



Roman Pichler

# Strategisches Produkt- management

Produktstrategien und -Roadmaps  
für digitale Produkte und agile Teams

- ▶ Übersetzung der 2. englischen Auflage  
von Stefan Zumbrägel

**dpunkt.verlag**

#### Copyright und Urheberrechte:

Die durch die dpunkt.verlag GmbH vertriebenen digitalen Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten. Es werden keine Urheber-, Nutzungs- und sonstigen Schutzrechte an den Inhalten auf den Nutzer übertragen. Der Nutzer ist nur berechtigt, den abgerufenen Inhalt zu eigenen Zwecken zu nutzen. Er ist nicht berechtigt, den Inhalt im Internet, in Intranets, in Extranets oder sonst wie Dritten zur Verwertung zur Verfügung zu stellen. Eine öffentliche Wiedergabe oder sonstige Weiterveröffentlichung und eine gewerbliche Vervielfältigung der Inhalte wird ausdrücklich ausgeschlossen. Der Nutzer darf Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

**Roman Pichler**

# **Strategisches Produktmanagement**

**Produktstrategien und -Roadmaps für  
digitale Produkte und agile Teams**

Übersetzung der 2. englischen Auflage von Stefan Zumbrägel



**dpunkt.verlag**

Roman Pichler  
[roman.pichler@romanpichler.com](mailto:roman.pichler@romanpichler.com)

Lektorat: Christa Preisendanz  
Lektoratsassistentz: Julia Griebel  
Übersetzung: Stefan Zumbärgel, Vechta  
Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg  
Satz & Layout: Birgit Bäuerlein  
Herstellung: Stefanie Weidner, Frank Heidt  
Umschlaggestaltung: Eva Hepper, Silke Braun  
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 978-3-86490-965-8  
PDF 978-3-98890-080-7  
ePub 978-3-98890-081-4  
mobi 978-3-98890-082-1

1. Auflage 2023  
Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2023  
dpunkt.verlag GmbH  
Wiebinger Weg 17 · 69123 Heidelberg

Copyright © 2022 by Roman Pichler  
Autorisierte Übersetzung der englischen Originalausgabe mit dem Titel  
»Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for Agile Teams«, 2nd Edition,  
ISBN 978-0-9934992-4-1  
Translation Copyright © 2023 by dpunkt.verlag. All rights reserved.

*Hinweis:*

Dieses Buch wurde mit mineralölfreien Farben auf  
PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger  
Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe  
verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.  
Hergestellt in Deutschland.



*Schreiben Sie uns:*

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

---

# Vorwort

*Fortschritt ist ohne Veränderung unmöglich, und diejenigen, die ihre Meinung nicht ändern können, können gar nichts ändern.*

*George Bernard Shaw*

Ein erfolgreiches Produkt zu entwickeln, ist keine Frage des Glücks, kein Geniestreich und beruht auch nicht darauf, sich einfach nur genug Mühe zu geben. Auch wenn diese Faktoren zweifellos hilfreich sind, beginnt der Produkterfolg mit den richtigen strategischen Entscheidungen. Eine Herausforderung für viele Produktmanagerinnen und -manager, Product Owner und andere Produktverantwortliche ist, dass sie oft so sehr mit taktischen Maßnahmen beschäftigt sind – sei es das Schreiben neuer User Stories oder die Bearbeitung einer dringenden Supportanfrage –, dass sie manchmal den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Im schlimmsten Fall führen sie ihr Produkt auf den falschen Weg und landen im falschen Wald. Dann haben sie die falsche Strategie perfekt umgesetzt und stehen mit einem Produkt da, das unterdurchschnittlich abschneidet oder sogar zu einem Fehlschlag wird.

## Warum Sie dieses Buch lesen sollten

Dieses Buch hilft Ihnen dabei, proaktiv zu agieren, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen und diese in der Umsetzung zu nutzen, um die Chancen auf ein erfolgreiches Produkt zu maximieren. Es erklärt, wie Sie eine inspirierende Produktvision, eine erfolgreiche Produktstrategie und eine umsetzbare Produkt-Roadmap für digitale Produkte erstellen, die mit agilen Methoden entwickelt werden. Das Buch bietet eine breite Palette sorgfältig ausgewählter, bewährter Techniken und Werkzeuge, die sich gegenseitig ergänzen und unterstützen. Wenn Sie als Produktmanager:in, Scrum Product Owner, Produktportfoliomanager:in, Produktleiter:in oder Produktcoach arbeiten, dann ist dieses Buch genau das Richtige für Sie<sup>1</sup>.

---

1. *Anm.d. Übers.:* Im weiteren Verlauf des Buches wird abwechselnd pro Kapitel die weibliche und die männliche Form verwendet. Wir hoffen, dass sich dadurch alle Leser:innen angesprochen fühlen. In Zitaten wird die Schreibweise wie angegeben übernommen.

