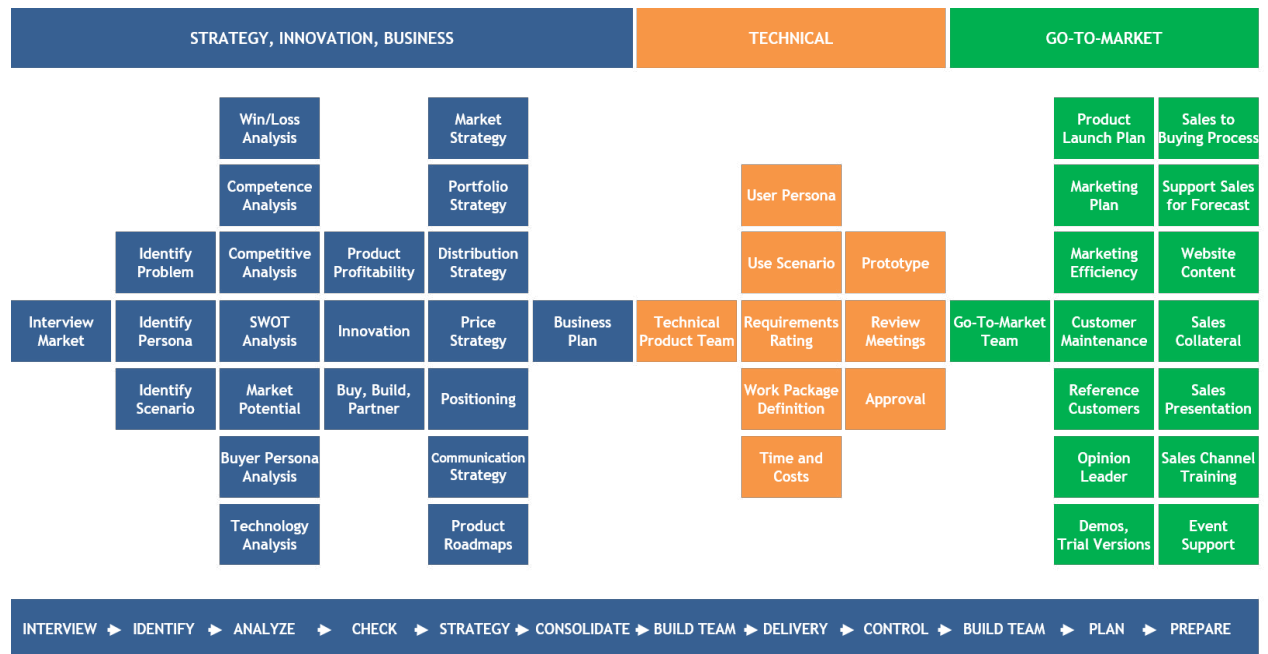


Technisches Produktmanagement

nach Open Product Management Workflow™



Autor: Frank Lemser

Letzte Änderung Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der:

proProduktmanagement GmbH
 Deutschherrnstrasse 6
 90429 Nürnberg

🌐 www.pro-productmanagement.com

✉ info@pro-productmanagement.com

☎ +49 911 801 99778

INHALT

Vorwort	4
Download Open Product Management Workflow™	4
Download Product Management Dashboard - Software	4
Didaktik der Ausbildung - Flipped-Classroom	5
Flipped-Classroom, statt Frontalunterricht.....	5
Vorteile für Sie als Teilnehmer	6
Vorteile für Ihr Unternehmen	6
Lernziele zur Eigenen Optimierung	7
Produktmanagement als ökologische und ökonomische Chance.....	8
Einleitung	9
Produktmanagement in der Organisation.....	16
Klar priorisierte Aufgaben, Rollen, Verantwortungen und Termine	18
Das Produktmanagement Dilemma oder wie Produktmanagement mit Hammer und Meissel die Zukunft bauen soll	19
Product Management ToolBox™ – Ausbildung	22
Product Management Dashboard® für Jira - Ausbildung	23
Product Management Dashboard® für JIRA sofort kostenfrei nutzen	23
Das technische Produkt-Team, Aufgaben und Rollen	24
Nutzer-Persona (User Persona) – Dokument T1	29
Anwendungsszenario (Use-Scenario).....	32
Anforderungsbewertung (Requirements-Rating)	34
Definition von Arbeitspaketen (Work-Package Definition).....	48
Zeitabschätzung und Kosten (Time and Costs)	51
Prototyp und Pretotyp	56
Statustreffen (Review-Meetings)	60
Freigabe (Approval).....	62
Product Management Dashboard®	64
Ökologischer, Schneller, Profitabler, Nachhaltiger	67

Kostenfrei 3 Monate – Beispiel Produkt enthalten	68
Weitere Informationen	68
Weitere Unterstützung für Sie	69
Kontakt zu unseren Trainern.....	69
Lizenz Open Product Management Workflow™	70

Herzlichen Glückwunsch und vielen Dank!

Sie lesen gerade das weltweit meistgelesene Buch über
Technisches Produktmanagement bzw. Product Owner.

Ich wünsche Ihnen persönlich viel Erfolg im Produktmanagement.



Frank Lemser

Vielen Dank auch Euch.

Co-Autorin: Ulrike Laubner-Kelleher

Lektorat: Claudia Gnahn, Susanne Lemser, Ulrike Laubner-Kelleher

VORWORT

Das vorliegende Buch soll Ihnen helfen den Arbeitsalltag als Produktmanager zu verstehen, Ihnen die einzelnen Arbeitsschritte, deren Notwendigkeit sowie deren Zusammenhänge aufzeigen, damit Sie ein professioneller Leader Ihres Produktes werden.

Damit Sie und Ihre Kollegen ein gemeinsames Verständnis haben und Sie als Team auch die gleiche Sprache sprechen, würden wir uns sehr freuen, wenn Sie dieses Buch kostenfrei weitergeben.

Dieses Buch wird als Lehrbuch im Rahmen unserer Produktmanagement Schulungen genutzt, in denen wir nach der Methode des Open Product Management Workflow™ und nach der Didaktik Flipped-Classroom lehren.

Die folgenden Lehrbücher sind verfügbar:

- Strategisches Produktmanagement
- Technisches Produktmanagement
- Erfolgreiches Go-To-Market

Wichtig: Die Lehrbücher „Technisches Produktmanagement“ und „Erfolgreiches Go-To-Market“ setzen voraus, dass Sie das Lehrbuch „Strategisches Produktmanagement“ zuvor gelesen haben. Das strategische Produktmanagement ist die Vorarbeit, es liefert das grundlegende Wissen und die Ergebnisse, die dann im technischen Produktmanagement sowie auch für erfolgreiches Go-To-Market weiterverarbeitet werden.

www.pro-productmanagement.com/de/buecher

DOWNLOAD OPEN PRODUCT MANAGEMENT WORKFLOW™

Damit Sie beim Lernen alle Schritte stets nachvollziehen können, empfiehlt es sich, dass Sie sich den Open Product Management Workflow™ downloaden, ausdrucken und zu ihren Lernmaterialien dazulegen.

Sie können den Open Product Management Workflow™ hier herunterladen:

www.pro-productmanagement.com/de/opmw

DOWNLOAD PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD - SOFTWARE

Als weiteres Lehrmittel können Sie die, weltweit am häufigsten eingesetzte Software für das vollständige umfassende Produktmanagement, das Product Management Dashboard für JIRA, 3 Monate kostenfrei nutzen. Sie können **sofort starten**, da das Produkt als Cloud-Version und lokale Installation verfügbar ist.

Die Software ermöglicht Ihnen eine noch einfachere praxisorientierte Schritt für Schritt Nachvollziehbarkeit des Lehrstoffes, da diese auch auf dem Open Product Management Workflow™ basiert und ein vollständiges Beispielprodukt enthält.

Nach dem Lernen können Sie die Software auch weiter für die tägliche Arbeit nutzen.

Mehr zum Product Management Dashboard erfahren Sie am Ende des Buches oder auf der Webseite:

www.pro-productmanagement.com/de/pm-software

DIDAKTIK DER AUSBILDUNG - FLIPPED-CLASSROOM

„Das Training hat mir sehr viel gebracht, ich bin überzeugt von der Methode des Open Product Management Workflow, doch ich muss auf jeden Fall mehr Interviews mit Kunden machen, diese und Weiteres noch mehr üben.“ So äußerten sich die Teilnehmer in den vergangenen Jahren immer wieder am Ende unserer Trainings.

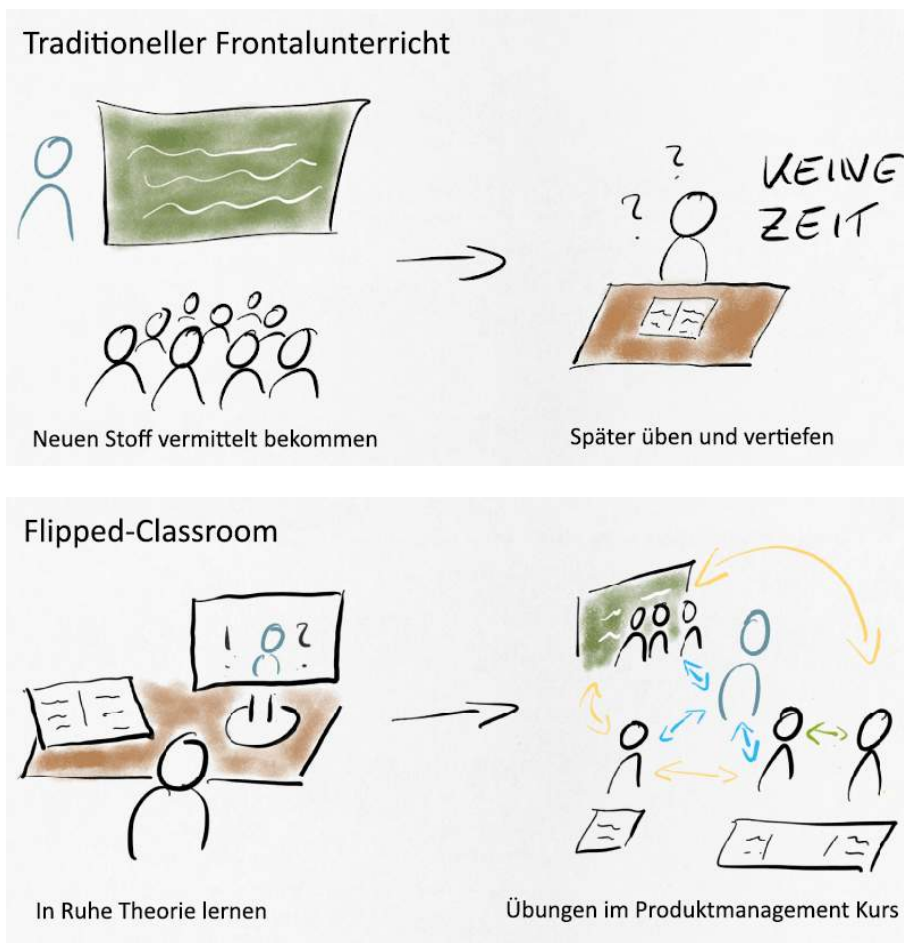
Da die Produktmanager nach dem Training wieder in den normalen Arbeitsalltag hineingezogen werden, bleibt erfahrungsgemäß wenig Zeit zum Üben und Vertiefen. Daher haben wir überlegt, wie wir den Teilnehmern helfen können, um noch mehr mit ihnen in der gemeinsamen Zeit der Kurse zu üben.

Die Lösung ist die didaktische Methode Flipped-Classroom.

FLIPPED-CLASSROOM, STATT FRONTALUNTERRICHT

Die Theorie in Ruhe selber lernen und in der gemeinsamen Zeit die praktische Umsetzung üben, statt Frontalunterricht, das ist die Idee hinter der Didaktik Flipped-Classroom, nach der wir den Lehrstoff vermitteln.

Die Lernenden eignen sich zuhause in ihrem eigenen Tempo die theoretischen Grundlagen an. Anschließend wird im Unterricht mit verschiedenen Methoden und Aufgabenstellungen geübt und die Lernenden werden individuell gefördert. Die Lernenden werden aus der passiven in eine aktive Rolle versetzt. Somit erreichen die Lernenden die höchste Stufe der Didaktik, da sich der Lerninhalt optimal festigt und die Teilnehmer zum sofortigen täglichen Umsetzen befähigt werden.



VORTEILE FÜR SIE ALS TEILNEHMER

Für Sie als Teilnehmer bietet eine Produktmanagement-Ausbildung nach der Didaktik Flipped-Classroom folgende Vorteile:

1. Sie als Lernende können in Ruhe mit eigener Geschwindigkeit die Theorie lernen, da Sie unsere Lehrbücher bereits lange im Voraus lesen können, weil es frei verfügbare Exemplare gibt.
2. In der Kurszeit werden Sie als Teilnehmer nicht von neuem Stoff „erschlagen“, sondern Ihre Fragen werden beantwortet sowie das im Vorfeld erlernte Wissen gefestigt und vertieft.
3. Das Anwenden des Handwerkszeugs für Produktmanagement wird in der Zeit im Kurs erlernt.
4. Die Umsetzung der Produktmanagement-Tätigkeit wird gemeinsam und unter Anleitung durchgeführt.
5. Als Teilnehmer sind Sie sofort in der Lage das Neue in die tägliche Arbeit einfließen zu lassen, da das Vertrauen in das eigene Handeln gestärkt wird
6. Sie sparen sich die Zeit für aufwendiges Nacharbeiten.

VORTEILE FÜR IHR UNTERNEHMEN

Für Ihr Unternehmen ergeben sich folgende Vorteile durch eine Ausbildung des Produktmanagements nach der Didaktik Flipped-Classroom:

1. Sie sparen Zeit und Geld, da Sie für die Vermittlung des theoretischen Stoffs die Mitarbeiter nicht freistellen und deren Lernzeit bezahlen müssen
2. Sie sparen Geld, da Sie nur für die Zeit bezahlen, in der wir mit den Teilnehmern arbeiten
3. Mit Ihrer Investition erhalten Sie Kollegen, die theoretisch sowie praktisch ausgebildet wurden, die ihr Produktmanagement-Handwerkszeug angewendet und Ergebnisse erzielt haben, die für das Herstellen und Vermarkten von erfolgreichen Produkten notwendig sind.
4. Sie profitieren sofort von der veränderten Arbeitsweise Ihrer Produktmanager, da Ihre Kollegen nach den Kursen gleich loslegen können, ohne den Lehrstoff aufwendig nacharbeiten zu müssen.

Was erwartet Sie vor den Kursen und was in den Kursen?

Vor den Kursen:

- (1) Können Sie unsere Lehrbücher, welche kostenfrei verfügbar und zugänglich sind, von unserer Webseite herunterladen
- (2) Erhalten Sie von uns einen Ablaufplan
- (3) Können Sie sich in Ruhe, nach Ihrem eigenen Zeitplan die Theorie aneignen
- (4) Notieren Sie sich Fragen, die wir im Kurs beantworten werden
- (5) Bereiten Sie sich an Hand von Aufgaben vor und setzen sich bereits mit dem Stoff auseinander

In den Kursen werden:

- (1) Fragen zum Verständnis des theoretisch Gelernten beantwortet
- (2) Gemeinsam Produkte entwickelt
- (3) In praktischen Übungen Situationen aus dem Alltag des Produktmanagements umgesetzt
- (4) Handwerkszeuge des Produktmanagements und deren Einsatz gelernt
- (5) Teilnehmer sofort unterstützt und erhalten direktes Feedback

LERNZIELE ZUR EIGENEN OPTIMIERUNG

Für jeden Kurs und für jedes Thema gibt es definierte Lernziele, d.h. es ist eindeutig definiert, was die Teilnehmer am Ende genau beherrschen sollen. Nur so kann für jeden Teilnehmer individuell ermittelt werden, wo Potenziale für die eigene Optimierung vorhanden sind.

Das Lernziel, welches über allem steht lautet:

Die Teilnehmer kennen alle Schritte und können die dazugehörigen Werkzeuge anwenden, die notwendig sind, um ein marktgerechtes Produkt herzustellen sowie dieses Produkt vermarkten und den Erfolg steuern zu können.

Exemplarische Lernziele für einzelne Themen aus dem strategischen Produktmanagement:

- a) Teilnehmer können die Bedeutung der Marktorientierung erklären
- b) Teilnehmer können die Aufgaben des PMs benennen und mit dem Istzustand vergleichen
- c) Teilnehmer können Schnittstellen benennen, mit denen sie zusammenarbeiten und zeigen, an wen sie welche Informationen in welcher Form weitergeben müssen

PRODUKTMANAGEMENT ALS ÖKOLOGISCHE UND ÖKONOMISCHE CHANCE

Stellen Sie sich vor, Sie entwickeln innovative Produkte, die nachhaltig sind und bei deren Entwicklung Sie viele Ressourcen wie Rohstoffe, Materialien, Energie, Wasser, Arbeitskraft sowie Zeit einsparen.

Stellen Sie sich vor, Sie benötigen für die Entwicklung sowie Vermarktung nur noch 50% der bisherigen Zeit und gleichzeitig wird Ihr Unternehmen bis zu 31% profitabler.

Alle Aufgaben, die Sie dafür zu erledigen haben, sind klar definiert, zeitlich priorisiert und viele davon automatisiert oder sind in wenigen Minuten mit Hilfe des Product Management Dashboards, unserer Produktmanagement Software, zu erledigen.



Was Sie noch tun müssen: *Sprechen Sie mit Ihren Kunden, führen Sie Interviews.*

So entwickeln Sie Produkte, die nachhaltig sind, weil Sie Probleme lösen, die weitverbreitet sind sowie echte Bedürfnisse von Kunden befriedigen. Gleichzeitig vermeiden Sie kostspielige, zeit- und ressourcenfressende Fehlentwicklungen. Und ganz nebenbei machen Sie Ihr Unternehmen bis zu 50% schneller und 31% profitabler.

Produktmanagement hat die ökologische Zukunft von uns allen sowie die ökonomische Zukunft Ihres Unternehmens in der Hand.

Sie haben diese Zukunft in Ihrer Hand.
Starten Sie heute mit dem Green Product Development™.

Die Werkzeuge und Ausbildung dazu erhalten Sie von uns.

Hinweis:

Das alles gilt auch für bereits existierende Produkte und kann auch da angewendet werden.

Weitere Informationen: www.pro-productmanagement.com/de/green-product-development

EINLEITUNG

Hinweis: *Bevor Sie „Technisches Produktmanagement“ lesen, sollten Sie unbedingt das Buch „Strategisches Produktmanagement“ gelesen und verstanden haben, da im technischen Produktmanagement das Wissen und die Ergebnisse aus dem strategischen Produktmanagement weiterverarbeitet werden.*

Zahlreiche Probleme im technischen Produktmanagement haben ihre Ursache in der fehlenden Vorarbeit aus dem strategischen Produktmanagement. Wenn Sie also besser werden wollen im technischen Produktmanagement, beschäftigen Sie sich bitte zuerst eingehend mit dem strategischen Produktmanagement.

Bereits während ich, Frank Lemser, Wirtschaftsinformatik studierte, hatte ich immer das Gefühl des Zwiespaltes in mir. Auf der einen Seite der Betriebswirtschaftler und die Betriebswirtschaft mit ihren wunderbaren Werkzeugen. Auf der anderen Seite der Informatiker und die Informatik, wo alles logisch aufgebaut sowie miteinander verknüpft ist.

Die Professoren der Betriebswirtschaft schafften es nicht uns Studenten zu vermitteln, wie die Ergebnisse, die mit Hilfe der betriebswirtschaftlichen Werkzeuge entstanden, im täglichen Arbeitsleben transportiert werden konnten. Ebenso wenig erklärte man uns, wie die Ergebnisse miteinander zusammenhängen, welche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen es gab, was den Informatiker in mir nicht zufrieden stellte.

Im Laufe der Jahre habe ich mich immer wieder intensiv mit diesem Problem auseinandergesetzt. Dabei entwickelte sich durch die Erfahrungen aus dem Arbeitsleben die Erkenntnis, dass viele Probleme, die im sowie durch das Produktmanagement entstehen, aus der unstrukturierten Aufnahme und Weitergabe von Informationen resultiert.

Daraufhin entstand das Bild eines Fließbandes, auf welches man vorne geordnete Informationen legte und die einzelnen Abteilungen diese entsprechend vormontiert erhielten. Die vormontierten Informationen konnten alle anderen Abteilungen dann an ihrer Station nutzen und ihren Teil an das Produkt montieren. Am Ende würde geordnet ein Produkt entstehen, welches Kunden benötigen und welches bei der Produktion wenige Diskussionen und wenig Schmerzen im Unternehmen erzeugt.

Zusätzlich zu dem Bild des Fließbandes musste noch ein Trichter entwickelt werden, in dem ganz am Anfang alle Informationen zum Produkt gesammelt und dann marktgerecht priorisiert werden konnten um dann vorsortiert auf dem Fließband zu landen.

Heute sind aus den Bildern Trichter und Fließband, zahlreiche Werkzeuge, der Open Product Management Workflow, die vorliegenden Lehrbücher und unsere Software für Produktmanagement entstanden um Ihnen und allen anderen Produktmanagern die tägliche Arbeit zu vereinfachen, damit Sie Zeit sowie Nerven sparen und Produkte herstellen, die andere Menschen kaufen möchten.

Als ich im Jahr 2000 im Produktmanagement der Firma SUSE Linux begann, hatte ich das große Glück, dass mir einige Kollegen schon Vieles darüber berichten konnten, was Produktmanagement eigentlich ist. Die meisten Produktmanager, denen ich begegne, erklären mir, dass ihnen ihre Aufgaben nicht richtig klar sind und sie sich als Mädchen für Alles sehen.

Häufig wird erst eine Stelle in Unternehmen geschaffen, die sich Produktmanagement nennt. Wenn man dann dort zu arbeiten beginnt und fragt, was man eigentlich tun soll, stehen alle schulterzuckend herum und sagen: "Mach einfach." So fängt man an herumzuwursteln.

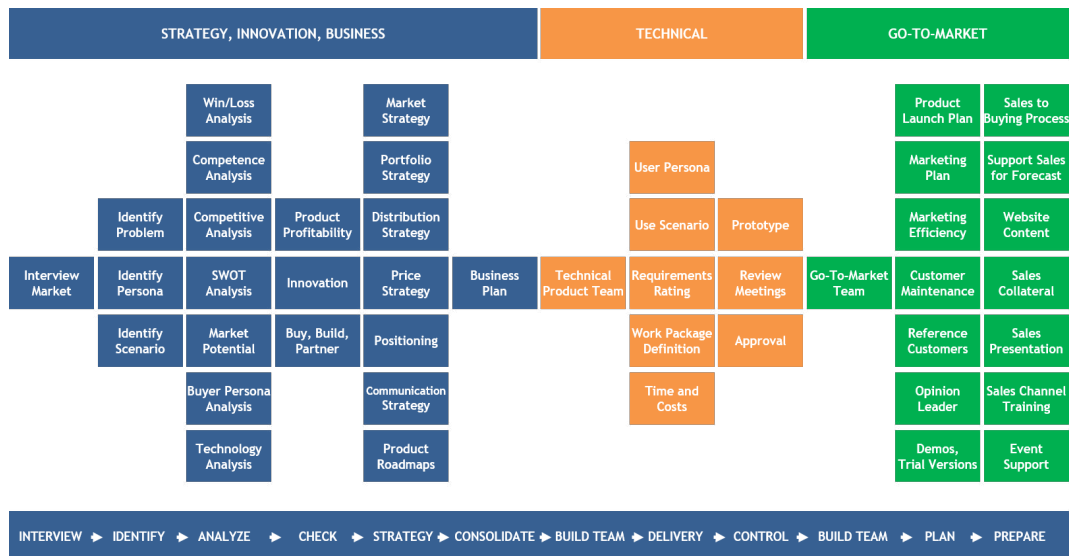
Im Teil des „Technischen Produktmanagements“ nach Open Product Management Workflow geht es um folgende Themen:

- Technisches Produkt-Team: Wer gehört dazu und wer macht was?
- Erstellung von User-Persona
- Bedeutung von Use-Szenarien
- Anforderungsbewertung basierend auf Marktfakten
- Definition von Arbeitspaketen unter Berücksichtigung von Abhängigkeiten
- Abschätzung und Dokumentation von Zeit und Kosten
- Vorteile und Unterschiede von Pretotyping & Prototyping
- Review-Meetings und technische Freigabe von Produkten

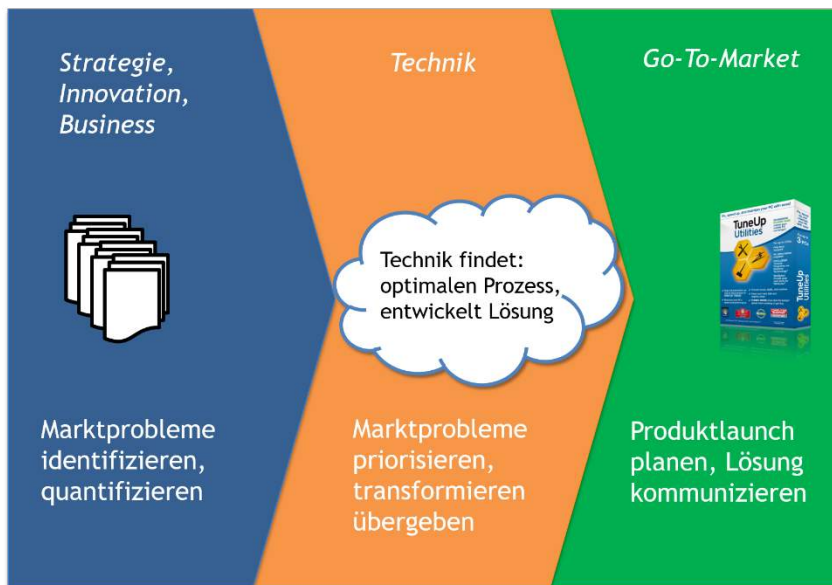
Auch im Teil „Technisches Produktmanagement“ nutzen wir die von uns entwickelte Methode des Open Product Management Workflow, um Ihnen Schritt für Schritt zu zeigen, welche Aufgaben es im technischen Produktmanagement zu erledigen gibt. Wie im Teil „Strategisches Produktmanagement“ erlernen Sie das Anwenden unserer Produktmanagement-Werkzeuge, die Sie in unseren Produktmanagement Schulungen erhalten.

