

Kunden begeistern!



3-Horizonte-Modell

Interview mit Roman
Pichler

Innovation Days

Kano



editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

lassen Sie sich leicht begeistern? Sind Sie oft begeistert?

Wir alle sind als Kunden heutzutage anspruchsvoll, wir haben unsere eigenen Ideen und Vorstellungen, wie etwas funktionieren sollte. Leistungsfähig und einfach sollen Produkte sein. Sie sollen leicht zu bedienen sein, gut aussehen, sich toll einpassen und günstig sein sollen sie sowieso. Als Profis in der Software-, Service- oder Produktentwicklung ist es heute unser Job, unsere Kunden nicht nur zufriedenzustellen, sondern zu begeistern. Denn zufriedenzustellen können viele; um uns abzusetzen, braucht es mehr. Dafür winken begeisterte Kunden, die unsere Produkte lieben, weiterempfehlen und bereit sind, dafür mehr Geld auszugeben.

Dieser Herausforderung haben wir unsere Sonderausgabe der agile review gewidmet.

Ab Seite 4 beschreibt Markus Andrezak in seinem ausführlichen Artikel „Nachhaltiger Erfolg - Wachstum und Kundenbegeisterung mit dem 3-Horizonte-Modell“ sehr schön, warum wir Innovationen und Kundenbegeisterung brauchen, zu welchen Konflikten es zwischen Innovatoren und Bewahrern in Organisationen kommt, und er gibt einen Ausblick, wie wir konstruktiv damit umgehen können. Der Artikel ist mit 20 Seiten zugegebenermaßen lang, aber jede Zeile wert.

Stefan Roock durfte bei den Otto Innovation Days dabei sein und berichtet ab Seite 26 darüber, wie Otto neue Wege geht, um zu kundenbegeisternden Innovationen zu kommen. Zudem hat Stefan mit Roman Pichler gesprochen über Kundenbegeisterung, Product Owner und sein neues Buch Strategize. Das Interview lesen Sie ab Seite 42.

Markus Gärtner und Henning Wolf erklären ab Seite 36 das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Das Modell lässt sich gut auf größere Features oder Eigenschaften von Produkten anwenden und es gibt sogar ein Umfragemodell dazu, wie man herausfinden kann, welche Eigenschaft Kunden wie wichtig ist.

Scrum Master können mit der richtigen Meetingmoderation begeistern. Fünf Tipps, wie das funktioniert, geben Claudia Reitenbach und Peter Rößler ab Seite 51. Zudem haben wir Buchtipps zu unserem Thema ab Seite 48 gesammelt. Den Kollegen Ralf Lethmate hat Nadine Wolf ab Seite 58 auf einen Kaffee befragt.

Wir hoffen, dass Sie sich von dieser Sonderausgabe der agile review ähnlich begeistern lassen wie wir!

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen

Henning Wolf und Markus Gärtner, Chefredakteure der agile review

INHALT

4

Nachhaltiger Erfolg - Wachstum und Kundenbegeisterung mit dem 3-Horizonte-Modell

Markus Andrezak erklärt das 3-Horizonte-Modell von Baghai, Coley und White: Wie gehen langfristig erfolgreiche Firmen vor, um ihren Erfolg zu erhalten und nachhaltig zu wachsen.



Der Otto-Konzern will sich modernisieren und hat dazu Innovation Days bei sich durchgeführt. Stefan Rook hat seine Erfahrungen zusammengefasst.

26

Otto InnoDays 2016: Think. Create. Learn.

34

Was begeistert it-agile Kollegen? Wir haben Kollegen gefragt, was sie begeistert.

36

Das Kano-Modell für Kundenbegeisterung Markus Gärtner und Henning Wolf stellen ein Modell vor, mittels dessen sich herausfinden lässt, welche Features Begeisterung auslösen.