## Ein kurzer Leitfaden zu diesem Buch

### Aufbau und Inhalt des Buches

Das Buch beginnt mit einer Einleitung, gefolgt von vier Kapiteln zur Produktstrategie und drei Kapiteln zu Produkt-Roadmaps. Obwohl man versucht sein könnte, direkt zu den Abschnitten zu gehen, die einen am meisten interessieren, empfehle ich, zuerst die Einleitung zu lesen. Darin werden zentrale Ideen vorgestellt, die die Grundlage für den Rest des Buches legen. Durch das Lesen der Einleitung erhalten Sie den Kontext, um die einzelnen Kapitel und Abschnitte richtig einzuordnen. Obwohl ich versucht habe, das Buch so zu schreiben, dass die Kapitel nur geringe Verbindungen untereinander haben, bestehen doch Abhängigkeiten zwischen ihnen. Vor allem die Roadmap-Kapitel bauen auf den Strategiekapiteln auf, da eine realistische und umsetzbare Produkt-Roadmap auf einer validierten Produktstrategie basieren sollte.

Bitte beachten Sie, dass dieses Buch weder eine Einführung in das Produktmanagement noch in agile Praktiken ist – es gibt viele andere gute Bücher, die Ihnen dieses Wissen vermitteln. Stattdessen gehe ich davon aus, dass Sie bereits mit zentralen Produktmanagementkonzepten und einem agilen Framework wie Scrum vertraut sind.

### Quellen, Beispiele und verwendete Begriffe

Dieses Buch stützt sich, zusätzlich zu meinen eigenen Methoden und Vorlagen, auf eine Reihe von Ansätzen. Insbesondere sind hier Lean Startup, Customer Development, Design Thinking, die Blue-Ocean-Strategie, Business Modeling, Jobs to be done, User-Centred Design, Lean Management, Scrum und Kanban zu nennen. Ich habe jedoch darauf geachtet, die verschiedenen Konzepte, Techniken und Werkzeuge so zu kombinieren, dass sie zueinander passen und sich gegenseitig ergänzen.

Die meisten Beispiele in diesem Buch stammen aus dem Consumer-Bereich. Der Grund dafür ist einfach: Ich habe mich bemüht, Produkte zu verwenden, von denen Sie hoffentlich schon gehört haben. Die behandelten Praktiken sind jedoch auf nahezu jedes digitale Produkt anwendbar, auch auf B2B-Angebote. Die meisten meiner Ratschläge können Sie auch auf nicht digitale Produkte anwenden. Dafür müssen Sie eventuell einige der Praktiken anpassen und die softwarespezifischen Empfehlungen ignorieren.

Eine letzte Bemerkung: Um mögliche negative Assoziationen der Leserschaft mit Begriffen wie *Produktmanager:in* und *Scrum Product Owner* zu vermeiden, bezeichne ich in diesem Buch die Personen, die dafür verantwortlich sind, ein Produkt erfolgreich zu machen oder zu erhalten und den Wert, den das Produkt erzeugt, zu maximieren, als *Produktpersonen (Product People)*.

## **Änderungen in der zweiten Auflage**

Diese Auflage von *Strategize* (dt. Titel: *Strategisches Produktmanagement*) aktualisiert und verbessert die erste Auflage von 2016. Es wurden neue Konzepte und Materialien hinzugefügt, die Anzahl der Tipps erweitert, neue Beispiele und Illustrationen ergänzt, bestehende Inhalte erweitert und detailliert sowie die Buchstruktur vereinfacht. Ich glaube, dass das Buch dadurch noch besser geworden ist und die darin enthaltenen Empfehlungen leichter anzuwenden sind.

## **Danksagungen**

Dieses Buch wäre ohne die Hilfe und Unterstützung vieler Menschen nicht möglich gewesen. Besonders dankbar bin ich meiner Frau Melissa Pichler, die mich bei der ersten und zweiten Auflage dieses Buches unterstützt hat, indem sie mit mir Ideen diskutiert und die Manuskripte durchgesehen hat. Ich möchte auch Petra Färm dafür danken, dass sie mir bei der Entscheidung über die Strukturierung der zweiten Auflage geholfen hat, und allen, die mir Feedback zur ersten Auflage gegeben haben, insbesondere Marc Abraham und Stefan Rook.





