

O'REILLY®

RAUS AUS DER

# FEATURE FALLE



Wie effektives Produktmanagement  
echten Mehrwert schafft

**Melissa Perri**

Übersetzung von Jørgen W. Lang

Papier  
**plus<sup>+</sup>**  
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren O'Reilly-Büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei oreilly.plus<sup>+</sup>:

[www.oreilly.plus](http://www.oreilly.plus)

---

# Raus aus der Feature-Falle

*Wie effektives Produktmanagement  
echten Mehrwert schafft*

*Melissa Perri*

*Deutsche Übersetzung von  
Jørgen W. Lang*

**O'REILLY®**

Melissa Perri

Lektorat: Ariane Hesse

Übersetzung: Jürgen W. Lang

Korrektur: Sibylle Feldmann, [www.richtiger-text.de](http://www.richtiger-text.de)

Satz: III-satz, [www.drei-satz.de](http://www.drei-satz.de)

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Michael Oreal, [www.oreal.de](http://www.oreal.de)

Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-96009-120-2

PDF 978-3-96010-371-4

ePub 978-3-96010-369-1

mobi 978-3-96010-370-7

1. Auflage 2020

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2020 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg

Dieses Buch erscheint in Kooperation mit O'Reilly Media, Inc. unter dem Imprint »O'REILLY«.

O'REILLY ist ein Markenzeichen und eine eingetragene Marke von O'Reilly Media, Inc. und wird mit Einwilligung des Eigentümers verwendet.

Authorized German translation of the English edition of *Escaping the Build Trap*, ISBN 978-1-491-97379-0 © 2019 Melissa Perri. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

#### *Hinweis:*

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.



#### *Schreiben Sie uns:*

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: [komentar@oreilly.de](mailto:komentar@oreilly.de).

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

---

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>IX</b>
<b>Danksagungen</b> .....	<b>XIII</b>
<hr/>	
<b>TEIL I: Die Feature-Falle</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Das System des Wertaustauschs</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Beschränkungen des Systems des Wertaustauschs</b> .....	<b>11</b>
<b>3 Projekte versus Produkte versus Dienste</b> .....	<b>13</b>
<b>4 Das produktgeleitete Unternehmen</b> .....	<b>15</b>
Verkaufsgelitet .....	15
Visionärsgeleitet .....	16
Technologiegeleitet .....	16
Produktgeleitet .....	16
<b>5 Was wir wissen und was nicht</b> .....	<b>19</b>
<hr/>	
<b>TEIL II: Die Rolle des Produktmanagers</b> .....	<b>21</b>
<b>6 Archetypen für schlechte Produktmanager</b> .....	<b>25</b>
Der Mini-CEO .....	26
Der Kellner .....	28
Der frühere Projektmanager .....	29
<b>7 Ein wirklich guter Produktmanager</b> .....	<b>31</b>
Technikexperte oder Marktexperte .....	32
Ein wirklich guter Produktmanager .....	33
Beginnen Sie mit dem Warum .....	35
Eine Rolle, viele Verantwortungen .....	38

<b>8</b>	<b>Der Karriereweg des Produktmanagers</b> .....	<b>41</b>
	Junior Product Manager .....	42
	Produktmanager .....	43
	Senior-Produktmanager .....	44
	Director of Product .....	45
	VP of Product .....	45
	Chief Product Officer, CPO .....	46
<b>9</b>	<b>Die Teams organisieren</b> .....	<b>49</b>
	Das Produktteam von Marquetly .....	52
<hr/>		
	<b>TEIL III: Strategie</b> .....	<b>55</b>
<b>10</b>	<b>Was ist Strategie?</b> .....	<b>61</b>
<b>11</b>	<b>Strategische Lücken</b> .....	<b>65</b>
	Die Wissenslücke .....	65
	Die Ausrichtungslücke .....	67
	Die Auswirkungslücke .....	68
	Autonome Teams .....	69
<b>12</b>	<b>Das Schaffen eines guten strategischen Frameworks</b> .....	<b>71</b>
	Strategieumsetzung .....	74
	Strategieentwicklung .....	75
<b>13</b>	<b>Vision und strategische Absichten auf Unternehmensebene</b> .....	<b>79</b>
	Unternehmensvision .....	79
	Strategische Absichten .....	81
<b>14</b>	<b>Produktvision und Portfolio</b> .....	<b>85</b>
	Produktvision .....	86
	Produktportfolio .....	87
<hr/>		
	<b>TEIL IV: Der Produktmanagement-Prozess</b> .....	<b>89</b>
<b>15</b>	<b>Die Produkt-Kata</b> .....	<b>93</b>
	Kontext ist wichtig .....	94
<b>16</b>	<b>Die Richtung verstehen und Erfolgsmetriken festlegen</b> .....	<b>97</b>
	Produktmetriken .....	100