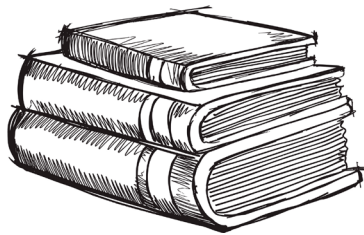




Stefan Roock hat Roman Pichler zur Rolle des Product Owners und seinem neuen Buch Strategie interviewt.

Interview mit Roman Pichler

42



Buchtipps

48

Meetings finden in vielen Unternehmen statt, aber sind nicht immer begeisternd. Mit diesen 5 Tipps von Claudia Reitenbach und Peter Rößler können Sie Ihren Meetings neues Leben einhauchen.

Meetingtipps, die begeistern

54



Auf einen Kaffee mit...
Nadine Wolf hat Ralf Lethmate von it-agile bei einem Kaffee ausgefragt.

58

Impressum

45



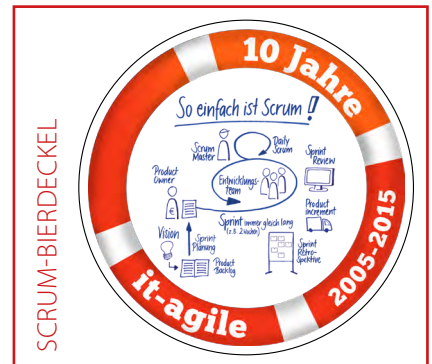
Der Online-Shop für agiles Lernen und Lehren.



