

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in das digitale Produktmanagement	1
	Sascha Hoffmann	
1.1	Produktmanagement vs. Projektmanagement	2
1.2	Grundlagen des agilen Produktmanagements	6
1.3	Digitale Produktentwicklung nach Scrum	14
1.4	Digitale Produktentwicklung mit Kanban	25
1.5	Weitere agile Methoden im digitalen Produktmanagement	29
	Literatur	31
2	Nutzerzentrierte Produktvisionen	35
	Inken Petersen	
2.1	Was ist eine Produktvision?	35
2.2	Warum man eine Produktvision braucht	37
2.3	Woran man eine gute Produktvision erkennt	38
2.4	Tools zur Erstellung einer guten Produktvision	39
2.4.1	Das Vision Statement	39
2.4.2	Das Product Vision Board	39
2.4.3	Das Product Vision Template	41
2.4.4	Der Visiontype	42
2.5	Der Visions-Workshop	42
2.5.1	Die richtige Vorbereitung	42
2.5.2	Der Workshop	43
2.5.3	Nach dem Workshop	45
2.6	Woran man erkennt, dass die Produktvision funktioniert	46
2.7	Ein kurzer Ausblick zum Schluss	47
	Literatur	47

3	Produktstrategie – Das Fundament des Produktmanagements	49
	Christian Becker	
3.1	Einleitung	49
3.2	Was ist Produktstrategie?	50
3.3	Die Bedeutung der Produktstrategie	51
3.4	Die Elemente der Produktstrategie	52
3.4.1	Das Produktspielfeld	53
3.4.2	Der Startpunkt	55
3.4.3	Die Zukunftsfaktoren	56
3.4.4	Das Ziel	56
3.4.5	Der Weg	58
3.5	Der Entstehungsprozess der Produktstrategie	59
3.6	Die Operationalisierung der Produktstrategie	62
3.6.1	Das Alignment Gap	62
3.6.2	Das Effects Gap	63
	Literatur	63
4	Produktstrategie umsetzen und validieren mit Objectives und Key Results (OKR)	65
	Cansel Sörgens	
4.1	Worum geht es bei Objectives und Key Results?	65
4.2	Welche Probleme löst das OKR-Framework?	67
4.3	Wie werden Objectives und Key Results definiert?	68
4.3.1	Mittelfristiges strategisches Ziel	69
4.3.2	Objective	71
4.3.3	Key Results	72
4.4	Der OKR-Zyklus	75
4.4.1	Workshop zur OKR-Definition	75
4.4.2	OKR-Alignment-Workshop	77
4.4.3	Initiativenplanung	78
4.4.4	OKR-Check-ins	79
4.4.5	Strategie-Check-ins	80
4.4.6	OKR-Reflexion	80
4.4.7	Strategie-Review	82
4.4.8	OKR-Systemreflexion	83
4.5	OKR-Einführung	83
4.6	OKR-Architektur	86
4.6.1	Dynamische Netzwerke anstatt strikter Kaskadierung	87
4.6.2	Arten von OKR-Teams	87
4.7	Rollen im OKR-Prozess	89
4.7.1	Führungskräfte	89

4.7.2	Team-Mitglieder	90
4.7.3	Interne OKR-Agents	91
4.8	Wirkprinzipien	91
4.8.1	Richtige Balance zwischen top-down und bottom-up finden. . .	91
4.8.2	OKR nicht mit Performance-Management verknüpfen	92
4.8.3	OKR nicht für alle und alles einsetzen	92
4.9	Abschließende Gedanken	93
	Literatur	94
5	Product Roadmaps	95
	Dominik Busching und Lutz Göcke	
5.1	Einordnung Product Roadmaps	96
5.2	Arten von Product Roadmaps	97
5.2.1	Der „Klassiker“: Die Feature-Based Roadmap	97
5.2.2	Vom Ende gedacht: Goal-Oriented und Outcome-Driven Roadmaps	98
5.2.3	In Boxen gepackt: Theme-Based Roadmaps	99
5.3	Der Nutzen von Product Roadmaps	100
5.4	Die Risiken von Product Roadmaps	103
5.4.1	Risiken für das Stakeholder-Management	103
5.4.2	Risiken für die Produktentwicklung	104
5.5	Erfolgsfaktoren für Product Roadmaps	106
5.5.1	Problem- statt Lösungsfokus	107
5.5.2	Kurze Review- und Update-Zyklen	107
5.5.3	Scheingenauigkeit und künstliche Deadlines vermeiden	108
5.5.4	Nicht weniger, sondern bessere Kommunikation	109
5.5.5	Von der Produktstrategie und -vision zur Roadmap	110
5.5.6	Datengetrieben priorisieren und mit Stakeholdern abstimmen	110
5.5.7	Verschiedene Darstellungen für verschiedene Zielgruppen	111
5.6	Product Roadmaps für Hardware- bzw. IoT-Produkte	111
5.6.1	Hardware- versus Softwareentwicklung	112
5.6.2	Anforderungen an Hardware-Roadmaps	113
5.6.3	Roadmaps für IoT-Produkte	113
5.7	Fazit	114
	Literatur	115
6	Product Discovery	117
	Philip Steen und Alexander Hipp	
6.1	Ziele von Product Discovery	117
6.2	Grundprinzipien einer Product Discovery	120