Pirate Metrics . . . . .	101
Das HEART-Framework . . . . .	102
Datenbasierte Richtungsfindung . . . . .	103
<b>17 Problemerkorschung . . . . .</b>	<b>105</b>
Das Problem verstehen . . . . .	107
Die Nutzer wollen keine App . . . . .	109
Barrieren abbauen und kreativ werden . . . . .	110
Das Problem validieren . . . . .	111
<b>18 Lösungserforschung . . . . .</b>	<b>115</b>
Lernexperimente . . . . .	116
Concierge . . . . .	118
Wizard of Oz . . . . .	119
Concept Testing . . . . .	120
Wenn Sie nicht robust experimentieren müssen . . . . .	121
Experimentieren in komplexen Branchen . . . . .	122
Mit internen Produkten experimentieren . . . . .	125
Die Wahl der richtigen Lösung für Marquetly . . . . .	126
<b>19 Die Lösung erstellen und optimieren . . . . .</b>	<b>129</b>
Die Produktvision weiterentwickeln . . . . .	132
Die Arbeit priorisieren . . . . .	133
Die wahre Definition of Done . . . . .	135
<hr/>	
<b>TEIL V: Das produktgeleitete Unternehmen . . . . .</b>	<b>137</b>
<b>20 Outcome-orientierte Kommunikation . . . . .</b>	<b>141</b>
Kadenz und Kommunikation . . . . .	142
Roadmaps und Vertriebsteams . . . . .	144
Product Operations . . . . .	146
<b>21 Belohnungen und Leistungsanreize . . . . .</b>	<b>149</b>
<b>22 Sicherheit und Lernen . . . . .</b>	<b>153</b>
<b>23 Budgetplanung . . . . .</b>	<b>157</b>
<b>24 Kundenzentriertheit . . . . .</b>	<b>159</b>
<b>25 Marquetly: Das produktgeleitete Unternehmen . . . . .</b>	<b>161</b>

<b>Nachwort: Aus der Feature-Falle ausbrechen, um produktgeleitet zu werden . . .</b>	<b>163</b>
<b>Anhang: Sechs Fragen, um herauszufinden, ob ein Unternehmen wirklich produktgeleitet ist . . . . .</b>	<b>165</b>
<b>Index . . . . .</b>	<b>169</b>

---

# Vorwort

*Wenn Sie immer das Gleiche machen, können Sie nicht erwarten, dass alles auf ewig so funktioniert wie bisher. Wir mussten etwas ändern. Dabei war die wirklich schwere Frage: »Was sollen wir ändern?« Beim Versuch, diese Frage zu beantworten, haben wir eine Menge Fehler gemacht. Das Wichtigste war aber, dass wir herausgefunden haben, dass wir mehr über unsere Kunden wissen müssen und welche Probleme wir tatsächlich in Ihren Unternehmen zu lösen versuchen – selbst wenn das in keine unserer existierenden Schublade passte.*

*Michael Dell<sup>1</sup>*

Dieses Buch ist für alle Personen gedacht, die mit Produkten zu tun haben. Es ist für diejenigen, die kurz vor ihrem Universitätsabschluss stehen und Produktmanager werden möchten, aber noch nicht verstehen, was alles dazugehört. Es ist für Produktmanager-Neulinge, die ins kalte Wasser geworfen wurden und etwas Führung brauchen. Es ist für den Produktmanager, der gerade zum VP befördert wurde und eine Anleitung dazu braucht, wie er das Wachstum seines Unternehmens erfolgreich fördern kann. Es ist für Führungskräfte großer Unternehmen, die nach einem Wettbewerbsvorteil suchen.

Vor über einem Jahrzehnt arbeitete ich als Produktmanagerin in einem E-Commerce-Unternehmen, lief so mit, schrieb lange Anforderungsdokumente, schickte sie an Entwickler und dachte ernsthaft, dass ich alles perfekt draufhatte. Als wir begannen, den Erfolg unserer Produkte zu messen, wurde ich ziemlich unsanft mit der Realität konfrontiert. Schnell musste ich lernen, dass meine Produkte Mist waren und von niemandem benutzt wurden.

Zu diesem Zeitpunkt merkte ich zum ersten Mal, dass ich offenbar in der *Feature-Falle* festsaß. Ich war so damit beschäftigt, neue Features auszuliefern und so viele neue, coole Ideen zu entwickeln (hauptsächlich meine eigenen) wie möglich, dass ich überhaupt nicht merkte, welche Outcomes (also welche Wirkungen, Ergebnisse, wirklichen Werte für den Kunden) diese Features hatten. Es gab keine Ver-

---

1 Tom Foster, »Michael Dell: How I became an entrepreneur again«, Inc. magazine, Juli, August 2014.

bindung zwischen den Zielen meines Unternehmens, meiner Arbeit und den tatsächlichen Bedürfnissen meiner Benutzer.

Ich wollte mich verbessern, bessere Produkte entwickeln. Während dieser Zeit nahm die Lean-Startup-Bewegung gerade erste Formen an, und ich lernte das Experimentieren kennen. Da ich einen Ingenieurshintergrund habe, sprach mich das an. Ich dachte: »Heißt das, ich kann Merkmale meiner Arbeit quasi wissenschaftlich testen? Ich kann Daten verwenden, um meine Entscheidungen bewusst zu treffen? Das ist genau meine Sache.«

Hoch motiviert wandte ich all das neu erlangte Wissen auf meinen Beruf als Produktmanagerin an. Meine Features erhielten ein Fundament. Die Zusammenarbeit mit meinem Team verbesserte sich. Zusammen wurden wir zu einer höchst effizienten Experimentiermaschine. Und es funktionierte: Unsere Produkte wurden tatsächlich besser.

