

# 1 Für wen ist dieses Buch gedacht?

*TRANSFORMED* ist für alle geschrieben, die dazu beitragen wollen, dass ihr Unternehmen zum Product-Operating-Modell übergeht.

Dazu gehören:

- Mitglieder von Product Teams, die zum Product-Operating-Modell übergehen wollen;
- Product Leader, die ihr Unternehmen durch diese Veränderungen hindurchführen wollen;
- leitende Manager des Unternehmens, insbesondere CEOs oder Geschäftsführer und Finanzchefs oder -chefinnen, die erfahren wollen, was beim Übergang zum Product-Modell alles zu beachten ist, ob das Ganze etwas für ihr Unternehmen ist und wie sie die Sache gegebenenfalls unterstützen können;
- sonstige Manager, Beteiligte und Mitarbeiter, die vom Product-Modell betroffen sind und wissen möchten, wie sie sich konstruktiv einbringen können;
- Product Coaches, die Unternehmen bei der erfolgreichen Transformation hin zum Product-Modell helfen möchten.

Eine sehr häufige Frage lautet: »Wir sind gar kein Tech-Unternehmen – ist das Product-Modell dann überhaupt etwas für uns?«

Hier liegt ein sehr verbreitetes Missverständnis vor: Wenn unsere Branche von einem »Tech-Unternehmen« spricht, dann bezieht sich das *nicht* darauf, was dieses Unternehmen *verkauft*, sondern darauf, wie dieses Unternehmen sein *Geschäft betreibt*.

Tesla verkauft Autos. Netflix verkauft Unterhaltung. Google verkauft Werbung. Airbnb verkauft Ferienunterkünfte. Amazon hat anfangs Bücher verkauft und verkauft heute nahezu alles.

Das Besondere ist also nicht, *was* diese Unternehmen verkaufen. Das Besondere ist, *wie* diese Unternehmen konzipieren und entwickeln, was sie verkaufen, und wie sie ihr Geschäft betreiben.

Das Product-Operating-Modell eignet sich für alle Unternehmen, die finden, dass sie ihr Geschäft mit Technologie betreiben sollten. Und das umfasst heute eine sehr große Bandbreite von Unternehmen in praktisch allen Branchen.

In welcher Beziehung steht dieses Buch nun zu *INSPIRED* und *EMPOWERED*?

*INSPIRED* haben wir geschrieben, um Ihnen die optimalen Vorgehensweisen und Techniken von Top-Product-Teams zu vermitteln, die nach dem Product-Modell arbeiten.

*EMPOWERED* haben wir anschließend geschrieben, um die optimalen Vorgehensweisen und Techniken von Top-Product-Leadern zu vermitteln, die ihren Product Teams das benötigte Umfeld verschaffen, in dem sie nach dem Product-Modell gut arbeiten können.

Aber die bei Weitem häufigste Frage, die wir gestellt bekommen, lautet: »Unser Unternehmen arbeitet so vollkommen anders, als Sie es beschreiben. Ist es für ein Unternehmen wie unseres denn überhaupt möglich, zum Product-Modell überzugehen, und wie würden wir eine solche Veränderung bewerkstelligen?«

Die Beantwortung genau dieser Frage ist das Ziel dieses Buches.

Seit 20 Jahren helfen wir von der SVPG Unternehmen bei solchen Veränderungen. Aus dieser Erfahrung wissen wir, dass es einige Unternehmen gibt – vor allem jüngere Unternehmen, die erst in der Internet-Ära gegründet wurden –, die bereits gemäß dem neuen Modell Tech-betriebener Product-Unternehmen entstanden sind. Für diese Unternehmen ist eine solche Arbeitsweise völlig natürlich.

Der großen Mehrheit der Unternehmen auf der Welt dagegen ist die Arbeitsweise, die wir hier beschreiben, völlig fremd.

Ein CEO verglich die Erfahrung einer solchen Transformation einmal damit, »vom Rechtsverkehr zum Linksverkehr überzugehen – und das schrittweise«.

Diese Unternehmen wissen zwar, dass sie sich transformieren müssen, um in einer Ära sich rasch verändernder unterstützender Technologie konkurrenzfähig zu bleiben, haben aber auch die Erfahrung gemacht, dass die erforderlichen Veränderungen erheblich sind und alles andere als einfach.

Wenn Sie *INSPIRED* und *EMPOWERED* gelesen haben, werden Sie die Bestandteile des Product-Modells wiedererkennen. Diese Bücher vermitteln jedoch nicht, wie Sie die erforderlichen Veränderungen Ihrer Arbeitsweise vornehmen können.

Wenn Sie unsere anderen Bücher nicht gelesen haben, kann Ihnen dieses Buch das notwendige Verständnis vom Konzept des Product-Modells vermitteln und Ihnen die benötigten Grundlagen liefern.