---

# Inhaltsübersicht

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Produktstrategie</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>Entwicklung der Produktstrategie</b>	<b>55</b>
<b>4</b>	<b>Validierung der Produktstrategie</b>	<b>95</b>
<b>5</b>	<b>Überprüfung der Produktstrategie</b>	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>Grundlagen der Produkt-Roadmap</b>	<b>133</b>
<b>7</b>	<b>Entwicklung der Produkt-Roadmap</b>	<b>145</b>
<b>8</b>	<b>Überprüfung der Produkt-Roadmap</b>	<b>173</b>
<b>9</b>	<b>Epilog</b>	<b>181</b>
	<b>Anhang</b>	<b>183</b>
	<b>Über den Autor</b>	<b>185</b>
	<b>Über den Übersetzer</b>	<b>186</b>
	<b>Literatur</b>	<b>187</b>
	<b>Index</b>	<b>191</b>



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ein Modell für Produktstrategie und Produkt-Roadmap . . . . .	1
1.1.1	Die Bestandteile des Modells . . . . .	2
1.1.2	Integration von verschiedenen Plänen und Planungsebenen . . . . .	4
1.1.3	Strategische Planung, Agilität und OKRs . . . . .	6
1.2	Befugnisse, Zusammenarbeit und strategische Entscheidungen . . . . .	7
1.3	Vier Erfolgsfaktoren für ein Produkt . . . . .	9
1.4	Ein Produktstrategieprozess . . . . .	11
1.4.1	Zeitlich begrenzte Strategieentwicklung . . . . .	12
1.4.2	Kontinuierliche Strategieentwicklung . . . . .	14
1.5	Digitale Produkte und Produktstrategie . . . . .	18
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Produktstrategie</b>	<b>21</b>
2.1	Was ist eine Produktstrategie? . . . . .	21
2.1.1	Die Definition der Produktstrategie . . . . .	22
2.1.2	Mit einer Produktstrategie beginnen . . . . .	23
2.2	Denken Sie groß und beschreiben Sie Ihre Vision . . . . .	24
2.3	Nutzen Sie die Geschäftsstrategie als Leitfaden für strategische Produktentscheidungen . . . . .	27
2.4	Verstehen Sie den Innovationstyp Ihres Produkts . . . . .	28
2.4.1	Innovationen im Kerngeschäft . . . . .	30
2.4.2	Angrenzende Innovationen . . . . .	30
2.4.3	Disruptive Innovationen . . . . .	31
2.4.4	Zusammenfassung . . . . .	33

2.5	Profitieren Sie vom Produktlebenszyklusmodell	34
2.5.1	Entwicklungsphase	37
2.5.2	Einführungsphase	39
2.5.3	Wachstumsphase	42
2.5.4	Reifephase	43
2.5.5	Rückgangsphase	46
2.5.6	Zusammenfassung	48
2.6	Arbeiten Sie mit den Stakeholderinnen und den Entwicklungsteams zusammen	49
2.6.1	Identifizierung der Interessengruppen	49
2.6.2	Stakeholder-Analyse und Engagement	49
2.6.3	Gemeinsame Workshops	52
<b>3</b>	<b>Entwicklung der Produktstrategie</b>	<b>55</b>
3.1	Segmentieren Sie den Markt	55
3.1.1	Segmentierung nach Kundeneigenschaften und Nutzen	56
3.1.2	Auswahl des richtigen Segments	57
3.2	Finden Sie einen Reiz, der es wert ist, gekitzelt zu werden	59
3.2.1	Die richtige Einstellung finden	60
3.2.2	Ein Bedürfnis entdecken	61
3.2.3	Verwendung von Empathie- und Konsumkettenkarten	62
3.2.4	Konkretisierung des Bedarfs	65
3.2.5	Auswahl eines primären Bedarfs	66
3.3	Beschreiben Sie Nutzer und Kunden mit Personas	67
3.3.1	Eine Persona-Vorlage	67
3.3.2	Tipps zur Erstellung effektiver Personas	69
3.4	Heben Sie Ihr Produkt hervor	70
3.4.1	Das Strategie-Canvas	70
3.4.2	Das Kano-Modell	73
3.4.3	Das Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC)-Raster	74
3.5	Erfassen Sie Ihre Strategie mit dem Product Vision Board	77
3.5.1	Lassen Sie sich von der Vision leiten	77
3.5.2	Konzentrieren Sie sich auf einen bestimmten Markt oder ein Marktsegment	78
3.5.3	Nennen Sie klar das Hauptproblem oder den Nutzen	78
3.5.4	Beschreiben Sie, was Ihr Produkt außergewöhnlich macht	79