6.2.1	Outcome-Orientierung	121
6.2.2	Nutzerzentrierung und Problemfokussierung	121
6.2.3	Iteratives und experimentelles Vorgehen	121
6.2.4	Interdisziplinarität	123
6.3	Ausprägungen einer Product Discovery	123
6.3.1	Projektbezogene Discovery	123
6.3.2	Kontinuierliche Discovery	124
6.4	Frameworks zur Strukturierung einer Product Discovery	125
6.4.1	Design Sprint	125
6.4.2	Product Kata.	127
6.4.3	Opportunity Solution Tree	128
6.5	Product Discovery Toolbox	130
6.6	Praktische Hinweise zur Anwendung einer Product Discovery im Unternehmen	131
6.6.1	Folgen einer Fokussierung auf die Product Delivery	132
6.6.2	Potenzielle Stolpersteine bei der Einführung von Product Discovery	133
6.6.2.1	Fremdbestimmung von Produktteams	133
6.6.2.2	Output statt Outcome	133
6.6.2.3	Kein regelmäßiger Austausch mit dem User.	134
	Literatur.	134
7	Validierung von Produktideen am Markt.	137
	Anna Wicher	
7.1	Warum Validierung?	137
7.1.1	Worum wird es hier gehen?	139
7.1.2	Wie lange dauert so eine Validierung normalerweise?	139
7.1.3	Was für ein Team brauche ich zur Validierung?	140
7.2	Research – Womit fangen wir an?	141
7.2.1	Hypothesen – Was nehmen wir bisher an?	141
7.2.2	Marktanalyse und Zielgruppendefinition – Worauf beziehen sich unsere ersten Annahmen?	143
7.2.3	Qualitativer Research – Was sagt die Zielgruppe?	143
7.2.4	Quantitative Validierung – Wie viele gibt es davon?	145
7.2.5	MVP-Definition und Ressourcenbedarf – Was brauchen wir zum Testen?	146
7.2.6	Design vs. Technik – Worauf liegt der Fokus bei der MVP-Erstellung?	148
7.3	Prototyping – Was bauen wir jetzt?	149
7.3.1	Testplan & Feature-Definition – Was wollen wir wissen und was brauchen wir dafür?	150
7.3.2	UX und UI – Wie soll das MVP aussehen?	153