Diese Erfahrung inspirierte mich. Ich wollte mehr lernen. Ich suchte nach weiteren Gelegenheiten, diese Arbeitsweise umzusetzen. Ich fühlte mich wie ein Kind im Süßwarenladen. Ich verinnerlichte jeden Prozess und jedes Framework, das mich zu einer besseren Produktmanagerin machen konnte.

In den folgenden Jahren wurde ich immer häufiger dazu eingeladen, auf Konferenzen von meinen Erfahrungen zu berichten. Ich liebte es, über das Gelernte zu sprechen und darüber, wie es mir geholfen hatte. Schnell merkte ich, dass es auch anderen Menschen half. Mehr und mehr Produktmanager, Führungskräfte und Designer baten um meinen Rat. 2014 wurde ich schließlich Beraterin.

In den letzten Jahren engagierte man mich sogar, um Produktmanagern diese systematische Arbeitsweise beizubringen. »Unsere Produktmanager hängen fest«, sagten die Führungskräfte, »sie müssen lernen, mit den Kunden zu sprechen und experimentell zu denken.« Die Produktmanager, mit denen ich arbeitete, waren sehr lernwillig, zumal sie oft aus anderen Unternehmensbereichen und ohne vorherige Erfahrung die neue Rolle übernommen hatten. Bereitwillig nahmen sie die Techniken auf, froh, endlich einen Handlungsrahmen zu haben. Ich war begeistert. Indem ich Menschen helfe und sehe, wie sie besser werden, habe ich meine Berufung gefunden: die Zukunft des Produktmanagements weiterzubringen.

Vor zwei Jahren begann ich damit, *Raus aus der Feature-Falle* für genau die oben genannten Produktmanager zu schreiben. Ich wollte ihnen helfen, besser zu werden. Aber auch das hat sich weiterentwickelt.

Ich hatte nie vor, zwei Jahre an diesem Buch zu schreiben. Eigentlich sollte es in drei Monaten fertig sein. Als der erste Entwurf fast vollständig vorlag, hielt ich Rücksprache mit den Produktmanagern, die ich unterrichtet hatte. Ein Muster zeigte sich. Die alten Gewohnheiten hatten sich wieder durchgesetzt.

»Warum spricht ihr nicht mit euren Benutzern? Warum habt ihr aufgehört, zu experimentieren?«, fragte ich.

Als Gründe wurden diverse systemische Probleme angegeben.

»Mein Bonus hängt von den ausgelieferten Features ab. Die müssen rein, schließlich ist das Jahr bald zu Ende«, hörte ich bei einer Firma.

»Mein Manager ist sauer, weil wir nicht liefern. Wir haben Nutzerforschung betrieben, aber er konnte den Wert nicht erkennen. Ich musste irgendetwas raushauen, sonst hätte ich Schwierigkeiten bekommen«, sagte ein anderer.

Schnell wurde mir klar, dass nicht nur die Produktmanager in der Feature-Falle feststeckten, sondern das gesamte Unternehmen. Es reichte nicht, das Problem für ein Team zu lösen. Das gesamte Unternehmen musste ein gutes Produktmanagement unterstützen.

Also begann ich, das Buch neu zu schreiben, damit es sich jetzt auf produktgeleitete Unternehmen konzentrierte. Danach wurde ich eingeladen, einige groß angelegte Produkttransformationen für Milliardenunternehmen zu leiten. Ich beriet die Führungsebene darin, wie man produktgeleitet arbeitet, auch diesmal mit dem Gedanken, das Gelernte anzuwenden. Ich hatte keine Ahnung, wie viel ich durch diese Erfahrungen noch dazulernen würde.

Die Version von *Raus aus der Feature-Falle*, die Sie jetzt lesen, ist die vierte Neufassung dieses Buchs in drei Jahren. Es ist die Sammlung dessen, was ich darüber gelernt habe, wie Rollen, Strategien, Prozesse und organisatorische Dynamik beeinflussen, welchen wirklichen Wert ein Unternehmen an seine Kunden weitergeben kann.

Dieses Buch ist eine Anleitung dazu, wie man durch hervorragendes Produktmanagement aus der Feature-Falle ausbrechen kann. Sie werden sehen, was es bedeutet, ein produktgeleitetes Unternehmen zu werden (siehe Abbildung 1). Hierzu gehören vier Hauptbestandteile:

- Die Schaffung einer Produktmanager-Rolle mit den richtigen Verantwortungen und der korrekten Struktur.
- Die Ausstattung dieses Produktmanagers mit einer Strategie, die gute Entscheidungsfindung fördert.
- Das Verständnis des Prozesses, mit dem durch Experimentieren und Optimierung ermittelt wird, welche Produkte hergestellt werden sollen.
- Die Unterstützung aller mithilfe von sinnvollen Unternehmensleitlinien, der richtigen Unternehmenskultur und Belohnungen, um ein erfolgreiches Produktmanagement zu ermöglichen.

