in der Branche zusammenzuarbeiten. Von ihnen stammen die besten Ideen in diesem Buch. Viele von ihnen erwähne ich in der Danksagung. Ich habe von ihnen allen gelernt und dafür bin ich jedem Einzelnen von ihnen dankbar.

Ich habe mich für diesen Berufsweg entschieden, weil ich an Produkten arbeiten wollte, die der Kunde liebt – Produkte, die inspirieren und einen echten Wert liefern. Ich stelle

fest, dass die meisten Führungskräfte im Produktmanagement ebenfalls inspirierende und erfolgreiche Produkte schaffen wollen. Aber die meisten Produkte sind nicht inspirierend und das Leben ist zu kurz für schlechte Produkte.

Meine Hoffnung beim Schreiben dieses Buches ist, dass es dazu beiträgt, die Best Practices der erfolgreichsten Produktunternehmen zu verbreiten, und dass dabei wirklich inspirierende Produkte herauskommen – Produkte, die der Kunde liebt.



## 1 Hinter jedem großartigen Produkt

Es ist meine feste Überzeugung und das zentrale Konzept dieses Buches, dass hinter jedem großartigen Produkt jemand steht – im Allgemeinen unermüdlich hinter den Kulissen arbeitend –, der das Produktteam dazu gebracht hat, Technologie und Design so miteinander zu kombinieren, dass echte Kundenprobleme auf eine Weise gelöst werden, die mit den geschäftlichen Bedürfnissen übereinstimmt.

Diese Menschen tragen für gewöhnlich den Titel Produktmanager, aber sie können auch Mitgründer oder CEO eines Start-ups sein oder eine andere Position im Team ausfüllen, haben jedoch die Dinge ins Rollen gebracht, weil sie die Notwendigkeit erkannt haben.

Außerdem unterscheidet sich diese Produktmanagementposition sehr stark von jenen des Designers, des Programmierers, des Marketing- oder Projektmanagers.

Das vorliegende Buch richtet sich an diese Menschen.

In modernen Technologieproduktteams hat der Produktmanager einige sehr spezifische und äußerst anspruchsvolle Verantwortlichkeiten. Es ist eine enorm schwierige Position und jeder, der Ihnen etwas anderes erzählen will, tut Ihnen damit keinen Gefallen.

Die Position des Produktmanagers ist normalerweise eine absolute Vollzeitaufgabe. Ich persönlich kenne nicht viele, die in der Lage sind, alles dafür Notwendige in weniger als sechzig Stunden pro Woche zu schaffen.

Es ist prima, wenn Sie Designer oder Programmierer sind und auch als Produktmanager fungieren wollen – das hat ein paar echte Vorteile. Aber Sie werden schnell merken, dass Sie sich damit ein riesiges Arbeitspensum aufgehalst haben. Wenn Sie damit zurechtkommen, können die Ergebnisse durchaus beeindruckend sein.

Ein Produktteam besteht aus mindestens einem Produktmanager und normalerweise zwischen zwei und zehn Programmierern. Falls Sie ein an den Benutzer gerichtetes Produkt herstellen, sollten Sie auch wenigstens einen Produktdesigner in Ihrem Team haben.

In diesem Buch beleuchten wir auch die Situation, dass Sie auf Programmierer oder Designer an anderen Standorten oder von Agenturen oder Arbeitsvermittlungsfirmen zurückgreifen müssen. Doch ganz gleich, wie Sie Ihr Team zusammenstellen, diese Position und dieses Buch gehen davon aus, dass Sie ein Team damit beauftragt haben, mit Ihnen an der Gestaltung, Erstellung und Lieferung eines Produkts zu arbeiten.

---

Es ist meine feste Überzeugung und das zentrale Konzept dieses Buches, dass hinter jedem großartigen Produkt jemand steht – im Allgemeinen unermüdlich hinter den Kulissen arbeitend –, der das Produktteam dazu gebracht hat, Technologie und Design so miteinander zu kombinieren, dass echte Kundenprobleme auf eine Weise gelöst werden, die mit den geschäftlichen Bedürfnissen übereinstimmt.

---



## 2 Technologiegetriebene Produkte und Dienstleistungen

Es gibt eine Vielzahl von Produkten, aber in diesem Buch konzentriere ich mich ausschließlich auf solche, die *auf Technologie basieren*. Manches von dem, was wir in diesem Buch behandeln, mag Ihnen auch von Nutzen sein, wenn Sie nicht technologische Produkte herstellen, aber dafür übernehme ich keine Garantie. Ehrlich gesagt gibt es bereits eine große Auswahl leicht zugänglicher Quellen für nicht technologische Produkte, wie etwa die meisten Verbrauchsgüter, sowie für die Produktmanager dieser nicht technologischen Erzeugnisse.

Mein Fokus liegt auf den besonderen Problemen und Herausforderungen der Herstellung von technologiegetriebenen Produkten, Dienstleistungen und Erfahrungen.

Ein paar gute Beispiele für den hier behandelten Schwerpunkt sind Verbraucherdienstleistungsprodukte wie E-Commerce-Seiten oder -Marktplätze (z. B. Netflix, Airbnb oder Etsy), soziale Netzwerke (z. B. Facebook, LinkedIn oder Twitter), Unternehmensdienstleistungen (z. B. Salesforce.com, Workday oder Workiva), Endverbrauchergeräte (z. B. Apple, Sonos oder Tesla) und Apps (z. B. Uber, Audible oder Instagram).

Technologiegetriebene Produkte müssen nicht ausschließlich digital sein. Viele der besten Beispiele sind heutzutage Kombinationen von Online- und Offline-Erlebnissen – zum Beispiel die Suche nach einer Mitfahrgelegenheit oder einer Unterkunft für eine Nacht, die Beantragung eines Hypothekendarlehens oder der Versand einer Expresslieferung.

---

Mein Fokus liegt auf den besonderen Problemen und Herausforderungen der Herstellung von technologiegetriebenen Produkten, Dienstleistungen und Erfahrungen.

---

Ich bin davon überzeugt, dass die meisten Produkte sich heutzutage in *technologiegetriebene* Produkte verwandeln, und Firmen, die das nicht erkennen, verschwinden rasch vom Markt. Aber noch einmal, ich konzentriere mich hier auf technologiegetriebene Produkte und jene Unternehmen, die daran glauben, dass sie sich der Technologie offen zuwenden und sie im Interesse ihrer Kunden fortwährend innovieren müssen.