3.5.5	Erfassen Sie die gewünschten Vorteile für das Unternehmen . . . . .	80
3.5.6	Machen Sie Ihr Product Vision Board testbar . . . . .	80
3.5.7	Erstellen Sie das Board in einem gemeinsamen Workshop . . . . .	80
3.6	Ergänzen Sie Ihre Strategie mit einem Geschäftsmodell . . . . .	81
3.6.1	Beispiele für Geschäftsmodelle . . . . .	81
3.6.2	Erfassen des Geschäftsmodells . . . . .	81
3.6.3	Verwendung des Geschäftsmodells zur Erstellung eines Business Case . . . . .	83
3.7	Berücksichtigen Sie die ethischen Aspekte Ihres Produkts . . . . .	84
3.7.1	Nutzer zuerst . . . . .	84
3.7.2	Faires Geschäftsmodell . . . . .	85
3.7.3	Richtige Design- und Technologieentscheidungen . . . . .	85
3.7.4	Auswirkungen auf die Umwelt . . . . .	86
3.8	Entwickeln Sie Varianten und entflechten Sie Ihr Produkt . . . . .	86
3.8.1	Vorteile . . . . .	87
3.8.2	Zu vermeidende Stolperfallen . . . . .	88
3.8.3	Produktstrategie für Varianten und entflochtene Produkte . . . . .	89
3.9	Nutzen Sie die Vorteile von Softwareplattformen . . . . .	89
3.9.1	Vor- und Nachteile von Softwareplattformen . . . . .	89
3.9.2	Plattform-Tipps . . . . .	90
3.10	Erstellen Sie eine Produktgruppe . . . . .	92
3.10.1	Vorteile . . . . .	92
3.10.2	Zu vermeidende Stolperfallen . . . . .	93
<b>4</b>	<b>Validierung der Produktstrategie</b>	<b>95</b>
4.1	Testen und korrigieren Sie Ihre Strategie iterativ . . . . .	95
4.2	Führen Sie die minimal notwendige Vorarbeit durch . . . . .	97
4.3	Beziehen Sie die richtigen Personen mit ein . . . . .	98
4.4	Nutzen Sie Daten zur Entscheidungsfindung . . . . .	99
4.5	Verwandeln Sie Misserfolge in Chancen . . . . .	100
4.6	Verlassen Sie das Gebäude . . . . .	102
4.7	Identifizieren Sie das größte Risiko . . . . .	103
4.7.1	Wählen Sie das größte Risiko aus . . . . .	105
4.7.2	Waschen, spülen und wiederholen . . . . .	105

4.8	Wählen Sie die richtigen Validierungstechniken . . . . .	106
4.8.1	Beobachten Sie direkt Nutzerinnen und Kundinnen . . . . .	106
4.8.2	Führen Sie problemzentrierte Interviews durch . . . . .	107
4.8.3	Verwenden Sie Produktattrappen . . . . .	109
4.8.4	Bauen Sie Spikes zur Bewertung der technischen Machbarkeit . . . . .	111
4.8.5	Verlassen Sie sich nicht auf eine einzige Methode und trennen Sie die Datenanalyse von der Datenerhebung . . . . .	112
4.9	Umdenken, weitermachen oder aufhören . . . . .	112
4.9.1	Überprüfen und analysieren Sie die Daten . . . . .	112
4.9.2	Ergreifen Sie die richtige Maßnahme . . . . .	113
4.10	Planen und verfolgen Sie die Validierungsarbeiten . . . . .	114
4.10.1	Legen Sie eine Timebox fest . . . . .	114
4.10.2	Verwenden Sie ein Kanban-Board . . . . .	115
4.10.3	Nutzen Sie Standup-Meetings und wöchentliche Reviews . . . . .	116
<b>5</b>	<b>Überprüfung der Produktstrategie</b>	<b>119</b>
5.1	Wählen Sie die richtigen Leistungsindikatoren (KPIs) aus . . . . .	119
5.1.1	Konzentrieren Sie sich auf Bedürfnisse, Geschäfts- und Produktziele . . . . .	120
5.1.2	Verwenden Sie Gesundheitsindikatoren . . . . .	120
5.1.3	Setzen Sie realistische Ziele . . . . .	122
5.1.4	Kombinieren Sie quantitative und qualitative KPIs . . . . .	122
5.1.5	Profitieren Sie von Trends . . . . .	123
5.1.6	Setzen Sie Spät- und Frühindikatoren wirksam ein . . . . .	123
5.1.7	Überprüfen und passen Sie regelmäßig die KPIs an . . . . .	124
5.1.8	Vermeiden Sie diese häufigen Fehler bei der Verwendung von KPIs . . . . .	124
5.1.9	Eine Liste von Beispiel-KPIs . . . . .	125
5.2	Überprüfen und aktualisieren Sie regelmäßig die Produktstrategie . . . . .	127
5.2.1	Fünf Faktoren . . . . .	127
5.2.2	Häufigkeit der Überprüfung . . . . .	128
5.2.3	Vier Auswahlmöglichkeiten . . . . .	129
5.2.4	Kombinierte Strategie- und Roadmap-Überprüfungen . . . . .	130

