

MARTY CAGAN

INSPIRED

DEUTSCHE AUSGABE

WIE SIE
TECH-PRODUKTE
ENTWICKELN,
DIE IHRE KUNDEN
LIEBEN
WERDEN

2., vollständig überarbeitete Auflage

WILEY

Marty Cagan

Inspired – deutsche Ausgabe

**Wie Sie Tech-Produkte entwickeln, die Ihre
Kunden lieben werden**

Aus dem Englischen
von Jordan T. A. Wegberg

WILEY

WILEY-VCH GmbH

Das englische Original erschien 2018 unter dem Titel Inspired. How to create tech products customers love bei John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Copyright © 2018 by Wiley.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2022 Wiley-VCH GmbH, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

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.

Umschlaggestaltung: Susan Bauer, Mannheim

Projektmanagement und Lektorat: boos for books, Evelyn Boos-Körner, Schondorf am Ammersee

Fachkorrektur und Lektorat der Neuauflage: Luitgard Köster

Print ISBN: 978-3-527-51105-1

ePub ISBN: 978-3-527-83953-7

Dieses Buch ist meinem Vater Carl Cagan gewidmet. Im Jahr 1969 erhielt er den ersten PhD in Computerwissenschaften in den Vereinigten Staaten (zuvor waren die Computerwissenschaften Teil des Studiengangs Elektrotechnik gewesen) und er verfasste das erste Buch über Datenbanken (*Data Management Systems*, 1973, John Wiley & Sons).

Er war nicht nur ein wunderbarer Vater, sondern brachte mir auch bei, einen Computer zu programmieren, als ich neun war – Jahrzehnte bevor das in Mode kam –, und weckte in mir eine Liebe zur Technologie, als so viele der Technologien, auf die wir uns heute verlassen, gerade erst entwickelt wurden.

Inhaltsverzeichnis

[Cover](#)

[Titelblatt](#)

[Impressum](#)

[Vorwort zur deutschen Ausgabe](#)

[Vorwort zur zweiten Auflage](#)

[Teil I: LEKTIONEN VON FÜHRENDEN
TECHNOLOGIEUNTERNEHMEN](#)

[1 Hinter jedem großartigen Produkt](#)

[2 Technologiegetriebene Produkte und
Dienstleistungen](#)

[3 Start-ups: Product/Market-Fit](#)

[4 Wachstumsunternehmen: Skalieren zum Erfolg](#)

[5 Reife Unternehmen: dauerhafte
Produktinnovation](#)

[6 Die Grundursachen gescheiterter
Produktvorhaben](#)

[7 Jenseits von Lean und Agile](#)

[8 Die Hauptkonzepte](#)

[Holistisches Produkt](#)

[Continuous Discovery und Delivery](#)

[Product Discovery](#)

[Prototyping](#)

[Product Delivery](#)

[Produkte und Product/Market-Fit](#)

[Product Vision](#)

[Teil II: DIE RICHTIGEN LEUTE](#)

PRODUKTTEAMS

9 Die Grundsätze starker Produktteams

Ein Team aus Missionaren

Teamzusammensetzung

Teamkompetenzen und Zuständigkeit

Teamgröße

Die Hierarchiestruktur im Team

Teamzusammenarbeit

Teamstandort

Zuständigkeitsbereich des Teams

Langfristige Teambildung

Teamautonomie

Warum es funktioniert

10 Product Manager

Die wichtigsten Verantwortlichkeiten

Fundierte Kundenkenntnis

Fundierte Datenkenntnis

Fundierte Geschäftskenntnis

Fundierte Markt- und Branchenkenntnis

Klug, kreativ und beharrlich

Profile von Product Managern

11 Product Designer

Product Discovery

Holistisches User Experience Design

Prototyping

User Testing

Interaction und Visual Design

Das Fehlen von Product Design

12 Engineers

13 Product Marketing Manager

14 Die unterstützenden Positionen

User Researcher

Data Analyst

Test Automation Engineer

15 Profil: Jane Manning von Google

PEOPLE @ SCALE

16 Leadership

Leadership im Product Management

Leadership im Product Design

Technologie-Leadership

Leadership bei einer holistischen
Betrachtungsweise

17 Head of Product

Kompetenzen

18 Head of Technology

Organisation

Führung

Delivery

Architektur

Discovery

Evangelism

19 Delivery Manager

20 Prinzipien der Strukturierung von Produktteams

21 Profil: Lea Hickman von Adobe

Teil III: DAS RICHTIGE PRODUKT

PRODUCT ROADMAPS

[22 Die Schwierigkeiten mit Product Roadmaps](#)