### 3 Start-ups: Product/Market-Fit

In der Welt der Technologie haben wir im Allgemeinen drei Unternehmensstadien: Start-ups, Wachstums- und reife Unternehmen. Werfen wir einen kurzen Blick auf die Charakterisierung dieser drei Stadien und die Herausforderungen, denen Sie in jedem davon begegnen werden.

Ich definiere ein *Start-up* allgemein als ein neues Produktionsunternehmen, das den Product/Market-Fit noch erreichen muss. Product/Market-Fit ist ein überaus wichtiges Konzept, das ich im späteren Verlauf noch erläutern werde, aber sagen wir fürs Erste einmal, dass das Start-up immer noch bemüht ist, ein Produkt zu schaffen, mit dem sich ein rentables Geschäft machen lässt.

In einem Start-up wird die Position des Produktmanagers für gewöhnlich durch einen der Mitgründer besetzt. Typischerweise gibt es weniger als fünfundzwanzig Programmierer und die Bandbreite reicht von einem bis zu vielleicht vier oder fünf Produktteams.

Die Realität für ein Start-up besteht darin, schnellstmöglich den Product/Market-Fit erreichen zu müssen, ehe das Geld aufgebraucht ist. Es zählt kaum etwas anderes, bis Sie ein starkes Produkt anbieten können, das die Bedürfnisse eines Anfangsmarktes deckt, deshalb liegt der Fokus des jungen Unternehmens notwendigerweise auf dem Produkt.

Start-ups haben meistens ein begrenztes Startkapital, um herauszufinden, ob das Unternehmen das notwendige Produkt entdecken und bereitstellen kann. Je mehr das Kapital zur Neige geht, umso hektischer wird das Tempo und umso verzweifelter werden das Team und die Führung.

Auch wenn Geld und Zeit typischerweise knapp sind, so sind gute Start-ups optimal darauf ausgerichtet, schnell zu lernen und zu reagieren, und normalerweise werden sie kaum von Bürokratie gehemmt. Dennoch ist die hohe Versagensquote von Technologie-Start-ups kein Geheimnis. Die wenigen erfolgreichen sind im Allgemeinen jene, die sehr gut bei der Produktentdeckung abschneiden, und das ist das zentrale Thema dieses Buches.

Die Arbeit in einem Start-up – das Rennen um den Product/Market-Fit – ist für gewöhnlich stressig, anstrengend und riskant. Aber es kann auch eine überaus positive Erfahrung sein, und wenn alles gut läuft, ist sie auch finanziell lohnenswert.

---

Es zählt kaum etwas anderes, bis Sie ein starkes Produkt anbieten können, das die Bedürfnisse eines Anfangsmarktes deckt.

---



## 4 Wachstumsunternehmen: dem Erfolg entgegenklettern

Diejenigen Start-ups, die genügend Kompetenz und Glück haben (im Allgemeinen braucht man beides), um den Product/Market-Fit zu erreichen, sind bereit, sich einer weiteren und gleichermaßen anspruchsvollen Herausforderung zu stellen: dem effektiven Wachstum.

Es sind viele maßgebliche Herausforderungen damit verbunden, ein Start-up zu einem großen, erfolgreichen Geschäft auszubauen. Auch wenn es sich dabei um eine extrem schwierige Aufgabe handelt, so ist es doch, wie wir zu sagen pflegen, ein angenehmes Problem.

Wir müssen nicht nur deutlich mehr Leute einstellen, sondern auch herausfinden, wie wir unsere Anfangserfolge mit neuen, verwandten Produkten und Dienstleistungen wiederholen können. Gleichzeitig müssen wir das Kerngeschäft schnellstmöglich vergrößern.

In der Wachstumsphase haben wir für gewöhnlich zwischen fünfundzwanzig und mehreren Hundert Programmierern, es sind also viel mehr Leute da, die helfen können, allerdings zeigen sich auch überall Anzeichen von Organisationsstress.

Die Produktteams beschwerten sich darüber, dass sie das große Ganze nicht verstehen – sie erkennen nicht, inwiefern ihre Arbeit zu den übergeordneten Zielen beiträgt, und sie ringen mit der Frage, was es bedeutet, ein kompetentes, autonomes Team zu sein.

---

Auch wenn es sich dabei um eine extrem schwierige Aufgabe handelt, so ist es doch, wie wir zu sagen pflegen, ein angenehmes Problem.

---

Verkauf und Marketing klagen häufig, dass die Markteintrittsstrategien, die beim ersten Produkt funktioniert haben, für einige der neuen Produkte im Portfolio nicht so recht passen.

Die technische Infrastruktur, die geschaffen wurde, um die Anforderungen des Ursprungsproduktes zu erfüllen, platzt oft aus allen Nähten und man hört den Begriff »Techniknotstand« von jedem Programmierer, mit dem man sich unterhält.

Dieses Stadium ist auch schwierig für Führungskräfte, weil der Führungsstil und die Mechanismen, die funktioniert haben, als das Unternehmen noch ein junges Start-up war, oft nicht skalierbar sind. Die Führungskräfte sind gezwungen, ihre Positionen und in vielen Fällen auch ihre Verhaltensweisen zu verändern.

Doch die Motivation, diese Hindernisse zu überwinden, ist sehr groß. Oft strebt das Unternehmen den Börsengang an oder möchte vielleicht eine der Hauptgeschäftseinheiten eines bestehenden Unternehmens werden. Auch die Chance darauf, einen maßgeblichen und positiven Einfluss auf die Welt zu haben, kann sehr motivierend sein.



## 5 Reife Unternehmen: dauerhafte Produktinnovation

Denjenigen Unternehmen, die erfolgreich wachsen und ein dauerhaft tragfähiges Geschäftsmodell schaffen wollen, stehen ein paar der schwierigsten Herausforderungen noch bevor.

