

Strategisches Produktmanagement

Produktstrategien und Roadmaps für digitale
Produkte und agile Teams

DAS INHALTS- VERZEICHNIS

» Hier geht's
direkt
zum Buch

Inhaltsübersicht

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

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
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
2	Grundlagen der Produktstrategie	21
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
3	Entwicklung der Produktstrategie	55
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
4	Validierung der Produktstrategie	95
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
5	Überprüfung der Produktstrategie	119
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

6	Grundlagen der Produkt-Roadmap	133
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
7	Entwicklung der Produkt-Roadmap	145
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
8	Überprüfung der Produkt-Roadmap	173
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
9	Epilog	181
Anhang		183
Über den Autor		185
Über den Übersetzer		186
Literatur		187
Index		191