Im Verlauf dieses Buchs werden Sie von einer Firma namens Marquetly lesen. Obwohl Marquetly ein fiktives Unternehmen ist, basieren dessen Geschichten auf der Realität – entweder auf meinen eigenen Erfahrungen als Vollzeit-Produktmanagerin oder auf denen der Firmen, mit denen ich gearbeitet habe. Sie werden Marquetly auf seiner Reise folgen und sehen, wie es der Feature-Falle entkommt und zu einem produktgeleiteten Unternehmen wird. Wenn Sie wissen wollen, wo Ihr

Unternehmen im Vergleich zu Marquetly steht, finden Sie im letzten Abschnitt dieses Buchs ein kleines Quiz.



Abbildung 1: Das produktgetriebene Unternehmen

Im Laufe der letzten zehn Jahre hatte ich viele Hüte auf: Produktmanagerin, UX-Designerin, Entwicklerin, Unternehmerin, Beraterin, Mentorin, Lehrerin und Schülerin. Die für mich wichtigste Rolle war dabei die letzte: Schülerin. Die schiere Menge dessen, was ich gelernt habe und immer noch lerne, macht mich bescheiden. Es ist mir eine Freude, mein Wissen in diesem Buch zu teilen, auch wenn ich weiß, dass das Lernen für mich immer weitergeht.

Ich hoffe, dieses Buch gibt Ihnen etwas Orientierung in einem Bereich, der sich manchmal überwältigend anfühlen kann. Lernen Sie weiter. Hören Sie nicht auf, zu experimentieren. Werden Sie besser. Unsere Kunden werden es Ihnen danken.

Wenn Sie mehr über das Produktmanagement erfahren möchten, sehen Sie sich unser Product Institute (<https://productinstitute.com>) an. Wir entwickeln immer neue Kurse, um jedem Produktmanager vom Teammitglied bis zur Führungskraft bei ihren Aufgaben zu helfen. Ich freue mich außerdem über eine neue Partnerschaft mit Insight Venture Partners und Shelley Perry, um die neue Generation von leitenden Chief Product Officers bei Produx Labs auszubilden. Diesem Feld steht eine aufregende Zukunft bevor.

Danke fürs Lesen,  
Melissa Perri  
CEO, Produx Labs

---

# Danksagungen

Das Schreiben dieses Buchs war das bisher schwierigste Unterfangen meiner Laufbahn. Es war eine lange und anstrengende Reise, die ohne die Hilfe meiner Familie, Freunde und Kollegen nicht möglich gewesen wäre. Daher sind hier viele Dankeschöns angebracht.

Ein besonderer Dank geht an mein Team bei Produx Labs und an meine Studenten beim Produx Institute. Ihr seid der Grund, warum ich morgens aufstehe und weiß, dass wir die Zukunft des Produktmanagements gemeinsam erschaffen.

Danke an Shelley Perry von Insight Venture Partners für deine Partnerschaft, dein Mentoring und deine Unterstützung und an Casey Cancellieri, die im Laufe der letzten zwei Jahre vier Versionen dieses Buchs kritisch gelesen und dabei geholfen hat, ihm die heutige Form zu geben.

Danke an O'Reilly, meinen Verlag, und an meine Lektorin Angela Rufina. Deine Geduld und Führung während dieses Prozesses waren außergewöhnlich.

Danke auch an meine Lektorin Bridget Samburg dafür, dass sie mich über die Zielinie gebracht hat. Ich habe von dir so viel über das Schreiben gelernt. Dieses Buch wäre ohne deine Hilfe nicht möglich gewesen.

Durch verschiedene Reviewer ist das Buch noch besser geworden. Manche waren ganz am Anfang dabei, andere kamen in letzter Minute. Danke an Giff Constable, Adrian Howard, Lane Goldstone, John Cutler, Simon Bennett, Dave Masters, Kate Gray, Blair Reeves, David Zvenyach, Ellen Chisa, Jeremy Horn, Ryan Harper, Dave Pinke und Frances Close.

Danke an alle in den Bereichen UX-Design, Agile und Lean Startup sowie in anderen Lean-Bereichen, von denen ich in den letzten Jahren so viel lernen durfte. Danke für die tiefgehenden Gespräche. Danke dafür, dass ihr meine Vorurteile infrage gestellt habt. Danke, dass ihr mich mit anderen Arbeitsweisen konfrontiert habt. Danke für eure Unterstützung.

