

1 Hinter jedem großen Unternehmen

In diesem Buch möchte ich die Unterschiede beleuchten, wie die *besten* Unternehmen Technologie-Produkte erzeugen und wie die *meisten* Unternehmen es tun.

Diese Unterschiede sind sowohl fundamental als auch bemerkenswert.

Die Unterschiede beinhalten sicherlich das, woran viele Menschen denken, wenn sie »Product Culture« (Produktkultur) hören, aber starke Technologie-Unternehmen haben oft sehr voneinander abweichende Produktkulturen, und so geht es ganz klar darüber hinaus.

Man denke zum Beispiel an Amazon, Google, Apple und Netflix. Alle vier sind sehr starke Tech-Unternehmen, die sich seit vielen Jahren kontinuierlich erneuern – und doch hat jedes Unternehmen eine ganz eigene Kultur.

So glaube ich zwar nach wie vor, dass die Kultur sehr wichtig ist. Aber die besten Tech-Unternehmen haben etwas, das noch fundamentaler ist.

Und zwar ist es ihr Verständnis davon, welche Rolle die Technologie spielt, und davon, welchem Ziel die Mitarbeiter folgen, die diese Technologie erschaffen, und wie sie von diesen Menschen erwarten, bei der Lösung von Problemen zusammenzuarbeiten.

Ich glaube nicht, dass es ein Zufall ist, dass diese vier Unternehmen – trotz ihrer unterschiedlichen Kulturen – die wichtigsten Elemente gemeinsam haben.

Ich werde in diesem Buch versuchen, diejenigen Teile der Unternehmenskultur, die in erster Linie die Persönlichkeit der Unternehmensgründer widerspiegeln, von denjenigen zu trennen, die essenziell für beständige Innovation sind.

Ich möchte gern die wichtigen Lektionen vermitteln, die ich darüber gelernt habe, was die Besten vom Rest unterscheidet.

Ein roter Faden, der sich durch viele der besten Tech-Unternehmen zieht, ist überraschenderweise der legendäre Coach Bill Campbell. Bill coachte die Gründer von Apple, Amazon und Google und einige andere während ihrer prägenden Jahre.

Um ein Gefühl für Bills Anschauungen und Werte zu bekommen, hier eines meiner Lieblingszitate von ihm über die Rolle der Führung in einem starken Unternehmen:

Bei Führung bzw. Leadership geht es darum, zu erkennen, dass etwas Großes in jedem steckt, und dein Job ist es, eine Umgebung zu schaffen, in der sich diese Größe entwickeln kann.

Dieses Buch widmet sich ganz der Frage, was eine solche Umgebung ausmacht, und ich möchte Sie ermutigen, sich diese wichtigen Methoden und Verhaltensweisen anzueignen.

Ich möchte noch hinzufügen, dass ich nicht behaupte, dass diese erfolgreichen Tech-Unternehmen ausschließlich Vorzeige-Unternehmen sind. Alle wurden zu Recht wegen einiger ihrer Strategien und Geschäftspraktiken kritisiert.¹

Aber was die Fähigkeit zu permanenter Innovation angeht, haben alle vier Unternehmen ihre Fähigkeiten unter Beweis gestellt, und ich glaube, dass sich viel von ihnen lernen lässt.

Im Wesentlichen sehe ich drei bedeutende Unterschiede zwischen den stärksten Produktherstellern und dem Rest:

- Der erste besteht darin, wie diese Unternehmen die Rolle der Technologie bewerten.
- Der zweite Unterschied ist die Rolle, die ihre Product Leader spielen.
- Der dritte Unterschied liegt darin, wie die Unternehmen die Product Teams verstehen – die Product Manager, die Product Designer und Entwickler.

Sehen wir uns jeden dieser Punkte einmal genauer an.

Die Rolle der Technologie

Im Vergleich zum Großteil der Unternehmen haben starke bzw. erfolgreiche Unternehmen einen fundamental anderen Blick auf den Sinn und Zweck von Technologie.

Die große Mehrheit der Unternehmen sieht Technologie als notwendiges Übel. Sie wissen zwar, dass sie wichtig ist, aber sie empfinden sie eher als einen betrieblichen Kostenfaktor. Wenn sie dieses Thema outsourcen können, umso besser. Sie sehen sich selbst nicht im Tech-Business, sondern im Versicherungsgeschäft oder im Bankwesen oder im Transportwesen oder was auch immer. Sie brauchen Technologie, um zu funktionieren, das heißt, um den Betrieb aufrecht zu erhalten – aber im Wesentlichen hat Technologie nur eine unterstützende Funktion für das eigentliche Geschäft.