Starke Technologieunternehmen wissen, dass sie fortwährende Produktinnovation gewährleisten müssen. Das bedeutet, ständig neuen Wert für ihre Kunden und ihr Geschäft zu schöpfen. Nicht nur bestehende Produkte aufzubessern und zu optimieren (was als Wertsteigerung bezeichnet wird), sondern vielmehr das volle Potenzial eines jeden Produktes zu entfalten.

Gleichwohl befinden sich viele große, reife Unternehmen bereits in einer langsamen Todesspirale. Alles dreht sich nur noch um die Ausschöpfung des Wertes und der Marke, die vor vielen Jahren oder gar Jahrzehnten geschaffen wurden. Der Unternehmenstod tritt selten über Nacht ein und ein großes Unternehmen kann viele Jahre lang dahintreiben. Aber machen wir uns nichts vor, mit der Organisation geht es bergab und das Ende ist gewiss.

Das ist natürlich keine Absicht, aber wenn Unternehmen erst einmal diese Größe erreicht haben – und oft an der Börse notiert sind –, gibt es eine enorme Vielzahl an Stakeholdern in jedem Geschäftsbereich, die alles tun, um zu bewahren, was das Unternehmen geschaffen hat.

---

Starke Technologieunternehmen wissen, dass sie fortwährende Produktinnovation gewährleisten müssen.

---

Leider bedeutet dies oft, neue Initiativen oder Wagnisse abzuschmettern, die das Geschäft wiederbeleben könnten (aber das Kerngeschäft potenziell gefährden), oder aber neuen Ideen so viele Steine in den Weg zu legen, dass nur wenige bereit oder in der Lage sind, das Unternehmen in eine neue Richtung zu lenken.

Die Symptome sind kaum zu übersehen, angefangen bei sinkender Moral, einem Mangel an Innovation und einer erheblich längeren Zeitspanne, bis neue Produkte in die Hände der Verbraucher gelangen.

Als die Firma noch jung war, hatte sie vermutlich eine klare und überzeugende Vision. Wenn sie jedoch das Reifestadium erreicht, hat sie diese ursprüngliche Vision weitgehend erreicht und jetzt ist man sich nicht ganz darüber im Klaren, was als Nächstes kommen soll. Die Produktteams klagen über fehlende Visionen, fehlende Vollmachten und die Tatsache, dass es ewig dauert, bis Entscheidungen getroffen werden, und die Produktarbeit entwickelt sich immer mehr zu einem unüberschaubaren Wust verschiedenster Meinungen und Ideen.

Auch die Führung ist wahrscheinlich frustriert über den Innovationsmangel der Produktteams. Nur zu oft sucht sie ihr Heil in Neueinstellungen oder in der Schaffung separater »Innovationszentren«, um in geschützter Umgebung neue Geschäftsideen auszubrüten. Doch das führt nur selten zu den so verzweifelt herbeigesehnten Innovationen.

Und Sie werden auch eine Menge darüber reden hören, wie es sein kann, dass große, reife Unternehmen wie Adobe, Amazon, Apple, Facebook, Google und Netflix es geschafft haben, diesem Schicksal zu entgehen. Die Organisationsleitung fragt sich, warum sie es nicht genauso machen kann. Tatsache ist, sie *könnte* es genauso machen. Aber dazu müsste sie ein paar ziemlich große Veränderungen durchführen und darum geht es in diesem Buch.

## 6 Die Grundursachen gescheiterter Produktvorhaben

Beginnen wir damit, die Ursachen für das Scheitern so vieler Produktvorhaben zu ergründen.

In den meisten Unternehmen, und zwar überall auf der Welt und egal welcher Größe, erkenne ich dieselben grundlegenden Arbeitsweisen und ich kann nicht umhin zu bemerken, dass diese nicht annähernd mit denen der besten Unternehmen vergleichbar sind.

Kleine Warnung vorab: Die folgende Darstellung kann ein bisschen deprimierend sein, besonders wenn Sie sich darin nur allzu gut wiederfinden. Also falls das der Fall sein sollte, möchte ich Sie bitten, einfach mit mir gemeinsam dranzubleiben.

Abbildung 6.1 beschreibt den Prozess, den die meisten Firmen nach wie vor nutzen, um Produkte zu schaffen. Ich will ihn vorerst nicht bewerten – lassen Sie ihn mich zunächst einfach beschreiben:

Wie Sie sehen, fängt alles mit Ideen an. In den meisten Unternehmen kommen sie von innerhalb (durch die Geschäftsführung oder wichtige Stakeholder oder Firmeneigentümer) oder von außen (durch aktuelle oder potenzielle Kunden). Wo auch immer sie ihren Ursprung haben, es gibt stets eine ganze Reihe von Dingen, die verschiedene Bereiche des Unternehmens von uns erfordern.

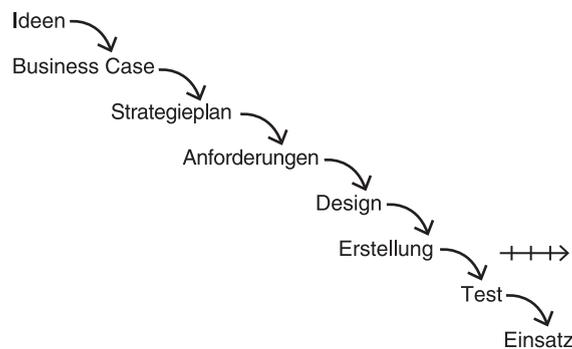


Abbildung 6.1: Grundursachen gescheiterter Produktvorhaben

Nun, die meisten Firmen möchten diese Ideen nach Prioritäten sortiert in einem Strategieplan darstellen, und zwar aus zwei wesentlichen Gründen. Zum einen wollen sie, dass wir als Erstes an den wichtigsten Dingen arbeiten, und zum anderen wollen sie vorhersagen können, wann was fertig ist.

Dafür gibt es gewöhnlich irgendeine Form vierteljährlicher oder jährlicher Planungssitzungen, bei denen die Führungskräfte die Ideen begutachten und über einen Produktstrategieplan verhandeln. Aber um Prioritäten setzen zu können, brauchen sie zunächst für jeden Punkt irgendeine Art von Business Case.