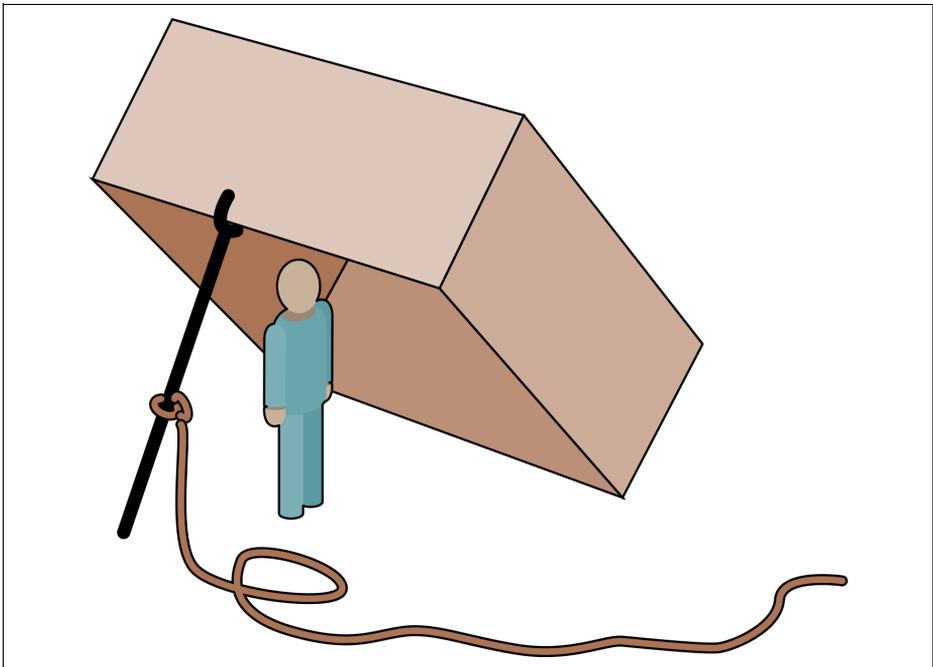
Vielen Dank an meine Freunde vom Buchklub, mit denen ich mich in den letzten beiden Jahren jede Woche getroffen habe, um Ideen auszutauschen oder Rückmeldungen zu geben, für einen Ort, an dem ich auch mal Dampf ablassen durfte. Ein

besonderes Dankeschön an David Bland und Barry O'Reilly. Ohne euch wäre ich nie fertig geworden. Danke, dass ihr meine geistige Gesundheit erhalten habt.

Abschließend möchte ich auch meiner Familie danken, denn ohne sie wäre ich nicht da, wo ich heute stehe. Sie haben einem kleinen Mädchen gesagt, sie könne wie Bill Gates werden, wenn sie groß wird. Sie haben mich ermutigt, herumzulaufen und jedem zu erzählen, dass ich eines Tages eine Computeringenieurin sein würde. Sie sehen sich immer noch alle meine Vorträge an und feuern mich auf jedem Schritt meines Weges an.

Herzlichen Dank an euch, meine Eltern Joanne und Salvatore und meine Schwester Jenny. Ihr seid mein Ein und Alles.

# Die Feature-Falle



*Die Feature-Falle tritt auf, wenn sich Unternehmen festfahren, weil sie ihren Erfolg am Output und nicht am Outcome messen. Das passiert, wenn sie sich auf Stückzahlen und die Entwicklung von Features konzentrieren und nicht auf den echten Wert, den ihre Produkte schaffen. Wenn Unternehmen ihren Kunden keinen echten Wert mehr bieten, verlieren sie Marktanteile und werden angreifbar. Unternehmen können aus der Feature-Falle ausbrechen, indem sie sich bewusst dafür entscheiden, robuste Produktmanagement-Praktiken zu entwickeln und umzusetzen. Dadurch erhalten Produktmanager Gelegenheit, den Wert für das Unternehmen und für die Kunden zu steigern.*

»Chris, dein Problem sind nicht allein deine Produktmanager«, sagte ich, »die sind auf jeden Fall auf Kurs. Du musst vielleicht ein paar erfahrenere Mitarbeiter einstellen, aber auch beim Arbeitsablauf, der Strategie und der Organisation gibt es Probleme, die deinen Zielen im Wege stehen.«

Chris, der CEO von Marquetly, hatte mich angerufen, um offen über den Zustand von Marquetly zu sprechen, einem Unternehmen im Bildungsbereich, das Online-training für Marketers anbietet. Als Experten im digitalen Marketing entwickeln die Mitarbeiter von Marquetly über ihre Onlineplattform Kurse, an denen jeder – basierend auf einem monatlichen Abonnement – teilnehmen kann.

Sechs Monate zuvor hatte Chris mich engagiert, um die Produktmanager weiterzubilden und zu coachen. Marquetly wuchs sehr schnell mit einer jährlichen Gewinnsteigerung von stabilen 30 %. Das Unternehmen hatte Hunderte von Mitarbeitern in einer sehr kurzen Zeit eingestellt und sie den verschiedensten Projekten zugeteilt. Viele diese Leute waren Entwickler. Nachdem sie das agile Framework Scrum eingeführt hatten, merkten sie schnell, dass sie Produktmanager brauchten.

So wurden Marketingleute ohne vorherige Erfahrung im Produktmanagement dieser Rolle zugeteilt. Schließlich kannten sie das Zielpublikum am besten. Die Geschichte von Marquetly wies Ähnlichkeiten mit anderen Unternehmen auf, die ich beraten hatte. Daher wusste ich, dass die Probleme wahrscheinlich tiefer lagen als nur auf der Ebene der Fähigkeiten.