Den Open Product Management Workflow können Sie auf unserer Webseite herunterladen und ausdrucken, so dass Sie immer wissen welchen Punkt wir gerade erklären.

Download Open Product Management Workflow: www.pro-productmanagement.com/de/opmw



Das folgende Bild zeigt Ihnen vereinfacht wie die drei Teile Strategie/Innovation/Business, Technik und Go-To-Market aufeinander aufbauen.



Die Erfahrungen, die wir über viele Jahre hinweg gemacht haben, zeigen uns immer wieder, dass der Bereich des Technischen Produktmanagements sehr zeitintensiv ist und viele Produktmanager den Großteil ihrer Arbeitszeit damit verbringen.

Immer wieder erleben wir, dass die Diskussion darüber, was in das nächste Produkt kommen soll, mehrere Wochen dauern kann und zahlreiche wichtige sowie gut bezahlte Kräfte der Unternehmen beschäftigt.

Trotzdem kommt es nach dieser kostspieligen Phase immer wieder zu diesen typischen Situationen:

- Management und Vertrieb versuchen sich in ein Feature oder in die Vorschau der nächsten Version einzumischen
- Der Vertrieb kann nichts verkaufen bis die neue Version fertig ist und diskutiert über die Verzögerung der nächsten Version
- Projektleiter beschweren sich, dass die Anforderungen ständig umgeworfen werden
- Entwickler erklären, dass die Anforderungen nicht spezifisch genug sind

Produktmanager berichten uns immer wieder von ihrem Gefühl, keine echte Kontrolle über das Projekt zu haben und dass ihr Produkt scheinbar niemals fertig wird.

Über die Jahre haben wir folgende Dinge beobachtet und erfahren:

- Kunden und viele Abteilungen des Unternehmens stellen Anforderungen an das Produkt, aber das Produktmanagement tut sich bei deren Konsolidierung und Bewertung schwer
- Es existieren sehr lange Tabellen von Anforderungen
 - Die Beantwortung der Frage: „Was muss in das Produkt?“ wird emotional geführt, kostet sehr viel Zeit und bündelt zahlreiche Ressourcen
 - In welcher Reihenfolge müssen Anforderungen abgearbeitet werden? Auch hier wird häufig emotional und zeitaufwendig diskutiert.
- Produktmanager schreiben lange und detaillierte Spezifikationen, designen Benutzerführungen sowie Oberflächen, erstellen verschiedenste Modelle
- Die Entwicklung betont immer wieder, dass die Zeit- & Aufwandsabschätzung sehr schwierig ist da:
 - Ungenaue Vorgaben existieren
 - Projekte immer wieder umgeworfen werden
 - Nicht genügend Personal vorhanden ist
- Vertrieb und Marketing fragen regelmäßig nach: „Was kommt in das neue Produkt?“
- Qualitätssicherung möchten immer wieder wissen: „Was sollen wir eigentlich testen?“

Ein Vorstand einer Softwarefirma berichtete uns einmal Folgendes:

„Wir haben eine hervorragende Softwaretechnologie entwickelt, die alles kann. Leider wissen wir aber nicht, an welche Märkte wir sie verkaufen können.“

Ein Produktmanager aus dem Bereich Maschinenbau sagte:

„Als Hersteller von Maschinen kommen uns Fehlentwicklungen viel teurer als bei der Softwareentwicklung und trotzdem haben wir kein Bewertungssystem, nach dem wir die Anforderungen marktgerecht bewerten können, so dass es immer wieder zu kostspieligen Fehlentwicklungen kommt.“

Produktmanagement Kollegen aus der Elektrobranche erzählten:

„Unser Portfolio ist so groß geworden, dass wir selbst und auch unsere Kunden den Überblick über die einzelnen Produkte verloren haben. Der Vertrieb fordert gewisse Funktionalitäten für einzelne Kunden und erhofft sich dabei, das Produkt noch an andere Kunden verkaufen zu können. Meist bleibt es jedoch bei diesem einen Kunden.“

... und über all dem steht die Frage: Gibt es Lösungen, die dem Produktmanagement helfen?

Die einfache Antwort lautet: Ja, gibt es.

Die Voraussetzungen für das Funktionieren der Lösungen, die wir im Verlauf dieses Buches vorstellen, werden im strategischen Teil des Produktmanagements nach Open Product Management Workflow geschaffen.

Daher an dieser Stelle noch einmal kurz der Überblick über die Aufgaben des strategischen Produktmanagements:

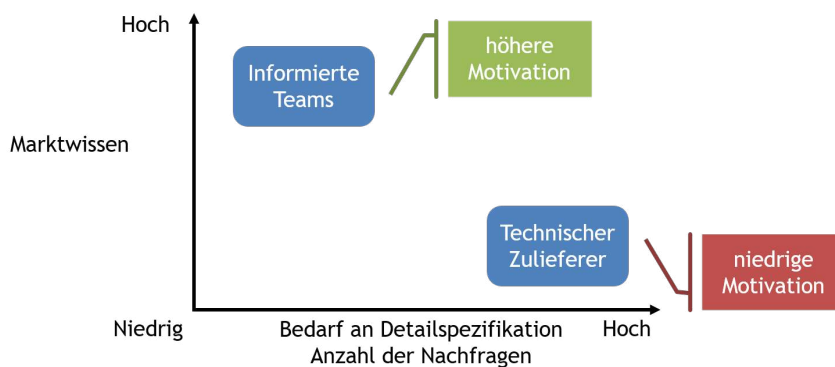
- Führen von Interviews mit jeder Art von Kunden
- Identifizieren und Quantifizieren von Problemen, Szenarien, Persona
- Analysieren des Marktes
- Überprüfen des Business
- Ableiten von Strategien sowie der Marktmessung
- Konsolidieren aller Ergebnisse und Erstellen einer Entscheidungsvorlage
- Aufbereiten von Marktinformationen, die Firma sowie Teams informieren

Gerade bei dem letzten Punkt, die Kollegen aus den anderen Abteilungen zu informieren, haben viele Produktmanager Defizite. Dabei können sie hier besonders punkten, wenn sie den Kollegen ihre Erfahrungen und Ergebnisse vom Markt präsentieren, ihnen zeigen wohin die Reise geht, was ihre Vision ist und was das Ziel ihrer gemeinsamen Arbeit sein soll.

Gerade bei den Kollegen aus den Ingenieursabteilungen ist es wichtig, die Vision, das große Bild hinter dem Produkt zu kennen, damit sie Anstrengungen in diese Richtung unternehmen.

Man macht sich damit auch sein eigenes Leben erheblich einfacher, denn wenn das Wissen mit den Kollegen geteilt wird, erhält man selbst weniger Nachfragen zu Details.

Ein weiterer positiver Effekt, den man durch das Teilen seines Wissens und der Vision erreicht, ist die höhere Motivation der Teams.



Wenn Sie sich einmal mit erfolgreichen Unternehmensgründern unterhalten, so werden diese meist berichten, dass die Produktentwicklung am Anfang einfach und weniger komplex war. So zum Beispiel bei der Firma TuneUp, deren beiden Gründer Christoph und Tibor ein Produkt für die Optimierung von Windows entwickelten.

Praxisbeispiel:

Christoph und Tibor begannen mit der Entwicklung ihrer PC-Tuning-Software in einer Zeit, in der zahlreiche Computerzeitschriften jeden Monat hunderte von Tipps veröffentlichten, wie man Windows schneller machen könnte. Diese Tipps waren für die meisten Freunde, Bekannten und Nachbarn viel zu schwierig umzusetzen. Daher begannen die beiden eine Software zu entwickeln, mit der es möglich war, mit wenigen Klicks alle diese vielen Tipps für ein schnelleres Windows anzuwenden. Anfangs war die Entwicklung der Software ziemlich einfach, denn Christoph und Tibor mussten sich nur untereinander abstimmen. Später, als sich das Produkt erfolgreich am Markt durchsetzte und das Unternehmen auf etwa Einhundert Mitarbeiter wuchs, wurde die Entwicklung immer komplexer.

Christoph und Tibor mussten nun mehr und mehr die Aufgaben als Geschäftsführer wahrnehmen, wodurch die Entwicklung nicht mehr auf Zuruf funktionierte. Auch der Kontakt zum Markt ging nach und nach verloren, woraufhin nun Produktmanager diese Aufgabe übernehmen sollten.

Anfangs agierte das Produktmanagement ohne Marktfakten, da es ausschließlich am Schreibtisch arbeitete. So dachte man sich einfach aus, was in das neue Produkt hineinsollte. Daraufhin kamen aus der Entwicklung häufig Fragen, wie denn was gemeint sei. Teilweise entstanden kleinere Fehlentwicklungen, mit denen das Produktmanagement nicht zufrieden war, weil es nicht dem entsprach, was man sich vorgestellt hatte. Nach mehreren längeren Diskussionen wurden dann Dokumente eingeführt, die ausführlich beschrieben, was die Ingenieure umsetzen sollten und der Entwicklung dazu dienten, sich gegenüber der Kritik seitens des Produktmanagements abzusichern.

Genau solche Dokumente wie Lastenheft, Pflichtenheft, Market Requirement Document, Product Requirement Document, Spezifikationen usw. finden wir immer wieder in zahlreichen Unternehmen. Entstanden sind diese

oft aus ähnlichen Gründen, wie im obigen Praxisbeispiel gesehen.

Hauptursache für diese „Überdokumentation“ ist aber ein Produktmanagement, welches nur am Schreibtisch arbeitet und nicht am Markt agiert, keine Gespräche und Interviews mit Kunden führt und auch sonst keine Marktfakten in das Unternehmen einbringt.

Eine weitere Ursache für die „Überdokumentation“ liegt auch in der Art, welchen Entwicklungsprozess die Ingenieure nutzen.

In der Praxis nutzt man zahlreiche Entwicklungsprozesse wie zum Beispiel:

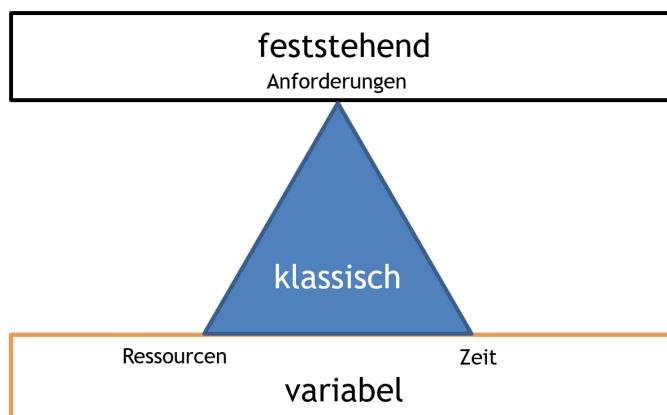
- Agile
- Lean
- Scrum
- Spiralmodell
- V-Modell
- Wasserfall
- Etc.

In klassischen Entwicklungsprozessen wie z.B. Wasserfall nutzt das Produktmanagement zunächst das Marktproblem als Eingangsinformation. Diese wird in die Anforderung transformiert, woraus dann die Spezifikation und letztendlich das Produkt entsteht. All die Schritte vom Marktproblem über Anforderung bis hin zur Spezifikation und letztendlich zum Produkt laufen immer nacheinander ab, d.h. der Informationsfluss läuft nur in eine Richtung. Eine Rückinformation ist in diesem Prozess nicht vorgesehen. So erfährt man also erst am Ende ob das, was vorn eingegeben wurde, am Ende zum richtigen Ergebnis für den Kunden geführt hat. Falls das Ergebnis nicht wie gewünscht ausfällt, beginnt man wieder von neuem, aus dem Problem die Anforderungen zu definieren und anschließend zu spezifizieren.

Dieser Prozess gibt also die Anforderungen stets vor, was wiederum bedeutet, dass man nur Ressourcen und Zeit als Variablen hat. Also entweder verlängert man die Zeit für ein Projekt oder erhöht die Ressourcen. So lange es sich bei den Ressourcen rein um Maschinen handelt, kann dies funktionieren. Möchte man für das Projekt mehr Mitarbeiter einsetzen, werden Verwaltung und Kommunikation auch gleichzeitig komplexer, d.h. am Ende wird noch mehr Zeit benötigt.

Ein großer Nachteil der klassischen Prozesse ist die ausführliche Dokumentation, da in der Spezifikation genau beschrieben wird, was wie umzusetzen ist.

Klassische Entwicklung



Moderne Entwicklungsprozesse wie zum Beispiel Agile sind aus Sicht des Produktmanagements wie folgt aufgebaut: Das Marktproblem, bestehend aus Problem, Persona und Szenario, wird in ein Market-Requirement (Marktanforderung) transformiert. Daraus entsteht dann eine sogenannte Story, welche die Ingenieure umsetzen.

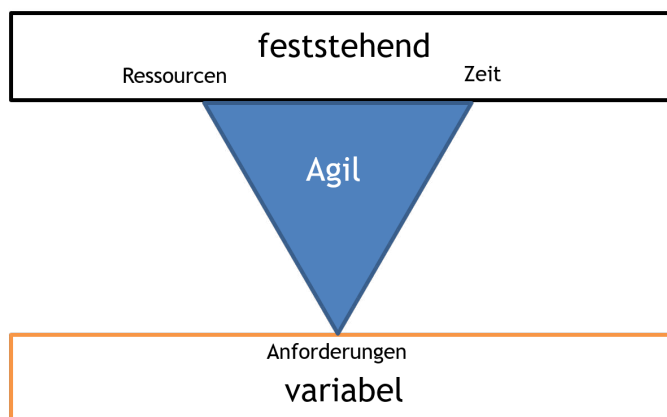
Abgesehen davon, dass aus dem Marktproblem am Ende eine kleine Geschichte (Story) um eine Persona geschrieben wird, haben moderne Entwicklungsprozesse den Vorteil des Informationsflusses, der in beide Richtungen möglich ist.

Sollte das Ergebnis am Ende also nicht passen, geht man einen Schritt zurück und prüft die Story nochmals. Gab es Unklarheiten bei der Story, ist das jeweilige Market-Requirement zu betrachten. Wenn das Market-Requirement nicht eindeutig war, schaut man sich das Problem und die zugehörigen Interviews an. Ergeben sich hier noch Fragen, gibt es letztendlich noch die Möglichkeit, noch einmal mit dem Kunden zu sprechen. Hat man herausgefunden, wo die Unklarheit herkam, so kann man den jeweiligen Schritt anpassen. Wir können also mit den modernen Entwicklungsprozessen die Anforderungen jeder Zeit angleichen und auf Veränderungen flexibel reagieren.

Einer der größten Vorteile der modernen Prozesse ist die verringerte Dokumentation, denn dadurch, dass wir als Produktmanager die Marktprobleme und Market-Requirements gleich als kleine Geschichte bestehend aus Problem, Persona und Szenario weitergeben, können diese einfach in eine passende Form für die Ingenieure transformiert werden.

Die Ingenieure erhalten durch diese Prozesse auch mehr Freiheit, Lösungen für eigene Ideen zu finden, was sie wiederum mehr motiviert.

Moderne Entwicklung



Für Sie als Produktmanager ist nicht wichtig, welchen Entwicklungsprozess Ihre Ingenieure nutzen, aber Sie sollten ihn verstehen. Welcher Prozess tatsächlich angewandt wird, ist deren Entscheidung.

Mischen Sie sich bitte nicht in die Arbeit Ihrer Kollegen ein, sondern überlassen Sie ihnen, sich untereinander zu organisieren und selbst die daraus resultierenden Entscheidungen zu treffen.

PRODUKTMANAGEMENT IN DER ORGANISATION

Wo sollte Produktmanagement in der Organisation platziert werden und warum? So lautet eine Frage die uns häufig gestellt wird.

Bevor wir Ihnen die Frage beantworten, bedarf es noch etwas Grundsätzlichem für ein gemeinsames Verständnis. Jeff Bezos, CEO der Amazon Inc. sagte einmal:

„Wenn wir ein gutes Quartal haben, liegt es an der Arbeit, die wir drei, vier und fünf Jahre vorher geleistet haben. Es liegt nicht daran, dass wir in diesem Quartal gut gearbeitet haben.“

Welche Abteilung im Unternehmen wird gemessen, wenn wir die Arbeit des letzten Quartales messen?

Wenn Sie jetzt Vertrieb gedacht haben, dann bestätigen Sie Ihre und unsere Erfahrung aus der Praxis.

Welche Abteilung hat in Jeff Bezos Zitat die Arbeit vor drei, vier, fünf Jahren geleistet, damit man heute Erfolg hat?

War Ihr Gedanke Produktmanagement? Dann stimmen wir Ihnen zu.

Die Arbeit und die Aktionen des *Vertriebs* sind also eher *kurzfristig* orientiert. *Produktmanagement* hingegen arbeitet normalerweise immer *langfristig* orientiert, da es durch die Analyse des Marktes und mit der daraus folgenden strategischen Planung der nächsten drei, vier, fünf Jahre beschäftigt ist. Nach der Planung ist das Produktmanagement mit der Umsetzung dieser Planung beschäftigt. Am Ende stellt Produktmanagement seine Ergebnisse dem Vertrieb als Unterstützung zur Verfügung.

Dieses Szenario zeigt auf, wie gegensätzlich und in welcher Reihenfolge arbeitend Vertrieb und Produktmanagement sind.

Kommen wir zurück zu der anfänglichen Frage: Wo sollte Produktmanagement in der Organisation platziert werden und warum?

Am einfachsten beantwortet sich diese Frage, wenn Sie sich über die folgenden Fragen bitte selber Gedanken machen und Sie sich diese in Ruhe beantworten.

1. Was geschieht, wenn Produktmanagement in der Vertriebsorganisation angesiedelt wird?
2. Was passiert, wenn Produktmanagement in der Technik bzw. in der Entwicklung aufgehängt wird?
3. Was ist das Ergebnis, wenn Produktmanagement im Marketing verortet wird?

In unseren Seminaren erarbeiten wir die Antworten mit den Teilnehmern gemeinsam. Über die Jahre hat sich das folgende Ergebnis herausgebildet.

Produktmanagement in der Organisation Vor- und Nachteile bei Zuordnung an verschiedene Abteilungen

Vorteile

- + Guter Kundenkontakt
- + Verkaufsargumente bekannt
- + Markt- (und Produkt-) Kenntnisse

Vertrieb

- Oft geteilte Rolle mit Schwerpunkt Verkaufen statt Strategie
- Viele Einzelkundenlösungen
- Großes Produktportfolio
- Fokus liegt auf Bestandskunden
- Fokus liegt auf Markteinführungstermin und weniger auf Strategie

Nachteile

Technik

- + Viele Ideen
- + Hohes und tiefes Produktwissen

- Kein Kundenkontakt
- Wenn Kundenkontakt, dann wird Kunde gleich Vorort beraten und Lösung entwickelt, statt zugehört um Probleme aufzunehmen
- Produkte werden aus Technik heraus entwickelt
- Ohne Marktfakten
- Sehr technische Kommunikation
- Produktspezifikation statt Problem-, Lösungs- und Produktbeschreibung
- Häufig mehr Einzellösungen

Marketing

- + Direktes Kundenfeedback
- + Kundenhörigkeit
- + Kommunikation im Fokus

- Keine Kundennähe
- Weniger Zuhören
- Einfache Argumente werden zuerst kommuniziert, statt gelöste Probleme
- Kein technisches Verständnis
- Geringes Produktwissen
- Fokus auf Markteinführungsterminen, Marketingaktionen, statt auf Steuern des Produktes

Unternehmensführung

- + Rückendeckung
- + Akzeptanz im Unternehmen
- + Neutralität und 360° Sicht auf Produkt, Kunden, Markt, Finanzen
- + Produktmanagement hat eigenes Budget wie andere Abteilungen auch
- + Neutralität gegenüber allen anderen Abteilungen

- Möglicherweise keine Akzeptanz anderer Abteilungen zur Teamarbeit

Wie Sie an der obigen Tabelle sehen können, werden Vor- und Nachteile klar deutlich.
Eine Empfehlung, die sich ergibt:

Optimal ist Produktmanagement direkt an der Unternehmensführung „aufgehängt“, so wie jede andere Abteilung im Übrigen auch.

Produktmanagement ist eine zentrale Funktion in einem Unternehmen, von der fast jede Abteilung etwas benötigt. Produktmanagement kann vieles liefern, muss vieles liefern, wenn das Produkt erfolgreich sein soll.

Produktmanagement kann das Unternehmen auf das nächste Level anheben und als Boost wirken.

Dazu ist es notwendig, dass:

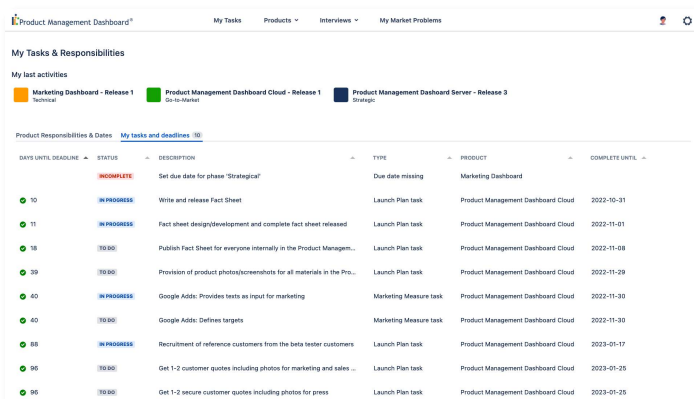
1. Die Produktmanager wissen was sie zu tun haben um marktgerechte Produkte herzustellen
2. Die Produktmanager die notwendigen Werkzeuge beherrschen
3. Ein Budget vorhanden ist wie für jede andere Abteilung auch, dass genutzt wird für:
 - a. Reisen zu Kunden, Konferenzen, Messen
 - b. Spezielle Werkzeuge wie z.B. Software, Vorlagen
 - c. Weiterbildung
4. Die Aufgaben innerhalb des Produktmanagements definiert und ggf. aufgeteilt sind
5. Produktmanager direkt an die Geschäftsleitung angegliedert sind, wie jede andere Abteilung auch!

KLAR PRIORISIERTE AUFGABEN, ROLLEN, VERANTWORTUNGEN UND TERMINE

Produktmanagement Teams weltweit, nennen uns immer wieder folgende Probleme im Produktmanagement:

- Unklare Aufgaben und unklare Termine sowie keine Übersicht über Termine
- Die Priorisierung der eigenen Aufgaben und das Einhalten von Terminen fällt schwer
- Unklare Rollen und Verantwortung sowie Abgrenzung zu anderen Abteilungen
- Keine Zeit für strategische Arbeit im Produktmanagement
- Priorisierung von Anforderungen benötigt viel Zeit
- Zusammenarbeit mit anderer Abteilung und die Übergabe der Informationen fällt schwer
- Fehlende Transparenz bei der Produktentwicklung etc.

Als Lösung für diese und viele weitere Probleme im Bereich Produktmanagement, können Sie das Product Management Dashboard nutzen, das als Cloud-Version sowie zur lokalen Installation verfügbar ist und mit Projektsoftware wie z.B. Jira zusammenarbeitet. www.pro-productmanagement.com/de/pm-software



DAYS UNTIL DEADLINE	STATUS	DESCRIPTION	TYPE	PRODUCT	COMPLETE UNTIL
	INCOMPLETE	Set due date for phase 'Strategical'	Due date missing	Marketing Dashboard	
10	INPROGRESS	Write and release Fact Sheet	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-10-31
11	INPROGRESS	Fact sheet design/development and complete fact sheet released	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-01
18	(TO DO)	Publish Fact Sheet for everyone internally in the Product Managem...	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-08
39	(TO DO)	Provision of product photos/screenshots for all materials in the Pro...	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-29
40	INPROGRESS	Google Ads: Provides tests as input for marketing	Marketing Measure task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-30
40	(TO DO)	Google Ads: Defines targets	Marketing Measure task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-30
88	INPROGRESS	Recruitment of reference customers from the beta tester customers	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2023-01-17
96	(TO DO)	Get 1-2 customer quotes including photos for marketing and sales ...	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2023-01-26
96	(TO DO)	Get 1-2 secure customer quotes including photos for press	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2023-01-26

MyTasks Dashboard™: "Meine Aufgaben & Zuständigkeiten" sowie alle Termine bis zur Erledigung auf einen Blick und mit Hilfe des richtigen Tools sofort erledigen.