[23 Die Alternative zu Roadmaps](#)

[PRODUCT VISION](#)

[24 Product Vision und Product Strategy](#)

[Product Vision](#)

[Product Strategy](#)

[25 Prinzipien der Product Vision](#)

[26 Prinzipien der Product Strategy](#)

[27 Produktprinzipien](#)

[PRODUCT OBJECTIVES](#)

[28 Die OKR-Technik](#)

[29 Objectives des Produktteams](#)

[PRODUCT @ SCALE](#)

[30 Product Objectives @ Scale](#)

[31 Product Evangelism](#)

[32 Profil: Alex Pressland von der BBC](#)

[Teil IV: DER RICHTIGE PROZESS](#)

[PRODUCT DISCOVERY](#)

[33 Prinzipien der Product Discovery](#)

[34 Überblick Discovery-Techniken](#)

[Framing-Techniken](#)

[Planning-Techniken](#)

[Ideation-Techniken](#)

[Prototyping-Techniken](#)

[Testing-Techniken](#)

[Feasibility Testing](#)

[Usability Testing](#)

[Value Testing](#)

Business Viability Testing
Transformationstechniken

FRAMING-TECHNIKEN

35 Opportunity Assessment

Business Objective

Key Results

Customer Problem

Target Market

36 Customer Letter

37 Start-up Canvas

PLANNING-TECHNIKEN

38 Story Maps

39 Customer Discovery Program

Die Macht des Referenzkunden

Einen einzigen Target Market fokussieren

Potenzielle Referenzkunden anwerben

Die Beziehung

Plattform-/Schnittstellenprodukte

Customer Enablement Tools

Verbraucherprodukte

Zusammenfassung

40 Profil: Martina Lauchengco von Microsoft

IDEATION-TECHNIKEN

41 Customer Interviews

42 Concierge-Test

43 Die Stärke des Kundenfehlverhaltens

44 Hack Days

PROTOTYPING-TECHNIKEN

[45 Prinzipien von Prototypen](#)

[46 Feasibility Prototyping](#)

[47 Nutzerprototypen](#)

[48 Live Data Prototyping](#)

[49 Hybrid Prototyping](#)

[TESTING-TECHNIKEN](#)

[50 Usability Testing](#)

[Anwender für Tests gewinnen](#)

[Den Test vorbereiten](#)

[Ihren Prototyp testen](#)

[Die Lernergebnisse zusammenfassen](#)

[51 Value Testing](#)

[Die Nachfrage testen](#)

[Qualitatives Value Testing](#)

[Quantitatives Value Testing](#)

[52 Demand Testing \(Bedarfsermittlung\)](#)

[53 Qualitatives Value Testing](#)

[Interview zuerst](#)

[Usability Test](#)

[Spezifische Value Tests](#)

[Iteration des Prototyps](#)

[54 Quantitatives Value Testing](#)

[A/B-Tests](#)

[Invite-only Testing](#)

[Customer Discovery Program](#)

[55 Feasibility Testing](#)

[56 Business Viability Testing](#)

[57 Profil: Kate Arnold von Netflix](#)