<b>6</b>	<b>Grundlagen der Produkt-Roadmap</b>	<b>133</b>
6.1	Die Vorteile, die eine Produkt-Roadmap bieten kann	133
6.2	Nutzen Sie die Vorteile zielgerichteter, wirkungsorientierter Produkt-Roadmaps	135
6.3	Praktizieren Sie gemeinsames Produkt-Roadmapping	137
6.4	Bauen Sie Ihre Roadmap auf einer validierten Produktstrategie auf	138
6.5	Schaffen Sie das richtige Verhältnis zwischen Roadmap und Product Backlog	139
6.6	Unterscheiden Sie zwischen internen und öffentlichen Produkt-Roadmaps	140
6.7	Vermeiden Sie diese häufigen Fehler bei der Arbeit mit Roadmaps	141
6.7.1	Stakeholderinnen bestimmen die Inhalte der Roadmap	141
6.7.2	Die Roadmap wird als fester Plan angesehen	141
6.7.3	Die Roadmap ist spekulativ	141
6.7.4	Die Roadmap führt zu einem »Death March«	142
6.7.5	Die Roadmap enthält Epics und User Stories	142
6.7.6	Die Roadmap wird mit einem Releaseplan verwechselt	143
<b>7</b>	<b>Entwicklung der Produkt-Roadmap</b>	<b>145</b>
7.1	Unternehmen Sie die richtigen Schritte	145
7.2	Erfassen Sie Ihre Roadmap mit der GO-Vorlage	147
7.3	Legen Sie die richtigen Produktziele fest	148
7.3.1	Leiten Sie die Produktziele aus den Bedürfnissen und Geschäftszielen ab	148
7.3.2	Verwenden Sie KPIs zur Bestimmung der Produktziele	149
7.3.3	Verfolgen Sie nur ein Produktziel auf einmal	150
7.3.4	Verwechseln Sie Leistungsmerkmale nicht mit Zielen	150
7.4	Machen Sie die Ziele messbar	151
7.5	Priorisieren Sie die Produktziele	153
7.5.1	Semantische Abhängigkeiten	153
7.5.2	Verzögerungskosten (Cost of Delay)	154
7.5.3	Abhängigkeiten zwischen Produkten	155

7.6	Setzen Sie die Leistungsmerkmale auf der Roadmap richtig ein . . . . .	156
7.7	Legen Sie Termine fest . . . . .	158
7.7.1	Window of Opportunity . . . . .	159
7.7.2	Gleichmäßiger Releaserhythmus . . . . .	160
7.8	Schätzen Sie die Kosten top-down . . . . .	161
7.8.1	Bottom-up vs. top-down . . . . .	161
7.8.2	Flexibles Budget . . . . .	162
7.8.3	Festes Budget und Entwicklungsteam . . . . .	162
7.9	Halten Sie die Produktziele, Termine und Kosten im Gleichgewicht . . . . .	163
7.9.1	Das eiserne Dreieck . . . . .	163
7.9.2	Primärer Erfolgsfaktor . . . . .	164
7.9.3	Sekundärer Erfolgsfaktor . . . . .	165
7.9.4	Feste vs. sich ändernde Erfolgsfaktoren . . . . .	166
7.10	Leiten Sie das Product Backlog von der Roadmap ab . . . . .	166
7.11	Stimmen Sie verwandte Produkte mit einer Portfolio-Roadmap aufeinander ab . . . . .	168
7.12	Nutzen Sie gemeinsame Workshops . . . . .	169
<b>8</b>	<b>Überprüfung der Produkt-Roadmap</b>	<b>173</b>
8.1	Verfolgen Sie den Entwicklungsfortschritt . . . . .	173
8.2	Überprüfen und passen Sie die Roadmap an . . . . .	175
8.2.1	Überprüfungsfaktoren . . . . .	175
8.2.2	Häufigkeit der Überprüfung . . . . .	177
8.3	Beziehen Sie richtigen Leute mit ein und nehmen Sie die Einzelnen mit in die Verantwortung . . . . .	178
<b>9</b>	<b>Epilog</b>	<b>181</b>
	<b>Anhang</b>	<b>183</b>
	<b>Über den Autor</b>	<b>185</b>
	<b>Über den Übersetzer</b>	<b>186</b>
	<b>Literatur</b>	<b>187</b>
	<b>Index</b>	<b>191</b>



# 1 Einleitung

*Wenn Sie nicht wissen, wohin Sie gehen,  
werden Sie irgendwo anders landen.*

*Yogi Berra*

Meine erste Erfahrung im Produktmanagement war nicht gerade das, was man einen Erfolg nennen würde: Ich war Teil eines Teams, das hinzugezogen wurde, um bei der Entwicklung eines neuen Produkts zu helfen, und arbeitete schließlich mit dem Produktmanager zusammen, der das Produkt leitete. Obwohl ich dabei viel gelernt habe, ist das Produkt leider gescheitert. Aber ich habe daraus eine wichtige Lehre gezogen: Es hat keinen Sinn, sich über die Produktdetails Gedanken zu machen sowie Use Cases und User Stories zu schreiben, wenn eine solide Produktstrategie fehlt und keine umsetzbare Produkt-Roadmap vorhanden ist. Ich werde in diesem Kapitel zeigen, warum Strategie und Roadmap wirklich grundlegend sind.