Als ich in das Unternehmen kam, traf ich mich mit Karen, VP of Product. Sie war selbst erst drei Monate zuvor eingestellt worden, um Dutzende neuer Produktmanager zu beaufsichtigen.

Karen sagte mir: »Ich stehe unter einem enormen Druck. Das Sales-Team hat den Unternehmenskunden alle möglichen Features versprochen. Wir haben noch nie Kunden aus diesem Markt bedient, und jetzt müssen wir alles von null neu aufbauen. Ich muss mich um 20 direkte Berichte kümmern und eine Reihe von Deadlines einhalten. Ich habe einfach keine Zeit für eine Strategie.«

Das Vertriebsteam war ebenfalls frustriert und hatte das Gefühl, mit dem Rücken zur Wand zu stehen: »Wir brauchen Roadmaps, niemand gibt uns etwas zum Verkaufen. Aber nur damit verdiene ich mein Geld. Ich kann den Kunden lediglich etwas versprechen, weil die Produktteams mir nichts geben«, so der Vertriebsleiter.

Das gesamte Unternehmen befand sich in einer Sackgasse, und jeder gab dem anderen die Schuld. Alle benannten den Mangel an Produktmanagement-Fähigkeiten als das wirkliche Problem. »Wenn unsere Produktmanager doch nur mehr Erfahrung hätten«, lamentierte der CTO, »dann wäre alles in Ordnung. Wir müssen dafür sorgen, dass sie sich neue Lösungen ausdenken.«

Also begann ich, mit den Produktmanagern zu arbeiten. Ich untersuchte ihre Fähigkeiten bereits recht früh, beobachtete, wie sie mit ihren Entwicklungs- und Design-teams zusammenarbeiteten, und gab ihnen neue Frameworks zum Ausprobieren. Nach etwa eineinhalb Monaten musste ich Chris mitteilen, dass er erfahrenere Leute einstellen müsste, um Erfolg zu haben.

»Karen kann nicht die einzige Führungskraft sein, von der die anderen lernen«, erklärte ich. «Sie hat keine Zeit, für Dutzende von Mitarbeitern Mentor und Coach zu sein. Wenn du die jüngeren Leute entwickeln willst, musst du einige von ihnen in die Content-Abteilung zurückschicken und richtige Produktmanager einstellen.»

Er erwiderte: «Nein, wir können sie ausbilden. Wir können nicht einfach eine Tonne neuer Leute einstellen. Bilde sie einfach weiter aus. Stelle einen weiteren Coach ein, wenn es sein muss.»

Also fuhr ich mit dem Training fort und stellte einen weiteren Coach ein. Viele der Produktmanager freuten sich über die Frameworks und die Führung. Sie nahmen sie dankbar an, und bei einigen konnte man erste Anzeichen von Erfolg in der Art sehen, wie sie Probleme angingen und über ihre Arbeit dachten. Aber dieser Schwung dauerte nicht lange an.

Als die Teams auch im dritten Monat nichts zu liefern hatten, wurde die Führungsebene langsam ärgerlich. Der CEO sagte: »Die machen ihre Arbeit nicht! Wir müssen mehr Leistungsmerkmale entwickeln. Warum priorisieren die nicht besser?« Alle machten das vermeintlich schlechte Produktmanagement verantwortlich. Das eigentliche Problem lag aber woanders.

Das Unternehmen bewegte sich in zu viele verschiedene Richtungen gleichzeitig. An einem Punkt waren 20 verschiedene Großprojekte gleichzeitig in Arbeit. Und wenn ich *groß* sage, meine ich *richtig groß*. Eine neue mobile App wurde entwickelt. Dazu ein Backend-System für Lehrer, mit dem sie ihre Kurse kontrollieren konnten. Das waren große Unternehmungen, an denen mehrere Teams beteiligt waren. Trotzdem gab es nur einen Produktmanager, der zudem noch unerfahren war, und jeweils ein Entwicklungsteam für die Aufgaben.

Alle versuchten, ihre Termine einzuhalten und dabei grandiose Produktmanagement-Techniken anzuwenden – allerdings ohne großen Erfolg. Die Deadlines standen bereits fest, bevor ich dazukam. Die verschiedenen Projekte mussten sich nach den bereits geschlossenen Verträgen mit den Kunden richten. Sobald ich vorschlug, noch einmal zu überlegen, ob ein bestimmtes Feature wirklich nötig sei, gab es Gegenwind von den Produktmanagern. »Die Führungsebene will das so. Ich muss das fertigstellen, oder ich bekomme keinen Bonus.« Ihnen waren durch schlechte Planung und schlechte Strategie die Hände gebunden.

Gleichzeitig brach der Gewinn von Marquetly ein, und der Vorstand begann, Druck auf die Geschäftsleitung auszuüben. Mehr Forderungen nach Features gingen bei den Teams ein. Karen versuchte ihr Bestes, um die Flut einzudämmen, aber die Führungsebene blieb stur. Der CEO sagte: »Du verstehst das nicht. Wenn wir diese Features nicht einbauen, wenn wir dem Vorstand nicht zeigen, dass wir liefern können, bekommen wir kein frisches Kapital mehr.«

Schnell hatten die Produktmanager wieder ihre alten Gewohnheiten aufgenommen. Die Benutzerforschung, die sie so lange betrieben hatten, wurde übersprungen. Schließlich kostete es Zeit, User Stories für das Entwicklungsteam zu schreiben.