Autor: Frank Lemser - Stand 7. Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg
 ☎ +49 911 801 99778 ✉ info@pro-productmanagement.com 🌐 www.pro-productmanagement.com

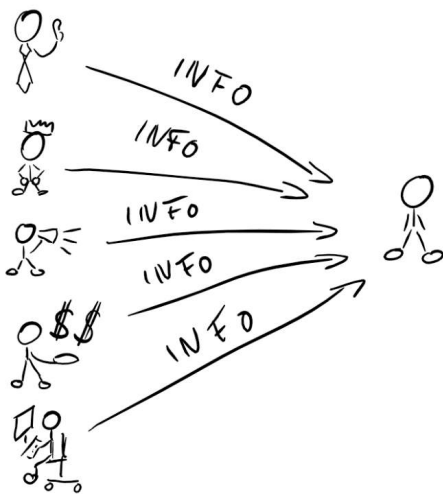
DAS PRODUKTMANAGEMENT DILEMMA ODER WIE PRODUKTMANAGEMENT MIT HAMMER UND MEISSEL DIE ZUKUNFT BAUEN SOLL

Fängt man als Produktmanager an, hat man einen Job, von dem oft kaum einer im Unternehmen weiß, was eigentlich dessen Aufgabenbereich und Tätigkeiten sind.

Man ist ganz alleine auf sich gestellt.

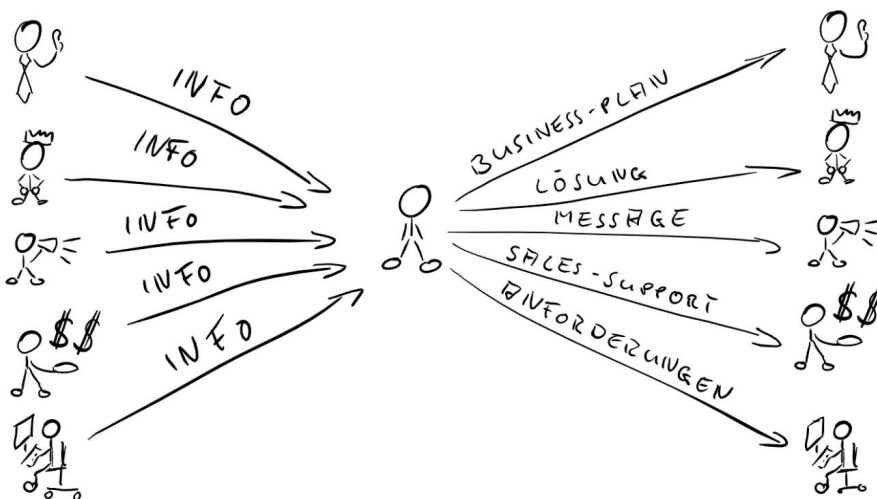


Plötzlich kommen die Kollegen aus allen Richtungen mit Informationen von der Geschäftsleitung, von Marketing, vom Vertrieb und von den Ingenieuren auf einen zu und auch König-Kunde wird an einen weitergereicht.



Man hat irgendwann das Gefühl, jeder kippt sein Zeug bei einem ab.

Gleichzeitig erwartet aber jeder, dass man aus all diesen Informationen wieder Ordnung schafft und die Informationen dann so aufbereitet werden, dass er selber diese anschließend für sich weiterverwenden kann.



So erwartet sich die Geschäftsleitung eine Entscheidungsvorlage und einen Businessplan.

König-Kunde erhofft sich, dass man seine Probleme löst.

Marketing wünscht sich eine Marktmessage, die Kunden verstehen und die die einzigartigen Mehrwerte aufzeigt.

Vertrieb möchte Materialien und Argumente, die ihm dabei behilflich sind, die Geschäfte so einfach und so schnell wie möglich abzuschließen.

Die Ingenieure wollen die Anforderungen so priorisiert haben, dass ein marktgerechtes Produkt entsteht, welches sie dann in Ruhe entwickeln können.

Nicht nur, dass wir zu Beginn unserer Tätigkeit als Produktmanager keine genaue Tätigkeitsbeschreibung erhalten haben oder wir wenigstens eine Ausbildung erhalten, bei der wir unsere Tätigkeit erlernen können und erste Werkzeuge erhalten, die uns helfen können. Nein. Es wird von uns gleich erwartet, dass wir mit den Werkzeugen Word und Excel, also mit Hammer und Meißel, Ordnung in all die Informationen bringen sollen, so dass alle Kollegen und Kunden das bekommen, was sie benötigen. Wir sollen auch mit Word und Excel, Hammer und Meißel Produktstrategien sowie Innovationen liefern und so die Zukunft des Unternehmens gestalten.

 Die Werkzeuge, um im Produktmanagement die Zukunft des Unternehmens zu bauen sind:



Word und
Excel

=

dein



Hammer und
Meißel

Produktmanagement arbeitet heute noch mit Hammer und Meißel, d.h. mit Word und Excel an der Erstellung der Produkte der Zukunft sowie an der Gestaltung der langfristigen Strategien des Unternehmens.

Dabei nutzen alle anderen Abteilungen heute spezielle Werkzeuge um ihre Arbeit effizienter, zeitsparender und erfolgreicher erledigen zu können.

So hat Vertrieb, um beste Leistungen zur erbringen, ein CRM (Customer Relationship Management) System und/oder ein ERP (Enterprise-Resource-Planning), d.h. SAP ähnliche Systeme.

Die Buchhaltung nutzt ebenfalls ERP und Buchhaltungssysteme zur effizienteren Gestaltung ihrer Arbeit.

Ingenieure und Entwickler nutzen als Werkzeuge CAD Systeme, Entwicklungsumgebungen für Software, Projektplanungs-Software etc.. Der Support bedient sich eines Ticket-Systems um effektiver zu werden.

Fragen Sie doch einmal Ihren Vorgesetzten, ob es die folgenden Punkte sind, die von Ihnen als Produktmanager erwartet werden:

- Die Informationen von Kunden, Vertrieb, Geschäftsführung, Technik, Support, Partnern zu konsolidieren und diese am Ende zu priorisieren
- Marktinformationen vom Wettbewerb, den Analysten, aus Studien zu sammeln und auszuwerten
- Verschiedene betriebswirtschaftliche Analysen durchzuführen und deren Ergebnisse zusammenzuführen
- Risiken und Chancen aufzuzeigen
- Vorschläge für Strategien vom Markt her abzuleiten
- Entscheidungsvorlagen zu liefern, die auf Marktfakten basieren, so dass Fehlinvestitionen vermieden werden können
- Markt- und Produkthanforderungen so zu sortieren, dass diese zu einem marktgerechten Produkt führen
- Eine Marktmessage zu erstellen, die Marketing so kommunizieren kann, dass Kunden diese verstehen, der Vertrieb schneller zum Abschluss kommt und die Vertriebsaufwände sinken
- Den Produkterfolg mittels Kennzahlen steuern und ggf. die richtigen Maßnahmen einzuleiten
- Das Go-to-Market mit Launchplan, Marketingplan aufsetzen und umsetzen
- Marketing und Vertriebs Materialien inklusive Webseiten erstellen bzw. den Inhalt liefern

Wenn Sie ihren Vorgesetzten gefragt haben und sich mehrere Übereinstimmungen ergeben haben, so weisen Sie ihn doch einmal darauf hin, dass Sie derzeitig nur mit Hammer und Meißel, also mit Word und Excel arbeiten, um alle diese komplexen Aufgaben zu erfüllen.

Eventuell kommt Ihnen der ein oder andere Punkt aus Ihrer eigenen Erfahrung bekannt vor. In zahlreichen Gesprächen mit Produktmanagern haben wir über die Jahre erfahren:

- Die Erfüllung der Produktmanagement Aufgaben mit Word und Excel ist sehr zeitaufwendig
- Die Zusammenarbeit von mehreren Produktmanagern an einem Produkt ist heute mit Word und Excel nicht möglich
- Das Konsolidieren aller Informationen zum Produkt an einer zentralen Stelle ist nur schwer möglich und mit hohen Aufwänden verbunden
- Das Arbeiten an mehreren Produkten gleichzeitig ist meist chaotisch
- Word und Excel sind nur bedingt geeignet für die Verwaltung und Zusammenführung aller Informationen, die ein Produktmanager bekommt und auswerten muss.
- Durchführen von Analysen und das Zusammenführen der Analysen-Ergebnisse sind mit Word und Excel nur extrem zeitaufwendig möglich.
- Das Bewerten und Auswerten von Produkthanforderungen bedeutet hohen zeitlichen Aufwand.
- Alle Dokumente zum Produkt für Vertrieb, Marketing, Technik, Kunden etc. sind verstreut und es benötigt viel Zeit das Richtige zu finden.
- Es ist unklar was für ein erfolgreiches Go-to-Market alles erledigt werden muss.
- Ob unsere Marketingmaßnahmen erfolgreich sind, ist unklar.
- ... (Die Liste könnten wir noch lange fortsetzen)

Wir, die wir selber als Produktmanager arbeiten und immer wieder in verschiedenen Unternehmen unterwegs sind, haben genau vor diesen Problemen gestanden, so wie oben geschildert.

Daher haben wir für unsere Arbeit die Werkzeuge für Produktmanagement entwickelt, die auch Ihnen zur Verfügung stehen.

1. Product Management Dashboard® ist eine Software für das Produktmanagement, die ein vollständig automatisierten Open Product Management Workflow™, mit klaren Aufgaben zur Verfügung stellt.
2. Product Management ToolBox™ als ca. 25 Word und Excel Vorlagen, die Sie in den entsprechenden Trainings erhalten und erlernen.

PRODUCT MANAGEMENT TOOLBOX™ – AUSBILDUNG

In unseren Lehrbüchern wird immer wieder auf Dokumente und Werkzeuge verwiesen. Diese Werkzeuge sind Bestandteil der Product Management ToolBox™, die aus ca. 25 Vorlagen für Word und Excel besteht.

Diese Werkzeuge wurden entwickelt, damit Sie im Produktmanagement alle notwendigen Aufgaben für die erfolgreiche ökonomische und ökologische Produktentwicklung so einfach wie möglich erledigen können. Sie erhalten die Werkzeuge ausschließlich in den entsprechenden Trainings. Dort lernen Sie diese zu benutzen und lernen, wie deren Zusammenspiel funktioniert.

Die die Product Management ToolBox™, d.h. die Word und Excel Werkzeuge, wurden in der Software Product Management Dashboard® automatisiert. Die Software bietet zusätzlich klar priorisierte Aufgaben sowie eine Abgrenzung der Rollen und Aufgaben plus viele weitere Vorteile.

Wenn Sie auch weiterhin die Werkzeuge der Product Management ToolBox™, d.h. die Word und Excel Werkzeuge, erlernen möchten, dann können Sie dieses gerne in unseren Trainings.

Informationen zur Ausbildung mit ToolBox™: www.pro-productmanagement.com/de/schulung-toolbox

PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD® FÜR JIRA - AUSBILDUNG

Klar priorisierte Aufgaben, abgegrenzte Rollen sowie Aufgaben und um einen roten Faden im Produktmanagement mit automatisierten Werkzeugen zu haben, dafür gibt es das Product Management Dashboard für Jira.

Somit gibt es nun einen Ort, an dem alle Informationen zum Produkt aus verschiedensten Quellen konsolidiert sind.

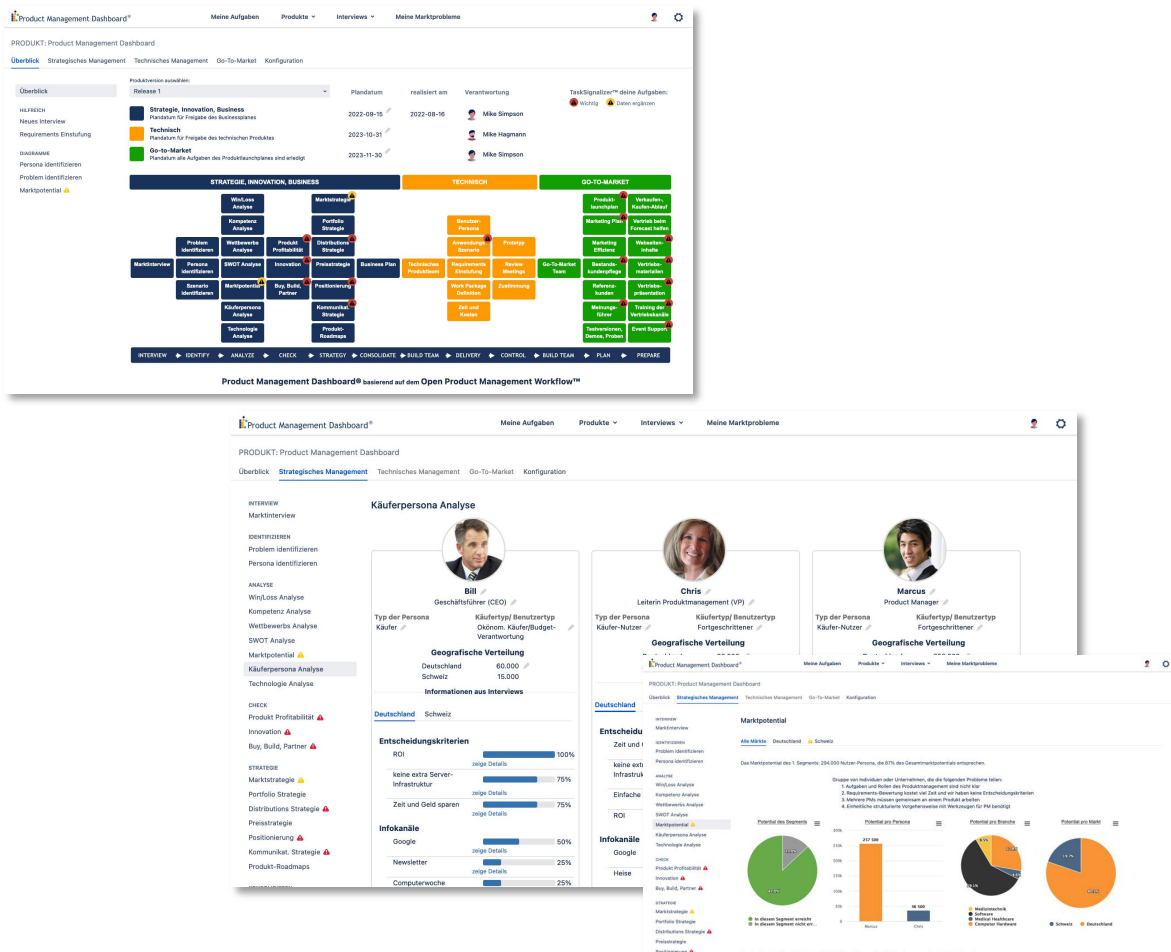
Viele Dinge wie Analysen, Businessplan-Erstellung und Backlog-Priorisierung werden automatisiert erledigt. Das Go-to-Market wird im Team mit klaren Aufgaben geplant und die Aufgaben verteilt. Ebenso können sämtliche Materialien in der Product Materials Library™ abgelegt werden, damit man diese in Sekunden finden kann.

Informationen zur Ausbildung mit Dashboard: www.pro-productmanagement.com/de/schulung-dashboard

PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD® FÜR JIRA SOFORT KOSTENFREI NUTZEN

Damit Sie ihre Arbeit als Produktmanager sofort geordnet beschleunigen und marktgerecht professionalisieren können, steht Ihnen neben den Lehrbüchern auch das Product Management Dashboard sofort zur Verfügung, welches mit Systemen wie JIRA zusammenarbeitet. Sie können sofort mit der Cloud-Version oder mit der lokalen Installation starten.

Mehr über das Product Management Dashboard erfahren Sie im jeweiligen Kapitel dieses Buches, am Ende des Buches oder auf der Webseite www.pro-productmanagement.com/de/pm-software.



Autor: Frank Lemser - Stand 7. Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 info@pro-productmanagement.com www.pro-productmanagement.com

DAS TECHNISCHE PRODUKT-TEAM, AUFGABEN UND ROLLEN

Produktmanager haben niemals Zeit.

Diesem Satz werden die meisten Produktmanager sicherlich zustimmen. In der Praxis erleben wir immer wieder, dass sie viel Zeit aufwenden, weil sie zahlreiche Aufgaben bei der technischen Produktentwicklung übernehmen.

Schauen wir uns zunächst an, welche groben Aufgaben es bei der Produktentwicklung gibt.

- Interviews führen und Probleme, Persona, Szenarien identifizieren & quantifizieren
- Markt-Analysen durchführen
- Anforderungen priorisieren & kommunizieren
- Wirtschaftlichkeit der Entwicklung prüfen und steuern
- Anforderungen analysieren
- Produktdesign und Nutzerkonzepte entwickeln
- Definition der Technologie, Spezifikationen bzw. Stories schreiben
- Technische Lösungen formulieren
- Produktdokumentation erstellen
- Produkt und Qualität prüfen und melden

Welche der Aufgaben erledigen Sie zurzeit?

Wir erleben immer wieder, dass Produktmanager zahlreiche der obigen Aufgaben erledigen.

1. Dies ist für eine Person zu viel, denn dabei wird stets der strategische Teil des Produktmanagements vernachlässigt.
2. Meist sind die Produktmanager keine Spezialisten für Design und Nutzerkonzepte. Diese Aufgaben sollten bei den Fachspezialisten liegen.
3. Die Analyse der Technologieentscheidung benötigt viel Zeit und tiefes Spezialwissen, ebenso wie die verständliche Spezifikation für Ingenieure, welche immer zu detaillierten Rückfragen führen wird. Ist das wirklich Ihr Job?
4. Produktdokumentation und Qualitätsprüfung kostet viel Zeit. Für ein Mindestmaß an Qualität sollten diese Aufgaben von Spezialisten übernommen werden.

Wie Sie im Teil des „Strategischen Produktmanagements“ gelernt haben, führt das Vernachlässigen der strategischen Arbeit im Produktmanagement zu:

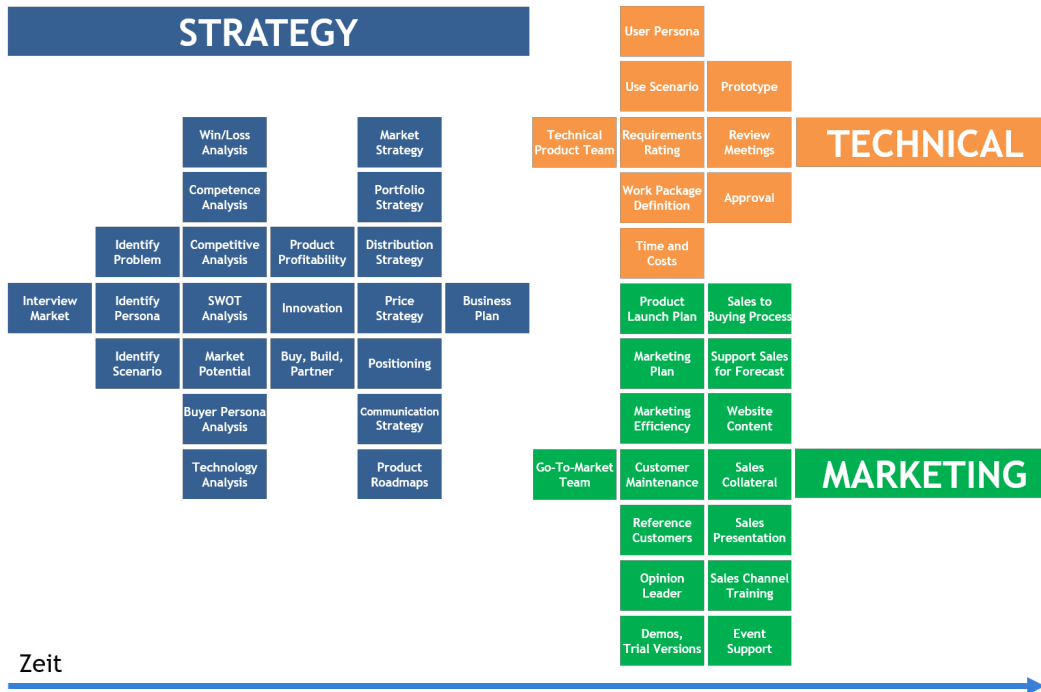
- Langer Produktentwicklung, zahlreichen Diskussionen
- Fehlinvestitionen
- Erhöhtem Entwicklungs- und Vertriebsaufwand
- Verzögertem und kostspieligem Time-To-Market

Ein Produktmanager muss sich also intensiv um das strategische Produktmanagement kümmern. Kommen dann noch die Aufgaben für die Produktentwicklung dazu, ist diese Person bereits überlastet, was dazu führt, dass Dinge nicht erledigt werden.

Vergessen Sie an dieser Stelle bitte auch nicht, dass es noch Aufgaben des Go-To-Market zu erledigen gibt.

Daher noch einmal die Empfehlung:

Strategisches Produktmanagement und Go-To-Market können von einer Person erledigt werden, denn so gelangt das Marktwissen direkt zu den Kollegen aus Marketing und Vertrieb. Für das technische Produktmanagement bedarf es eine Person, die diese Aufgabe übernimmt.



Kommen wir zur Produktentwicklung zurück.

Wenn der Produktmanager die Aufgaben nicht alleine schafft, selbst feststellt, dass zahlreiche Kollegen bei der Produktentwicklung rechtzeitig mit eingebunden sein möchten, dann sollte er diese Situation positiv nutzen und sein „Technisches Produkt-Team“ formieren.

„Erfahrene Produktmanager wissen, dass sie kein Produkt managen, sondern dass eine sehr wichtige Aufgabe darin besteht, die virtuellen Produktteams zu formieren, zu informieren und zu managen.“

Das „Technische Produkt-Team“ kann wie folgt zusammengestellt werden und dabei die entsprechenden Aufgaben übernehmen.

Der Strategische Produktmanager:

- Ist Marktexperte, kommuniziert die Fakten
- Führt Interviews
- Identifiziert & quantifiziert Probleme, Persona, Szenarien
- Führt Marktanalysen durch
- Prüft und steuert Business- und Produkterfolg
- Leitet Strategien ab
- Erstellt Entscheidungsvorlagen
- Plant und leitet das Go-To-Market und setzt es mit dem Go-To-Market Team um

Der Technische Produktmanager bzw. Product Owner:

- Ist die Schnittstelle zwischen Markt und Technik
- Transformiert Probleme in Anforderungen (Market-Requirements)
- Schreibt Market-Requirements bzw. Stories
- Priorisiert & kommuniziert Anforderungen
- Hält Rücksprache mit Kunden und Kollegen
- Ist *kein* Vertreter des Kunden
- Hat als oberstes Ziel: Wirtschaftlichkeit der Entwicklung prüfen und steuern
- Erteilt Freigabe für das technische Produkt

Projektmanager in der Entwicklung:

- Führt die Produktentwicklung als Projekt
- Leitet innerhalb der Entwicklung das Entwicklungsteam
- Plant die Ressourcen und Zeiten in der Entwicklung für das Projekt/Produkt
- Verantwortlich für das Einhalten von Terminen
- Kann Auskunft geben zum Projektstatus und stimmt sich dazu mit dem Technischen Produktmanager bzw. Product Owner ab
- Verantwortlich für Planung, Kontrolle und die Einhaltung der Kosten innerhalb der Entwicklung
- Gesamtverantwortlich für die Sicherstellung der Funktion und der Qualität des technischen Produktes

Der Produktarchitekt bzw. (Senior-) Entwicklungsingenieur:

- Bildet die Brücke zwischen Produktmanagement und Ingenieuren
- Analysiert die Anforderungen
- Entwirft Lösungen für technische Probleme
- Definiert Technologien, Modelle und Spezifikation
- Führt Berechnungen durch für z.B. Statik, Ströme etc. und leitet daraus Bauteile, Materialien sowie Formen ab

Der Konzepter (UX) bzw. Designer:

- Bestimmt Aussehen und Bedienung des Produktes
- Entwickelt das Produktdesign
- Entwirft Nutzerkonzepte aus Nutzerverhalten
- Analysiert die Anforderungen (Market-Requirements), entwickelt von Prototypen/Mok-ups
- Schreibt Spezifikationen
- Arbeitet eng mit Technischem Produktmanager/Product Owner, Produktarchitekt/Entwicklungsingenieur und Ingenieuren zusammen

Der Entwickler/Techniker bzw. Ingenieur:

- Entwickelt die technische Lösung
- Erstellt das Produkt
- Testet die Einheiten
- Behebt die Fehler
- Schreibt die interne Dokumentation

Der Technische Redakteur:

- Verfasst Gebrauchsanleitungen
- Schreibt technische Dokumentation
- Stellt sicher, dass Inhalte kundenspezifisch verständlich sind
- Trägt die Verantwortung, dass Qualität von Inhalten und Layouts passt
- Verantwortet Termine

Die Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement:

- Prüft und sichert Produktqualität
- Trägt die Verantwortung der Testprozesse und (Beta)Programme
- Testet, ob (Markt)Probleme in den Szenarien gelöst sind
- Stellt sicher, dass das Testen der Anforderungen und Szenarien möglich ist
- Prüft, ob das Produkt den Anforderungen entspricht

Es gibt Unternehmen, die bereits einen ähnlichen Aufbau ihrer Organisation haben. Hier bedarf es meist nur des Bewusstseins des Produktmanagements den Lead zu übernehmen und das Team zu formieren.

In anderen Unternehmen fehlen einige der genannten Teammitglieder. Was ist also zu tun, wenn man zum Beispiel keinen Produktarchitekten oder Konzepter/Designer hat?

