

---

# 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 Schubladen 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