7.3.3	Entwicklung – Wie und mit welcher Technologie wird das MVP umgesetzt?	154
7.3.4	Team – Wer baut das?	155
7.3.5	Zeitabschätzung – Wie lange brauchen wir dafür?	156
7.4	Testing – Wie kommen wir an die Zahlen?	157
7.4.1	Launch- & Marketing-Plan – Wer testet das MVP?	157
7.4.2	Pivot – Alles noch mal neu?	158
7.4.3	KPIs & Businessplan – Verdienen wir jetzt damit Geld?	159
7.5	Und wie geht's jetzt weiter?	160
	Literatur.	160
8	Product Delivery	163
	Tim Adler	
8.1	Los geht's	163
8.2	Was man braucht, bevor es losgeht	165
8.2.1	MVP vs. MLP	165
8.2.2	Features dokumentieren	165
8.2.3	Erstmal „hübsch“ machen – Design vorbereiten	166
8.3	Vorher wissen, was es kosten wird.	169
8.3.1	Klassisches Projektmanagement FTW.	169
8.3.2	Eine Idee von Teamgröße.	169
8.3.3	Zeit- und damit Kostenabschätzung.	170
8.3.4	Was tun, wenn es zu teuer oder zu langsam ist?	171
8.4	Werkzeugkasten einrichten	173
8.4.1	Noch mehr Vorbereitung, ernsthaft?	173
8.4.2	Einen Namen wählen	174
8.4.3	Backlog vorbereiten	174
8.4.4	Sprint-Board einrichten	177
8.5	Marathon laufen	178
8.5.1	Sprintlänge wählen.	178
8.5.2	Meetings, Meetings, Meetings ... sind der Sprint	179
8.5.2.1	Sprintplanung	180
8.5.2.2	Daily(-Standup).	183
8.5.2.3	Sprint-Review	184
8.5.2.4	Retrospektive	185
8.5.3	Sind wir noch im Plan ...?	185
8.5.4	... und falls nicht, wie kommen wir wieder zurück „auf Plan“?	186
8.6	Kleine Helferlein im Alltag	187
8.6.1	Entwickler rufen nach „Refactoring!“	187
8.6.2	Kundensupport warnt vor „Bugs!“	188
8.7	Das war's	188

9	Growth	191
	Markus Andrezak	
9.1	Alle wollen Wachstum	191
9.2	Wie lange dauert Wachstum?	195
9.2.1	Henry Ford und das Model T	195
9.2.2	Das iPhone	196
9.2.3	Digitale „Wachstumswunder“	197
9.3	Wachstumssprünge in zwei Phasen	198
9.4	Modelle zum Wachstum	202
9.4.1	Der Hockey-Stick	202
9.4.2	Das 3-Horizonte-Modell	204
9.4.2.1	Horizont 1	205
9.4.2.2	Horizont 2	206
9.4.2.3	Horizont 3	207
9.4.2.4	Das Zusammenspiel der Horizonte	207
9.5	Was müssen wir beherrschen, um Wachstum zu erreichen?	208
	Literatur	209
10	Produktänderungen	211
	Rainer Gibbert	
10.1	Abneigung gegen Veränderung	211
10.2	Warum Veränderungen abgelehnt werden	213
10.2.1	Nutzern ist Design (überwiegend) egal	213
10.2.2	Nutzer lieben Routinen	214
10.2.3	Nutzer mögen Vertrautes	215
10.2.4	Nutzer tendieren zum Status quo	215
10.2.5	Nutzer bevorzugen, was sie bereits besitzen	215
10.2.6	Nutzer befürchten Kontrollverlust	216
10.3	Akzeptanz für Veränderungen erzeugen	216
10.3.1	Veränderung nicht als Selbstzweck	216
10.3.2	Veränderungen nutzerzentriert begleiten	217
10.3.3	Veränderungen für Nutzer vorab testbar machen	217
10.3.4	Nutzern die Auswahl lassen	218
10.3.5	Inkrementelle Veränderungen bevorzugen	219
10.3.6	Veränderungen kommunizieren und schmackhaft machen	219
10.3.7	Abwarten und in Geduld üben	221
10.4	Fazit	222
	Literatur	223