TRANSFORMATIONSTECHNIKEN

58 Discovery Sprint

59 Pilotteams

60 Eine Organisation von Roadmaps entwöhnen

PROCESS @ SCALE

61 Der Umgang mit Stakeholdern

Die Definition von Stakeholdern

Die Verantwortlichkeiten des Product Manager

Erfolgsstrategien

62 Produkterkenntnisse kommunizieren

63 Profil: Camille Hearst von Apple

Teil V: DIE RICHTIGE KULTUR

64 Gute Produktteams, schlechte Produktteams

65 Die wichtigsten Gründe für Innovationsverlust

66 Die Hauptgründe für Geschwindigkeitsverlust

67 Eine starke Produktkultur etablieren

Danksagung

Über den Autor

Weitere Informationen

Stichwortverzeichnis

End User License Agreement

Illustrationsverzeichnis

Kapitel 6

Abbildung 6.1: Grundursachen gescheiterter
Produktvorhaben

Kapitel 8

Abbildung 8.1: Continuous Discovery und Delivery

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Schon in den 1980er Jahren fanden meine ersten Besuche in Deutschland statt. Damals arbeitete ich bei HP Labs und viele der besten Ingenieure des Unternehmens waren in Böblingen ansässig.

In den 1990er Jahren lernte ich als Führungskraft von Netscape Communications viele führende deutsche Technologieunternehmen kennen, die daran arbeiteten, mithilfe des Internets lang bestehende Probleme zu lösen und neue Möglichkeiten zu erschließen.

Für die, die mit den Anfängen des Internets in Deutschland vertraut sind, mag es interessant sein, dass ich bei eBay Senior Vice President Product & Design war. Wir hatten das deutsche Start-up Alando übernommen und so konnte ich viele persönlichen Beziehungen aufbauen, die zu meiner kontinuierlichen Zusammenarbeit mit deutschen Technologieunternehmen führten.

Als ich Anfang der 2000er Jahre die *Silicon Valley Product Group* gründete, lernte ich drei eindrucksvolle Mitgründer von ImmobilienScout24 kennen. Ihr Unternehmen gilt als frühe deutsche Erfolgsstory im Internet. Es folgte ein langer und intensiver Austausch, der zu unzähligen Besuchen im aufstrebenden Technologiezentrum Berlin und bei vielen deutschen Technologie-Start-ups führte – von München über Leipzig bis Hamburg.

Ich war immer von den deutschen Technologieführern und ihren Produktteams beeindruckt, daher hat es mich nicht im Geringsten überrascht, dass meine deutschen Freunde im weiteren Verlauf sowohl auf der deutschen als auch auf der internationalen Bühne Erfolge erzielten.

Zu Beginn der Internet-Ära waren die Hauptunterschiede in der Arbeitsweise der Unternehmen ihren Standorten geschuldet. Heute ist dies nicht mehr der Fall. Die besten Unternehmen und Teams der Welt sind in aller Herren Länder zu finden – New York, Seattle, Sao Paulo, London, Stockholm, Seoul, Tel Aviv, Bangalore, Melbourne, Shenzhen, Hamburg, um nur einige zu nennen.

Allerdings gibt es nach wie vor einen sehr großen Unterschied zwischen der Arbeitsweise der besten Unternehmen und der Arbeitsweise der meisten Unternehmen. In San Francisco und in Berlin gibt es großartige Teams, und dann gibt es noch den Rest.

In diesem Buch geht es darum, wie die besten Teams arbeiten. Am auffälligsten ist für mich, wie unterschiedlich diese Teams arbeiten. Ich hoffe, dass dieses Buch vielen deutschen Unternehmen helfen wird, wie die besten deutschen Unternehmen zu arbeiten, die zu den Besten der Welt gehören.

Marty Cagan

November 2019
San Francisco, Kalifornien

Vorwort zur zweiten Auflage

Als ich zum ersten Mal erwog, eine Aktualisierung der ersten Auflage meines Buches *Inspired* herauszugeben, schätzte ich, dass ich ungefähr 10 bis 20 Prozent des Inhalts würde anpassen müssen – ich wollte einfach nicht so viel daran verändern.

Nachdem ich aber erst einmal angefangen hatte, wurde mir bald klar, dass diese zweite Auflage ein komplettes Umschreiben erforderte. Nicht weil ich bereute, was ich geschrieben hatte, sondern weil ich glaube, dass ich diese Themen jetzt viel besser erklären kann.