- Gibt es einen Senior-Ingenieur, der die Aufgabe des Produktarchitekten übernehmen kann?
- Hat ein Mitarbeiter möglicherweise bereits eine Qualifizierung und könnte eine der Aufgaben übernehmen?
- Kann das Unternehmen jemanden einstellen?
- Für Konzepter und Designer können auch externe Agenturen genutzt werden.

Fassen wir kurz zusammen.

1. Auf Grund der Vielzahl von Aufgaben benötigt es die Hilfe eines Teams, welches man als Produktmanager formiert, informiert und managed.
2. Empfehlenswert ist eine Trennung der Rollen und Aufgaben des Strategischen Produktmanagers und des Technischen Produktmanagers.
3. Wenn die aufgeführten Rollen und Aufgaben nicht existieren, können diese Rollen geschaffen und die Aufgaben übergeben werden. Andernfalls wird das Produktmanagement erfahrungsgemäß den strategischen Teil mit den bekannten Folgen vernachlässigen.
4. Nur wenn man als Team agiert, kann man das Rennen gewinnen.

Product Management Dashboard® Meine Aufgaben Produkte Interviews Meine Marktprobleme

PRODUKT: Product Management Dashboard

Überblick Strategisches Management **Technisches Management** Go-To-Market Konfiguration

VERSION
Release 1

TEAMBILDUNG
Technisches Produktteam

AUSLIEFERUNG
Nutzer-Persona
Requirements Einstufung
Work Package Definition
Zeit und Kosten

KONTROLLE
Prototyp
Review Meetings
Zustimmung

Technisches Produktteam

Definieren Sie Verantwortung & Leitung sowie die Teammitglieder des technischen Produktteams.

Verantwortung & Leitung
Mike Hagmann

Teammitglieder

Mike Simpson	Produktmanager	Durchwahl: 911	
Maria Carlson	Conceptor	Durchwahl: 110	
Frank Lemser	Entwickler	Durchwahl: 112	
Betty Sommer	Qualitätssicherung	Durchwahl: 505	
Mike Hagmann	Rolle im Projekt	Durchwahl: 224	

+ Zeile hinzufügen

Erhalte Ausbildung & Zertifizierung · Infos Product Management Dashboard · Supportanfrage · Feedback geben · Fehlerbericht herunterladen · Product Management Dashboard (vDEVELOP)

Damit klar ist wer zum technischen Produkt-Team gehört und somit Ansprechpartner ist, kann das Team zentral im Product Management Dashboard, der Produktmanagement Software hinterlegt werden.

Nur wenn ihr als Team agiert ...



... könnt ihr das Rennen gewinnen!

Autor: Bo Nash
Lizenz: Creative Commons Attribution-Share Alike 2.0 Generic

NUTZER-PERSONA (USER PERSONA) – DOKUMENT T1

Bereits im strategischen Teil des Produktmanagements hatten wir es mit Persona zu tun. Dort haben wir uns die Käufer-Persona entwickelt, um die 4Ps des Marketingmix im Alltag verständlicher transportieren zu können.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgen wir mit der Nutzer-Persona. Mit ihr beschreiben wir, für wen wir das Produkt entwickeln. In der Nutzer-Persona spiegelt sich die Markterfahrung der Konzepter/Designer und die des Produktmanagements wider. Die Konzepter/Designer sowie Produktarchitekten entwickeln Nutzer-Lösungen für die Probleme von Persona. Aus diesem Grund sollte die Nutzer-Persona in Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement, Konzepter/Designer und Produktarchitekt entwickelt werden.

Folgende Ziele sollen mit der Nutzer-Persona erreicht werden:

- Zeitersparnis durch Vereinfachung der Kommunikation
- Soll uns ermöglichen Empathie zu entwickeln
- Reflektion des stereotypischen Nutzerverhaltens
- Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für eine Anwendergruppe
- Hilfe bei Design-Entscheidungen

Eventuell erinnern Sie sich auch noch an unsere Aussage für die Nutzer-Persona:

Löse Probleme für die Nutzer-Persona.

sowie an die der Käufer-Persona:

Erkläre den Mehrwert für die Käufer-Persona.

Es gibt Persona wie zum Beispiel unsere Persona Claudia (Dokument T1), welche wir für unser Beispielprodukt SelfBackup nutzen, die sowohl Nutzer-Persona, als auch Käufer-Persona eines Produktes sind.

Weil es hier zu Überschneidungen kommen kann, sollten Sie die Nutzer-Persona im Team, gemeinsam mit den Konzeptern/Designern und Produktarchitekten entwickeln.

Für die Entwicklung der Käufer-Persona sind die strategischen Produktmanager allein verantwortlich, da sie mit deren Hilfe Strategien wie z.B. Vertriebs- und Kommunikationsstrategie abgeleitet können. Die Käufer-Persona hilft aber auch beim gesamten Go-To-Market. Ausführliche Informationen zu dieser Persona bekommen Sie im Teil „Strategisches Produktmanagement“.

Welche Informationen sind für eine Nutzer-Persona wichtig?

Nehmen wir zunächst die Persona Claudia für unser Beispiel SelfBackup. Wie Sie sich möglicherweise erinnern, benötigt Claudia eine Lösung um ihre Fotos automatisch, regelmäßig sowie kabellos zu sichern. Claudia möchte einfach ihren Laptop öffnen und Fotos sowie weitere Daten immer automatisch sichern. Sie versteht nichts von speziellen Technologien wie zum Beispiel NAS.

Zunächst haben wir folgende Informationen zu unserer Persona Claudia:

- Hat BA in Wirtschaft studiert
- Arbeitet im Projektmanagement bei der Deutschen Telekom
- Nutzt einen Laptop
- Fotografiert im Urlaub und auf Partys
- Nutzt Computer privat für:
 - Fotobearbeitung und -verwaltung, Gestaltung von Fotoalben & Fotogeschenken
 - Social-Networks, Email, Office

Reichen Ihnen obige Informationen um ein etwaiges Level der Expertise zu bestimmen?

Helfen Ihnen die folgenden Angaben zu Claudia weiter, um weiter zu verfeinern?

- Schuhgröße 38
- Wohnt in Bamberg
- Führt einen VW Golf
- Macht gerne Urlaub am Meer

Oder sind diese überflüssig? Entscheiden Sie bitte selbst.

Die folgenden generellen Informationen sollte eine Nutzer-Persona auf jeden Fall enthalten:

1. Name
2. Foto
3. Demographische Informationen: Geschlecht, Alter, Familienstand ...
4. Ausbildung, Beruf, (Technologie-)Kenntnisse, Level der Expertise
5. Hintergrund: Familie, Hobbies, Vorlieben, Abneigungen
6. Ziele, Wünsche, Erwartungen (an das Produkt)

Damit die Nutzer-Persona schnell verstanden und auch genutzt werden kann, ist bei deren Erstellung zu beachten:

- a) Nur so viele Informationen wie nötig
- b) Informationen besser erweitern, wenn es notwendig wird
- c) Maximal 5 verschiedene Persona, da sonst der Überblick verloren geht und die Kommunikation wieder zu komplex wird

Nun wollen wir darauf eingehen, was mit dem mehrfach erwähnten Level der Expertise gemeint ist.

Über welche zwei Gruppen wird bei der Produktentwicklung am häufigsten diskutiert, bezüglich des technischen Wissens rund um das Produkt?

Die meisten Diskussionen werden über diese zwei Gruppen geführt:

- (1) Anfänger
- (2) Experten

Die Gründe, warum das so ist, sind einfach.

- (1) Die Gruppe „Anfänger“ meldet sich häufig beim Produktsupport, weil sie Fragen zur Nutzung des Produktes hat.
- (2) Die Gruppe „Experten“ meldet sich ebenfalls beim Produktsupport und beim Vertrieb, weil diese oft spezielle Funktionen wünscht, die aktuell noch nicht im Produkt enthalten sind.

Leider werden in den Diskussionen zum Nutzerverhalten oft die „Normalen Nutzer“ vergessen. Diese Gruppe nutzt das Produkt, ohne ständig den Support zu kontaktieren, weil sie mit dem Produkt klarkommt und die vorhandenen Funktionen ausreichen.

Vergleicht man einmal die Verteilung der Kunden in den drei Gruppen wird man feststellen, dass die normalen Nutzer überwiegen.


Diese Erkenntnis lässt sich gut in einem Diagramm verdeutlichen. Dazu trägt man auf der x-Achse (x=0 -> unendliches Wissen zum Produkt) nach rechts Anfänger, Normaler Nutzer und Experte ab. Auf der y-Achse (y=0 -> unendlich viele Nutzer) zeichnet man ein, wie häufig die jeweiligen Nutzer vorkommen. So ergibt sich eine Kurve ähnlich der Gaußschen Normalverteilung (Glockenkurve), wobei sich die Normalen Nutzer unter dem Scheitelpunkt des Maximums befinden.

Das Level der Expertise, innerhalb der Persona, beschreibt die Zugehörigkeit zu einer der drei Gruppen Anfänger, Normale Nutzer und Experten.

Als Beispiel, wie eine Nutzer-Persona aussehen kann, erhalten Sie Persona Claudia als Dokument T1 zu unserer Schulung „Technisches Produktmanagement“. Claudia ist eine Nutzer-Käufer-Persona und daher etwas ausführlicher gehalten.

© proProduktmanagement 2007-2014 – all rights reserved

CLAUDIA – PERSONA

	Name Claudia
	Alter 29 Kinder nein
	Ausbildung Bachelor Tätigkeit Projekt Assistent
	Jahre im Job 5 Vorgesetzter Projektleiter
	Marketingem Kreativität
	Spitz Computerwissen Fragt bei Computer- und Softwareproblemen Freund & Schwager
	Art der Persona Käufer User
	Ökonom Techniker User-Buyer x

Ziele

Primärziel Kontakte und Kommunikation mit Freunden, Foto Produkte erstellen (Aboen, Bilder mit Rahmen, Kalender), Musik als MP3 Dateien, MP3 Player verwalten

Sekundärziel Informationen zu Veranstaltungen, Reise Vorbereitung, Briefe schreiben

Arbeitsumgebung

Anschluss DSL, 2.000 Mbit/s

Computer Consumer-Laptop

Betriebssysteme Windows 7

Software Office, Internet, Facebook, Instant Messaging (Skype), Erstellung von Foto-Geschenken und Bestellung über Internet, grafische Bildbearbeitung (Photoshop, Gimp)

Kaufen & Informieren

Kaufverhalten Fachhandel, Internet (nur Amazon/Verkaufen), Foto Produkte online bei Digipraxis

Informationsbeschaffung TV x Radio x Tageszeitung
Community x Google x Computertechnik
Internet x Fachzeitschriften

Netzwerke und Vereine Facebook

© proProduktmanagement 2007-2014 – all rights reserved

Situation (ein typischer Tag im Leben der Persona)

Claudia geht früh um 7:30 Uhr aus dem Haus. Sie fährt meist mit dem Fahrrad zur Arbeit. Dort ist sie als Projektassistentin in einem internationalen Großunternehmen tätig und überprüft die Aufträge, Rechnungen und weitere Geschäftsdaten. Sie besorgt sich notwendige Informationen via Telefon und via eMail. Nach der Arbeit unternimmt Claudia mit Freunden verschiedene Dinge, wie zum Beispiel Kino, Kneipen, Disco und Party-Veranstaltungen. Sie verabredet sich über Internet-Communities, eMail oder Instant-Messaging Programme. Claudia treibt regelmäßig Sport wie Laufen und Fahrradfahren oder besucht bei schlechtem Wetter Kurse im Fitnesscenter. Digitales Fotografieren mit einer Kompaktkamera zählt zu ihren Hobbies. Die Fotos sortiert sie und veröffentlicht diese gelegentlich in Communities. Claudia ist sehr kreativ und bastelt für Freunde und Familie zu verschiedenen Anlässen Geschenke jeder Art. Gerne verschenkt sie Produkte die sie aus ihren Fotos am Computer erstellt, wie zum Beispiel CD/DVD Fotoalbum, Leinwände, Kalender. Sie bestellt diese Geschenke über das Internet in den Onlineshops von Drogerieketten. Musik digitalisiert Claudia mit ihrem Computer in das MP3 Format, um diese dort abzuliegen und auf ihren MP3-Player zu kopieren.

(Ein perfekter Tag)

Nach ihrer morgendlichen Joggingrunde trifft sich Claudia mit ihren Freunden im See, wo sie gemeinsam den Tag genießen. Abends treffen sie sich in der Stadt auf ein paar Cocktails bevor es in die Disco geht. Zur Erinnerung wird das alles auf vielen Fotos festgehalten, die Claudia dann später im Internet veröffentlicht.

Wichtige Gedankenstützen

Claudia hat kein Interesse an Technik. Sie benutzt ihren Computer für Soziale Netzwerke, Fotoverwaltung, Gestaltung, sowie für die Erstellung und Bestellung von Foto-Geschenken. Ihren Computer benutzt sie ebenfalls primär um ihre Musik digital im MP3 Format abzuliegen und ihren MP3-Player zu verwalten. Trotz eines guten Einkommens ist sie sehr sparsam und gibt nur selten Geld für Technik aus. Sie erwartet beim Kauf ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis, d.h. sie macht teilweise auch Abstriche in der Qualität, wenn das Produkt dadurch erheblich preiswerter ist. Als Software setzt sie wenn möglich Freeware ein. Bei Technik und Software lässt sie sich von ihrem Freund oder Schwager beraten.

Weitere Informationen

(Was best sie online und offline, Mitgliedschaften)

Claudia liest keine Zeitschriften aber regelmäßig Bücher. Sie ist Mitglied in der Internetcommunity Facebook. Mit ihrem Freund hilft sie bei den Veranstaltungen wie zum Beispiel Kirchweih-Feiern des Dorfes.

(Budget Freigabe und ROI Erwartungen)

Claudia ist ledig, lebt aber gemeinsam mit ihrem Freund in einer Wohnung. Sie entscheidet alleine über ihre Ausgaben. Claudia spart kein Geld auf einem Konto und hat sich ein monatliches Ausgabenlimit gesetzt. Darüber hinaus hat sie sich ein Taschengeld für freie Ausgaben von ca. EUR 300,- genehmigt.

(Wie wird die Persona ernährt und motiviert z.B. Bonuszahlungen, Überstunden etc.)

Claudia erhält monatliche Gehaltszahlungen. Darüber hinaus hat sie keine weiteren Einkommen. Für ihre kleinen Geschenke, die sie hauptsächlich selbst bastelt erhält sie großen Dank und Anerkennung.

Product Management Dashboard

Meine Aufgaben Produkte Interviews Meine Marktprobleme

PRODUKT: Product Management Dashboard

Überblick Strategisches Management **Technisches Management** Go-To-Market Konfiguration

VERSION Release 1

TEAMBILDUNG Technisches Produktteam

AUSLIEFERUNG **Nutzer-Persona** Requirements Einstufung Work Package Definition Zeit und Kosten

KONTROLLE Prototyp Review Meetings Zustimmung

Chris
Leiterin Produktmanagement (VP)

Typ der Persona Käufer-Nutzer
Kaufertyp/ Benutzertyp Fortgeschrittener

Hauptziele:

- Erfolgreiches Produkt-Portfolio mit dem Team erstellen
- Produktmanagement-Team motivieren
- Ansehen des Produktmanagements im Unternehmen steigern
- Produkte herstellen, die Kunden kaufen wollen

Kurzbeschreibung: Chris arbeitet seit 15 Jahren im PM und leitet das PM. Um ihre Arbeit zu erledigen, nutzt sie derzeit hauptsächlich Microsoft Office Produkte. Sie hat in der Woche viele Meetings, arbeitet daher mit dem Laptop und mit ihrem Smartphone.

Marcus
Product Manager

Typ der Persona Käufer-Nutzer
Kaufertyp/ Benutzertyp Fortgeschrittener

Hauptziele:

- Erfolgreiche Produkte herstellen und vermarkten
- Produkte auf den Markt bringen, die Kunden begeistern
- Arbeit effektiv gestalten und so wenig wie möglich Zeit verschwenden
- Vieffalt und Abwechslung im Job
- Ausgeglichene Work-Life-Balance

Kurzbeschreibung: Marcus arbeitet seit 10 Jahren im Produktmanagement. Er nutzt Office-Produkte für seine Arbeit. Schwierigkeiten hat er bei der Priorisierung seiner täglichen Tätigkeiten. Sein Schwerpunkt ist das

Im Product Management Dashboard kann die Nutzer-Persona zentral für alle sichtbar hinterlegt werden.

ANWENDUNGSSZENARIO (USE-SCENARIO)

Die Erfahrung der letzten Jahre hat immer wieder gezeigt, dass die Übergabe der Anforderungen an die Ingenieure sehr zeitaufwendig ist. Im Nachhinein ergeben sich von Seiten der Ingenieure viele Nachfragen, was zu den eingangs beschriebenen Problematiken führt.

Eine der Ursachen für die Probleme ist das Verständnis der Ingenieure, welche Anforderungen an sie gestellt werden. Unterhalten sich zwei Menschen, ist nicht immer dasselbe gemeint, auch wenn sie über das Gleiche sprechen. Oder anders ausgedrückt, Ihre Vorstellung von der Farbe Blau entspricht garantiert einem anderen Farbwert als dem, welchen wir meinen, wenn wir von Blau sprechen.

Wir bewegen uns in einem Dilemma:

- a) Spezifizieren wir die Anforderungen zu ungenau, führt das zu Unsicherheiten bei den Ingenieuren
- b) Spezifizieren wir die Anforderungen zu genau, was den eigentlichen Fähigkeiten dieser „Daniel-Düsentriebs“ entgegensteht, schränkt es sie zu sehr ein.

Diesem Dilemma versuchen unter anderem die eingangs erwähnten modernen Entwicklungsprozesse entgegenzuwirken.

Wir Produktmanager haben aber auch die Möglichkeit, vieles an unserer Arbeit zu ändern um die Aufwände in der Kommunikation, bezüglich der Anforderungen an die Ingenieure, zu verringern.

Schauen wir uns ein Beispiel an. Produktmanager erhalten von verschiedenen Seiten Informationen für neue Produkte oder Produktverbesserungen. Zum Beispiel landet folgendes „anonymes Problem“ auf dem Schreibtisch eines Produktmanagers:

Anonymes Problem:

- Ein Kunde möchte ein Backupsystem, eine Datensicherung
- Das Backup soll regelmäßig und automatisch durchgeführt werden

Geben Sie als Produktmanager diese Anforderung so an die Ingenieure weiter, erhalten Sie als Antwort: „Mir doch egal, da kann ich mich nicht reinversetzen. Sag mir genau was ich machen soll.“

Nehmen wir an, Sie haben einige Interviews am Markt geführt und dabei unser Interview-Protokoll genutzt, welches im Kurs „Strategisches Produktmanagement“ erhältlich ist. Wie soeben geschildert, sind Sie dabei auf ein ähnliches Problem gestoßen. Auf Grund der Interviews lässt sich das Problem personalisieren, so dass weitere Informationen geliefert werden können:

Personalisiertes Problem:

- Claudia möchte eine Datensicherung von ihren Bildern
- Die Bilder sollen regelmäßig, jede Stunde und automatisch gesichert werden

Szenario:

- Claudia besitzt einen Laptop mit Windows
- Klappt sie den Laptop auf, soll die Sicherung der Bilder automatisch starten
- Das Anstecken einer USB-Festplatte ist ihr zu umständlich
- Technologien wie NAS versteht sie nicht und sind ihr zu kompliziert einzurichten

Der Ingenieur wird nun sagen: „Ein interessantes Problem, das ich für Claudia gerne löse.“

Das Problem wurde durch Informationen zur Persona und vor allem um Details erweitert, die das Anliegen besser beschreiben, das Szenario.

Das Szenario erklärt:

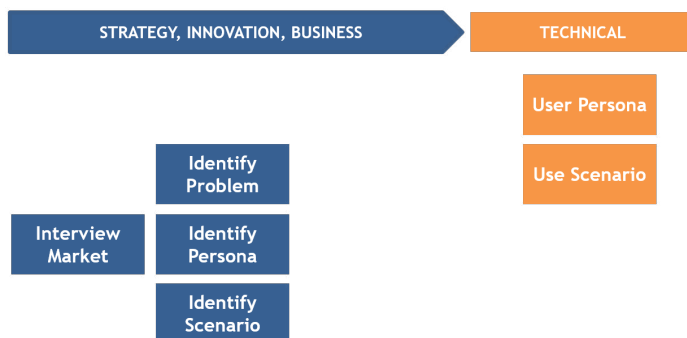
- Den „Versuchsaufbau“
- *Welches Problem* existiert
- *Wann* das Problem auftritt
- *Wie häufig* das Problem auftritt

Durch das Szenario werden Informationen leichter transportierbar, denn es beschreibt genau das, was man vom Markt her erfahren hat. Es lässt den Ingenieuren, den Daniel-Düsentriebs, genug Freiheit eine passende Lösung zu finden.

Die folgende Grafik veranschaulicht: Alle benötigten Informationen für ein personalisiertes Problem mit Persona und Szenario erhalten Sie aus den Interviews, auf die wir im Kurs „Strategisches Produktmanagement“ ausführlich eingegangen sind.

Alle gewonnenen Informationen aus dem strategischen Produktmanagement können also auch im technischen Teil weiterverwendet werden.

Probleme, Persona & Szenarien



Das Use-Szenario beantwortet die Fragen:

- Wie kommt es dazu, dass die Persona auf das Problem stößt?
- In welcher Situation kommt es zum Problem?
- Wie geht die Persona mit dem Problem um?

Diese Erkenntnisse helfen wiederum auch dem Konzepter/Designer:

- Bei Fragen zum Design findet man Antworten in
 - der Persona
 - dem Use-Szenario

Für die Kollegen aus der Qualitätssicherung bieten die Use-Szenarios folgende Vorteile:

- Use-Szenarios sind hervorragende Quellen für Tests
- Es kann genau getestet werden, ob das Problem, welches für eine Persona in dem beschriebenen Szenario auftritt, gelöst wurde

Genau das ist auch der Grund dafür, warum man die Kollegen der Qualitätssicherung mit in das „Technische Produkt-Team“ aufnehmen sollte. Wenn die Qualitätssicherung frühzeitig die Kombination aus Problem, Persona und Szenario im Rahmen von Anforderungen erhält, dann kann sie sich fokussieren und dementsprechend zeitig mit der Entwicklung der Testszenarien beginnen.

Zum Abschluss möchten wir noch klären, was uns in der Praxis immer wieder auffällt bzw. was wir häufig gefragt werden: Was ist der Unterschied zwischen Use-Scenario und Use-Case?

Übersetzt man einfach einmal das englische Use-Case ins Deutsche, kommt man zum Anwendungsfall.

Definition Use-Case:

Der Anwendungsfall (Use-Case) beschreibt, wie eine Persona das Produkt benutzt um ihr Ziel zu erreichen. Der Fokus liegt also darauf, *wie* jemand das Produkt benutzt.

Definition Use-Scenario:

Das Anwendungsszenario (Use-Scenario) beschreibt, welches Problem eine Persona hat, wenn sie ein bestimmtes Ziel erreichen will. Der Fokus liegt hier darauf, *wann* und *welches* Problem auftritt.

ANFORDERUNGSBEWERTUNG (REQUIREMENTS-RATING)

Hinweis: Für das folgende Kapitel setzen wir voraus, dass Sie das Buch „Strategisches Produktmanagement“ nach Open Product Management Workflow™ gelesen haben, da das Kapitel auf diesem Wissen aufbaut.

Einmal im Zyklus jedes Produktes schauen die Produktmanager auf riesige Mengen von Anforderungen und wissen schon, das werden wieder anstrengende Tage und Wochen.

Riesige Excel-Listen mit 2000 Dingen, die für das Produkt gefordert werden. Kunden, Vertrieb, Geschäftsleitung, Ingenieure, Technologie- und Vertriebspartner - jedem ist eine bestimmte Funktionalität für das nächste Produkt wichtig.

Doch wer hat Recht? Welche Dinge sind am wichtigsten? Wie kann man jedem entsprechen und welche Begründung kann das Produktmanagement geben, wenn eine Funktionalität nicht entwickelt wird? Passen die Funktionalitäten alle zusammen und benötigen Kunden wirklich all das?

Mit diesen und weiteren Fragen setzen sich die Produktmanager auseinander, wenn es darum geht, die Liste der Anforderungen zu bewerten und zu entscheiden, was von den Ingenieuren entwickelt werden soll. Über Tage und Wochen arbeiten Teams, bestehend aus Produktmanagement, Projektleitern, Produktarchitekten und weitere Kollegen daran, um diese Entscheidung zu treffen.

Jedem dürfte an dieser Stelle klar sein, dass hier neben der Zeit auch viel Geld investiert wird, denn die Entscheider sind oft gut bezahlte Mitarbeiter der Unternehmen.

Trotzdem zeigt die Erfahrung, dass die Produkte am Ende oft nicht 100% marktgerecht sind oder nur für eine kleine Gruppe von Kunden passt und die eigentliche Zielgruppe nur teilweise erreicht wurde.

Praxisbeispiele:

Marcus, ein Produktmanager eines international tätigen Unternehmens, berichtete uns, dass er für die Anforderungsbewertung seines Produktes zwischen 4-6 Wochen benötigt und dabei zahlreiche Meetings mit den Leitern der Ingenieursabteilung abhalten muss. Trotzdem ist sich Marcus immer wieder unsicher, ob die richtigen Funktionen in sein Produkt kommen.