Deshalb besteht in den meisten Unternehmen die Aufgabe der Technologie-Teams darin, *dem Business zu dienen*. Das wird dort oft wortwörtlich so gesagt. Aber selbst wenn es nicht so deutlich ausgesprochen wird, ist es so, dass die Unternehmensbereiche bestimmen, was die Produkt-Teams tatsächlich entwickeln.

Im Gegensatz dazu ist in erfolgreichen Unternehmen die Technologie kein Kostenfaktor, sie selbst *ist* das Business. Technologie macht die Produkte und Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten, erst möglich und leistungsfähig. Es ist die Technologie, die es uns erlaubt, Probleme für unsere Kunden auf eine ganze andere Art und Weise zu lösen.

¹ Eine unverblühte Kritik der Politik dieser Unternehmen bieten die Schriften von Professor Scott Galloway (www.profgalloway.com).

Ob das Produkt oder die Dienstleistung eine Versicherungspolice ist, ein Bankkonto oder eine Paketzustellung über Nacht: Im Kern geht es um ein Produkt, das Technologie als Enabler nutzt.

Entsprechend sehen starke Unternehmen es als die Aufgabe ihrer Produkt-Teams an, den Kunden zu dienen, indem sie Produkte schaffen, die die Kunden lieben werden – und die auf diese Weise auch dem Geschäft dienlich sind.

Das ist ein gravierender Unterschied, der sich beinahe auf alles im Unternehmen und wie es arbeitet auswirkt und zu einer viel höheren Motivation und Arbeitsmoral führt. Und der vor allem zu einem viel höheren Grad an Innovation und Wertschöpfung für die Kunden und das Business führt.

Starkes Product Leadership

In den meisten Technologieunternehmen gibt es keine echte Führung der Produkt-Teams.

Stattdessen sind die Teamleiter hauptsächlich für das Staffing (die Stellenbesetzung) des internen (oder im schlimmsten Fall outgesourcten) Produkt-Teams und für funktionierende Abläufe verantwortlich.

In den meisten Unternehmen gibt es keine Produktstrategie. Und damit meine ich nicht, dass es eine schlechte Produktstrategie gäbe – ich meine wortwörtlich, dass es KEINE Produktstrategie gibt. Die Feature Teams sind einfach da, »um dem Business zu dienen«.

Es gibt sicherlich Gründe dafür, was angefordert oder auf die Roadmap gesetzt wird – aber es gibt kaum eine wirkliche Produktstrategie, geschweige denn die Skills oder die nötigen Daten, um eine zu entwerfen.

Das führt dazu, dass die Stakeholder den Produkt-Teams lange Listen von priorisierten Features und Produkten übergeben, die sie in diesem Quartal oder Geschäftsjahr umsetzen müssen. Die sogenannte »Produktstrategie« ist also einfach, zu versuchen, so viele dieser Zielvorgaben wie möglich zu erfüllen.

Als Technologie-Unternehmen in den letzten zehn bis zwanzig Jahren zu agilen Methoden übergingen, stellten viele Manager und Führungskräfte infrage, ob sie selbst überhaupt noch gebraucht werden, da von den Team-Mitgliedern erwartet wurde, eine viel aktivere Rolle im Arbeitsprozess einzunehmen.

Es mag widersprüchlich klingen, doch der Übergang zu wirklich *bevollmächtigten* Teams erfordert zwar, sich vom alten Führungsverständnis von »command and control« abzuwenden – doch es bedeutet *nicht*, dass weniger Führungskräfte und Manager gebraucht werden. Es bedeutet, dass *bessere* Führungskräfte und Manager gebraucht werden.

Es ist tatsächlich leichter für einen Manager, weiterhin im alten Stil von command and control zu managen (oder sogar zu mikromanagen). Es ist leicht, einem Team eine To-do-Liste oder eine Feature List zu geben und ihm zu sagen, dass es einfach diese Liste so schnell wie möglich abarbeiten soll.

Nun mag dieser Command-and-Control-Stil für den Manager einfacher sein – aber er bringt lediglich Teams hervor, die Dienst nach Vorschrift tun, ohne eine Spur von sinnhaftem Empowerment.