## 1.1 Ein Modell für Produktstrategie und Produkt-Roadmap

Eine effektive Produktstrategie und eine Produkt-Roadmap sind entscheidend für die erfolgreiche Erstellung, Verbesserung und Betreuung eines Produkts. Aber was genau ist eine Produktstrategie und was ist eine Produkt-Roadmap? Wie hängen die beiden Konzepte zusammen? Und in welchem Verhältnis stehen sie zur Produktvision und zum Product Backlog? Um diese Fragen zu beantworten, habe ich ein Modell entwickelt, das in Abbildung 1–1 dargestellt ist.

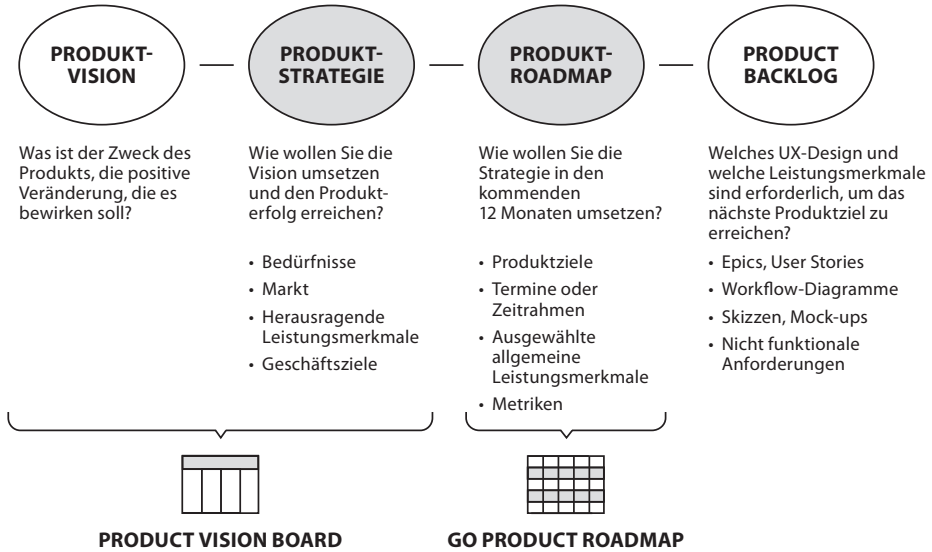


Abb. 1-1 Ein Modell für Produktstrategie und Produkt-Roadmap

In den nächsten Abschnitten werfen wir einen genaueren Blick auf das Modell und betrachten die darin enthaltenen Elemente und Verbindungen. Noch ein Hinweis: Die detaillierten Praktiken für die Arbeit mit den Artefakten in Abbildung 1-1 werde ich im weiteren Verlauf dieses Buches erörtern. Im Folgenden wird zunächst ein Überblick gegeben.

### 1.1.1 Die Bestandteile des Modells

Im Mittelpunkt des Modells in Abbildung 1-1 stehen vier Artefakte: die Produktvision, die Produktstrategie, die Produkt-Roadmap und das Product Backlog. Die *Produktvision* beschreibt den Zweck des Produkts, den ultimativen Grund für seine Erstellung und die positive Veränderung, die es bewirken soll. Man kann sich die Vision als den Nordstern des Produkts vorstellen, der alle am Produkterfolg Beteiligten leitet und ausrichtet. Dazu gehören die Stakeholder, der Sponsor aus dem Management und die Entwicklungsteams.<sup>1</sup>

1. Ich verwende den Begriff *Entwicklungsteam* in diesem Buch für eine funktionsübergreifende, selbstverwaltende Gruppe, deren Mitglieder ein digitales Produkt entwerfen, entwickeln, implementieren, testen, dokumentieren und bereitstellen.

Die *Produktstrategie* gibt die Vorgehensweise vor, mit der die Vision verwirklicht und das Produkt erfolgreich gemacht werden soll. Bei der Ausarbeitung einer Strategie müssen Sie vier wichtige Entscheidungen treffen:

- die Auswahl der Bedürfnisse, die das Produkt erfüllen soll,
- die Bestimmung des Marktes oder Marktsegments – welche Nutzer und Kunden sollen von dem Produkt profitieren –,
- die Auswahl von herausragenden Leistungsmerkmalen, die das Produkt von konkurrierenden Angeboten abheben, und
- die Festlegung realistischer Geschäftsziele, die die Vorteile beschreiben, die das Produkt für das Unternehmen schaffen wird.