In einem anderen Unternehmen haben wir selbst erlebt, wie die Geschäftsleitung eine Woche lang am Meeting zur Anforderungsbewertung teilnahm und eine aktive Rolle spielte. Der gesamte Entscheidungsprozess dauerte trotzdem mehr als 4 Wochen, da letztendlich noch weitere Abteilungen ihre Stimme abgeben wollten.

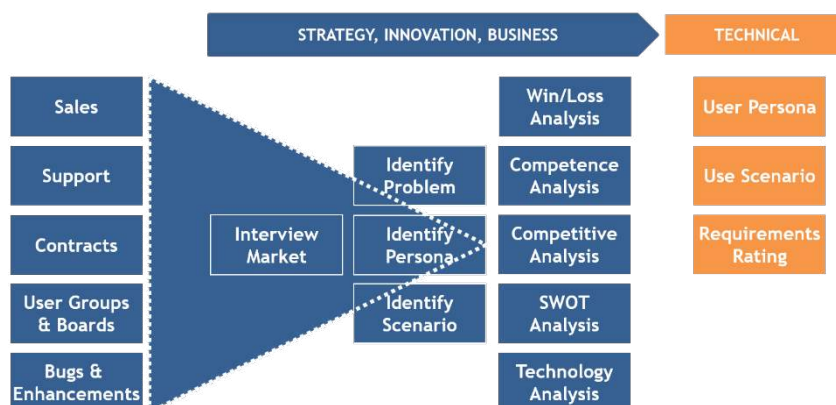
Es gibt in diesen Unternehmungen meist mehrere Ursachen für solch eine zeit- und geldaufwendige Anforderungsbewertung.

1. Produktmanagement hat selbst keine Interviews geführt und verfügt insgesamt über wenig Marktwissen
2. Es fehlt eine Vorgehensweise, die alle Anfragen aus den unterschiedlichsten Quellen in eine einheitliche Form bringt um eine Bewertung zu ermöglichen
3. Ein Schema und die Kriterien für eine marktgerechte Bewertung der Anforderungen fehlen

Was zu tun ist, um den ersten Punkt abzuändern, haben Sie bereits im Teil „Strategisches Produktmanagement“ gelernt.

Den zweiten Punkt können Sie lösen, indem Sie alle Anforderungen in eine einheitliche und ähnliche Form bringen.

Quellen für Requirements



Dazu erhalten Sie von uns das Dokument T2 „Produktanfrage“. Dieses Dokument T2 ist ähnlich unserem Interview-Protokoll aufgebaut. Zusätzlich muss aber die Frage beantwortet werden, wer die Kosten für die Entwicklung übernimmt. Dies kann ein Kunde sein, ein Technologie-Partner oder das Unternehmen, wenn das Problem häufig genannt wird und somit eine der marktrelevanten Zielgruppen dahinterliegt.

Eine Lösung für Punkt drei, ein Schema und die Kriterien für eine marktgerechte Bewertung der Anforderungen, wird im Folgenden behandelt.

Ein in der Praxis häufig genutztes Format ist die sogenannte Story-Card oder die Requirements-Karte (Dokument T3), um eine Anforderung an die Ingenieure weiterzugeben. Auch Pflichtenhefte, Lastenhefte oder Requirements-Dokumente begegnen uns immer wieder.

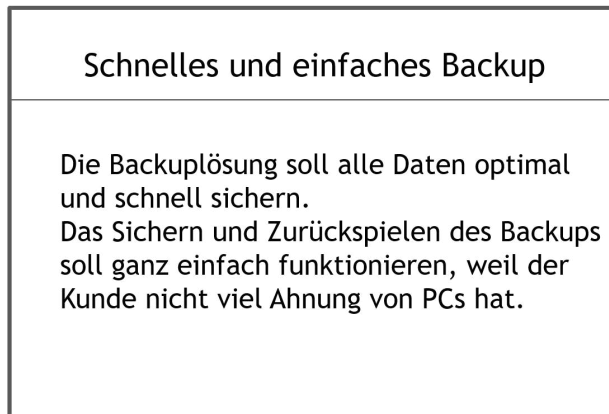
Für den weiteren Verlauf nutzen wir die Story-Card bzw. Requirements-Karte das Dokument T3. Diese Form können Sie leicht in Ihre Dokumente übernehmen. Eine andere ausführliche und klassische Form einer Anforderungsbeschreibung bietet Ihnen unser Dokument T4.

Im Weiteren werden wir die neue und modernere Form (Dokument T3) nutzen, da sich diese in der Praxis immer weiter verbreitet.

Um Ihnen das Vorgehen anschaulich zu vermitteln, nutzen wir wieder unser Beispielprodukt SelfBackup für unsere Persona Claudia.

Starten wir also mit einer typischen Anforderung, der wir in ähnlicher Form häufiger in der Praxis begegnen.

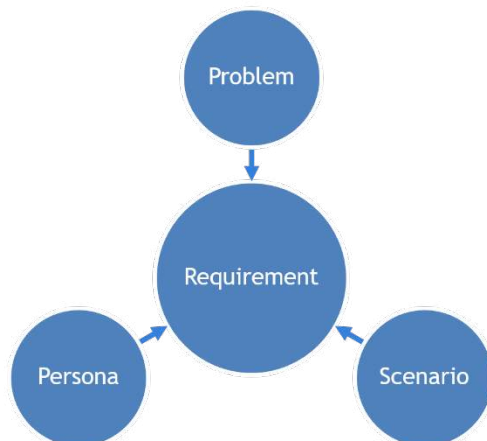
Typisches Format für Requirement



Geben Sie diese Anforderung so weiter, dann können Ihre Kollegen aus dem Produkt-Team wenig damit anfangen, denn es fehlen zum Beispiel Informationen für die Konzepter/Designer. Des Weiteren ist es eine sehr unspezifische Form. Was bedeutet „optimal“ oder „ganz einfach“?

Wie Sie bereits gelernt haben, müssen wir die Anforderung (das Requirement) personalisieren.

Personalisierte Requirements



Unsere Anforderung besteht genau aus den bereits ermittelten Teilen Problem, Persona und Szenario.

Diese übernehmen wir nun in unsere Karte:

Personalisiertes Requirement Format



Wie wir bereits erwähnt haben, werden solche Karten in der Praxis gerne auch Story-Cards genannt, weil eine kleine Geschichte im folgenden Format erzählt wird:

Persona hat das Problem, bei dem Use-Szenario (Anwendungsszenario), mit einer Häufigkeit.

Dabei sind für Persona, Problem, Use-Szenario und Häufigkeit die Werte einzusetzen, welche in den Interview-Protokollen ermittelt wurden bzw. die in den Business-Vorschlägen weitergegeben wurden.

Zuerst beginnen wir mit der Persona und dem Problem:

„Claudia möchte gerne Backups machen. Da sie das Einrichten nicht versteht, kann sie keine machen.“

Dann fügen wir das Use-Szenario hinzu:

„Claudia benötigt eine geführte Auswahl der Verzeichnisse, die sie sichern möchte.“

Nun beantworten wir die Frage „Wie oft hat Claudia das Problem?“ und erfassen den Wert für die Häufigkeit:

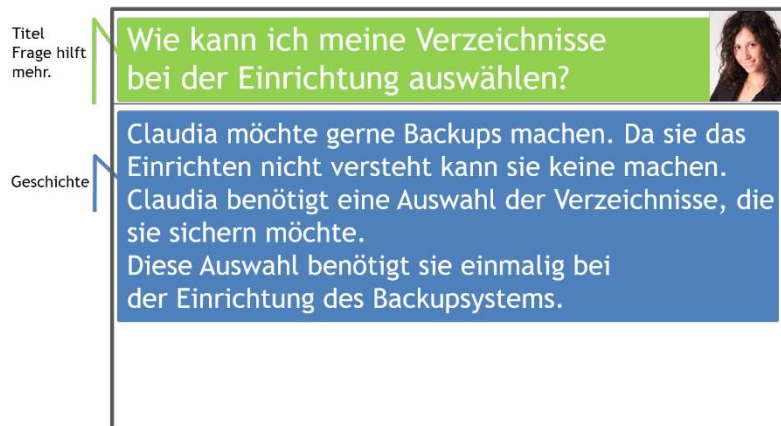
„Diese Auswahl benötigt sie einmalig bei der Einrichtung des Backupsystems.“

Am Ende muss ein aussagekräftiger Titel gefunden werden, der beim Lesen schon erahnen lässt, um was es bei der Geschichte eigentlich geht.

Tipp: In der Praxis hat sich eine Frage als Titel gut bewährt, weil die Frage genau impliziert, was Inhalt der Geschichte ist.

Unsere Karte sieht nun wie folgt aus:

Titel & Story



Möglicherweise haben Sie sich beim Erstellen unserer Karte gefragt, warum wir die Häufigkeit mit aufnehmen. Diese wird zum Beispiel von Kollegen benötigt, die Konzepte und/oder das Design erstellen. Es spielt nämlich eine Rolle bei der Nutzung von Produkten, welche Funktionen wie zu bedienen sind.

Beispiele:

Schauen Sie sich zum Beispiel Ihr Emailprogramm an:



Alle Dinge, die Sie häufiger zu erledigen haben, wie zum Beispiel:

- Neue E-Mail
- Löschen
- Antworten

erreichen Sie direkt mit einem Mausklick.

Ähnliches finden Sie zum Beispiel im Auto bei eingebauter Navigation mit Radio. So sind häufig benötigte Funktionen direkt erreichbar, wie zum Beispiel der „Home“ Knopf im Ford Galaxy. Per Knopfdruck berechnet das eingebaute Navigationssystem direkt die Strecke vom aktuellen Ort bis zu Ihrem, im System hinterlegten, zu Hause.

Da „zu Hause“ häufig angesteuert wird, haben die Konzepter/Designer von Ford entschieden, diese Funktion direkt nutzbar zu machen.

Werden Funktionen nur einmalig oder selten genutzt, so können diese über andere Wege erreichbar sein. So haben die Konzepter/Designer von Microsoft Windows entschieden, den Nutzer bei der Einrichtung eines Druckers mit Hilfe eines sogenannten „Wizards“ zu unterstützen, da man einen Drucker nur sehr selten einrichtet und dazu mehrere Schritte notwendig sind.



Im Beispiel des Entertainmentsystems eines Autos ist die Funktion für die Kopplung eines Mobiltelefons mit dem Entertainmentssystem nicht direkt ansteuerbar, weil man diesen Schritt nur sehr selten vornimmt. Aber auch hier wird man im Anwendungsfall in mehreren Schritten geführt.

Dadurch ist klargeworden, warum die Kollegen wissen müssen, wie häufig ein Problem auftritt. Nun möchten wir auf einen weiteren Punkt hinweisen, der für die Kollegen von Bedeutung ist.

Anforderungen, die stets Zeit für Nachfragen benötigen oder ungewollte Ergebnisse bringen, sind inhaltlich unspezifisch und nichtssagend, da sie Worte enthalten wie zum Beispiel:

- Beste, leistungsfähigste, optimalste und alle weiteren „ste“ Worte
- Benutzerfreundlich, einfach, verständlich
- Flexibel
- Groß, klein, dünn, dick, schmal
- Maximale, minimale, optimale oder andere „ale“ Worte
- Schnell, schnellstmöglich, gleich, sofort
- Skalierbar
- ... usw.

Was genau meinen diese Worte? Jeder stellt sich unter diesen Begriffen etwas anderes vor.

Finden Sie ein 200 km/h fahrendes Auto schnell?

Dann fragen Sie einmal den Formel 1 Piloten Sebastian Vettel, der wird Ihnen sagen, dass es sich aus seiner Sicht um ein langsames Auto handelt, denn sein Auto fährt ca. 350 km/h.

Konkretisieren Sie Ihre Beschreibung mit:

- Zahlenwerten, zum Beispiel:
 - Schnell = in 0,5 Sekunden oder schnell = 250 km/h
 - Skalierbar = bis 100.000 Elemente verwalten
 - Schnellstmöglich, sofort = geben Sie den minimal akzeptierten Zeitwert an
- Vergleichen zu bekannten Dingen, zum Beispiel:
 - Dünn = wie ein aktuelles Smartphone
 - Benutzerfreundlich, einfach = wie die Bedienung der Waschmaschine A44 von Hersteller X

Es muss mehr Klarheit und Verständnis für Anforderungen geschafft werden, so dass diese für andere nachvollziehbar sind. Liefert man den Ingenieuren detaillierte Informationen, so hilft ihnen das, die Probleme und Angaben besser zu verstehen.

Durch präzise und kontextbezogene Angaben:

- a) Verringert man die Anzahl der Nachfragen, was wiederum Zeit und Geld spart
- b) Reduziert man die Wahrscheinlichkeit von Fehlentwicklungen
- c) Erhöht man die Möglichkeit, dass die Lösung eindeutig kommuniziert wird

Liefere Sie Informationen und ggf. Hintergründe und Rahmen für Anforderungen, die sich ergeben aus:

- Rechtlichen und gesetzlichen Vorgaben
- Standards z.B. Industrienormen, Produktionsstandards, Sicherheitsstandards
- Lokalisierung und Internationalisierung
- Zertifikaten und Zertifizierungsrahmen
- Schnittstellen und Anpassbarkeit
- Etc.

Besonderheiten und Ausnahmen (Edge-Cases) sollten stets begründet sein, denn das schafft Verständnis und vermeidet lange Diskussionen. Überprüfen Sie, ob Sie in die Falle des typischen deutschen „Oberbedenkenträgers“ getappt sind. Gehen Sie zunächst von sich selbst aus und diskutieren dann die Frage: Würde die Persona dies wirklich machen?

Zum Thema Verknüpfung von Interviews, Requirements, Spezifikationen/Stories geben wir an dieser Stelle folgenden Hinweis: Es ist von Vorteil, in den Requirements immer auf die Interviews zu verweisen, die in dem Requirement berücksichtigt wurden. Auch in den Spezifikationen bzw. Stories bietet sich stets ein Verweis auf das Requirement an, aus dem sie entstanden sind.

Diese Verweise ermöglichen Unklarheiten zu klären. Wird eine Spezifikation/Story nicht ganz verstanden, schafft zunächst ein Blick in die Requirements mehr Klarheit. Herrscht immer noch Unklarheit, so kann man dann in die jeweiligen Interviews schauen und gegebenenfalls auch noch einmal direkt beim Kunden bzw. Interviewpartner nachfragen.

Hat man alle Punkte berücksichtigt und die Requirements erstellt, kann man nun der Frage nachgehen, welche am wichtigsten sind und unbedingt abgearbeitet werden müssen. Keine leichte Entscheidung bei einem Stapel von 2000 Anforderungen.

Nun beginnt in meist zeitaufwendigen Treffen das Ringen um die Dinge, die unbedingt in das Produkt kommen sollen, denn jedem ist klar, dass die Zeit ist begrenzt ist und unmöglich alle 2000 Anforderungen entwickelt werden können.

So beginnt der Kampf jeder gegen jeden.

- Das Management fordert
- Der Vertrieb braucht es unbedingt für den Kunden
- Technologiepartner können nicht „ohne“ weitermachen
- Ingenieure wissen, dass man nur mit dieser Technologie zukunftsfähig ist
- Kunden benötigen dieses, weil sie sonst ...
- ... und Produktmanagement hatte doch eine Vision, wo es mit dem Produkt hingehen soll

Der Produktmanager ist nun Schiedsrichter zwischen allen Parteien. Er muss vermitteln, wird belagert und angegangen. Seine mächtigen Werkzeuge, um den großen Stapel der 2000 Requirements zu bewerten, sind ...?

In unseren Schulungen fragen wir die Teilnehmer immer wieder nach den Bewertungskriterien für ihre Requirements-bzw. Anforderungsbewertung. Nach welchen Kriterien ermittelt man die Reihenfolge, nach der die Ingenieure die Anforderungen entwickeln? Häufige Aussagen sind zum Beispiel:

- Entwicklungszeit
- Aufwand, Kosten
- Wenn ein Wettbewerber diese Funktion hat, dann benötigen wir dies auch
- Wieviel Geld bringt uns diese Funktion?
- Wie viele Kunden gewinnen wir mit der Funktion?

Beantworten Sie bitte jede einzelne Frage:

- a) Erhält man somit ein 100% marktgerechtes Produkt?
- b) Wie kann man die Größe für jede der 2000 Anforderungen bestimmen?
- c) Lohnt sich der Aufwand für die Bestimmung der Größe für alle 2000 Anforderungen?

Was könnten faktenbasierte Kriterien sein, mit denen ein marktgerechtes Produkt entsteht, welches Kunden kaufen wollen?

Schauen wir wieder unser Beispielprodukt SelfBackup und das von uns bereits erstellte Requirement an.

Wie kann ich meine Verzeichnisse bei der Einrichtung auswählen?



Claudia möchte gerne Backups machen. Da sie das Einrichten nicht versteht kann sie keine machen. Claudia benötigt eine geführte Auswahl der Verzeichnisse, die sie sichern möchte. Diese geführte Auswahl benötigt sie einmalig bei der Einrichtung des Backupsystems.

Gibt es aus Ihrer Sicht irgendeine Möglichkeit, dieses Requirement mit anderen zu vergleichen und somit zu bewerten?

Unserer Meinung nach ist es nicht möglich, ein geeignetes Kriterium zu finden.

Welche Informationen haben wir nun, die auf Marktfakten basieren und die wir als Kriterien heranziehen können? Schauen Sie sich den Open Product Management Workflow an und überlegen Sie bitte einmal.

Am einfachsten scheint es uns, die Anzahl der Reports zu nutzen, d.h. wie häufig ein Problem gemeldet wurde. Dieser Wert ist einfach zu ermitteln und basiert auf Marktfakten. Nun ist es möglich, die 2000 Requirements zu sortieren.

Reicht uns diese Sortierung für zukunftsorientierte und marktgerechte Produkte?

Nehmen wir unser bekanntes Requirement zum Beispielprodukt SelfBackup.

Angenommen, wir würden das Produkt SelfBackup bereits anbieten und hätten schon 20.000 Stück verkauft.

Von den Käufern kamen 30 Rückmeldungen, dass sie als Knopffarbe lieber Grün statt Rot hätten.

Gleichzeitig erhielten wir 22 Reports aus Interviews mit Claudia-ähnlichen Personen, für unser Beispiel-Requirement „Wie kann ich Verzeichnisse bei der Einrichtung auswählen“.

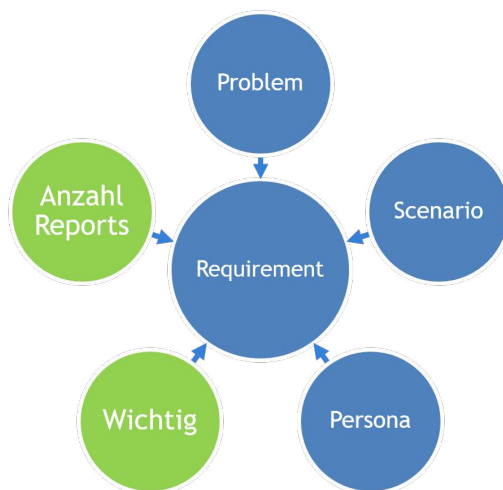
Würden wir nach der Reihenfolge der Reportanzahl gehen, hätten die Ingenieure erst die Knopffarbe zu ändern bevor sie sich um Claudias Problem kümmern.

Ist das so in Ordnung?

Werden wir so neue Kunden für unser Produkt gewinnen? Können wir so die Umsätze steigern?

Es fehlt uns also noch ein Kriterium, das die Wichtigkeit eines Requirements bewertet.

Hinzufügen von Marktfakten



Wie können wir objektiv die Wichtigkeit eines Requirements ermitteln? Denken Sie daran, Ziel ist es neue Kunden zu gewinnen und die Umsätze zu steigern.

Gab es eine Stelle im Laufe unserer Erklärung, wo die Abhängigkeit des Kunden vom Umsatz dargestellt wurde? Schauen Sie dazu im Teil „Strategisches Produktmanagement“ nach.

Dort finden Sie die Erklärung der verschiedenen Kundenarten sowie deren Beziehung zu Umsatz und Zeit.

Welcher Kundenart würde danach unsere Persona Claudia mit dem Beispiel-Requirement entsprechen?

Sind Sie auch darauf gekommen, dass Claudia ein potenzieller Kunde ist? Dann ist Ihr Ergebnis richtig.

Schauen wir nun einmal, wie wichtig eine Lösung des Problems aus Sicht der jeweiligen Kundenart ist.

Eine Lösung ist wichtig, denn sonst ...

- a) ... kaufe ich als *evaluierender Kunde* das Produkt nicht.
- b) ... verliere ich als *potenzieller Kunde* Zeit und/oder Geld.
- c) ... ist es für mich als *Kunde* schwierig, meine Ziele zu erreichen.

Der evaluierende Kunde schaut sich gerade nach Lösungen um und vergleicht diese. Wenn wir das Requirement nicht erfüllen, dann wird er sich nicht für unsere, sondern für eine andere Lösung entscheiden. Für den potenziellen Kunden gibt es aktuell keine Lösung und er verliert Zeit und/oder Geld. Wenn wir sein Problem lösen, wird er das Produkt in der Zukunft kaufen.

Bestehende Kunden haben bereits eine Lösung gekauft und ihr primäres Problem ist schon gelöst. Nun geht es für sie darum, dass die Lösung für sie optimiert wird. Allerdings muss es nicht unbedingt sein, dass sie dafür bezahlen werden.

Nutzen wir nun unser Wissen über die Kundenarten in Beziehung zu Umsatz und Zeit, so können wir eine Gewichtung in der folgenden Reihenfolge aufbauen: Evaluierender Kunde, potenzieller Kunde und (bestehender) Kunde. Berücksichtigen wir nun noch, dass es auch vertragliche Verpflichtungen gibt, die unbedingt erfüllt werden müssen, da wir sonst Strafen zahlen. Somit ergibt sich folgende auf Marktfakten basierende Gewichtung für die Wichtigkeit:

9999	Vertrag/Gesetz/Normen:	Wir haben zu erfüllende Verträge, Gesetze oder Normen
3	evaluierende Kunden:	Sehr wichtiges und entscheidendes Kaufkriterium
2	potenzielle Kunden:	Verliert Zeit und/oder Geld
1	(bestehender) Kunde:	Schwierigkeiten Ziele zu erreichen, Optimierungsbedarf
0	Jeder:	„Nice to Have“ oder zur Zeit nicht im Zielsegment

Für die Berechnung der Priorität von Requirements kann nun eine Formel aufgestellt werden:

$$\text{Anzahl_Reports} * \text{Wichtigkeit} = \text{Priorität}$$

Das Beispiel-Requirement sieht nun so aus:

Wie kann ich meine Verzeichnisse bei der Einrichtung auswählen?



Claudia möchte gerne Backups machen. Da sie das Einrichten nicht versteht kann sie keine machen. Claudia benötigt eine Auswahl der Verzeichnisse, die sie sichern möchte. Diese Auswahl benötigt sie einmalig bei der Einrichtung des Backupsystems.

Wichtigkeit = 2

Anzahl_Reports = 22

Eine andere Möglichkeit zu gewichten, kann auch mit den folgenden Punkten geschehen:

- 9999 Wir haben eine vertragliche Verpflichtung und Management wünscht das
 3 Wir verlieren viele Geschäfte, darum müssen wir es machen
 2 Unser Wettbewerb hat das auch, deshalb müsse wir es auch machen
 1 So ein Produkt gibt es im Moment nicht am Markt, daher sollten wir es machen
 0 „Nice to Have“ oder zur Zeit nicht im Zielsegment

Zahlen die Punkte nicht eher auf die Realität ein, die Sie kennen? Wären diese somit nicht praxisorientierter?

Wir verlieren viele Geschäfte:

Was haben Sie im Teil „Strategisches Produktmanagement“ gelernt, warum können Sie Geschäfte verlieren?

Liegt es immer an der Funktionalität oder gibt es noch andere Dinge?

Schauen Sie einmal im Kapitel Win/Loss Analyse nach.

Unserem Wettbewerb geht es genauso:

Wer sagt uns, dass die Kollegen Produktmanager des Wettbewerbers am Markt unterwegs sind und nicht vom Schreibtisch her entwickeln?

Erinnern Sie sich an das Beispiel aus dem Teil „Strategisches Produktmanagement“ im Kapitel Wettbewerbsanalyse, wie ein Unternehmen eine Funktion des Marktführers nachbauen wollte. Wo zum Glück ein Produktmanager vom Marktführer in das Unternehmen wechselte und berichtete, dass diese Funktion von Kunden nicht genutzt wurde, die Implementierung aber viel Zeit und Geld verschlungen hatte.

So ein Produkt gibt es im Moment nicht am Markt:

Warum es ein Produkt zurzeit noch nicht am Markt gibt, kann viele Ursachen haben. Hier muss genau untersucht und analysiert werden, warum das so ist.

Diese Punkte sind also nicht objektiv und marktfaktenbasiert. Bleiben wir besser bei den Punkten nach Kundenarten.

Sie finden die Kriterien auch in den Dokumenten (Dokument T5) der Schulungsunterlagen, die Sie von uns im Rahmen des Kurses „Technisches Produktmanagement“ erhalten.