Ich hatte keine Ahnung, dass die erste Auflage so erfolgreich sein würde. Dank dem Buch habe ich Freundschaften in aller Welt geschlossen. Es wurde in zahlreiche Sprachen übersetzt und obwohl es inzwischen fast zehn Jahre alt ist, wachsen die Verkaufszahlen weiterhin, nur aufgrund von Mundpropaganda und Rezensionen.

Falls Sie also die erste Auflage gelesen haben, so danke ich Ihnen und hoffe, dass Ihnen die zweite sogar noch besser gefällt. Falls *Inspired* neu für Sie ist, hoffe ich, dass diese neue Auflage ihre Ziele noch besser erreicht.

Als ich die erste Ausgabe schrieb, war Agile noch nicht so fest in Produktionsunternehmen verankert und die Fachbegriffe Customer Development und Lean Start-up waren noch nicht sehr weit verbreitet. Heute benutzen die meisten Teams diese Techniken schon seit mehreren Jahren und interessieren sich mehr dafür, was es jenseits von Lean und Agile noch so gibt, und genau darauf werde ich mich hier konzentrieren.

Ich habe die Grundstruktur des Buches beibehalten, aber die Techniken, die ich beschreibe, haben sich in den letzten zehn Jahren deutlich verbessert.

Abgesehen davon, dass ich die Thematik anders erkläre, und neben den technischen Aktualisierungen ist die zweite maßgebliche Änderung des Buches, dass ich jetzt detailliert erläutere, was ich hier als Product @ Scale bezeichne.

In der ersten Auflage habe ich mich mehr auf Start-ups fokussiert. In dieser Auflage möchte ich jedoch den Blickwinkel auf die Herausforderungen erweitern, die sich Unternehmen in einem fortgeschrittenen Wachstumsstadium stellen, und auf die Frage, wie die Produktarbeit in großen Firmen gut gehandhabt werden kann.

Es steht außer Frage, dass Wachstum erhebliche Herausforderungen mit sich bringt, und in den letzten zehn Jahren habe ich einen Großteil meiner Zeit darauf verwendet, rasch größer werdende Unternehmen zu coachen. Manchmal nennen wir das Überlebenserfolg, vielleicht gibt Ihnen das eine Vorstellung davon, wie schwer es sein kann.

Ich habe von den Lesern der ersten Auflage viele wunderbare Rückmeldungen bekommen und dabei ein paar wichtige Dinge erfahren, die ich hier gerne ansprechen möchte.

Zunächst einmal besteht wirklich die Notwendigkeit, sich auf die spezielle Position des Product Managers zu konzentrieren. In der ersten Auflage habe ich viel über das Produktmanagement geschrieben, aber ich habe mich dabei eher in einem erweiterten Sinne an Produktteams zu wenden versucht. Heute gibt es viele exzellente Ressourcen für Product Designer und Produktentwickler, aber nur sehr wenige für Product Manager, die für

technologiegetriebene Produkte zuständig sind. Ich habe daher beschlossen, mich in dieser Auflage auf die Tätigkeit des Technology Product Managers zu konzentrieren. Falls Sie Product Manager bei einem Technologieunternehmen sind oder diese Position anstreben, finden Sie hier hoffentlich Ihren Ratgeber für alle Fälle.

Zum anderen suchen viele nach einem Rezept für den Produkterfolg – einem Regelwerk oder System, um Produkte zu schaffen, die den Kunden begeistern. Ich verstehe zwar diesen Wunsch und könnte sicherlich erheblich mehr Exemplare verkaufen, würde ich dieses Buch so vermarkten, aber die unbequeme Wahrheit lautet, dass tolle Produkte einfach nicht auf diese Weise geschaffen werden. Es geht vielmehr darum, die richtige Produktkultur für den Erfolg zu erzeugen und das Zusammenspiel der Techniken für Product Discovery und Product Delivery zu verstehen, damit Sie das richtige Tool für Ihr spezielles Problem nutzen können. Und ja, das bedeutet, die Position des Product Managers ist alles andere als einfach, und um die Wahrheit zu sagen, nicht jeder hat das Zeug, in dieser Tätigkeit erfolgreich zu sein.