Um diese Entscheidungen treffen zu können, müssen Sie zu anderen Ideen und Vorschlägen Nein sagen. Das kann zwar schwierig sein, ist aber ein notwendiger Bestandteil der strategischen Entscheidungsfindung. Ein Produkt, das versucht, es allen recht zu machen, läuft Gefahr, niemandem zu nützen. Des Weiteren muss eine neue oder stark veränderte Strategie *validiert* werden, um die Chancen auf einen Produkterfolg zu maximieren. Dies geschieht am besten durch eine systematische Auseinandersetzung mit den wichtigsten Annahmen und Risiken.

Mit einer validierten Produktstrategie sind Sie in einer hervorragenden Position, um eine umsetzbare Produkt-Roadmap zu erstellen. Die Roadmap beschreibt, wie die Produktstrategie in den nächsten sechs bis zwölf Monaten umgesetzt werden soll. Sie vermittelt, welche konkreten Vorteile von dem Produkt erwartet werden. Zudem gibt sie den Stakeholdern und Entwicklungsteams eine gemeinsame Ausrichtung und schafft dadurch Orientierung. Eine effektive Produkt-Roadmap baut auf *Produktzielen* auf, die die Ergebnisse beschreiben, die das Produkt erzielen soll, z.B. die Gewinnung neuer Nutzer sowie die Steigerung der Nutzerbindung.<sup>2</sup> Die Roadmap kann auch zusätzliche Elemente wie *Termine* oder *Zeitraumen*, ausgewählte grob beschriebene *Leistungsmerkmale* und *Metriken* enthalten. Ein Datum oder ein Zeitraum gibt an, wann ein Ziel erreicht werden soll, die Leistungsmerkmale skizzieren das Ergebnis, das zum Erreichen eines Ziels erforderlich ist, und die Metriken helfen Ihnen zu verstehen, ob ein Ziel erreicht wurde.

Eine Produkt-Roadmap, die auf Produktzielen aufbaut, bietet eine hervorragende Grundlage für die Ableitung eines Product Backlog und die richtigen taktischen Produktentscheidungen. Sie können einfach das nächste Produktziel zusammen mit seinen Leistungsmerkmalen in das Backlog kopieren. Fügen Sie dann

---

2. In der ersten Auflage dieses Buches habe ich den Begriff *Releaseziele* anstelle von Produktzielen verwendet. Da aber nicht jedes Release notwendigerweise einen greifbaren Wert für die Nutzer und das Unternehmen schafft, z.B. ein kleineres Release zur Fehlerbehebung, habe ich den Namen geändert. Dies bringt den Begriff in Einklang mit meiner neueren Arbeit [Pichler 2022] und dem Scrum Guide 2020. Letzterer sieht die Produktziele als Teil des Scrum-Frameworks.

weitere Elemente hinzu, die zur Erreichung des Ziels erforderlich sind, z. B. Epics, User Stories, Workflow-Diagramme, Skizzen, Mock-ups und nicht funktionale Anforderungen (Non-Functional Requirements, NFRs).

Ergänzend zu den vier oben beschriebenen Elementen bietet mein Modell zwei Vorlagen, die ich erstellt habe: das *Product Vision Board* und die *GO<sup>3</sup> Product Roadmap*. Erstere hilft Ihnen, die Produktvision und -strategie zu erfassen. Letztere unterstützt Sie dabei, eine Produkt-Roadmap zu kommunizieren, die auf den Produktzielen und -ergebnissen basiert. Noch ein Hinweis: Selbstverständlich müssen Sie nicht unbedingt die Vorlagen verwenden, um die Vorteile des Modells in Abbildung 1–1 zu nutzen. Sie können auch Alternativen einsetzen, vorausgesetzt, dass Sie die Bedürfnisse und Geschäftsziele in Ihrer Strategie klar formulieren und mit einer wirkungsorientierten Roadmap arbeiten.

### 1.1.2 Integration von verschiedenen Plänen und Planungsebenen

Eine Produktstrategie und eine Roadmap zu haben, ist großartig. Doch wie stellen Sie sicher, dass die beiden Pläne systematisch miteinander sowie mit der Produktvision und dem Product Backlog verbunden sind? Mit dem Modell in Abbildung 1–1 wird dies auf folgende Weise erreicht: Die Vision gibt den Rahmen für die Strategie vor, die Strategie bildet die Grundlage für die Erstellung einer effektiven Roadmap und aus der Roadmap leitet sich schließlich das Product Backlog ab.