Dagegen gehören die Produktleiter in *starken* Unternehmen zu den einflussreichsten Führungskräften überhaupt.

Sie sind dafür verantwortlich, die Product Teams personell aufzustellen und zu coachen; sie sind für die Produktstrategie verantwortlich und dafür, die Strategie in die Praxis umzusetzen; und sie sind dafür verantwortlich, ergebnisorientiert zu führen.

Empowered Product Teams brauchen fähige Manager, Produkt-Designer und Entwickler (Engineers), und es ist die Verantwortung der Führungskräfte und Manager, diese Menschen anzuwerben, einzustellen und zu coachen.

Einer der wichtigsten Beiträge der Produktleitung ist darüber hinaus eine zielgerichtete und überzeugende Produktstrategie, die auf quantitativen und qualitativen Erkenntnissen beruht.

Product Teams mit Empowerment

In den *meisten* Unternehmen sind die Technologie-Teams keine Teams mit Eigenverantwortung, also empowered Teams, sondern schlicht »Feature Teams«.

Feature Teams wirken oberflächlich betrachtet wie Product Teams. Sie sind funktionsübergreifend, mit einem Product Manager, einem Product Designer und einigen Engineers. Der Unterschied besteht darin, dass sie zwar für die Implementierung von Features und Projekten, also für Output, verantwortlich sind – aber da sie keine echte Entscheidungshoheit haben, können sie auch nicht für die Ergebnisse verantwortlich gemacht werden.

Feature Teams verorten und sortieren die Features zunächst auf der Roadmap, dann führen sie vielleicht einige Usability-Tests durch, dann machen sie sich ans Erarbeiten der Features, ans Testen und schließlich an das Deployment (Delivery).

Diese Feature Teams würden von sich behaupten, auch Product Discovery zu machen – aber in Wirklichkeit ist das nur selten der Fall. Denn ihnen wurde schon vorher gesagt, wie die Lösung aussehen soll. Sie wurden nicht dazu ermächtigt, eine eigene Lösung zu kreieren. Ihr Job ist lediglich das Design und das Coding.

In diesen Feature Teams gibt es normalerweise eine Person mit dem Titel des Product Managers, aber was diese Person macht, ist hauptsächlich *Projektmanagement*. Sie stellt sicher, dass die Features konzipiert und geliefert werden. Das ist nötig – aber das ist kein *Produktmanagement*.

Die Feature Teams erhalten Roadmaps mit Features und Projekten (oder sie müssen die Roadmaps ganz und gar selbst erstellen). Deshalb liegt der Fokus des Teams auf Delivery – auf der Lieferung dieser Features. Die Features selbst sind also der Output. Wenn dieser Output nun keinen Impact auf die Geschäftsergebnisse hat, wen könnte man dafür verantwortlich machen?

Im Gegensatz dazu erhalten die Teams in starken Tech-Unternehmen keine fertigen Feature-Listen. Sie bekommen stattdessen Probleme übertragen, für die sie Lösungen finden müssen. Und vor allem bekommen sie die Verantwortung dafür, diese Probleme auf die bestmögliche Art und Weise, die sie sich ausdenken können, zu lösen. Sie sind »empowered«.

In dem Product-Team-Modell mit Empowerment haben Product Manager eine klare Verantwortlichkeit, und zwar, sicherzustellen, dass die Lösungen *nützlich sind* (»unsere Kunden werden das Produkt kaufen und/oder es benutzen«) und dass sie *existenzfähig* sind (»sie entsprechen den Anforderungen unseres Geschäfts«). Gemeinsam mit einem Product Designer, der dafür verantwortlich ist, dass die Lösung *usable*, also bedienbar ist, und einem Technik-Lead, in dessen Verantwortung liegt, dass sie *feasible*, also umsetzbar ist, ist das Team in der Lage, bei der Bewältigung dieses gesamten Spektrums an Risiken zusammenzuarbeiten (Value/Wert, Viability/Wirtschaftlichkeit, Usability/Bedienbarkeit und Feasibility/Umsetzbarkeit). Gemeinsam haben sie die Verantwortung für das Problem und sind für ihre Ergebnisse verantwortlich und rechenschaftspflichtig.²

Fassen wir also zusammen, was Feature Teams von empowered Product Teams unterscheidet:

Feature Teams sind funktionsübergreifend (ein Product Manager, der hauptsächlich Projektmanagement macht, ein Produktdesigner plus einige Entwickler) und werden damit beauftragt, Features zu erstellen und Projekte durchzuführen, statt Probleme zu lösen, und somit geht es ihnen ganz und gar um Output, um Produktion, und nicht um Geschäftsergebnisse.