Manche Firmen erstellen formelle Business Cases, andere eher informelle, aber in jedem Fall müssen über jede Idee zwei Dinge bekannt sein: (1) Wie viel Geld oder Wert bringt sie? Und: (2) Wie viel Geld oder Zeit kostet sie? Diese Informationen werden dann für die Erstellung des Strategieplans genutzt, normalerweise für das nächste Quartal, aber manchmal auch bis zu einem Jahr im Voraus.

An diesem Punkt bekommt die Produkt- und Technologieorganisation ihren Marschbefehl und typischerweise werden die Aufgaben nun von der höchsten bis zur geringsten Priorität abgearbeitet.

Hat eine Idee es ganz nach oben auf die Liste geschafft, besteht die erste Aufgabe des Produktmanagers darin, mit den Stakeholdern zu sprechen, um die Idee auszugestalten und eine Reihe von »Anforderungen« zu formulieren.

Diese Anforderungen können Nutzeranregungen sein oder irgendeine Form funktioneller Vorgaben. Ihr Zweck ist es, den Designern und Programmierern zu verdeutlichen, was genau geschaffen werden muss.

Sind die Anforderungen zusammengetragen, wird das User-Experience-Design-Team (vorausgesetzt, das Unternehmen verfügt über ein solches) mit dem Interaktionsdesign, dem visuellen Design und bei physischen Geräten mit dem Industriedesign beauftragt.

Schließlich werden die Anforderungen und die Designvorgaben den Programmierern vorgelegt. An dieser Stelle tritt für gewöhnlich Agile auf den Plan.

Wie auch immer, die Programmierer werden die Arbeit typischerweise auf eine Reihe von Iterationen herunterbrechen – im Scrum-Prozess werden sie als »Sprints« bezeichnet. Es braucht also vielleicht ein bis drei Sprints, um die Idee auszugestalten.

Zu diesen Sprints gehört hoffentlich auch die Qualitätssicherung, doch wenn nicht, wird das QS-Team dies nachholen und ein paar Überprüfungen vornehmen, um sicherzustellen, dass die neue Idee wie angekündigt funktioniert und nicht für weitere Probleme sorgt (die als Regressionen bekannt sind).

Sobald die QS grünes Licht gegeben hat, kann die neue Idee endlich bei wirklichen Kunden zum Einsatz kommen.

Die Mehrheit der Unternehmen, ob groß oder klein, denen ich erstmals begegne, arbeiten im Wesentlichen genauso und tun das schon seit vielen Jahren. Doch diese Unternehmen klagen auch fortwährend über den *Innovationsmangel* und die *sehr lange Dauer* des Weges der Idee zum Kunden.

Ihnen ist vielleicht aufgefallen, dass ich zwar Agile erwähnt habe und dass so ziemlich jeder heute Agile für sich beansprucht, doch was ich gerade beschrieben habe, ist weitgehend ein Kaskadenprozess. Um den Programmierern Gerechtigkeit widerfahren zu lassen, muss gesagt sein, dass sie angesichts des größeren Kaskadenkontextes im Allgemeinen so viel Agile anwenden, wie sie können.

Schön, so machen es also die meisten Teams, aber warum sollte das der Grund für so viele Probleme sein? Ziehen wir jetzt einmal die Verbindungslinien, damit wir genau erkennen können, warum diese sehr häufige Arbeitsmethode für die meisten gescheiterten Produktvorhaben verantwortlich ist.

In der folgenden Liste führe ich auf, was ich für die zehn größten Probleme bei dieser Vorgehensweise halte. Denken Sie daran, dass jedes dieser zehn Probleme eine sehr ernste Angelegenheit ist, die allein schon ein ganzes Team ins Schleudern bringen kann. Viele Firmen haben jedoch mehr als eins oder sogar alle diese Probleme.

1. Beginnen wir ganz oben – bei der Quelle der Ideen. Dieses Modell führt zu verkaufsgesteuerten Besonderheiten und zu stakeholdergesteuerten Produkten. Es gibt zu diesem zentralen Thema noch sehr viel mehr zu sagen, aber fürs Erste nur so viel: Das ist nicht die Quelle unserer besten Produktideen. Eine weitere Folge dieser Vorgehensweise ist die mangelnde Beteiligung der Teammitglieder. In diesem Modell haben sie nichts weiter zu tun, als zu implementieren – sie sind nichts als Söldner.
 

Zwar beansprucht so ziemlich jeder heute Agile für sich, doch was ich gerade beschrieben habe, ist weitgehend ein Kaskadenprozess.
2. Als Nächstes wollen wir über den fatalen Irrtum bei diesen Business Cases sprechen. Um das klarzustellen, ich persönlich bin ein großer Befürworter von Business Cases, zumindest für Ideen, die eine größere Investition brauchen. Aber die Art und Weise, wie die meisten Unternehmen sie in diesem Stadium erstellen, um einen nach Prioritäten geordneten Strategieplan zu erhalten, ist wirklich lächerlich, und zwar aus folgendem Grund. Erinnern Sie sich an die beiden wichtigsten Informationen für jeden Business Case? Wie viel Geld Sie verdienen werden und wie viel es kosten wird? Also, die nackte, schonungslose Wahrheit lautet: In dieser Phase haben wir von beidem nicht die leiseste Ahnung. Genau genommen *können* wir das gar nicht wissen.

Wir können nicht wissen, wie viel Geld wir verdienen, weil das komplett davon abhängt, als wie gut die Lösung sich erweist. Wenn das Team gute Arbeit leistet, könnte die Sache äußerst erfolgreich sein und wahrhaftig den Kurs des Unternehmens ändern. Die Wahrheit ist jedoch, dass viele Produktideen am Ende überhaupt nichts einbringen. Und das ist keine rhetorische Übertreibung. Wirklich *überhaupt nichts* (das wissen wir aus A/B-Tests).

Auf alle Fälle lautet eine der wichtigsten Lektionen beim Produktmarketing, *zu wissen, was wir nicht wissen können*, und wir können zu diesem Zeitpunkt einfach nicht wissen, wie viel Geld wir verdienen werden.

Ebenso wenig Ahnung haben wir davon, wie hoch die Erstellungskosten sein werden. Ohne die eigentliche Lösung zu kennen, ist das für die Technik extrem schwer vorauszusagen. Die meisten erfahrenen Programmierer dürften es ablehnen, in diesem Stadium eine Schätzung vorzunehmen, aber manche werden zu einem T-Shirt-Größen-Kompromiss gedrängt – uns einfach zu sagen, ob es »S, M, L oder XL ausfällt«.