Dessen ungeachtet ist das Technical Product Management heute eine der begehrtesten Stellen in unserer Branche und die Hauptquelle – die Bewährungsprobe – für Start-up-CEOs. Wenn es Sie also in diese Richtung zieht und Sie bereit sind, sich die Mühe zu machen, dann tue ich nichts lieber, als Ihnen zum Erfolg zu verhelfen.

Teil I: LEKTIONEN VON FÜHRENDEN TECHNOLOGIEUNTERNEHM EN

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 lokalisierten es für 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: Es verkaufte sich nicht.

Das Produkt war ein totaler Misserfolg am Markt. Es war zwar 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 Unternehmen 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 ein gewaltiger Unterschied darin bestand, 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 ein gewaltiger Unterschied darin bestand, 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 Product Discovery und Product Delivery. 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 Vordenkern 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 die Kunden lieben – Produkte, die inspirieren und einen echten Wert liefern. Natürlich wollen die meisten Führungskräfte im Product Management ebenfalls inspirierende und erfolgreiche Produkte schaffen. 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 Kunden lieben.

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 Product Manager. 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 Engineers und des Marketing oder Project Managers.

Das vorliegende Buch richtet sich an diese Menschen.

In modernen Technologieproduktteams hat der Product Manager 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.

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.

Die Position des Product Managers 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 Engineer sind und auch als Product Manager fungieren wollen – das hat ein paar echte Vorteile. Aber Sie werden schnell merken, dass Sie sich damit ein riesiges Arbeitspensum aufgehast haben. Wenn Sie damit zurechtkommen, können die Ergebnisse durchaus beeindruckend sein.

Ein Produktteam besteht aus mindestens einem Product Manager und normalerweise zwischen zwei und zehn Engineers. Falls Sie ein anwenderorientiertes Produkt herstellen, sollten Sie auch wenigstens einen Product Designer 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.

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 nichttechnologische 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 Product Manager in diesem Bereich.

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

Ein paar gute Beispiele für den hier untersuchten Sweet-Spot sind Consumer-Service-Produkte wie E-Commerce-Seiten oder -Marktplätze (z.B. Netflix, Airbnb oder Etsy), soziale Netzwerke (z.B. Facebook, LinkedIn oder Twitter), Business Services (z.B. Salesforce.com, Workday oder Workiva), Endverbrauchergeräte (z.B. Apple, Sonos oder Tesla) und Apps (z.B. Uber, Audible oder Instagram).

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

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.

Ich bin davon überzeugt, dass die meisten Produkte sich heutzutage in *technologiegetriebene* Produkte verwandeln, und Unternehmen, 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 gibt es im Allgemeinen drei Unternehmensstadien: Start-ups, Wachstums- und reife Unternehmen. Werfen wir einen kurzen Blick auf die Charakterisierung dieser drei Stadien und ihre jeweiligen Herausforderungen.

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 ein Start-up versucht, ein Produkt zu schaffen, mit dem sich ein rentables Geschäft machen lässt.

In einem Start-up wird die Position des Product Managers 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.

Ein Start-up sollte schnellstmöglich den Product/Market-Fit erreichen und zwar 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, desto hektischer wird das Tempo und desto 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 Product Discovery abschneiden, und das ist das zentrale Thema dieses Buches.

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

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.

4

Wachstumsunternehmen: Skalieren zum Erfolg

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 ein eher 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.

Auch wenn es sich dabei um eine extrem schwierige Aufgabe handelt, so ist es doch ein eher angenehmes Problem.

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.

Sales 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 »Technische Schulden« 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.

Starke Technologieunternehmen wissen, dass sie fortwährende Produktinnovation gewährleisten müssen.

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

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: sinkende Moral, fehlende Innovationen und eine erheblich längere Zeitspanne, bis neue Produkte in die Hände der Verbraucher gelangen.

Als das Unternehmen noch jung war, hatte es vermutlich eine klare und überzeugende Vision. Wenn es jedoch das Reifestadium erreicht, hat es 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.

Große, reife Unternehmen wie Adobe, Amazon, Apple, Facebook, Google und Netflix haben es dennoch geschafft, 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.