Als weiteres bekommen Sie von uns in den Unterlagen das Requirement-Bewertungsschema (Dokument T6) sowie das Beispiel des Requirement-Bewertungsschemas für das Beispielprodukt SelfBackup.

Requirements-Bewertungsschema

Titel	Persona	Wichtigkeit	#Reports	Priorität
Kabellos Backups machen	Claudia, Peter	9999	1	9999
Nach Öffnen des Laptops automatisch Backup erstellen	Claudia, Peter	3	22	66
Sicherung meiner neuesten Daten muss immer gemacht werden.	Claudia	2	31	62
Wie kann ich meine Verzeichnisse bei der Einrichtung auswählen?	Claudia	2	22	44
Wie kann ich Sicherungsmedium einrichten?	Claudia	2	19	38
Mehrere Versionen einer Datei sichern	Claudia, Peter	1	16	16
Festplatte des Computers aufräumen	Claudia	0	15	0

Selbstverständlich können die Spalten des Requirement-Bewertungsschemas (Dokument T6) bei Bedarf erweitert oder nach Belieben angepasst werden. Möglicherweise benötigt man noch folgende oder ähnliche zusätzliche Informationen:

- Bemerkung
- Marktsegment
- Stakeholder
- Strategisches Ziel
- Quelle
- ... etc.

Beim Erweitern des Schemas sollte man sich immer die Frage stellen, was man mit den Angaben erreichen möchte.

Zu viele Informationen machen das Schema irgendwann auch unübersichtlich und zu komplex.

Wie Sie sehen, wurde unser Beispiel bereits in das Schema eingetragen und alle Requirements nach ihrer Priorität, die wir mit unserer Formel berechnet haben, einsortiert.

*Anzahl_Reports * Wichtigkeit = Priorität*

Wichtig:

1. Es sind stets alle Requirements aufzunehmen, denn nur dann kann man bei Nachfragen der Kollegen z.B. aus dem Vertrieb, Auskunft geben, wann und ob eine Funktion mit dem kommenden Produkt ausgeliefert wird. Nur bei einer kontinuierlichen Aufnahme der Requirements kann man den Kollegen an Hand objektiver Fakten aufzeigen, wie viele Anforderungen höher bewertet sind.
2. Vorsicht! Der Wert 9999 ist einer höheren Priorisierung für vertragliche Verpflichtungen und Anforderungen vom Management vorbehalten. Nutzen Sie diese bitte nur, wenn es wirklich nicht anders geht. Ansonsten geht die objektive Priorisierung nach Marktfakten verloren.

Selbstverständlich kann auch die Formel für die Berechnung der Priorität nach den eigenen Bedürfnissen angepasst werden, denn möglicherweise gibt es im Unternehmen weitere priorisierende Kriterien:

- Benutzbarkeit *B*
- Kosten *K*
- Strategie *S*
- Vision *V*
- Wettbewerb *W*
- Zeitaufwand *Z*
- ... etc.

Bevor weitere Kriterien eingeführt werden, ist deren Objektivität zu überprüfen. Auch sollte man sich stets die Frage beantworten: „Wie kann ich dieses Kriterium objektiv für jedes Requirement bestimmen?“

Anschließend können Sie sich ihre eigene Formel für die Priorität erstellen:

*Anzahl_Reports * Wichtigkeit * (1 + F1 + F2 + ... + Fn) = Priorität*

F1 bis Fn sind dabei Ihre Kriterien und entsprechen dem von Ihnen gewählten Wert.
In folgendem Beispiel entspricht der Wert für ein Kriterium = 1:

F₁ = Benutzbarkeit B

F₂ = Kosten K

F₃ = Wettbewerb W

F₄ = Zeitaufwand Z

*Anzahl_Reports * Wichtigkeit * (1 + B + K + W + Z) = Priorität*

Titel	Persona	Wichtigkeit	#Reports	B	K	W	Z	Priorität
Kabellos Backups machen	Claudia, Peter	9999	1	x	x			29997
Nach Öffnen des Laptops automatisch Backup erstellen	Claudia, Peter	3	22	x	x			198
Sicherung meiner neuesten Daten muss immer gemacht werden.	Claudia	2	31	x	x	x		248
Wie kann ich meine Verzeichnisse bei der Einrichtung auswählen?	Claudia	2	22		x		x	132
Wie kann ich Sicherungsmedium einrichten?	Claudia	2	19	x	x		x	152
Mehrere Versionen einer Datei sichern	Claudia, Peter	1	16	x	x	x		64
Festplatte des Computers aufräumen	Claudia	0	15			x		0

Für unser Beispiel-Requirement „Wie kann ich meine Verzeichnisse bei der Einrichtung auswählen?“ ergibt sich nach Einführung der neuen Kriterien folgende Berechnung, wenn die Werte für

Kosten K = 1

Zeitaufwand Z = 1

sind:

$$22 * 2 * (1 + 1 + 1) = 132$$

Durch die Einführung der neuen Kriterien ergibt sich für jedes Requirements eine neue Priorität. Daher ergibt sich eine andere Reihenfolge und es muss wieder neu sortiert werden.

Praxistipp:

Bitte starten Sie Ihr Requirements-Bewertungsschema mit der einfachen Formel:

*Anzahl_Reports * Wichtigkeit = Priorität*

Erst wenn diese Formel nicht ausreicht, ist zu überlegen, mit welchen Kriterien sie erweitert werden kann. Es ist stets daran zu denken, dass alle 2000 Requirements zusätzlich nach den neuen Kriterien bewertet werden müssen. Dies kann ganz schnell wieder zu dem anfänglichen Zustand führen, dass persönliche Meinungen statt objektiver Marktfakten zählen.

Wichtig ist, gemeinsam im Team ein Bewertungsschema zu finden, welches zu den Strategien und zum Unternehmen passt.

Ein auf Marktfakten basierendes Bewertungsschema überstimmt persönliche Meinungen.

Product Management Dashboard®

Meine Aufgaben Produkte ▾ Interviews ▾ Meine Marktprobleme

PRODUKT: Product Management Dashboard

Überblick Strategisches Management **Technisches Management** Go-To-Market Konfiguration

VERSION
Release 1 ▾

TEAMBILDUNG
Technisches Produktteam

AUSLIEFERUNG
Nutzer-Persona
Requirements Einstufung
Work Package Definition
Zeit und Kosten

KONTROLLE
Prototyp
Review Meetings
Zustimmung

Requirements Einstufung

🔗 Was gibt es hier zu tun

MARKTPROBLEME	PRIORITÄT	ANFORDERUNGSABDECKUNG	ZUGEHÖRIGE ANFORDERUNGEN
Zwingende Anforderung: JIRA	799992	Bereits abgedeckt Anforderung hinzufügen	Das Produkt muss zusammen mit JIRA funktionieren
Aufgaben und Rollen des Produktmanagement sind nicht klar	33	38 von 11 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Definition Aufgaben strategisches Produktmanagement Definition Aufgaben technisches Produktmanagement
Requirements-Bewertung kostet viel Zeit und wir haben keine Entscheidungskriterien	21	38 von 7 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Priorisierung von Anforderungen kostet viel Zeit
Mehrere PMs müssen gemeinsam an einem Produkt arbeiten	15	5 von 5 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Mehrere PMs müssen gemeinsam an einem Produkt arbeiten Alle Daten zum Produkt an einer gemeinsame Stelle ablegen
Einheitliche strukturierte Vorgehensweise mit Werkzeugen für PM benötigt	15	4 von 5 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Einheitliche strukturierte Vorgehensweise mit Werkzeugen für PM benötigt
Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Markttfakten in Entscheidungsvorlagen	8	4 von 4 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Markttfakten in Entscheidungsvorlagen
Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen	6	2 von 2 in Interviews genannten	Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen

Sparen Sie viele Stunden an Arbeitszeit in der Woche und lassen Sie sich die Requirements automatisch, 100% marktorientiert, strategisch und rechtlich priorisieren, mit Hilfe des Requirements Backlog Prioritizer™. Zwingende Anforderungen von Kunden, Gesetzen, Normen etc. werden berücksichtigt. Anforderungen können, wenn Sie es benötigen, manuell die maximale Priorität erhalten.

Product Management Dashboard®

Meine Aufgaben Produkte ▾ Interviews ▾ Meine Marktprobleme

PRODUKT: Product Management Dashboard

Überblick Strategisches Management **Technisches Management** Go-To-Market Konfiguration

VERSION
Release 1 ▾

TEAMBILDUNG
Technisches Produktteam ⚠

AUSLIEFERUNG
Benutzer-Persona
Requirements Einstufung
Work Package Definition
Zeit und Kosten

KONTROLLE
Prototyp
Review Meetings
Zustimmung

🔗 Was gibt es hier zu tun

Marktproblem

Name* Requirements-Bewertung kostet viel Zeit und wir haben keine Entscheidur

Priorität Berechnete Priorität ▾

Zugehörige Szenarien

Chris

Das Bewerten der Features für ein ServicePack dauert viele Wochen (ca. 4 Wochen) und viele Gespräche. Es gibt keine genauen Entscheidungskriterien welche Features am wichtigsten sind und welche am unwichtigsten.

Häufigkeit: **täglich**

von dieser Anforderung abgedeckt und Definition Aufgaben technisches Produktmanagement, Priorisierung von Anforderungen kostet viel Zeit

Requirements-Bewertung kostet viel Zeit und wir haben keine Entscheidungskriterien

Häufigkeit: **oft**

von dieser Anforderung abgedeckt und Definition Aufgaben technisches Produktmanagement, Priorisierung von

Anforderung

Titel* Aussagekräftiger Titel

Text* \$Persona hat das \$Problem bei dem \$Szenario mit der \$Häufigkeit

Arbeitspaket **Bitte erstellen oder wählen** ▾ ×

Aufgaben strategisches PM
Aufgaben technisches PM
Produktvoraussetzung JIRA

Weitere erstellen **Erstellen** Abbrechen

Da Ihnen stets mehrere Interviews von Kunden zur Verfügung stehen, können Sie inhaltlich präzisere Anforderungen entwickeln, die besser von der Entwicklung verstanden werden. 100% Transparenz und Nachvollziehbarkeit für das gesamte Technische-Produkt-Team, durch die Verknüpfung der Interviews mit Kunden, über das Requirement bis hin zur Aufgabe für die Entwicklung.

DEFINITION VON ARBEITSPAKTEN (WORK-PACKAGE DEFINITION)

Nachdem alle Requirements priorisiert und an die Ingenieure übergeben wurden, beginnt die Entwicklung. Die Nervosität des gesamten Teams nimmt mehr und mehr zu, denn der Tag der geplanten Fertigstellung naht. Plötzlich meldet das Team der Qualitätssicherung, dass einige Use-Scenario nicht funktionieren, weil wesentliche Funktionen fehlen. Solche Situationen treten recht häufig auf, was die Teilnehmer unserer Schulungen auch immer wieder bestätigen.

Praxisbeispiel:

Auch mir, Frank Lemser, ist dieser Fall im Laufe meiner Tätigkeit als Produktmanager bei der Firma SUSE Linux begegnet.

Unser Team entwickelte seiner Zeit einen SUSE Linux Server für kleine Unternehmen, der als Zugang zum Internet diente. Das System sollte sich selbstständig mit dem Internet über die damals weitverbreitete ISDN Leitung der Telekom verbinden. Anschließend konnten Emails abgerufen und versendet werden oder Dinge im Internet erledigt werden.

Das Projekt lief sehr gut und das gesamte Team war zufrieden. Zwei Tage vor dem Termin der Fertigstellung teilte mir der Projektmanager mit, dass die Internetverbindung über ISDN nicht funktionieren würde. Bei SUSE war man es bis dahin gewohnt, dass die Entwicklung immer pünktlich zulieferte. So schlug der Projektmanager wie selbstverständlich vor: „Aber wir können doch ausliefern und dann das fehlende Verbinden via ISDN nachliefern.“

Ich fragte nur: „Geht's noch? Wir haben nur einen Produktlaunch. Warum sollten wir nicht 100% liefern? ISDN ist eine Hauptfunktion.“

Wir haben dann als Team entschieden, dass wir später ausliefern. Wenn Kunden und Presse gemerkt hätten, dass eine Hauptfunktion des Produktes nicht funktioniert, dann wäre auch der Rest unserer Arbeit für umsonst gewesen.

Wie kann es aber zu solchen Situationen kommen?

1. Wenn wir die Requirements rein nach ihrer Priorität, von hoher zu niedriger Priorität abarbeiten, werden dabei keine Abhängigkeiten und Wechselwirkungen berücksichtigt.
2. Da wir oft eine zeitliche Vorgabe, d.h. einen festen Liefertermin haben, können niemals alle Requirements abgearbeitet werden. So werden ab einem bestimmten Punkt die niedriger priorisierten Requirements einfach „abgeschnitten“.

Als Ergebnis folgen dann nur 70% bis 80% der gewünschten Funktionalität.

Unser Ziel ist jedoch, ein 100% marktgerechtes Produkt auszuliefern.

Dazu müssen wir eine Reihe von Dingen beachten und sogenannte Arbeitspakete definieren. Eines haben alle Arbeitspakete gemeinsam: Jedes Arbeitspaket für sich löst zu 100% ein Problem und bietet 100% Funktionalität.

So kommt es zwar zu unterschiedlich großen Paketen, aber wir haben am Ende ein Produkt, welches funktioniert und ein Problem eines Marktteilnehmers löst.

Arbeitspakete können nach den folgenden Kriterien zusammengestellt werden:

- Ziel-Persona
- 100%ige Problemlösung für eine Persona mit dem Arbeitspaket
- Berücksichtigung möglicher Abhängigkeiten, Wechselwirkungen
- Funktionsabschnitte des Produktes z.B.:
 - Teil 1 / Installation
 - Teil 2 / Konfiguration
 - Teil 3 / Funktionsweise

Im Requirements-Bewertungsschema wird eine Spalte Arbeitspaket hinzugefügt und jede Anforderung wird nach obigen Kriterien einem Arbeitspaket zugeordnet.

Für unsere Beispiel-Produkt Selfbackup sieht das dann so aus:

Beispiel Arbeitspaket

Titel	Persona	Arbeitspaket	Wichtigkeit	#Reports	Priorität
Claudia nutzt es nur, wenn 100% des Arbeitspaketes erfüllt sind.					
<i>Siehe dazu Beispiel: Requirements-Bewertungsschema, Spalte Use Szenario</i>					
Wie kann ich meine Verzeichnisse bei der Einrichtung auswählen?	Claudia	Installation	2	22	44
Wie kann ich Sicherungsmedium einrichten?	Claudia	Installation	2	19	38
Mehrere Versionen einer Datei sichern	Claudia, Peter	Dateiablage	1	16	16
Platz sparen beim Backup (inkrementell)	Claudia	Dateiablage	2	7	14

Der Eintrag: *Siehe dazu Beispiel: Requirements-Bewertungsschema, Spalte Use Szenario*, verweist auf das Dokument Requirements-Bewertungsschema mit dem Beispiel SelfBackup, welches Sie in unserer Schulung erhalten.

Wie Sie sehen, wurden die einzelnen Requirements unseres Beispielproduktes den jeweiligen Arbeitspaketen zugeordnet.

Schauen wir uns das Arbeitspaket Installation an.

Dem Arbeitspaket Installation wurden die folgenden Requirements zugeordnet:

- Wie kann ich meine Verzeichnisse bei der Einrichtung auswählen?
- Wie kann ich das Sicherungsmedium einrichten?

Nur wenn diese beiden Arbeitspakete fertiggestellt sind, kann Claudia ihre Bilder sichern. Es nützt Claudia wenig, wenn sie die zu sichernden Verzeichnisse (Ordner) auswählen kann, sie aber kein Medium (Festplatte, USB-Stick) festlegen kann, wohin diese gesichert werden sollen.

Umgekehrt verhält es sich genauso. Was nützt es Claudia, wenn sie das Medium (Festplatte, USB-Stick) zur Datensicherung festlegen kann, jedoch nicht die Daten auswählen kann, die gesichert werden sollen.

Nachdem die Requirements den Arbeitspaketen zugeordnet wurden, erfolgt eine neue Priorisierung. Man addiert die Prioritäten der einzelnen Requirements, die in einem Arbeitspaket enthalten sind, und erhält so eine Gesamtpriorität für das jeweilige Arbeitspaket.

In unserem Beispielprodukt ergibt sich für das Arbeitspaket Installation eine Gesamtpriorität von 82. Für das Arbeitspaket Dateiablage ergibt sich eine Gesamtpriorität von 30.

Das Arbeitspaket Installation müsste also vor dem Arbeitspaket Dateiablage abgearbeitet werden.

Für unser Beispielprodukt sieht die Reihenfolge aller Arbeitspakete wie folgt aus:

Bewerte und sortiere Arbeitspaket

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Addiere Prioritäten eines Arbeitspaketes ▪ Sortiere Pakete nach Summe 		Arbeitspaket	Arbeitspaket Reihenfolge
<i>Arbeitspaket</i>	<i>Gesamt-Priorität</i>	Kabelloses Backup	1
Kabelloses Backup	9999	Automatische Sicherung	2
Automatische Sicherung	128	Automatische Sicherung	2
Installation	82	Installation	3
Dateiablage	30	Installation	3
		Dateiablage	4
		Dateiablage	4

Es gibt Arbeitspakete, die mehr Zeit für die Entwicklung benötigen, als man hat. In solchen Fällen werden diese auf mehrere Iterationen aufgeteilt.

Zum Beispiel:

Das Arbeitspaket Automatische Sicherung“ zu groß für diese Iteration. Also teilt man es auf und liefert es nach der Priorität aus:

1. „Claudia möchte automatische Sicherung nach Öffnen des Laptops.“
2. „Claudia möchte, dass Sicherung der neuesten Daten immer abgeschlossen wird.“

Es gilt zu beachten: Erst wenn 100% des Arbeitspaketes fertig sind, kann die Lösung des Problems kommuniziert werden.

The screenshot shows the 'Product Management Dashboard' interface. The main section is 'Work Package Definition' for 'Release 1'. It lists various requirements and tasks, each with a 'TASK CREATED' status. A table below shows the mapping of these tasks to JIRA work packages, including columns for 'PERSONA(S)', 'WORK PACKAGE', and 'ORDER'. A modal window titled 'Übertragen vorbereiten' is open, providing instructions on how to map requirements to JIRA tasks and epics. The modal includes a dropdown for 'JIRA-Projekt' (Test Projekt) and a 'Mapping-Strategie' dropdown. The instructions are as follows:

- Fragen Sie als Erstes den technischen JIRA Projektleiter, wie das Mapping für das Produkt erfolgt. Es gibt bis zu vier verschiedene Möglichkeiten, wie die neuen JIRA Aufgaben angelegt werden:
 - Nur Anforderungen mappen: Die Anforderungen werden direkt als JIRA Aufgaben in dem ausgewählten Projekt angelegt.
 - Arbeitspakete zu Aufgaben und Anforderungen als Unteraufgaben mappen: Die Arbeitspakete werden als Epics in dem ausgewählten Projekt angelegt, die dazugehörigen Anforderungen werden als Unteraufgaben dazu angelegt.
 - Arbeitspakete existierenden Aufgaben zuweisen: Die Anforderungen werden JIRA Aufgaben in dem ausgewählten Projekt zugewiesen.
- Falls das ausgewählte Projekt den Aufgabentyp "Epic" unterstützt:
 - Arbeitspakete zu Epics mappen: Die Arbeitspakete werden als Epics in dem ausgewählten Projekt angelegt. Die dazugehörigen Anforderungen werden als Aufgaben zu dem Epic angelegt. Diese Aufgaben können auch in anderen Projekten als dem ausgewählten angelegt werden.
 - Arbeitspakete existierenden Epics zuweisen: Falls im ausgewählten Projekt bereits Epics existieren: Für jedes Arbeitspaket kann ein existierendes Epic aus dem ausgewählten Projekt gewählt werden. Die dazugehörigen Anforderungen werden als Aufgaben zu diesem Epic angelegt. Diese Aufgaben können auch in anderen Projekten als dem ausgewählten angelegt werden.

Liefen Sie Kunden 100% marktgerechte Produkte und Funktionalitäten, bei denen alle Abhängigkeiten und Wechselwirkungen von Requirements berücksichtigt sind mit Hilfe von Arbeitspaketen. Übergeben Sie diese anschließend in das JIRA der Entwicklung.

ZEITABSCHÄTZUNG UND KOSTEN (TIME AND COSTS)

Das oberste Ziel für den technischen Produktmanager bzw. Product Owner ist die Wirtschaftlichkeit des Produktes im Rahmen der Entwicklung und Herstellung, d.h. die Wirtschaftlichkeit des Entwicklungsaufwandes muss gewährleistet sein.

Bevor die Entwicklung beginnt, muss der technische Produktmanager/Product Owner daher mit dem technischen Produkt-Team abschätzen, welche Entwicklungsaufwände erwartet werden.

Praxisbeispiel:

In einem Unternehmen, welches wir längere Zeit begleitet haben, kam es zu folgender Situation.

Der Technische Produktmanager hatte mit seinem Team die Aufwände für die einzelnen Arbeitspakete nach kleinen, mittleren, großen und riesigen Aufwänden abgeschätzt. Dem Management gegenüber wurde dann kommuniziert, welche Lösungen und Funktionen das Produkt enthalten würde.

Ein Arbeitspaket wurde von der Entwicklung als mittlerer Aufwand geschätzt. Im Laufe des Projektes stellte sich jedoch heraus, dass dessen Entwicklung doch erheblich mehr Aufwand und Zeit benötigte. Wenige Tage vor der geplanten Fertigstellung stand dann tatsächlich fest, dass die Fertigstellung bis zum Termin unmöglich war.

Drei Tage vor dem geplanten Termin gab der Technische Produktmanager die Verzögerung an das Management weiter, welches sich darüber fürchterlich aufregte und das gesamte Team scharf rügte. In Folge dessen stufte das Team, und speziell die Ingenieure, sämtliche Arbeitspakete für alle weiteren Projekte, immer als großen Aufwand ein.

Was war eigentlich das Problem? Die falsche Abschätzung? Nein, so etwas kann immer einmal passieren, denn niemand ist perfekt.

Nicht die Änderung war das Problem für das Management, sondern die kurzfristige Überraschung.

Dieses Beispiel zeigt, Abschätzen ist schwierig, denn es stellen sich immer derartige Fragen wie:

- Was ist groß?
- Was ist klein?
- Wie lange dauert groß?
- Sichern sich die Ingenieure ab?
- Kann ich Aussagen trauen?
- Wieviel Vertrauen haben die Ingenieure in ihre eigene Abschätzung?

Das Beispiel zeigt auch, dass eine reine Abschätzung nach klein, mittel, groß, riesig nicht ausreichend ist. Es werden also weitere Informationen benötigt, um das Vertrauen in die Abschätzung der Arbeitspakete zu erhöhen. Um das zu erreichen empfiehlt es sich für Ingenieure, ihr eigenes Vertrauen einzustufen.

Vertrauen in eigene Abschätzung der Ingenieure	Bedeutung
Hoch (H)	Genau so etwas haben wir schon einmal gemacht. Wir wissen wie lange es dauert und es wird sich nicht ändern.
Mittel (M)	So etwas Ähnliches haben wir schon einmal gemacht. Es besteht eine 50%ige Chance, dass sich etwas ändert.
Niedrig (N)	Wir haben keine Erfahrung mit so etwas, denn das haben wir vorher noch nie gemacht. Es ist sehr wahrscheinlich, dass sich etwas ändert.

Ein weiteres Kriterium ist die Einschätzung, welche Schwierigkeit ein Arbeitspaket hat. Dabei spielt unter anderem eine Rolle, welche Person für die Entwicklung dieses Arbeitspaketes benötigt wird.

Schwierigkeit des Arbeitspaketes	Bedeutung
Hoch (H)	Senior Ingenieur wird benötigt
Mittel (M)	Ingenieur mit Erfahrung wird benötigt
Niedrig (N)	Junior Ingenieur schafft das bzw. können wir so etwas outsourcen

Somit ergeben sich drei Kriterien, die eine höhere Sicherheit für die Ab- und Einschätzung der Arbeitspakete liefern, so dass am Ende keine Überraschungen aufkommen.

- Größe der Arbeitspakete: klein (K), mittel (M), groß (G), riesig (R)
- Schwierigkeit: niedrig (N), mittel (M), hoch (H)
- Vertrauen: niedrig (N), mittel (M), hoch (H)

Für unser Beispielprodukt ergibt sich folgende Abschätzung:

Arbeitspaket	Arbeitspaket Reihenfolge	Größe	Schwierigkeit	Vertrauen
Kabelloses Backup	1	R	H	N
Automatische Sicherung	2	G	M	M
Automatische Sicherung	2	G	M	M
Installation	3	M	N	H
Installation	3	M	N	H

Das Arbeitspaket Kabelloses Backup wurde wie folgt eingeschätzt:

- Größe des Arbeitspaketes: riesig
- Schwierigkeitsgrad: hoch
- Vertrauen in eigene Abschätzung der Ingenieure: niedrig

Wie fühlen Sie sich? Sicherlich nicht wirklich gut. Es ist klar, in diesem Arbeitspaket steckt viel Unsicherheit, d.h. es wird wohl zum geplanten Projektende nicht fertig.

Wie fühlen Sie sich beim Arbeitspaket Installation?

- Größe des Arbeitspaketes: mittel
- Schwierigkeitsgrad: niedrig
- Vertrauen in eigene Abschätzung der Ingenieure: hoch

Sicherlich fühlen Sie sich mit dieser Aussage gut, denn Sie wissen, dieses Arbeitspaket wird auf jeden Fall fertig.