Aber Unternehmen wollen diese nach Prioritäten geordneten Strategiepläne unbedingt haben, und um einen zu erstellen, brauchen sie irgendein System zur Bewertung der Ideen. Also spielen die Leute das Business-Case-Spiel.

3. Ein sogar noch größeres Problem ist, zu sagen, was als Nächstes kommt, und an dieser Stelle sind die Unternehmen wirklich begeistert von ihren Produktstrategieplänen. Im Laufe der Jahre habe ich zahllose Strategiepläne gesehen und die meisten davon sind im Wesentlichen Listen von Funktionen und Projekten. Das Marketing braucht diese Funktion für eine Werbekampagne. Der Verkauf braucht jene Funktion für einen neuen Kunden. Jemand möchte eine PayPal-Verknüpfung. Sie wissen schon, worauf ich hinauswill.

---

Die erste Wahrheit ist, dass mindestens die Hälfte unserer Ideen schlicht nicht funktionieren wird.

---

Aber jetzt kommt das Problem – vielleicht das größte von allen. Es ist das, was ich als die beiden unbequemen Wahrheiten über Produkte bezeichne.

Die erste Wahrheit ist, dass mindestens die Hälfte unserer Ideen schlicht nicht funktionieren wird. Es gibt

viele Gründe, warum eine Idee nicht umsetzbar ist. Der häufigste ist, dass die Kunden diese Idee einfach nicht so fantastisch finden wie wir. Also entscheiden sie sich, sie nicht zu verwenden. Manchmal wollen sie sie zwar verwenden und probieren sie aus, aber das Produkt ist so kompliziert, dass der Aufwand einfach nicht die Sache wert ist, also beschließen die Nutzer, es nicht noch mal zu verwenden. Manchmal besteht das Problem darin, dass die Nutzer das Produkt zwar toll fänden, aber es stellt sich heraus, dass die Herstellung viel mehr erfordert, als wir gedacht haben, weshalb wir einfach nicht die notwendige Zeit und das Geld aufbringen können, um es anzubieten.

Ich kann Ihnen garantieren, dass mindestens die Hälfte der Ideen in Ihrem Strategieplan nicht das von Ihnen erhoffte Resultat bringen wird. (Übrigens, wirklich gute Teams schätzen, dass mindestens drei Viertel der Ideen nicht so laufen wie erhofft.)

Als wäre das noch nicht schlimm genug, lautet die zweite unbequeme Wahrheit, dass selbst für die Ideen, die Potenzial beweisen, typischerweise etliche Iterationen notwendig sind, bis die Realisierung dieser Idee zu einem Punkt gelangt, an dem sie den notwendigen Geschäftswert erbringt. Wir nennen das Time to Money.

Eines der wichtigsten Dinge, die ich über das Produktmanagement gelernt habe, ist, dass diese unbequemen Wahrheiten sich einfach nicht umgehen lassen, egal wie clever Sie auch sein mögen. Und ich hatte das Glück, mit vielen wirklich außergewöhnlichen Produktteams zusammenzuarbeiten. Der tatsächliche Unterschied liegt darin, wie man mit diesen Wahrheiten umgeht.

4. Lassen Sie uns als Nächstes die Rolle des Produktmanagements in diesem Modell betrachten. Eigentlich sollten wir es gar nicht als Produktmanagement bezeichnen – es ist genau genommen eine Form des Projektmanagements. In diesem Modell geht es mehr darum, Anforderungen zusammenzutragen und sie für die Programmierer zu dokumentieren. Lassen Sie mich an dieser Stelle nur sagen, dass

- dies um 180 Grad von der Realität des modernen Technologieproduktmanagements abweicht.
5. Ganz Ähnliches gilt für die Rolle des Designs. Die Sache ist schon viel zu weit vorangeschritten, um dem Design zu seinem tatsächlichen Wert zu verhelfen, und was hier geschieht, sind in erster Linie »kosmetische Maßnahmen«. Der Schaden ist bereits angerichtet und wir versuchen jetzt bloß, eine Schicht Farbe darüberzupinseln. Die UX-Designer wissen, dass das nicht gut ist, aber sie geben sich Mühe, es so nett und stimmig wie möglich aussehen zu lassen.
  6. Die vielleicht größte verpasste Chance in diesem Modell ist die Tatsache, dass die technische Seite viel zu spät ins Spiel gebracht wird. Wir sagen, wenn Sie Ihre Programmierer nur zum Programmieren einsetzen, nutzen Sie nur ungefähr die Hälfte ihres Wertes. Das kleine Geheimnis von Produkten lautet, dass Programmierer typischerweise die beste Innovationsquelle sind; trotzdem werden sie bei diesem Prozess nicht mal zur Party eingeladen.
  7. Nicht nur die Technik wird viel zu spät eingebracht, sondern auch die Prinzipien und wichtigsten Vorzüge von Agile treten viel zu spät auf den Plan. Teams, die Agile auf diese Weise nutzen, schöpfen vielleicht 20 Prozent des tatsächlichen Wertes und Potenzials der Agile-Methoden aus. Was man hier wirklich sieht, sind Agile-Methoden bei der Bereitstellung, aber der Rest der Organisation und des Kontextes ist alles andere als agil.
  8. Dieser gesamte Prozess ist sehr projektlastig. Das Unternehmen finanziert Projekte, stellt Personal für Projekte ab, drückt Projekte durch und führt schließlich Projekte aus. Leider sind Projekte aber Output und beim Produkt geht es um Resultate. Dieser Prozess führt vorhersehbar zu verwaisten Projekten. Ja, irgendetwas kommt schon am Ende dabei heraus, aber es erfüllt die Erwartungen nicht, also worum ging es bei der ganzen Sache eigentlich? Auf jeden Fall ist das ein ernst zu nehmendes Problem und hat nichts damit zu tun, wie wir Produkte aufbauen sollten.
  9. Der größte Schwachpunkt des guten alten Kaskadenprozesses war schon immer und bleibt auch weiterhin, dass das gesamte Risiko am Ende liegt, und das bedeutet, die Kundvalidierung erfolgt viel zu spät.  
Das Grundprinzip von Lean-Methoden ist die Reduzierung von Überflüssigem und eine der entscheidendsten Formen des Überflüssigen ist es, eine Funktion oder ein Produkt zu gestalten, zu schaffen, zu testen und einzuführen, nur um festzustellen, dass es nicht das ist, was benötigt wird. Die Ironie an der Sache ist, dass viele Teams *glauben*, sie würden Lean-Prinzipien anwenden; stattdessen folgen sie aber nur den grundlegenden Prozessen, die ich gerade beschrieben habe. Und dann erkläre ich ihnen, dass sie Ideen auf eine der teuersten und langsamsten Arten ausprobieren, die uns bekannt sind.
  10. Und während wir mit diesem Prozess beschäftigt sind und Zeit und Geld vergeuden, zeigt sich am Ende für gewöhnlich der größte Verlust von allen, nämlich in Form der Alternativkosten dessen, was die Organisation stattdessen hätte tun können und sollen. Wir können uns diese Zeit und dieses Geld nicht zurückholen.