11 A/B-Testing im digitalen Produktmanagement	225
Sascha Hoffmann	
11.1 Einleitung	225
11.2 Grundlagen der Hypothesenbildung	227
11.3 Die Statistik beim A/B-Testing	228
11.4 A/B-Tests in der Praxis	229
Literatur	231
12 Produktmanagement ganzheitlich verstanden	233
Patrick Roelofs	
12.1 Die Aufgaben des Produktmanagers	233
12.1.1 Ergebnisdimension 1: Zufriedenheit der Nutzer mit dem Produkt	234
12.1.2 Ergebnisdimension 2: Kommerzieller Erfolg des Produktes	235
12.2 Der Produktmanager als proaktiver Beziehungsmanager	236
12.3 Der Produktmanager als herausragender Kommunikator	238
12.4 Der Produktmanager als „Entscheidungsmacher“	239
12.4.1 Klar formulierte Ziele	239
12.4.2 Maximale Transparenz („Connecting the dots“)	240
12.4.3 Notwendige und sinnvolle Eskalationen	241
12.5 Der Produktmanager als Antworten-Lieferant	242
12.6 Der Produktmanager ist (klarer) Gedanken-Formulierer	244
Literatur	245
13 Product Sense	247
Robert Schulke und Nikkel Blaase	
13.1 Einleitung	247
13.2 Was ist Product Sense?	248
13.3 Die Bedeutung von Product Sense	249
13.4 Wie Product Sense entwickelt werden kann	250
13.4.1 Empathie aufbauen	251
13.4.2 Produkt- und Domänen-Wissen stärken	253
13.4.2.1 Grundlegendes Produktwissen	253
13.4.2.2 Spezifisches Domänenwissen	254
13.5 Product-Sense-Schnellstart	254
Literatur	256
14 Product Leadership	257
Tobias Freudenreich	
14.1 Laterale Führung	259
14.1.1 Laterale Führung durch Verständigung	259
14.1.2 Laterale Führung durch Macht	261

14.1.3	Laterale Führung durch Vertrauen	262
14.1.4	Das Zusammenspiel von Verständigung, Macht und Vertrauen	264
14.2	Disziplinarische Führung	264
14.2.1	Klare Strukturen	266
14.2.2	Ein klarer Zielkorridor	267
14.2.3	Kompetente Produktmanager*innen	270
14.2.4	Starke Produktteams	273
14.2.5	Interdisziplinäre Führung	275
14.2.6	Schlussbetrachtung	277
	Literatur	278
15	Alignment	279
	Arne Kittler	
15.1	Warum ist Alignment wichtig im Kontext moderner Produktentwicklung?	279
15.1.1	Alignment schafft Vertrauen	280
15.1.2	Alignment hilft Ressourcenverschwendung zu vermeiden	280
15.1.3	Alignment hilft Entscheidungen herbeizuführen	281
15.2	Mit wem sollte man sich als Produktmanager aktiv abstimmen?	282
15.3	In welchen Kontexten ist Alignment besonders wichtig?	283
15.4	Wann sollte eine systematische Abstimmung am sinnvollsten erfolgen?	283
15.5	Welche Vorgehensweisen helfen bei der Abstimmung?	283
15.5.1	Die richtigen Gesprächspartner*innen in der richtigen Reihenfolge	284
15.5.2	Sinnvolle Konstellationen und Methoden für eine aktive Abstimmung	284
15.6	Wichtige zu klärende Fragen im Rahmen der Abstimmung	285
15.6.1	Ausgangslage aus Nutzer*innenperspektive	285
15.6.2	Zielbild aus Nutzer*innenperspektive	286
15.6.3	Hypothesen	286
15.6.4	Input – und Rollen	286
15.6.5	Output – und Grenzen	287
15.6.6	Outcome – und Grenzen	287
15.7	Konflikte identifizieren und zur Klärung bringen	288
15.8	Abstimmung in der Praxis: Auftragserklärung bei XING	289
15.8.1	Ursprung und Entwicklung der Auftragsklärung	290
15.8.2	Wesentliche Artefakte und übliche Praktiken	290
15.8.3	Einführung, Anwendung und Missverständnisse	292
15.9	Grenzen sinnvoller Abstimmung	292
	Literatur	293