Fazit:

Erklärt man dem Technischen-Produkt-Team von vornherein, warum diese weiteren Kriterien benötigt werden, kann es diese dann auch abschätzen. Somit gibt es zukünftig weniger Überraschungen und das Management ist rechtzeitig informiert.

Nach der Abschätzung erfolgt die Übergabe der Arbeitspakete an die Ingenieure. Einige Tipps für den „Übergabe Poker“:

- Team über das Ziel, die Vision und die Top-Probleme informieren
- Besser Aufwände statt Zeit abschätzen, denn das ist viel einfacher
- Auf die Top-Arbeitspakete fokussieren, so muss das Team nur diese wenigen statt aller 500 abschätzen
- Genügend Details zur Verfügung stellen
- Ziel verfolgen: 100% eines Arbeitspaketes liefern

Da man als Produktmanager schon aus der Erfahrung etwa weiß, was die Entwicklung schaffen kann, übergibt man nicht die Liste mit den 2000 Requirements. Damit verschreckt man nur die Ingenieure. Die Top-Requirements und Top-Arbeitspakete ergeben eine realistische und überschaubare Liste. Letztendlich liefern die Ingenieure so mehr, denn eine kleinere Liste fördert deren sportlichen Ehrgeiz im Sinne von: „Das Bisschen schaffen wir auch noch.“

Eine Abschätzung sollte dokumentiert und dann als gesamtes Team verabschiedet werden. Z.B. kann das dadurch erfolgen, dass Ihr Technisches-Produkt-Team die Abschätzung unterzeichnet.

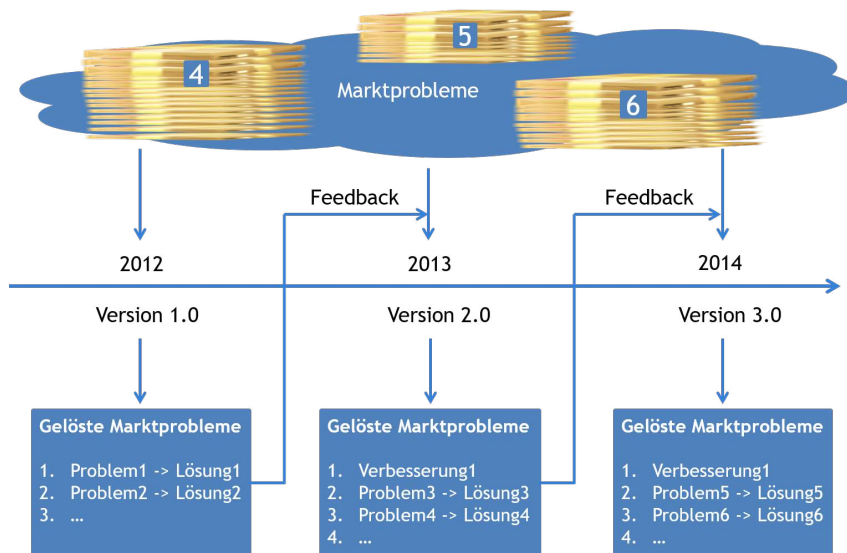
Abschätzung dokumentieren

Arbeitspaket	Arbeitspaket Reihenfolge	Größe	Schwierigkeit	Vertrauen	Aufwand	Wird fertig	Ist fertig
Kabelloses Backup	1	R	H	N	35		
Automatische Sicherung	2	G	M	M	21		
Automatische Sicherung	2	G	M	M	21		
Installation	3	M	N	H	14		
Installation	3	M	N	H			
Dateiablage	4	K	M	H			
Dateiablage	4	K	M	H			



Hinweis: In der Tabelle haben wir bewusst keine Einheiten hinter die Zahlen für die Aufwände geschrieben, denn die Einheit hängt vom Entwicklungsprozess der Ingenieure ab. In klassischen Entwicklungsprozessen können es Manntage oder -wochen sein. Die moderneren Prozesse haben zum Beispiel Story-Points als Einheit (Agile-Entwicklung).

Alle nicht erledigten Arbeitspakete, die ja noch immer ungelöste Marktprobleme sind, gehen in den Pool von Marktproblemen zurück. Bei der nächsten Iteration kommen eventuell Requirements hinzu und müssen mit den neu hinzugekommenen Problemen des Marktes verglichen werden.



Wie am Anfang dieses Kapitels schon geschrieben, ist eine der wichtigsten Aufgaben des technischen Produktmanagers/Product Owners, die Wirtschaftlichkeit bezüglich des Entwicklungsaufwandes zu gewährleisten. Dafür sowie für den Gesamtüberblick über das Projekt, nutzt er seine eigenen Key Performance Indicators, kurz KPIs.

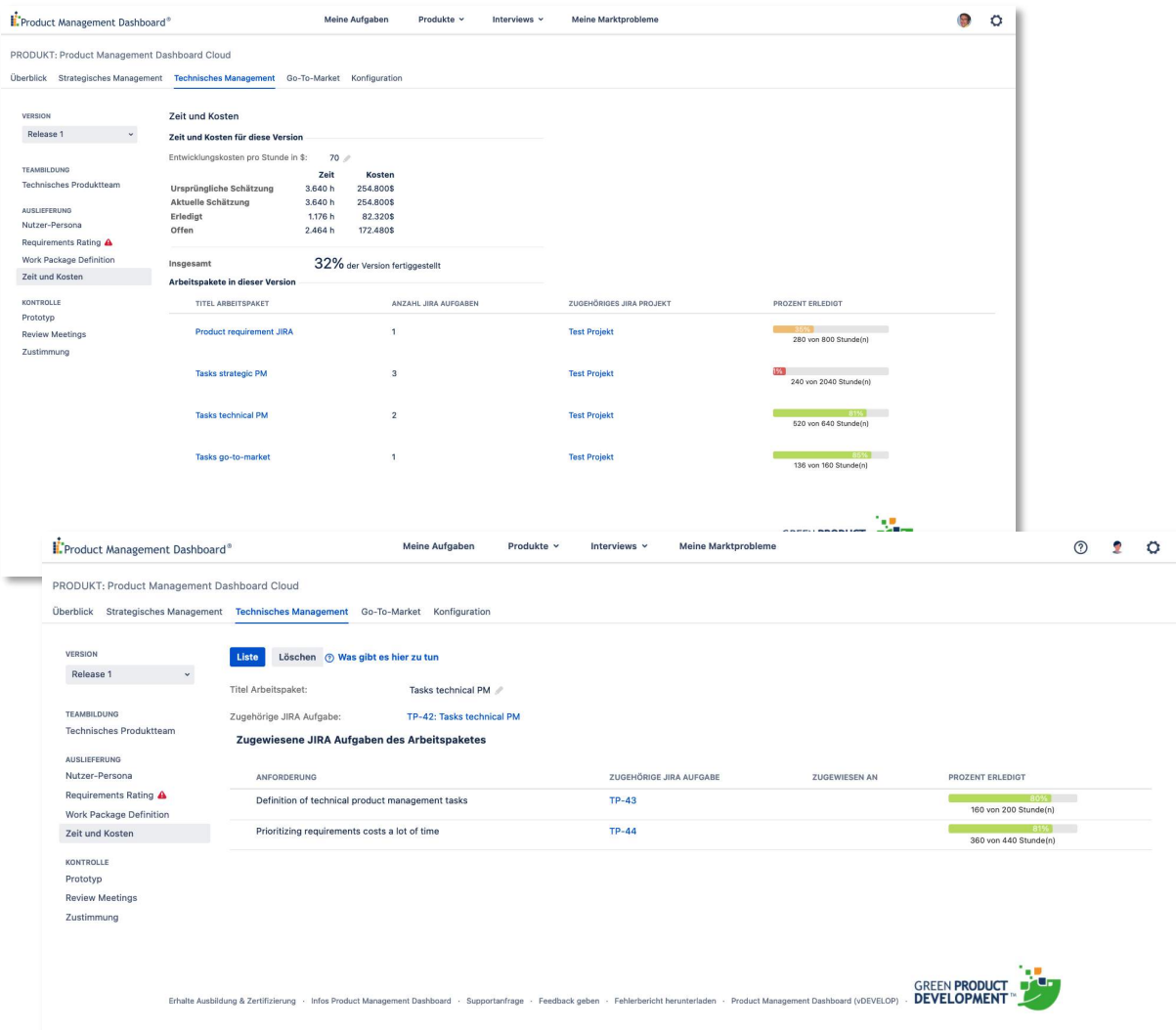
Die erste Aufgabe ist zu ermitteln, welche KPIs notwendig sind. Hier einige Beispiele:

- Wasserfall: Aufwände in Manntagen je Arbeitspaket
- Agil: Story Points, Velocity
- Kosten je Arbeitspaket
- Gesamtkosten Planung, Entwicklung, Dokumentation, Qualitätsprüfung
- Anzahl offener und behobener Fehler
- Kosten für Benutzertests, Beta-Programme ...

Desweiteren ist stets zu überprüfen:

- Laufen wir aus dem Rahmen?
- Wie ist Plan vs. Istzustand?
- Haben wir Messpunkte für einen rechtzeitigen Alarm?
- Was sind unsere Maßnahmen, wenn der Alarm ausgelöst wird?

Die KPIs sowie die Punkte müssen regelmäßig geprüft werden. Werden kritische Dinge rechtzeitig an das Management gemeldet, gibt es keine plötzlichen Überraschungen mehr und das gesamte Team kann gemeinsam an einer Lösung arbeiten.



Product Management Dashboard® Meine Aufgaben Produkte Interviews Meine Marktprobleme

PRODUKT: Product Management Dashboard Cloud

Überblick Strategisches Management **Technisches Management** Go-To-Market Konfiguration

VERSION: Release 1

TEAMBILDUNG: Technisches Produktteam

AUSLIEFERUNG: Nutzer-Persona

Requirements Rating

Work Package Definition

Zeit und Kosten

Zeit und Kosten für diese Version

Entwicklungskosten pro Stunde in \$: 70

	Zeit	Kosten
Ursprüngliche Schätzung	3.640 h	254.800\$
Aktuelle Schätzung	3.640 h	254.800\$
Erledigt	1.176 h	82.320\$
Offen	2.464 h	172.480\$

Insgesamt **32%** der Version fertiggestellt

Arbeitspakete in dieser Version

TITEL ARBEITSPAKET	ANZAHL JIRA AUFGABEN	ZUGEHÖRIGES JIRA PROJEKT	PROZENT ERLEDIGT
Product requirement JIRA	1	Test Projekt	280 von 800 Stunde(n)
Tasks strategic PM	3	Test Projekt	240 von 2040 Stunde(n)
Tasks technical PM	2	Test Projekt	520 von 640 Stunde(n)
Tasks go-to-market	1	Test Projekt	136 von 160 Stunde(n)

Product Management Dashboard® Meine Aufgaben Produkte Interviews Meine Marktprobleme

PRODUKT: Product Management Dashboard Cloud

Überblick Strategisches Management **Technisches Management** Go-To-Market Konfiguration

VERSION: Release 1

TEAMBILDUNG: Technisches Produktteam

AUSLIEFERUNG: Nutzer-Persona

Requirements Rating

Work Package Definition

Zeit und Kosten

KONTROLLE: Prototyp, Review Meetings, Zustimmung

Liste Löschen Was gibt es hier zu tun

Titel Arbeitspaket: Tasks technical PM

Zugehörige JIRA Aufgabe: TP-42: Tasks technical PM

Zugewiesene JIRA Aufgaben des Arbeitspaketes

ANFORDERUNG	ZUGEHÖRIGE JIRA AUFGABE	ZUGEWIESEN AN	PROZENT ERLEDIGT
Definition of technical product management tasks	TP-43		160 von 200 Stunde(n)
Prioritizing requirements costs a lot of time	TP-44		360 von 440 Stunde(n)

Erhalte Ausbildung & Zertifizierung · Infos Product Management Dashboard · Supportanfrage · Feedback geben · Fehlerbericht herunterladen · Product Management Dashboard (vDEVELOP)

GREEN PRODUCT DEVELOPMENT™

Sie haben stets den Überblick zu Entwicklungsfortschritt, Kosten, Zeiten, dem Plan und den Abweichungen mit Hilfe des ProjectTracker™. Sie entwickeln die Produkte schneller, da Sie viel schneller auf Planabweichungen reagieren können, denn Sie haben alles bis hin zu einzelnen JIRA Aufgaben im Überblick.

PROTOTYP UND PRETOTYP

Der Prototyp wird heute genutzt, um ein vereinfachtes Versuchsmodell eines Produktes darzustellen.

Protos stammt aus dem Griechischen und bedeutet „der Erste“. Ebenso aus dem Griechischen stammt typos und bedeutet „Urbild“ oder „Vorbild“.

Ein Prototyp kann rein äußerlich dem Endprodukt entsprechen. Es kann aber auch bereits je nach Typ die technische Funktionalität gezeigt und geprüft werden. Mit dem Prototyp wird einerseits die Tauglichkeit, andererseits die Akzeptanz geprüft.

Der Prototyp ist ein wesentlicher Entwicklungsschritt im Rahmen des Designs und wird nicht nur in technischen Zusammenhängen genutzt.

Bekannt sind Prototypen vor allen Dingen aus dem Automobilbau. Auf Autoshowes stellt man immer wieder Studien aber auch Prototypen vor, anhand derer zahlreiche Eigenschaften der Automobile getestet werden.

Der Einsatz von Prototypen hat viele Vorteile:

- Anforderungen können laufend präzisiert und verifiziert werden
- Das Risiko von Fehlentwicklungen wird gesenkt und spart somit Geld
- Hilft Funktionen und auch das Design zu überprüfen und ggf. anzupassen
- Unbeabsichtigte Wechselwirkungen zwischen Komponenten können früher erkannt werden
- Der Fertigstellungsgrad ist besser verifizierbar

Für die unterschiedlichen Arten der Prüfung gibt es verschiedene Stufen und Unterschiede im Prototypenbau:

- Designprototyp
 - Passen Design, Ästhetik, Ergonomie?
- Geometrischer Prototyp
 - maßgenaues Modell
- Funktionsprototyp
 - Funktioniert alles?
- Technischer Prototyp
 - Identisch mit Endprodukt für Tests

Die verschiedenen Prototypen werden zum Beispiel im Automobilbau genutzt.

Passt das Design?

Designprototyp: Konzeptmodell zur Überprüfung ästhetischer und ergonomischer Merkmale

Test Im Windkanal

Geometrischer Prototyp: Maßgenaues Modell für erste Montage- und Gebrauchsversuche und zur Konkretisierung des (Material-)Anforderungsprofils

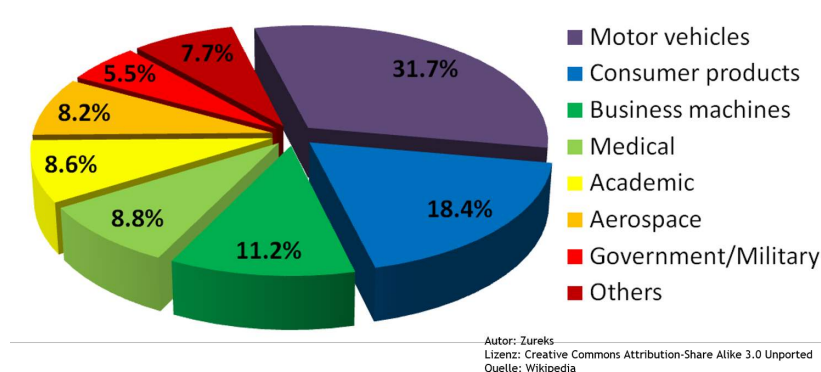
Erste Testwagen

Funktionsprototyp: Prototyp, der bereits entscheidende funktionale Eigenschaften eines später in Serie gefertigten Bauteils aufweist

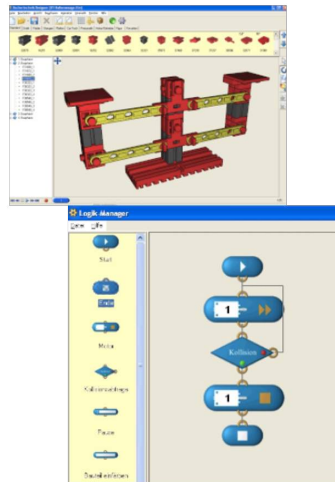
Vorserienmodell

Technischer Prototyp: Mit dem Endprodukt weitgehend identisches Versuchsmodell

Prototypen werden weltweit in den verschiedenen Branchen genutzt.



Im Maschinenbau hat sich ein interessantes Phänomen entwickelt. In den letzten Jahren haben Ingenieure für die Simulation von Taktstraßen und Robotern vermehrt das Spielzeug von der Firma Fischer Technik als Prototypen genutzt. Heute bietet die Firma Fischer Technik eine spezielle Produktpalette für die Simulation inklusive Software an.



Quelle: fischertechnik.de und fischertechnik-designer.de

Im Bereich der Softwareentwicklung gibt es ebenfalls Prototypen, die getestet werden sollen. Wenn es sich um Oberflächen und Klickmasken handelt, spricht man von sogenannten Mock-Ups oder Mockups. Mit deren Hilfe wird getestet, wie die Benutzer mit dem Aufbau der Oberfläche bzw. der Klickmaske zurechtkommen. Für die ersten Tests liegen oft keine Funktionalitäten dahinter. Dies hat den Vorteil, dass der Aufwand für die Ingenieure sehr gering ist und das Design dementsprechend schnell angepasst werden kann. Für die Mockups und das Testen sind im Übrigen die Konzepter/Designer verantwortlich.

Um das Design und die Nutzbarkeit zu testen, sollten stets die Persona berücksichtigt bzw. eingebunden werden, für die das Produkt entwickelt wird, d.h. die Nutzer-Persona (User-Persona), die wir bereits ausführlich in diesem Buch behandelt haben.

Es gibt aber auch Nachteile beim Einsatz von Prototypen, derer Sie sich bewusst sein sollten.

Nachteile von Prototypen:

- Verführt dazu, die Anforderungen nicht korrekt zu erheben oder zu dokumentieren
- Erhebliche Verlangsamung des Entwicklungsprozesses möglich
- Entstehung zusätzlicher Kosten für das Bauen der Prototypen
 - Können durch weniger Nacharbeit am Endprodukt wieder ausgeglichen werden

Es empfiehlt sich demnach genau abzuwägen, ob Prototypen tatsächlich eine Option sind und ob die Ressourcen wie Architekt und Designer überhaupt im Unternehmen vorhanden sind. Machen Sie sich bewusst, dass es ein zusätzlicher Arbeitsschritt ist, der jedoch auch sehr viel Geld sparen kann.

Das Product Development Institute & APQC stellte in einer Untersuchung fest:

„Mehr als 50% aller neuen Produkte sind Fehlschläge.“

Neben einer guten Vorarbeit im strategischen Produktmanagement sowie möglichen Prototypen gibt es noch eine weitere Methode um Fehlschläge zu vermeiden, den sogenannten Pretotyp (engl. Pretotype). Die Vorsilbe pre bedeutet so viel wie vor oder vorher. Bezogen auf unsere Erklärung zum Wort Prototyp, was wir als Urtyp übersetzen können, bezeichnet der Pretotyp als etwas „Vor dem Urtypen“.

Der Gedanke dabei ist, sich im ersten Schritt zu fragen, ob man dieses Produkt überhaupt selbst benutzen würde, bevor man Geld in dessen Entwicklung investiert. Dazu erstellt man ein möglichst einfaches “Ding” und tut eine Weile so, als würde man es einsetzen.

Praxisbeispiel:

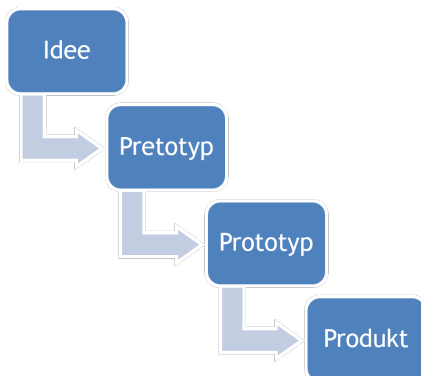
Anfang der 2000er Jahre gab es ein Produkt namens Palm. Der Palm war einer der ersten elektronischen Organizer, den man mit einem speziellen Stift bedienen konnte. Zwar musste man dafür eine eigene Schriftart erlernen, konnte dann aber Aufgaben, Kontakte und Termine verwalten sowie Erinnerungen erstellen. Es war quasi ein Vorläufer unserer heutigen Smartphones.

Da die Entwicklung eines solchen Gerätes sehr aufwendig und teuer war, entwarf der Erfinder einen Pretotypen aus einfachsten Mitteln. Dieser bestand aus einem quaderförmigen Holzklötzchen, den er mit Papier beklebte, welches als Entwurf die Bedienoberfläche darstellte. Die Eingabe von Informationen simulierte er mit einem kleinen Holzstift.

Nun kam der beklebte Holzklötzchen im täglich zum Einsatz und zwar so, als würde er das echte Produkt benutzen. So konnte er für sich selbst überprüfen und herausfinden, ob und für welche Dinge er das geplante Produkt in seinem Arbeitsalltag einsetzen würde. Auf diese Weise erbrachte er einen echten Marktbeweis.

Das Produkt wurde in den 2000er zum Erfolg und jeder, der wichtig war oder sein wollte, hatte einen Palm.

Im Arbeitsprozess gliedert sich der Pretotyp wie folgt ein:



Bevor man also einen teuren Prototyp herstellt, kann man erst einmal kostengünstig testen, ob es überhaupt einen Bedarf für das Produkt gibt und ob es so funktionieren kann.

Merke:

Mit dem Pretotyp stellen Sie sicher, dass Sie das Richtige bauen, bevor Sie das Richtige bauen.

Ordnet man Pretotyp und Prototyp in den Open Product Management Workflow ein, dann findet sich der Pretotyp ganz am Anfang im strategischen Teil wieder, denn er liefert und unterstützt den Marktbeweis. Der Prototyp hingegen, ist im technischen Teil des Open Product Management Workflow zu finden, da erst alle Marktfakten überprüft werden müssen, bevor seine Entwicklung beginnt.

Pretotyp vs. Prototyp

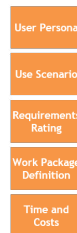
Pretotyp

- Würde ich es benutzen?
- Würden andere es kaufen und benutzen?
- Löst es ein Marktproblem?



Prototyp

- Können wir es bauen?
- Wird es funktionieren?
- Wie groß/teuer/energieeffizient wird es werden?



Die Vorteile des Pretotyp sind:

- Bietet echten Marktbeweis
- Reduziert Diskussionen
- Mindert Risiko und verringert Fehlinvestitionen
- Kann schnell und kostengünstig erstellt werden
- Ist ein erstes vorstellbares und greifbares „Ding“

STATUSTREFFEN (REVIEW-MEETINGS)

Befindet sich das Projekt dann in der Entwicklung, ist es für Sie als Initiator und (Produkt)Manager des Technischen-Produkt-Teams wichtig, einen Überblick über das gesamte Projekt zu haben. Dazu initiieren Sie regelmäßige Treffen mit Ihren Teamkollegen.

Ziel dieser Treffen ist es, dem gesamten Team die gleichen Statusinformationen zum Projekt zu geben. Dazu berichtet jedes Teammitglied über den aktuellen Stand seines Teilprojektes. Werden Probleme benannt, die von einem allein nicht gelöst werden können, so ist es Ihre Aufgabe zu klären, wie dies innerhalb des Teams bewältigt werden kann.

Genau an dieser Stelle können Sie Ihre Funktion als Produktmanager wahrnehmen, als professioneller Leader des Produktes und des Produktteams auftreten, indem Sie sich für das Team und dessen gemeinsamen Erfolg einsetzen.

Hier können Sie sich unter anderem die Anerkennung erarbeiten, die so viele Produktmanager immer wieder einfordern.

Anerkennung kann man nicht einfordern, sondern man muss sich diese über lange Zeit erarbeiten.

In den Statusmeetings sollten die folgenden Punkte als feste Punkte auf der Agenda stehen und geklärt werden:

- Ist das Projekt im Rahmen?
 - Plan vs. Istzustand
 - Haben Messpunkte Alarm gegeben?
- Entspricht das Produkt den Anforderungen?
 - Werden die geforderten Standards erfüllt?
 - Hat das Qualitätsmanagement alle Use-Szenarien getestet?
 - Verlauf der Tests mit Kunden
 - Benutzung
 - Funktion

Sobald sich eine Verzögerung abzeichnet, sollte das Team gemeinsam beratschlagen, ob und wie sich der Plan ändern und anpassen lässt. So kann man zum Beispiel die Anzahl der Vorabversionen bzw. der sogenannten Release Candidates verringern, um trotzdem noch den geplanten Tag für die Fertigstellung zu erreichen.