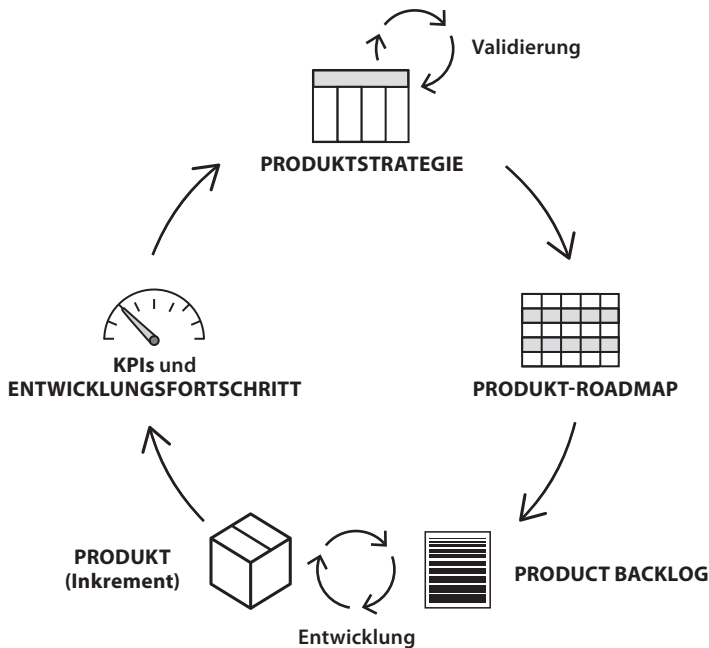
Mit jedem Schritt werden die Entscheidungen, die Sie treffen, konkreter, und übergeordnete Ziele werden in immer detailliertere und fokussiertere Ziele umgesetzt. Die Vision wird in Bedürfnisse und Geschäftsziele umgewandelt. Daraus werden Produktziele abgeleitet, die wiederum zur Ermittlung der richtigen Product-Backlog-Einträge führen. Außerdem werden die Zeiträume immer kürzer – von fünf bis zehn Jahren, die von der Vision abgedeckt werden, bis hin zu einem Product Backlog, das Elemente für die nächsten paar Monate enthält.

Das Modell suggeriert, dass die Produktplanung mit der Festlegung einer Vision beginnt. Die Verbindungen zwischen den Elementen sind aber *bidirektional*. Das bedeutet, dass größere Änderungen im Product Backlog zu Änderungen in der Roadmap führen können. So kann es sein, dass ein oder mehrere Ziele auf der Roadmap angepasst werden müssen oder dass die Termine und Zeitrahmen korrigiert werden müssen. In ähnlicher Weise können größere Aktualisierungen der Roadmap zu einer Änderung der Produktstrategie führen. Sie könnten beispielsweise feststellen, dass eines der Geschäftsziele unrealistisch ist, dass die Anforderungen angepasst werden müssen oder dass ein herausragendes Leistungsmerkmal überarbeitet werden muss. Wenn Sie am Ende keine validierbare Produktstrategie finden können, müssen Sie die Produktvision ändern oder im schlimmsten Fall aufgeben.

---

3. *Anm.d. Übers.:* GO steht für goal-oriented (an Zielen ausgerichtet) und beschreibt damit den Unterschied zu klassischen, an Funktionen ausgerichteten Roadmaps.

Strategie und Ausführung sind daher in dem Modell in Abbildung 1–1 systematisch miteinander verbunden. Strategische Entscheidungen setzen den Rahmen für die Umsetzung von Product-Backlog-Einträgen und die Erkenntnisse aus der taktischen Arbeit führen zu Änderungen an der Produkt-Roadmap und der Strategie. Dies gewährleistet konsistente Entscheidungen und vermeidet eine *Kluft zwischen Strategie und Ausführung*, bei der strategische und taktische Entscheidungen voneinander entkoppelt sind. Im schlimmsten Fall führt eine solche Kluft dazu, dass die Entwicklungsteams großartige Arbeit leisten und dabei das falsche Produkt entwickeln. Abbildung 1–2 veranschaulicht die Verbindung zwischen Strategie und Ausführung.



**Abb. 1–2** Der Produktstrategiezyklus

Abbildung 1–2 zeigt, dass die strategische Arbeit die taktischen Produktentscheidungen beeinflusst. Die Erkenntnisse aus der Softwareentwicklung helfen Ihnen, die Produktstrategie und die Roadmap anzupassen. Aus einer validierten Produktstrategie wird die Produkt-Roadmap abgeleitet, die dabei hilft, die richtigen Product-Backlog-Einträge zu finden. Diese werden in Produktinkremente<sup>4</sup> und schließlich in ein Produkt umgewandelt. Ersteres ermöglicht es Ihnen, den Entwicklungs-

4. Ein *Produktinkrement* ist das Ergebnis eines Sprints. Es wird üblicherweise als funktionierende Software definiert, die getestet und dokumentiert wurde und ausgeliefert werden könnte. Sie können sich ein Inkrement als wiederverwendbaren Prototyp vorstellen, als Sprungbrett für ein neues Produkt oder eine neue Produktversion.