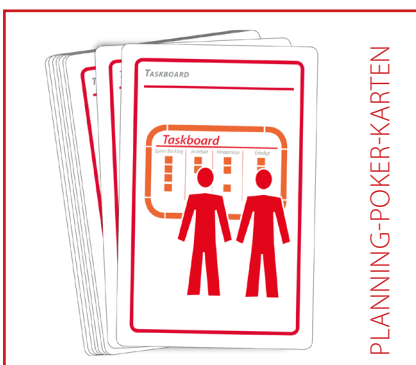
STANDUP-BÄLLE



RETROSPEKTIVENBECHER



SCRUM-BIERDECKEL



PLANNING-POKER-KARTEN



AGILE REVIEW-AUSGABEN

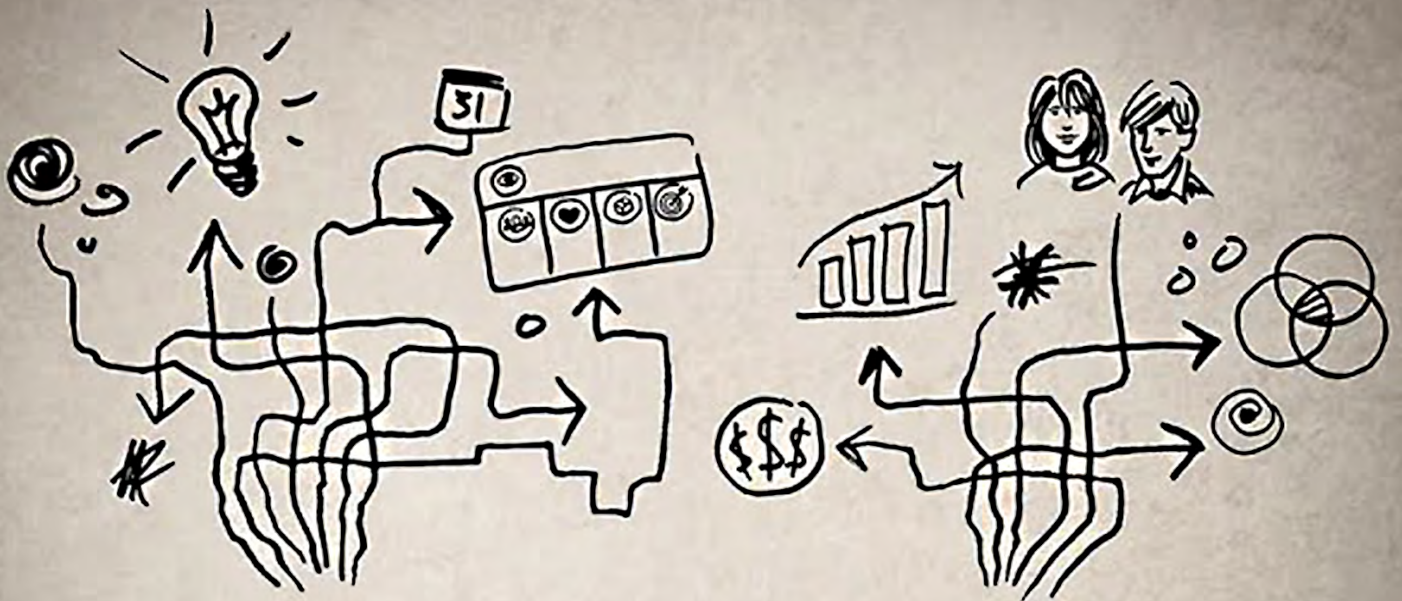


POSTKARTENSERIE

ROMAN PICHLER

STRATEGIZE

Product Strategy and Product Roadmap
Practices for the Digital Age



Interview mit Roman Pichler zum Buch „Strategize“

Das Gespräch mit Roman Pichler führte Stefan Rook.

Hallo Roman. Gerade ist dein neues Buch "Strategize" erschienen. Kannst du den Kern des Buches für unsere Leser zusammenfassen?

Mein Buch möchte dem Leser helfen, eine erfolgreiche Strategie für digitale Produkte zu entwickeln. Es enthält viele Techniken, Tools und Tipps aus der Praxis, um beispielsweise Mehrwert, Zielgruppe, Alleinstellungsmerkmale und Geschäftsziele klar zu bestimmen oder eine realistische Produktplanung in Form einer Product-Roadmap vorzunehmen.

Warum hast du das Buch geschrieben und an wen richtet es sich?

Ich stelle in meiner Arbeit immer wieder fest, dass Produktmanager und Product Owner viel Zeit mit taktischen Aufgaben wie dem Erstellen von User Stories und dem Pflegen des Product Backlogs verbringen. Das ist einerseits verständlich, birgt aber die Gefahr, den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen und zu vergessen, warum und für wen wir das Produkt entwickeln. Ich finde es außerdem unmöglich, die richtigen Detailentscheidungen zu treffen und beispielsweise die richtigen User Stories zu erstellen, wenn nicht klar ist, wer die Anwender sind, welchen Mehrwert das Produkt für sie bereitstellt und wie sich die Software von anderen Produkten abgrenzt.

Mein neues Buch möchte den Blick auf die Wichtigkeit strategischen Arbeitens lenken und dem Leser helfen, die richtigen Praktiken zur Erstellung und Weiterentwicklung von Produktstrategie und -Roadmap anzuwenden.

In dem Buch zeichnest du eine Abfolge aus Vision -> Produktstrategie -> Roadmap -> Product Backlog. Das sieht so erstmal sequenziell wasserfallartig aus und riecht nach Hierarchie. Ganz oben wird die Vision erdacht, die nächste Ebene erstellt die Produktstrategie etc. Ist das so gemeint?

Ich verstehe Vision-Strategie-Roadmap-Backlog nicht als Prozess, sondern als Modell, um die verschiedenen Planungsaspekte eines Produkts beleuchten zu können. Aber du hast insofern Recht, als dass ich gerne mit der übergeordneten Vision eines Produkts beginne. Hätte ich zum Beispiel die Idee, eine App zu entwickeln, die dem Benutzer hilft, besser zu verstehen, was, wann und wieviel er isst, so könnte die Produktvision „Gesünder essen“ lauten.

Die Strategie beschreibt den Lösungsweg, den wir einschlagen, um die Vision zu realisieren. In meinem Beispiel habe ich diesen bereits genannt - eine App entwickeln. Sollte sich aber herausstellen, dass diese Strategie nicht erfolgversprechend ist, so kann ich einen anderen Weg einschlagen und beispielsweise Workshops zum Thema „Gesünder essen“ anbieten oder ein Ernährungsbuch veröffentlichen. Meist gibt es mehr als eine Strategie, um ein übergeordnetes Ziel oder eine Vision zu erreichen.