Kein Wunder, dass so viele Firmen so viel Zeit und Geld verschwenden und so wenig dafür zurückbekommen. Ich habe Sie gewarnt, dass das Ganze ein bisschen deprimierend werden könnte. Aber Sie sollten genau verstehen, warum Ihr Unternehmen seine Arbeitsweise ändern muss, vorausgesetzt natürlich, dass es tatsächlich auf diese Weise arbeitet.

---

Kein Wunder, dass so viele Firmen so viel Zeit und Geld verschwenden und so wenig dafür zurückbekommen.

---

Die gute Nachricht ist: Ich verspreche Ihnen, dass die besten Teams überhaupt nicht so vorgehen, wie ich es gerade geschildert habe.

## 7 Jenseits von Lean und Agile

Die Menschen suchen immer nach einem Zaubermittel für die Produktentwicklung und ihnen steht eine bereitwillige Industrie gegenüber, die ihnen mit Büchern, Coaching, Training und Consulting unter die Arme greifen will. Aber es gibt kein Zaubermittel und das finden die Leute unweigerlich irgendwann heraus. Dann erfolgt die Gegenreaktion. Während ich dies schreibe, ist es gerade modern, sowohl Lean als auch Agile zu kritisieren.

Ich bezweifle nicht, dass viele Menschen und Teams bis zu einem gewissen Grad enttäuscht sind von den Ergebnissen, die sie mit der Anwendung von Lean sowie Agile erzielt haben. Und ich verstehe die Gründe dafür. Gleichwohl bin ich davon überzeugt, dass die Werte und Prinzipien von Lean und Agile dauerhaft gültig sind. Nicht so sehr die speziellen Ausprägungen dieser Methoden, die viele Teams heutzutage anwenden, sondern die dahinterstehenden Kernprinzipien. Ich bin der Meinung, dass sie beide einen bedeutsamen Fortschritt repräsentieren, und würde an diesen beiden Fronten keinerlei Rückschritte machen wollen.

Aber wie gesagt, auch sie sind keine Zaubermittel und wie bei jedem Tool muss man auch bei ihrer Nutzung klug vorgehen. Ich begegne zahllosen Teams, die für sich beanspruchen, den Lean-Prinzipien zu folgen; doch dann arbeiten sie monatelang an etwas, das sie als MVP bezeichnen, und sie haben wirklich keine Ahnung, was sie da haben und ob es sich verkaufen wird, bis sie eine Menge Zeit und Geld hineingesteckt haben – was kaum im Sinne der Lean-Prinzipien sein dürfte. Oder sie schießen weit übers Ziel hinaus und glauben, sie müssten alles testen und validieren, sodass sie sich total verzetteln.

Und wie ich gerade erläutert habe, wird Agile in den meisten Produktunternehmen auf eine Art angewendet, die rein gar keinen erkennbaren Bezug zu Agile-Methoden aufweist.

Die besten mir bekannten Produktteams sind bereits einen Schritt weiter als die meisten Teams, die diese Methoden praktizieren – sie nutzen die Kernprinzipien von Lean und Agile, aber erweitern die Bandbreite dessen, was sie zu erreichen versuchen und wie sie dabei vorgehen.

Diese Teams haben vielleicht eine etwas andere Auffassung von der Problemstellung und verwenden gelegentlich andere Begrifflichkeiten, aber im Kern erkenne ich drei übergreifende Prinzipien:

### 1. Risiken werden *im Vorfeld* behandelt, nicht erst am Ende.

In modernen Teams behandeln wir Risiken, *bevor* wir uns entschließen, irgendetwas zu entwickeln. Zu diesen Risiken gehören Wertrisiken (ob die Kunden das Produkt kaufen), Verwendbarkeitsrisiken (ob die Anwender herausfinden, wie man es benutzt), Machbarkeitsrisiken (ob unsere Programmierer das, was wir brauchen, mit der uns zur Verfügung stehenden Zeit, den Kompetenzen und der Technologie

entwickeln können) und Rentabilitätsrisiken (ob diese Lösung auch mit den verschiedenen Aspekten unseres Geschäfts funktioniert – Verkauf, Marketing, Finanzabteilung, Rechtsabteilung und so weiter).

2. **Die Produkte werden *kollaborativ* statt *sequenziell* bestimmt und gestaltet.**

Sie haben das alte Modell bereits hinter sich gelassen, bei dem ein Produktmanager die Anforderungen festlegt, ein Designer eine Lösung gestaltet, die diese Anforderungen erfüllt, und dann die Programmierer diese Anforderungen umsetzen, wobei jeder mit den Restriktionen und Entscheidungen der vorherigen Personen klarkommen muss. In starken Teams arbeiten Produktmanagement, Design und Technik Seite an Seite, sie geben und sie nehmen, um eine technologiegetriebene Lösung zu finden, die unsere Kunden begeistert und für unser Geschäft funktioniert.

3. **Letztlich geht es nur darum, *Probleme zu lösen*, und nicht, *Funktionen zu gestalten*.**

Bei konventionellen Produktstrategieplänen dreht sich alles um die Leistung. Starke Teams wissen, dass es nicht nur um die Umsetzung einer Lösung geht. Sie müssen gewährleisten, dass diese Lösung das zugrunde liegende Problem löst. Es geht um Geschäftsergebnisse.