Alle begannen sich wieder darauf zu konzentrieren, möglichst viele neue Features zu veröffentlichen.

Als im folgenden Monat das nächste Release fällig war, gab es etwa zehn neue Features für die Kunden. Das Leitungsteam war begeistert. »Das habe ich gemeint! Das ist gutes Produktmanagement«, applaudierte der CTO in der Review-Sitzung. Eine Woche später wurden die Features ausgeliefert.

Dann kamen die Anrufe. Die Website funktionierte nicht mehr richtig, weil die Features vor der Veröffentlichung nicht sorgfältig getestet worden waren. Lehrer waren frustriert, weil die vielen neuen Funktionen ihnen bei ihren wichtigsten Aufgaben im Weg standen: dem Anlegen von Kursen und dem Antworten auf Studentenkommentare. Viele der Lehrer entschieden daraufhin, ihre Kurse von der Plattform zu nehmen, während die Kundenbetreuer krampfhaft versuchten, sie zurückzugewinnen.

Ein paar Wochen später überprüften wir, wie die neuen Features von den Studenten angenommen wurden. Nichts. Niemand benutzte sie. All die Arbeit, all die Features – und Marquetly hatte sich kein bisschen weiterbewegt. Das Gewinnwachstum verlangsamte sich, und das Unternehmen bekam langsam kalte Füße.

Die Schuld an dem Problem lag nicht bei einer einzelnen Person oder Abteilung. Das ganze Unternehmen war nicht auf Erfolgskurs. Und das erklärte ich Chris bei unserem Meeting.

»Ich verstehe das nicht. Wie können andere Unternehmen dann erfolgreich sein?«, fragte er. »Wie erholen die sich denn von so etwas? Was machen wir falsch?«

»Es geht nicht nur um die Fähigkeiten der Produktmanager«, erklärte ich. »Einige machen gute Arbeit und haben die richtige Haltung entwickelt. Sie versuchen ernsthaft, einen Wert für die Kunden zu schaffen. Hätten sie den Freiraum, diesen Weg weiterzugehen, wären sie auch erfolgreich. Aber du hast viele organisatorische Probleme, die diesen Erfolg verhindern.«

»Was denn zum Beispiel?«, fragte er. »Wie können wir uns verbessern?«

»Was ist das Wichtigste, das du heute erreichen kannst?«, fragte ich zurück.

»Höhere Gewinne«, antwortete er, ohne zu zögern. »Wir müssen endlich wieder auf 30 % Jahreswachstum kommen.«

»Als ich andere im Unternehmen fragte, bekam ich andere Antworten«, erzählte ich ihm. Er sah mich etwas bestürzt an. »Dein CTO sagte mir, das Wichtigste sei die mobile Strategie. Als ich nach dem Grund fragte, zitierte er ein Vorstandsmitglied. Als ich Karen fragte, was ihr am wichtigsten sei, sagte sie, mehr Lehrer für die Lehrerplattform zu gewinnen. Dem Vertriebsleiter ging es darum, möglichst viele neue Firmenkunden zu gewinnen. Und keiner hat dabei eine Verbindung zu deinem Ziel – dem Gewinn. Eure Interessen sind nicht aneinander ausgerichtet.«

Ich machte weiter: »Viel hat damit zu tun, dass du zu viele Prioritäten hast. Alles steht auf der Projektliste an erster Stelle. Deine Strategie funktioniert nach dem

Gießkannenprinzip. Viele strategische Initiativen sind auf sehr wenige Leute verteilt. Du kannst einem Team kein großes Ziel vorgeben und erwarten, dass innerhalb eines Monats große Resultate zu sehen sind. So etwas braucht Zeit und viele Mitarbeiter. Darauf musst du dich einstellen.«

»Aber was ist mit unseren Produktmanagern?«, fragte er. »Die sollten sich doch darum kümmern. Genau wie die übrigen Führungskräfte. Wenn du meinst, dass etwas anderes getan werden muss, dann will ich wissen, was es ist.«

Ich sagte: »Dein Unternehmen ist für diese Art von Rückmeldungen nicht vorbereitet. Die Leute haben Angst, mit dir oder den Managern zu reden. Du machst Bonuszahlungen von der Auslieferung von Software abhängig, aber nicht davon, ob Probleme gelöst werden. Alle denken, sie müssten liefern, oder sie werden nicht bezahlt.«

»Außerdem«, fuhr ich fort, »hast du die falschen Leute in der Produktmanager-Rolle. Sie wissen nicht, wie sie die richtigen Lösungen finden können, um den Gewinn zu steigern. Sie kommen aus dem Marketing und sind keine Produktmanager. Du musst dafür sorgen, dass das Produktmanagement erforschen kann, wie ein Wert für dein Geschäft geschaffen werden kann. Das ist ein spezielles Anforderungsprofil.«