Die Product-Roadmap beschreibt den gewählten Lösungsweg genauer, ähnlich wie eine Landkarte uns hilft, eine längere Autofahrt zu planen. Die Roadmap stellt dar, wie das Produkt sich wohl in den nächsten 6 - 12 Monaten entwickelt, wann welche Major Releases verfügbar sind und welchen Mehrwert diese generieren. Zugleich stellt die Roadmap den Kontext für das Product Backlog zur ►

ROMAN PICHLER



Roman Pichler arbeitet als Produktmanagement-Berater mit Schwerpunkt digitale Produkte sowie agile und schlanke Techniken. Er unterrichtet und coacht Produktmanager und Product Owner und hilft Unternehmen, ihr Produktmanagement effektiv zu gestalten.

Roman ist Autor der Bücher „Strategize“ und „Agile Product Management with Scrum“ und veröffentlicht regelmäßig Produktmanagement-Artikel auf seinem Blog. Er lebt mit seiner Familie in der Nähe von London.

Verfügung und entlastet dieses. Dabei gilt aber, dass die Artefakte sich gegenseitig beeinflussen können. Das Product Backlog kann die Roadmap verändern, die Roadmap die Produktstrategie und die Strategie die Vision. Ist beispielsweise das Anwender-Feedback zu einem frühen Produktinkrement negativ oder der Entwicklungfortschritt langsamer als gedacht, so muss ggf. die Product-Roadmap angepasst werden. Die verschiedenen Planungsebenen interagieren also – insbesondere bei jungen Produkten.

Es wäre daher ein Fehler anzunehmen, dass eine Produktstrategie nach ihrer Erstellung nur noch umgesetzt werden muss oder die Roadmap für die nächsten zwölf Monate ohne Anpassungen gültig ist. Strategie und Umsetzung sind eng miteinander verbunden – insbesondere in einem agilen, dynamischen Umfeld. Ich empfehle daher in meinem Buch, mindestens einmal pro Quartal die Produktstrategie und die Roadmap zu überprüfen und anzupassen. Nichts ist unnützer als ein falscher Plan.

Als Scrum-Purist frage ich mich sofort, ob die Product Roadmap nicht eigentlich ein Teil des Product Backlogs ist. Du sagst ja selbst, dass die Roadmap das Backlog entlastet.

Und noch weiter gedacht: Ist nicht möglicherweise die Produktstrategie Teil des Product Backlogs? Wo liegt der Mehrwert, das auf mehrere Artefakte zu verteilen?

Ich wusste gar nicht, dass du Scrum-Purist bist! Scherz beiseite, ich begegne immer wieder Product Ownern, die über lange Backlogs mit hunderten oder gar tausenden von Einträgen klagen. Ein häufiger Grund ist, dass das Product Backlog zu weit in die Zukunft blickt. Eine Roadmap kann hier Abhilfe schaffen, indem sie die längerfristige Produktplanung übernimmt. Das Backlog kann sich so auf das nächste Major Release konzentrieren. Außerdem zeigt meine Erfahrung, dass Stakeholder wie Managementsponsor, Marketingmitarbeiter oder Vertriebler das Product Backlog nur bedingt hilfreich finden, um Investitionsentscheidungen zu treffen bzw. ihre Arbeiten zu planen. Auch hier kann eine Roadmap helfen. Übrigens schweigt Scrum nicht nur zum Thema Product-Roadmap. Scrum kennt auch keine Produktstrategie. Das macht Sinn, da Scrum ein einfaches, auf die Softwareentwicklung fokussiertes Framework sein möchte. Das heißt aber nicht, dass Roadmaps in Scrum nicht eingesetzt werden können oder sollen. Scrum kennt ja auch keine User Stories und dennoch setzen viele Scrum-Teams diese erfolgreich ein.