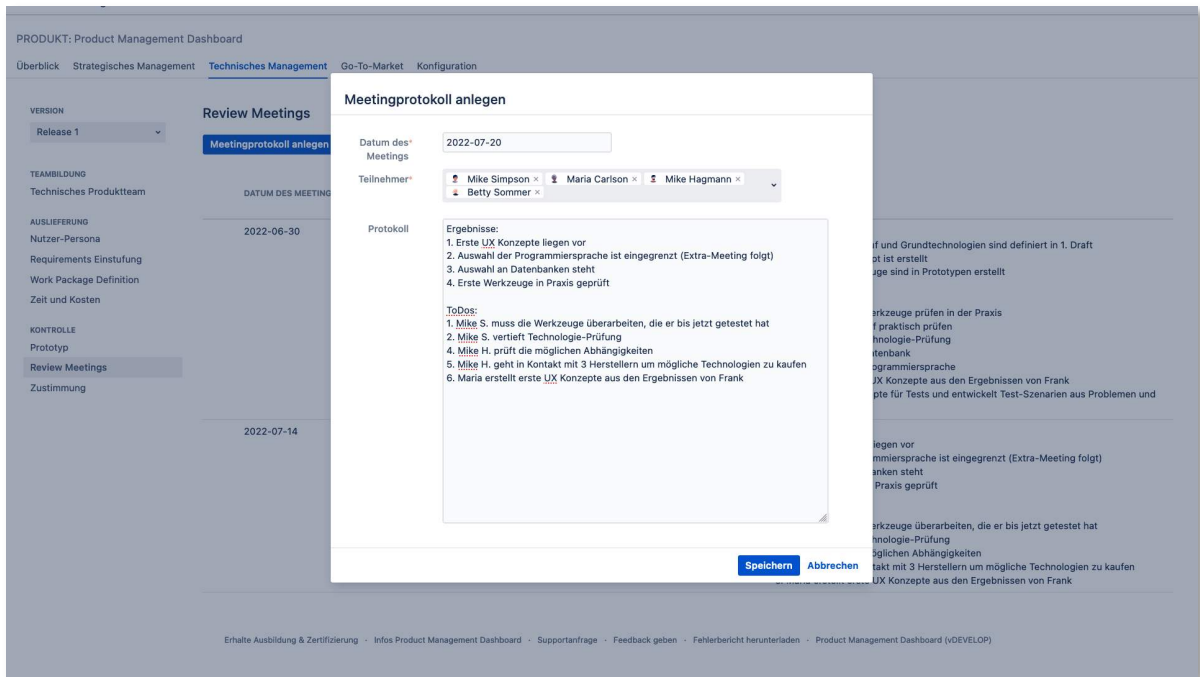
Wichtig!

Dokumentieren Sie immer den aktuellen Stand und kommunizieren Sie im Falle von Problemen und Verzögerungen rechtzeitig.

Stand dokumentieren

Arbeitspaket	Arbeitspaket Reihenfolge	Größe	Schwi	Vert	Aufwand	Wird fertig	Ist fertig
Kabelloses Backup	1	R	H	N	35	?	nein
Automatische Sicherung	2	G	M	M	21	ja	nein
Automatische Sicherung	2	G	M	M	21	nein	nein
Installation	3	M	N	H	14	ja	ja
Installation	3	M	N	H	14	ja	ja
Dateiablage	4	K	M	H	6	ja	nein
Dateiablage	4	K	M	H	6	ja	nein

Den Zwischenstand unseres Beispielproduktes SelfBackup sehen Sie in der obigen Tabelle.



Mehr Transparenz, zentrale Nachverfolgung der Ergebnisse von Meetings in wenigen Sekunden, durch die zentralen Meeting-Protokolle.

FREIGABE (APPROVAL)

Im letzten Statusmeeting für das Projekt beschließen und verabschieden Sie gemeinsam mit Ihrem Technischen-Produkt-Team die finale Freigabe.

Die finale Entscheidung trifft jedoch der Technische Produktmanager bzw. Product Owner.


Vor der finalen Freigabe ist zu klären:

- Löst das Produkt die Probleme je Persona?
- Gelöste Probleme je Persona
- Fertige Arbeitspakete und Requirements
- Entspricht finales Produkt den Anforderungen?
 - Alle geforderten Standards werden erfüllt
 - Qualitätssicherung hat alle Use-Szenarien getestet
 - Tests mit Kunden waren erfolgreich
 - Benutzung
 - Funktion

Sind diese Punkte geklärt, kann die finale Freigabe als gesamtes Technisches-Produkt-Team erteilt werden. Es empfiehlt sich den finalen Stand des Projektes zu dokumentieren.

Finale & Freigabe

Arbeitspaket	Arbeitspaket Reihenfolge	Größe	Schwi	Vert	Aufwand in Wochen	Wird fertig	Ist fertig
Kabelloses Backup	1	R	H	N	35	ja	ja
Automatische Sicherung	2	G	M	M	21	ja	ja
Automatische Sicherung	2	G	M	M	21	nein	nein
Installation	3	M	N	H	14	ja	ja
Installation	3	M	N	H	14	ja	ja
Dateiablage	4	K	M	H	6		
Dateiablage	4	K	M	H	6		



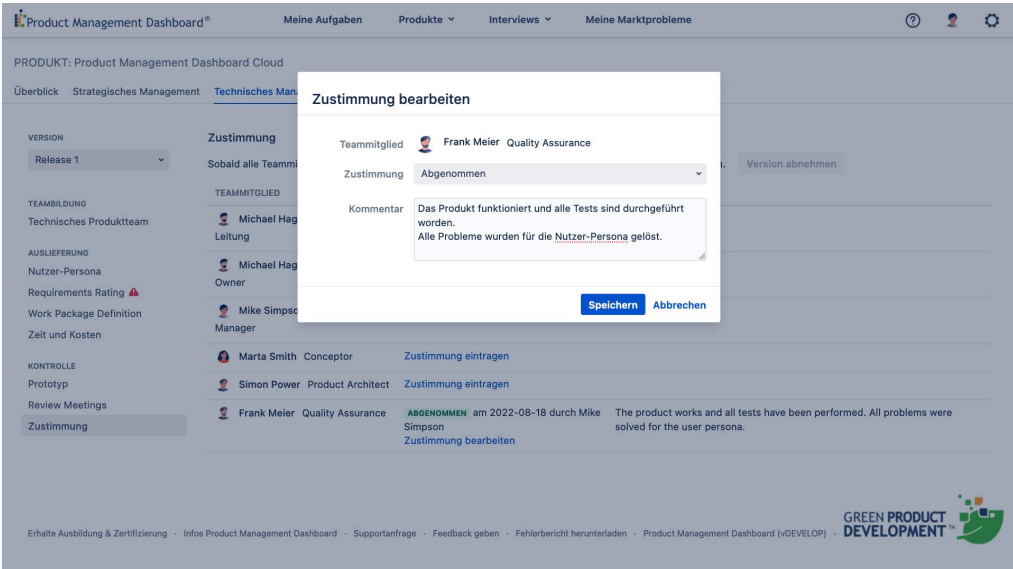
Nach der Fertigstellung des Projektes ist es empfehlenswert, dass sich das gesamte Technische-Produkt-Team zusammenfindet, um die Vorarbeiten zur Verbesserung der gemeinsamen Zusammenarbeit zu leisten.

- Was ist gut gelaufen?
- Welche Hürden gab es?
- Wo ist Potenzial für Optimierung?
- Was wollen wir besser machen?

Diese Art des Vorgehens hat sich über viele Jahrzehnte auch in anderen Bereichen bewährt, zum Beispiel beim Segeln.

Auch hier setzen sich der Skipper und seine Crew nach einem Segel-Tag zusammen, um ähnliche Punkte in der sogenannten Manöverkritik zu besprechen.

Teams, welche die Persona und deren Probleme verstehen, entwickeln Produkte, die Kunden kaufen wollen.



Produktfreigabe durch das Team: Für mehr Transparenz und zur stärkeren Teamidentifikation gibt jeder im Technischen-Produktteam das Produkt für seinen Bereich frei.

Autor: Frank Lemser - Stand 7. Dezember 2023

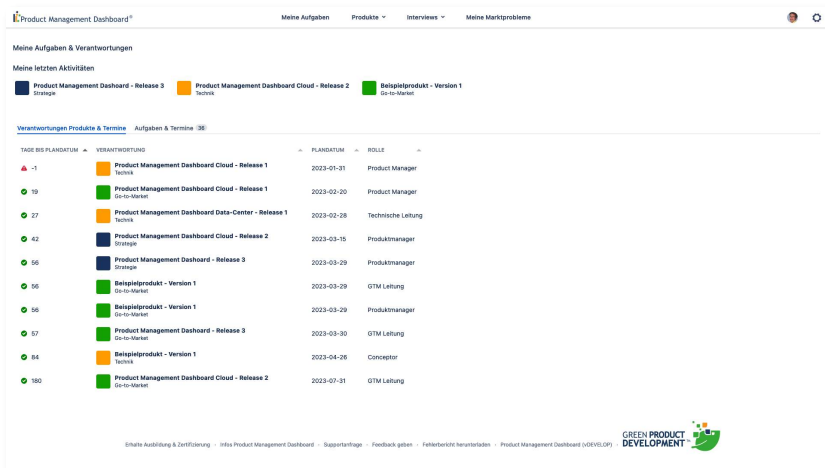
Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg
 ☎ +49 911 801 99778 ✉ info@pro-productmanagement.com 🌐 www.pro-productmanagement.com

PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD®

Das Product Management Dashboard® ist die weltweit am häufigsten eingesetzte Software für das vollständige umfassende Produktmanagement, bestehend aus Strategisches- und Technisches-Produktmanagement sowie Go-to-Market/Vermarktung/Marketing.

Ihr Unternehmen wird bis zu 50% schneller, 31% profitabler durch:

- 100% marktgerechtes & strategisches Produktmanagement, Entwicklung und Marketing
- Klare Aufgaben & Verantwortlichkeiten durch vollautomatisierten agilen Open Product Management Workflow™
- Einheitliches und strukturiertes Arbeiten als Team mit einem Werkzeug für Strategie und Technik
- Erhalten Sie in nur 2 Stunden Ihre Strategien & Agile Business Plan™ als PowerPoint
- Automatisch priorisiertes Requirements Backlog mit Requirements Backlog Prioritizer™
- Finden Sie in Sekunden alle Produktmaterialien und -informationen in der Product Materials Library™
- Die gesamte Produktentwicklung und Vermarktung in einem System vom strategischen über technisches Produktmanagement, Entwicklung und Marketing



ID	VERANTWORTUNG	PLANDATUM	ROLLE
-1	Product Management Dashboard Cloud - Release 1 Technik	2023-01-31	Product Manager
19	Product Management Dashboard Cloud - Release 1 Go-to-Market	2023-03-20	Product Manager
27	Product Management Dashboard Data-Center - Release 1 Technik	2023-02-28	Technische Leitung
42	Product Management Dashboard Cloud - Release 2 Strategie	2023-03-15	Produktmanager
56	Product Management Dashboard - Release 3 Strategie	2023-03-29	Produktmanager
56	Beispielprodukt - Version 1 Go-to-Market	2023-03-29	OTM Leitung
56	Beispielprodukt - Version 1 Go-to-Market	2023-03-29	Produktmanager
57	Product Management Dashboard - Release 3 Go-to-Market	2023-03-30	OTM Leitung
84	Beispielprodukt - Version 1 Technik	2023-04-26	Concepter
180	Product Management Dashboard Cloud - Release 2 Go-to-Market	2023-07-31	OTM Leitung

Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Überblick. Anklicken, erledigen, fertig.

KLARE AUFGABEN & ZUSTÄNDIGKEITEN

Werden Sie schneller durch klar definierte Aufgaben und Zuständigkeiten für Strategisches Produktmanagement, Technisches Produktmanagement und Go-to-Market

IMMER WISSEN WAS ZU TUN IST MIT MYTASKS DASHBOARD™

"Meine Aufgaben & Zuständigkeiten" sowie alle Termine bis zur Erledigung auf einen Blick und mit Hilfe des richtigen Tools sofort erledigen.

AUTOMATISIERTER AGILER WORKFLOW & DATEN-POOL

Ihre Strategien, Entwicklung und Marketing vollständig agil und 100% marktgerecht mit dem Agile Business Plan™, vollständig priorisierte Requirements (Backlog) und alle Informationen, Dokumente und Materialien an einem Ort, die Sie für ein erfolgreiches Go-to-Market benötigen.

**Einzigartige Vorteile für Produktmanagement:**

Werden Sie bis zu 50% schneller und zu 100% marktorientiert im Produktmanagement, durch klar priorisierte Aufgaben sowie einem einheitlichen, strukturierten Arbeiten mit automatisierten Werkzeugen für Strategie, Technik & Go-to-Market.

- "Meine Aufgaben & Zuständigkeiten" sowie alle Termine bis zur Fertigstellung auf einen Blick und sofort mit dem richtigen Werkzeug erledigen.
- Erhalten Sie in 2 Stunden zu 100% auf Marktdaten basierende Strategien sowie den Agile Business Plan™ als PowerPoint inkl. Management-Summary.
- Priorisieren Sie in 1 Sekunde alle Anforderungen (Backlog) automatisch an Hand von Strategie, Kundennutzen, Umsatz und Zeit
- Produktmanagement-Teams können gemeinsam an einem bzw. mehreren Produkten arbeiten
- Sie finden alle Informationen zum Produkt in Sekunden, da sich alles zum Produkt an einem Ort befindet
- Zusammenführen sowie automatische Auswertung aller Ideen und Marktinformationen verschiedenster Quellen wie Kunden, Vertrieb, Geschäftsleitung, Technik, Support an einem zentralen Ort
- 100% Fakten, weniger Diskussionen da automatisierte Unterstützung für Strategieableitungen & Erstellung von Entscheidungsvorlagen
- Direkte Übergabe der Marktanforderungen als Produkthanforderungen an die Entwicklung in das native Entwicklungs-JIRA
- Gemeinsam im Team ein erfolgreiches Go-to-Market umsetzen, d.h. Aufgaben verteilen, erledigen und Ergebnisse kontrollieren

**Einzigartige Vorteile für Management:**

Steigern Sie die durchschnittliche jährliche Effektivität je Produktmanager um 500 Stunden, erhalten Sie 100% strategische sowie marktfaktenbasierte Businesspläne durch eine strukturierte und marktorientierte Arbeitsweise mit dem Product Management Dashboard.

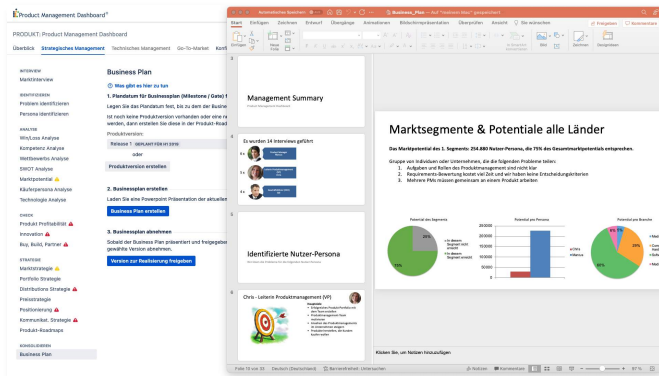
- 1 Klick und kompakten Businessplan incl. Management Summary als PowerPoint erhalten, die 100% auf Marktfakten basiert
- ROI in 1,5 Stunden für Ihr Unternehmen bei Einsatz des Product Management Dashboard (bezogen auf den Monat)
- Vermeiden von Fehlinvestitionen und steigender Unternehmenserfolg durch langfristige strategische Produkt-Planung
- Verschiedene Quellen wie Vertrieb, Produktmanagement, Geschäftsleitung oder Technik können Ideen und Marktinformationen in einen Trichter kippen, welcher die Informationen automatisch auswertet
- Verringern der Zeit für Meetings, weniger Diskussionen dafür schneller sichere Entscheidungen treffen durch mehr Marktfakten
- Keine Kosten für zusätzliche Server-Infrastruktur oder Administration, da alles auf der Projektmanagementsoftware JIRA läuft
- Die gesamte Produktentwicklung findet in einem System statt, vom strategischen über technisches Produktmanagement bis hin zur Produktion
- Wissen bleibt langfristig für jedermann nachvollziehbar erhalten, auch wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, da alles Wissen transparent dokumentiert wird

STRATEGISCHES PRODUKTMANAGEMENT

Werden Sie marktfaktenbasiert, reagieren Sie sofort auf Marktveränderungen mit Hilfe des automatischen Warnsystems für Analysen und Strategien und machen Sie Ihre Strategien vollständig agil.

IN 2 STUNDEN AGILE BUSINESS PLAN™ INKL. POWERPOINT

Erhalten Sie in nur 2 Stunden Ihren zu 100% auf Marktdaten basierenden Agile Business Plan™ als PowerPoint inklusive Marktpotentialen, allen Strategien, Preise, Kosten, Marktmessage und strategischer Roadmap.



STRATEGISCHE ROADMAPS™ IN SEKUNDEN AUF BASIS VON FAKTEN

Mit nur wenigen Klicks erstellen Sie eine faktenbasierte Strategic Roadmap™, die Ihr Management versteht.

TECHNISCHES PRODUKTMANAGEMENT

Teammanagement, User-Persona, automatisch priorisierte Anforderungen, Projektstatus, Zeit- und Kostenübersicht und Übergabe der Arbeitspakete an JIRA an einem Ort.

BACKLOG AUTOMATISCH PRIORISIERT DANK REQUIREMENTS BACKLOG PRIORITIZER™

Sparen Sie viele Tage und Wochen an Zeit. Ihre Requirements werden automatisch 100% marktorientiert und strategisch priorisiert.

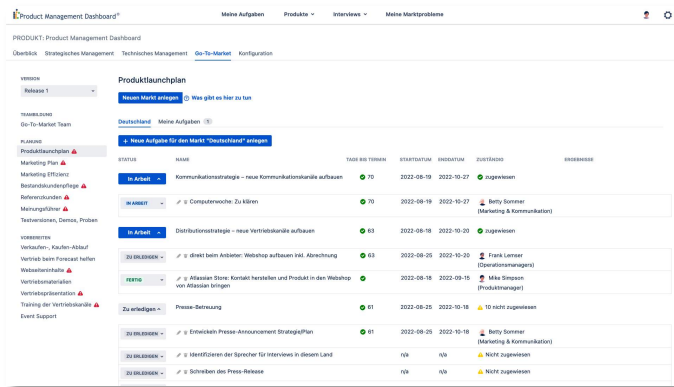
MARKTPROBLEME	PRIORITÄT	ANFORDERUNGSABDECKUNG	ZUGEHÖRIGE ANFORDERUNGEN
Zwingende Anforderung: JIRA	799992	Bereits abgedeckt Anforderung hinzufügen	Das Produkt muss zusammen mit JIRA funktionieren
Aufgaben und Rollen des Produktmanagement sind nicht klar	38	38 von 11 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Definition Aufgaben strategisches Produktmanagement Definition Aufgaben technisches Produktmanagement
Requirements-Bewertung kostet viel Zeit und wir haben keine Entscheidungskriterien	21	38 von 7 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Priorisierung von Anforderungen kostet viel Zeit
Mehrere PMs müssen gemeinsam an einem Produkt arbeiten	15	5 von 5 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Mehrere PMs müssen gemeinsam an einem Produkt arbeiten Alle Daten zum Produkt an einer gemeinsame Stelle ablegen
Einheitliche strukturierte Vorgehensweise mit Werkzeugen für PM benötigt	15	4 von 5 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Einheitliche strukturierte Vorgehensweise mit Werkzeugen für PM benötigt
Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Marktlisten in Entscheidungsvorgängen	8	4 von 4 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Marktlisten in Entscheidungsvorgängen
Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen	6	2 von 2 in Interviews genannten	Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen

VOLLSTÄNDIGE ENTWICKLUNGSÜBERSICHT IM PROJECTTRACKER™

Sie haben jederzeit den Überblick über Entwicklungsfortschritt, Kosten, Zeiten, den Plan und Abweichungen.

GO-TO-MARKET & MARKETING

Werden Sie erfolgreicher und erzielen Sie größere Marketingenerfolge bei gleichem Budget, durch 100% marktfaktenbasierte Planung und durch individuell standardisierte Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine.



The screenshot shows a 'Product Management Dashboard' with a 'Produktlaunchplan' section. It lists various tasks with columns for 'STATUS', 'NAME', 'FRAGEN/TERMIN', 'STARTDATUM', 'ENDDATUM', 'ZUSTAND', and 'BESWERBER'. Tasks include 'Kommunikationsstrategie - neue Kommunikationskanäle aufbauen', 'Computersoftware zu Käufen', 'Distributionsstrategie - neue Vertriebskanäle aufbauen', 'direkt beim Anbieter: Webshop aufbauen inkl. Abrechnung', 'Atlassian Store: Kontakt herstellen und Produkt in den Webshop von Atlassian bringen', 'Presse-Betreuung', 'Erreichen Presse-Announcement Strategieplan', 'Identifizieren der Sprecher für Interviews in diesem Land', and 'Schreiben des Press-Release'.

ALLE MARKETING- UND VERKAUFSMATERIALIEN AN EINEM ORT

Sparen Sie sich stundenlanges Suchen, denn alle Marketing- und Vertriebsmaterialien sind sofort in der Product Materials Library™ zu finden.

1 KLICK: VERTRIEBS- & CHANNEL-TRAININGS-PRÄSENTATION

Sparen Sie Wochen und erhalten Sie mit 1 Klick Ihre Vertriebspräsentation und Präsentation für die Schulung von Vertriebspartnern.

ÖKOLOGISCHER, SCHNELLER, PROFITABLER, NACHHALTIGER

Stellen Sie sich vor, Sie entwickeln innovative Produkte, die nachhaltig sind und bei deren Entwicklung Sie viele Ressourcen wie Rohstoffe, Materialien, Energie, Wasser, Arbeitskraft sowie Zeit einsparen.

Stellen Sie sich vor, Sie benötigen für die Entwicklung sowie Vermarktung nur noch 50% der bisherigen Zeit und gleichzeitig wird Ihr Unternehmen bis zu 31% profitabler.



Alle Aufgaben, die Sie dafür zu erledigen haben, sind klar definiert und viele davon automatisiert oder sind in wenigen Minuten mit Hilfe des Product Management Dashboards, unserer Produktmanagement Software, zu erledigen.

Was Sie noch tun müssen: *Sprechen Sie mit Ihren Kunden, führen Sie Interviews.*

So entwickeln Sie Produkte, die nachhaltig sind, weil Sie Probleme lösen, die weitverbreitet sind sowie echte Bedürfnisse von Kunden befriedigen. Gleichzeitig vermeiden Sie kostspielige, zeit- und ressourcenfressende Fehlentwicklungen. Und ganz nebenbei machen Sie Ihr Unternehmen bis zu 50% schneller und 31% profitabler.

Produktmanagement hat die ökologische Zukunft von uns allen sowie die ökonomische Zukunft Ihres Unternehmens in der Hand.

Sie haben diese Zukunft in Ihrer Hand.

Autor: Frank Lemser - Stand 7. Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg
☎ +49 911 801 99778 ✉ info@pro-productmanagement.com 🌐 www.pro-productmanagement.com

KOSTENFREI 3 MONATE – BEISPIEL PRODUKT ENTHALTEN

Sie können das Product Management Dashboard für JIRA, die weltweit am häufigsten eingesetzte Software für das vollständige umfassende Produktmanagement, kostenfrei für 3 Monate nutzen und sofort starten, da es eine Cloud-Version und eine lokal installierbare Version gibt. Ebenfalls enthalten ist ein vollständiges Beispielprodukt, der Product Management Dashboard Showcase.

www.pro-productmanagement.com/de/pm-software

WEITERE INFORMATIONEN

Detaillierte Informationen zum Product Management Dashboard erhalten Sie auf der Webseite

www.pro-productmanagement.com/de/pm-software

und den zugehörigen Unterseiten.

WEITERE UNTERSTÜTZUNG FÜR SIE

Wenn Sie Schulungen in Ihrem Unternehmen durchführen möchten oder Unterstützung für Ihr Produktmanagement benötigen, dann kontaktieren Sie uns einfach.

Desweiteren erhalten Sie Unterstützung für folgende Themen:

- Coaching & Mentoring
 - Ihre Produktmanager werden im Arbeitsalltag begleitet, um das Gelernte in die Praxis umzusetzen
- Vertiefen, Üben und Umsetzen Ihrer Themen in Workshops, z.B.:
 - Interviews sowie Win/Loss führen & auswerten
 - Produktpositionierung & Strategien ableiten
 - Businessplan & Businesscase erstellen
 - Techn. PM inkl. Requirementsbewertung
 - Go-To-Market planen und umsetzen

KONTAKT ZU UNSEREN TRAINERN

Mail: info@pro-productmanagement.com

Telefon: **+49 911 801 99778**

Newsletter: www.pro-productmanagement.com

Twitter: [@proprodmgmt](https://twitter.com/proprodmgmt)



Frank Lemser
CEO & Ausbilder



Ulrike Laubner-Kelleher
Head of global Training



Markus Kraft
Ausbilder

LIZENZ OPEN PRODUCT MANAGEMENT WORKFLOW™

Unter folgenden Bedingungen dürfen Sie den Open Product Management Workflow™ teilen, bearbeiten und kommerziell nutzen:

- **Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.
- **Weitergabe unter gleichen Bedingungen** — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz:

Open Product Management Workflow™ ([Frank Lemser](#)) / [CC BY-SA 4.0](#)

wie das Original verbreiten.

- **Keine weiteren Einschränkungen** — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Folgendes dürfen Sie im Detail:

- **Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
- **Bearbeiten** — das Material remixen, verändern und darauf aufbauen und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.
- Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

Open Product Management Workflow™ ist eine Trademark von Frank Lemser (proProduktmanagement GmbH) und lizenziert unter einer Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0):