16 Product Evangelizing und Storytelling 295

Petra Wille

16.1 Warum Storytelling im Produktmanagement wichtig ist 296

16.2 Warum unsere Gehirne Geschichten lieben 297

16.3 Was Geschichten im beruflichen Kontext bewirken können 300

16.3.1 Elemente einer guten Geschichte 300

16.3.2 Geschichten sind das perfekte Design-Tool 301

16.4 Wie man gute Geschichten erdenkt und erzählt 302

16.4.1 Was hat das alles mit Produktmanagement zu tun? 303

16.4.2 Die Angst vor dem leeren Blatt überwinden 305

16.5 Wie man die Botschaft nachhaltig verankert 306

16.6 (M)Ein Fazit 310

Literatur 310

17 Product Owner und Scrum Master 313

Jan Köster und Florian Meyer

17.1 Mehr als ein Rollenbild aus einem Framework 313

17.2 Wie eine gute Zusammenarbeit gelingen kann 315

17.2.1 Start with Why 315

17.2.2 Gemeinsame Visionen 317

17.2.3 Vertrauen 317

17.2.4 Agile Prinzipien 318

17.2.5 Wann hören wir auf? 318

17.2.6 Warum machst Du das so? 319

17.2.7 Seid Partner 319

17.2.8 Gemeinsame Rituale 320

17.2.9 Euer PDCA-Zyklus 321

17.2.10 Führen über Warum und Transparenz 322

17.2.11 Führen über Haltung 323

17.2.12 Gemeinsam geteilte Führung 323

17.3 Was folgt? 324

17.4 Lernende Teams 325

Literatur 326

18 User Experience verstehen 327

Inken Petersen

18.1 Die Bedeutung eines positiven Nutzererlebnisses 328

18.2 Der iterative UX-Designprozess 328

18.3 Die Kerndisziplinen im User Experience-Bereich 330

18.3.1 Der UX-Designer 330

18.3.2 Der Visual Designer 331

18.3.3 Der User Researcher 332

18.4	Die verschiedenen Arten von UX-Teams	332
18.4.1	Das klassische UX-Team	332
18.4.2	Das „UX-Team of one“	333
18.4.3	Das hybride „UX- & Visual-Design-Team“ mit separater User-Research-Dimension	333
18.5	Die beste Organisationsform	334
18.6	Die richtige Menge an UX	335
18.7	Die Zukunft von UX	336
	Literatur	336
19	Data Analytics	339
	Jan Martens	
19.1	Einleitung	339
19.2	Rollen und Organisationen	340
19.3	Die Fallstricke	340
19.3.1	Die Feel-Good-Analyse	341
19.3.2	Die Rechtfertigungsanalyse	341
19.3.3	Die Symptom-Analyse	342
19.3.4	Einfache Fragen, komplexe Antworten	342
19.3.5	Selbstüberschätzung	343
19.3.6	Selbstverliebtheit	344
19.3.7	Einfach falsch	344
19.3.8	„Nicht signifikant“	345
19.3.9	Zu anspruchsvoll	346
19.3.10	Fehlende Distanz – Sunk costs	347
19.3.11	Zu wenig Daten	347
19.4	Fazit	348
20	Produktorganisationen	351
	Michael Schultheiß, David Gehrke und Lutz Göcke	
20.1	Was ist eine Produktorganisation?	351
20.2	Fünf Eigenschaften erfolgreicher Produktorganisationen	352
20.3	Strukturen, Abläufe, Mitarbeitende	353
20.3.1	Struktur	353
20.3.2	Abläufe	358
20.3.3	Mitarbeitende	360
20.4	Archetypen von Produktorganisationen	365
20.5	Veränderungs- und Anpassungsprozesse	366
20.5.1	Transformation in eine Produktorganisation	367
20.5.2	Transformation innerhalb einer Produktorganisation	367
20.6	Fazit	369
	Literatur	369

21 Wahl des „richtigen“ agilen Frameworks für das Unternehmen	373
Stefan Roock	
21.1 Einleitung	373
21.2 Das passende Framework für den agilen Piloten	375
21.2.1 Scrum vs. Kanban	376
21.2.2 Die Sache mit den Glaubenssätzen	377
21.2.3 Agiles Vorgehen im Startup vs. Konzern	378
21.3 Agiles Arbeiten in der ganzen Produktentwicklung.	379
21.3.1 Abhängigkeiten minimieren.	379
21.3.2 Abhängigkeiten managen.	380
21.3.3 Plattformen.	382
21.3.4 Vorsicht mit Top-Down-Standardisierung	383
21.3.4.1 Widerstand der Mitarbeitenden.	383
21.3.4.2 Verlust an Agilität	384
21.3.5 Bleibt mir mit den Tools weg.	384
21.4 Agiles Arbeiten im ganzen Unternehmen	385
21.4.1 Autonomie und Alignment.	385
21.4.2 Anpassungsfähige Struktur	387
21.4.2.1 Marktkontakt durch externe Referenzen.	387
21.4.2.2 Unternehmensanpassung mit Soziokratie 3.0.	388
21.5 Zusammenfassung	392
Literatur.	392