

# Strategisches Produktmanagement

Produktstrategien und Roadmaps für digitale  
Produkte und agile Teams

# DAS INHALTS- VERZEICHNIS

» Hier geht's  
direkt  
zum Buch

---

# 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>