Chris schien kurz vor dem Ende zu sein, aber bereit für so ziemlich alles. »Was soll ich denn tun? Melissa, das Unternehmen muss erfolgreich sein. Wie kann ich das wieder in Ordnung bringen?«

»Chris, du steckst in der Feature-Falle fest. Um da herauszukommen, brauchst du einen völlig neuen Ansatz für die Softwareentwicklung – sowohl als Unternehmen wie auch als Führungskraft. Dein Unternehmen muss produktgeleitet werden. Dafür ist es nötig, die gesamte Haltung des Unternehmens zu verändern, von der Lieferung bis hin zum Erreichen echter Resultate. Du musst die Struktur ändern, deine Strategie. Es reicht nicht, deine Arbeitsweise anzupassen – auch die Leitlinien und die Belohnungen, die damit zusammenhängen, sind wichtig.«

Er wirkte überwältigt.

»Bist du bereit für so große Veränderungen? Es wird nicht einfach, aber es ist absolut möglich«, sagte ich.

»Wir können ja nicht so weitermachen wie bisher, sonst können wir das Geschäft auch sein lassen«, sagte er, »ich mache es.« Und das war der Anfang.

Marquetly war der klassische Fall eines Unternehmens, das in der Feature-Falle festhing. Das Problem war nicht ein Mangel an guten Ideen oder großartigen Produkten, sondern dass das Unternehmen nicht darauf eingerichtet war, das Produkt weiterzuentwickeln, um erfolgreich zu sein. Dem Unternehmen fehlten Rollen, Strategien, Prozesse und Leitlinien, um die Schaffung echter Werte zu fördern und zu erhalten.

Für Unternehmen ist die Feature-Falle ein fürchterlicher Ort, weil er sie zutiefst verunsichert. Alle sind so sehr darauf konzentriert, mehr Software auszuliefern, dass sie das Wichtige aus den Augen verlieren: die Schaffung von Werten für die Kunden, das Erreichen von Geschäftszielen und Innovationen, um gegen Mitbewerber zu bestehen.

Wenn wir das Wichtige nicht mehr wahrnehmen, wenn wir vergessen, was Wert tatsächlich bedeutet, sind unsere Produkte – und manchmal das ganze Unternehmen – zum Scheitern verurteilt. Das haben schon viele Unternehmen, groß oder klein, erleben müssen.

Kodak hat die Auswirkungen der digitalen Fotografie auf ihr Geschäftsmodell nicht wahrgenommen. Anstatt sich auf die Veränderungen einzustellen, steckten sie den Kopf in den Sand und machten weiter wie bisher. Als das Unternehmen versuchte, sich zu erneuern (ich komme am Ende dieses Buchs darauf zu sprechen), fehlte ihm die nötige Struktur. Das war ein bisschen zu spät.

Obwohl Microsoft noch nicht Gefahr lief, sofort zu scheitern, befand es sich doch auf dem Weg in den Abgrund. Das Unternehmen verwendete das gleiche strategische Rezept immer und immer wieder und verließ sich dabei auf Windows, um das Geschäft zu tragen, bis der neue CEO Satya Nadella an Bord kam. Er richtete das Unternehmen an einer Zukunftsstrategie aus, um eine beständige Innovation zu ermöglichen. Dann passte er die Menschen, die daran arbeiteten, entsprechend an.

Bei der Feature-Falle geht es nicht nur um das Ausliefern von Software. Es geht darum, zu erkennen, dass alte Gewohnheiten geändert werden müssen. Es geht darum, den Erfolg nur an Stückzahlen und nicht an echtem Wert zu messen. Um aus der Feature-Falle auszubrechen, müssen Sie das gesamte Unternehmen unter die Lupe nehmen, nicht nur das Entwicklungsteam. Optimieren Sie Ihre Organisation, damit beständig neuer Wert geschaffen wird? Sind Sie bereit, Ihre Produkte als Unternehmen weiterzuentwickeln und zu erhalten? Genau das tut ein produktgeleitetes Unternehmen nämlich.

In diesem Buch gehe ich detailliert darauf ein, wie Sie Ihr Produktmanagement organisieren können, um Möglichkeiten zu finden, den Wert für Ihr Unternehmen und Ihre Kunden zu steigern. Wir beginnen mit der Rolle des Produktmanagers und mit dem Aufbau einer gut skalierenden Struktur. Danach sehen wir, wie Strategie diese Rolle unterstützt und wie Produktteams arbeiten müssen, um diese Strategie umzusetzen. Schließlich beschäftigen wir uns damit, wie ein Unternehmen seine Leitlinien, seine Kultur und seine Belohnungssysteme so ausrichten kann, dass dieses System nachhaltig funktioniert. Letztlich ist dieses Buch eine Anleitung dazu, wie man aus der Feature-Falle ausbricht, indem man zu einem produktgeleiteten Unternehmen wird.

Zunächst wollen wir uns aber ansehen, wie die Feature-Falle entsteht und nach welchen Anzeichen Sie Ausschau halten müssen. Das erste ist ein Missverständnis darüber, was Wert tatsächlich bedeutet.