Sie werden sehen, dass ich diese drei übergeordneten Prinzipien innerhalb des gesamten Buches immer wieder in den Mittelpunkt stelle.

## 8 Die Hauptkonzepte

In diesem Buch nehme ich Bezug auf eine Reihe von Konzepten, welche die Grundlage der modernen Produktarbeit darstellen. Ich möchte sie hier kurz erklären.

### Ganzheitliches Produkt

Ich habe den Begriff Produkt bereits sehr unspezifisch verwendet. Ich habe gesagt, dass ich nur über technologiegetriebene Produkte spreche. Aber im allgemeineren Sinne verbinde ich mit dem Begriff Produkt eine sehr ganzheitliche Definition.

Dazu gehört sicherlich die *Funktionalität* – die Leistungsmerkmale.

Doch dazu gehört auch die *Technologie*, die diese Funktionalität ermöglicht.

Außerdem gehört dazu das *User-Experience-Design*, das diese Funktionalität präsentiert.

Und es gehört dazu, wie wir diese Funktionalität *zu Geld machen*.

Es gehört ebenfalls dazu, wie wir *Nutzer und Kunden gewinnen und akquirieren*.

Und diese Definition kann auch *Offline-Erfahrungen* umfassen, die entscheidend für die Wertvermittlung des Produkts sind.

Ist Ihr Produkt beispielsweise eine E-Commerce-Seite, dann würden dazu die Handelsabschlusserfahrung und die Warenrücksendungserfahrung gehören. Im Allgemeinen gehört beim E-Commerce alles zum Produkt *mit Ausnahme* des tatsächlich verkauften Artikels.

In ähnlicher Weise bezeichnen wir bei einem Medienunternehmen alles mit Ausnahme der Inhalte als Produkt.

Entscheidend ist eine sehr umfängliche und ganzheitliche Definition des Begriffs. Ihr Ziel ist nicht nur die Umsetzung von Leistungsmerkmalen.

### Ständige Entdeckung und Bereitstellung

Weiter oben habe ich erläutert, dass die meisten Unternehmen immer noch einen Prozess verfolgen, der im Kern einer Kaskade entspricht, und ich habe gesagt, dass in einem modernen Team deutlich anders vorgegangen wird.

Wir werden uns später noch intensiver mit dem Prozess der Produktentwicklung beschäftigen, aber ich muss an dieser Stelle ein übergeordnetes Prozesskonzept vorstellen. Das heißt, es gibt zwei grundlegende übergeordnete Aktivitäten in allen

Produktteams. *Wir müssen das zu erstellende Produkt entdecken und wir müssen dieses Produkt an den Markt liefern.*

Entdeckung und Bereitstellung sind unsere beiden Hauptaktivitäten in einem multifunktionalen Produktteam und sie verlaufen beide typischerweise fortlaufend und parallel.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, darüber nachzudenken und das zu visualisieren, aber das Konzept ist recht simpel: Wir arbeiten immer parallel daran, das notwendige zu erstellende Produkt zu entdecken – worin die tägliche Hauptaufgabe des Produktmanagers und des Designers besteht –, während die Programmierer daran arbeiten, ein Qualitätsprodukt bereitzustellen.

---

Wir müssen das zu erstellende Produkt entdecken und wir müssen dieses Produkt an den Markt liefern.

---

Wie Sie bald sehen werden, gehören dazu noch ein paar andere Dinge. Zum Beispiel helfen die Programmierer auch bei der täglichen Entdeckung (und viele der besten Innovationen entstehen durch diese Partizipation, sie ist also keineswegs ein unwichtiger Punkt) und der Produktmanager und der Designer helfen ebenfalls tagtäglich bei der Bereitstellung mit (in erster Linie, um die beabsichtigte Funktionalität zu sichern). Aber das ist es, was auf übergeordneter Ebene stattfindet.

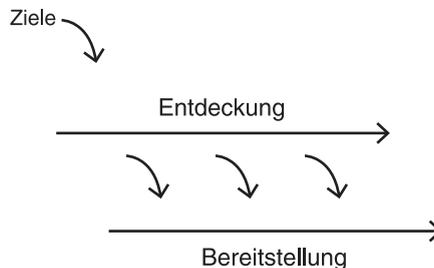


Abbildung 8.1: Ständige Entdeckung und Bereitstellung

## Produktentdeckung

Die Entdeckung hat viel zu tun mit der intensiven Zusammenarbeit des Produktmanagements, des User-Experience-Designs und der Programmierung. Im Rahmen der Entdeckung berücksichtigen wir die verschiedenen Risiken, ehe wir auch nur eine Zeile Produktionssoftware schreiben.

Zweck der Produktentdeckung ist es, rasch die guten von den schlechten Ideen zu unterscheiden. Am Ende der Produktentdeckung steht ein validierter Product Backlog.

Das bedeutet insbesondere, Antworten auf vier entscheidende Fragen zu finden:

1. Wird der Anwender das Produkt kaufen (oder sich zur Verwendung entschließen)?
2. Kann der Anwender herausfinden, wie man es benutzt?

3. Können unsere Programmierer es erstellen?
4. Können unsere Stakeholder es unterstützen?

## Prototypen

Zur Produktentdeckung gehört eine Reihe sehr rascher Experimente, und um diese Experimente schnell und preisgünstig durchzuführen, verwenden wir eher Prototypen als Produkte. Ich will an diesem Punkt nur sagen, dass es verschiedene Arten von Prototypen gibt, jeweils für unterschiedliche Risiken und Situationen, aber sie alle erfordern *in jedem Fall* deutlich weniger Zeit und Mühen als die Herstellung eines Produkts.

Damit Sie sich eine Vorstellung machen können: Starke Teams testen normalerweise viele Produktideen pro Woche – in der Größenordnung von zehn bis zwanzig oder mehr.

Ich möchte betonen, dass es sich dabei um Experimente handelt, die für gewöhnlich anhand von Prototypen durchgeführt werden. Ein Prototyp ist noch nicht bereit für den großen Auftritt und ganz sicher nichts, das Ihr Unternehmen guten Gewissens zu verkaufen versuchen würde. Aber er ist überaus nützlich, denn er ermöglicht es, schnell und kostengünstig Erkenntnisse zu sammeln.