Product Teams mit Empowerment sind ebenfalls funktionsübergreifend (ein Product Manager, ein Produktdesigner und Entwickler), doch im Gegensatz zu Feature Teams wird von ihnen erwartet, dass sie Probleme lösen, und sie sind außerdem mit der

2 Natürlich tragen der Designer und der technische Leiter viel mehr bei, als nur die Nutzerfreundlichkeit bzw. technische Durchführbarkeit sicherzustellen; worauf ich mich hier beziehe, ist, wer jeweils verantwortlich und rechenschaftspflichtig für das jeweilige Risiko ist.

entsprechenden Entscheidungskompetenz ausgestattet, um Lösungen zu finden, die funktionieren – gemessen am Ergebnis. Für deren Erfolg werden sie zur Rechenschaft gezogen.³

Product Discovery

Wenn Sie INSPIRED noch nicht gelesen haben, dann fragen Sie sich vielleicht: Was ist so falsch daran, wenn Geschäftsinhaber und Stakeholder entscheiden, was auf die Roadmap kommt, und somit auch, was die Engineers (Entwickler) bauen sollten?

Dies gilt als das erste und wichtigste Prinzip der Product Discovery: *Unsere Kunden und unsere Stakeholder sind nicht in der Lage dazu, uns zu sagen, was gebaut wird.*

Und zwar nicht, weil unsere Kunden oder Stakeholder nicht klug oder sachkundig genug wären. Sondern aus zwei anderen Gründen:

Erstens wissen Kunden und Stakeholder nicht, was zum jetzigen Zeitpunkt gerade technisch möglich ist – sie sind keine Technologie-Experten, also können sie auch nicht wissen, wie das jeweilige Problem am besten gelöst werden kann oder ob es überhaupt gelöst werden kann. Oft lösen echte Innovationen Probleme auf eine Art und Weise, die Kunden oder Stakeholder nie für möglich gehalten hätten.

Zweitens ist bei Technologieprodukten sehr schwer vorherzusagen, welche Lösungen funktionieren. Es gibt viele Gründe, warum Produktideen nicht zu den erhofften Ergebnissen führen. Allzu oft sind wir begeistert von einer Idee, aber unsere Kunden sind es nicht – also werden sie das Produkt entgegen unserer Erwartung auch nicht kaufen. Oder die Idee bringt Probleme hinsichtlich Datenschutz oder Sicherheit mit sich. Oder die Verwirklichung der Idee würde viel länger brauchen, als irgendjemand erwartet hätte.

Product Teams mit Empowerment verstehen diese inhärenten Herausforderungen, und bei der Product Discovery geht es um *die Entdeckung einer Lösung, die unsere Kunden lieben und die gleichzeitig für unser Business funktioniert.*

Wir bezeichnen dies als »Product Discovery«, um deutlich zu machen, dass wir vieles nicht vorher wissen können, und um zu unterstreichen, dass unsere Aufgabe darin besteht, eine Lösung zu *entdecken*, die *valuable (nutzbringend)*, *usable (bedienbar)*, *feasible (umsetzbar)* und *viable (existenzfähig)* ist.

³ Es gibt tatsächlich eine dritte Art von Technologie-Team, die als Delivery Team (oder »Scrum Team« bzw. »DEV-Team«) bezeichnet wird. Ein Delivery Team gibt noch nicht einmal vor, ein echtes Product Team zu sein. Es ist nicht funktionsübergreifend, und es besitzt keine Eigenverantwortung. Es gibt einen Product Owner (verantwortlich für die Verwaltung des Product Backlogs) und eine Reihe von Entwicklern. Es geht rein um den Output (Code and Ship, also das Programmieren und Ausliefern von Software-Projekten). Wenn Sie in einem Prozess wie SAFe involviert sind, dann betrifft Sie dies leider, und ehrlicherweise habe ich keine Ahnung, warum Sie dieses Buch lesen wollen würden, denn was ich hier beschreibe, ist das genaue Gegenteil davon, sowohl was die Unternehmensphilosophie als auch was die unternehmerische Praxis angeht.