---

Damit Sie sich eine Vorstellung machen können: Starke Teams testen normalerweise viele Produktideen pro Woche – in der Größenordnung von zehn bis zwanzig oder mehr.

---

## Produktbereitstellung

Zweck all dieser Prototypen und Experimente bei der Entdeckung ist, rasch etwas zu finden, das mit einiger Gewissheit die Herstellung wert ist und das wir dann unseren Kunden bereitstellen können.

Das bedeutet, die notwendige Erweiterung, Leistung, Verlässlichkeit, Fehlertoleranz, Sicherheit, Vertraulichkeit, Internationalisierung und Lokalisierung sind gegeben und das Produkt funktioniert wie beworben.

Zweck der Produktbereitstellung ist es, diese qualitätsvollen Technologieprodukte herzustellen und zu liefern, etwas, das Sie verkaufen und mit dem Sie ein Geschäft machen können.

## Produkte und Product/Market-Fit

Allein dass wir die Zeit und Mühe investiert haben, ein belastbares Produkt zu schaffen, heißt noch lange nicht, dass es irgendetwas kaufen wird. In der Welt des Produktmanagements streben wir also nach dem Product/Market-Fit.

Das ist das reduzierteste tatsächliche Produkt, das die Bedürfnisse eines spezifischen Kundenmarktes erfüllt. Die Verbreitung dieses äußerst wichtigen Konzepts wird Marc Andreessen zugeschrieben und es ist ein Schwerpunkt dieses Buches.

Und um das klarzustellen, da es sich dabei um tatsächliche Produkte handelt, sind sie das Ergebnis der Bereitstellung. Die Arbeitsschritte des Entdeckens helfen uns dabei, das benötigte Produkt zu bestimmen, aber die Bereitstellung ist es, die tatsächlich dafür sorgt, dass es hergestellt, getestet und auf den Markt gebracht wird.

## Produktvision

Das letzte wichtige Konzept ist die Produktvision. Sie bezieht sich auf die längerfristige Zielsetzung dieses Produkts, normalerweise zwei bis zehn Jahre im Voraus. Es geht darum, wie wir als Produktorganisation zur Unternehmensmission beitragen wollen.

Wir verwenden also Prototypen, um rasche Experimente bei der Produktentdeckung durchzuführen, und bei der Bereitstellung produzieren und vermarkten wir dann Produkte in der Hoffnung, einen Product/Market-Fit zu erzielen, was wiederum ein entscheidender Schritt auf dem Weg ist, die Produktvision des Unternehmens einzulösen.

Machen Sie sich keine Sorgen, wenn Ihnen jetzt irgendeins dieser Konzepte noch nicht ganz klar ist. Ich weiß, Sie haben wahrscheinlich viele Fragen, aber die werden hoffentlich beantwortet, wenn wir näher auf jedes der Themen eingehen. Es ist auch ganz normal, ein bisschen skeptisch zu sein – »Wie soll das denn gehen, fünfzehn solcher Experimente in einer Woche durchzuführen?«.

Ich habe Sie ja vorgewarnt, dass starke Produktteams nicht so arbeiten wie die meisten anderen Teams, und das sollte Ihnen einen ersten Vorgeschmack darauf geben, wie verschieden die Dinge sein können.

### Minimum Viable Product

Das Konzept des Minimum Viable Product (MVP) ist eins der wichtigsten im Produktmanagement. Es existiert schon seit vielen Jahren. Der Begriff wurde geprägt von Frank Robinson (im Jahr 2001) und ich habe in der ersten Auflage dieses Buches (2008) darüber geschrieben. Weite Verbreitung erlangte er jedoch durch das Buch *The Lean Startup* von Eric Ries aus dem Jahr 2011.

Eric's Buch war für Produktteams von großem Nutzen und aus meiner Sicht ist es eine unverzichtbare Lektüre für alle im Produktmanagement Beschäftigten. Aber die meisten würden wohl zugeben, dass das Konzept des MVP in den Reihen der Produktteams einige Verwirrung ausgelöst hat, und ich verbringe viel Zeit damit, Teams dabei zu helfen, sich dieses wichtige Konzept zunutze zu machen.

Wenn ich ein Team kennenlerne, das hart daran gearbeitet hat, ein MVP zu schaffen, kann ich die Teammitglieder in der überwiegenden Mehrheit der Fälle davon

überzeugen, dass sie denselben Lerneffekt auch mit einem Bruchteil der Zeit und Mühen hätten erreichen können.

Sie haben tatsächlich Monate mit der Erstellung eines MVP verbracht, dabei hätten sie dieselben Erkenntnisse auch innerhalb von Tagen oder manchmal sogar Stunden erlangen können.

Eine weitere unselige Konsequenz besteht darin, dass der Rest des Unternehmens – insbesondere die obersten Führungskräfte im Verkauf und im Marketing – verwirrt und peinlich berührt davon ist, was das Produktteam den Kunden da andrehen will.

Zum Teil liegt das sicherlich daran, wie die meisten Menschen dieses Konzept erlernt haben, aber ich glaube, die Wurzel des Problems ist diese: Das P in MVP steht zwar für Produkt, doch ein MVP sollte *niemals* ein tatsächliches Produkt sein (das als etwas definiert wird, was Ihre Entwickler voller Zuversicht auf den Markt bringen, mit dem Ihre Kunden Geschäfte machen und das Sie verkaufen und hinter dem Sie stehen können).

Das MVP sollte ein Prototyp sein, kein Produkt.

Das Schaffen eines tatsächlichen Qualitätsprodukts zu Lernzwecken, selbst wenn das Ergebnis nur eine minimale Funktionalität aufweist, führt zu einer erheblichen Zeit- und Geldverschwendung und das ist natürlich genau das Gegenteil von Lean.

Ich finde, die Verwendung des allgemeineren Begriffs Prototyp macht diesen entscheidenden Punkt dem Produktteam, dem Unternehmen und den potenziellen Kunden deutlicher.

In diesem Buch spreche ich also von verschiedenen Arten von Prototypen, die bei der Entdeckung verwendet, und Produkten, die für die Bereitstellung hergestellt werden.