Und wie sieht es mit der Hierarchie aus? Sollte die Vision vom Top-Management kommen, die Produktstrategie vom Vice President Product, die Roadmap von Chief Product Managern und die Product Backlogs werden dann von Produktmanagern / Product Ownern ausgefüllt?

Das wäre nicht unbedingt der von mir bevorzugte Ansatz. Für ein nagelneues oder junges Produkt, das den Product-Market-Fit noch nicht erreicht hat, finde ich es hilfreich, wenn ein Produktverantwortlicher – Produktmanager oder Product Owner – sich um Vision, Strategie und

Taktik kümmert, da in dieser Phase strategische und taktische Entscheidungen eng verzahnt sind. Eine Verteilung der Verantwortung für Strategie und Taktik auf verschiedene Personen halte ich erst dann für sinnvoll, wenn das Produkt keine größeren Veränderungen mehr erfährt. Dies ist typischerweise in der Reifephase im Produktlebenszyklus der Fall.

Damit dieses Vorgehen klappt, muss das Unternehmen so die Produktmanager bzw. Product Owner bevollmächtigen, strategische Produktentscheidungen zu treffen. Außerdem müssen die Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten besitzen bzw. erwerben, um die Entscheidungen richtig treffen zu können. Für manche Unternehmen bedeutet dies eine deutliche Veränderung.

Wie verhält es sich bei der Entwicklung hochinnovativer Produkte? Ändert sich dann etwas?

Jedes Produkt muss genügend Mehrwert für eine Gruppe von Menschen und für das Unternehmen erzielen. Dies bedingt meist gezieltes Experimentieren, das bei hochinnovativen Produkten besonders ausgeprägt ist. Um ein solches Produkt entwickeln zu können, sollten Unternehmen bereit sein, gezielt Risiken einzugehen, schnell Ideen umzusetzen und Fehlschläge zuzulassen.

In meinem Buch bespreche ich übrigens Techniken wie interne Inkubatoren, Timeboxing und risikogesteuerte Validierung, die beim Umsetzen von innovativen Produkten helfen.

Was empfiehlst du Unternehmen, die deutlich innovativer werden wollen oder müssen, z.B. im Rahmen der Digitalisierung?

Für mich ist die Schaffung einer effektiven Produktmanagementfunktion ein Schlüssel, um als Unternehmen dauerhaft Innovationen umzusetzen und wachsen zu können. Dies bedeutet für Unternehmen wie Banken, Versicherungen, ►

IMPRESSUM

Chefredaktion (verantwortlich):

Markus Gärtner, Henning Wolf

Redaktionsadresse: it-agile GmbH

Große Elbstraße 273, 22767 Hamburg

www.it-agile.de, info@it-agile.de

Gerichtsstand und Erfüllungsort: Hamburg

Layout: Jasna Wittmann Kommunikationsdesign

www.jasnawittmann.de

Gestaltung des Titelfotos: Anna Wolf

Autoren: Markus Gärtner, Claudia Reichenbach,

Stefan Roock, Peter Rößler,

Henning Wolf, Nadine Wolf

Druck: Drucktechnik Altona

Große Rainstraße 87, 22765 Hamburg

www.drucktechnik-altona.de

Bildnachweise: S. 54: www.fotolia.de

S. 36: istockphoto.com

Alle anderen Fotos und Grafiken: it-agile GmbH

Einzelhändler, Verlage und Medienkonzerne die Einführung einer neuen Organisationseinheit, das Einstellen bzw. die Weiterbildung von Mitarbeitern und das Delegieren von Verantwortung für Produktentscheidungen an die Produktmanager oder Product Owner.

Unternehmen, die bereits über eine Produktmanagementeinheit verfügen, empfehle ich, die Bevollmächtigung und Qualifikation der Produktverantwortlichen zu stärken, die Zusammenarbeit mit den Entwicklungsteams zu verbessern, das Experimentieren mit neuen Ideen zu erleichtern, Fehlschläge insbesondere bei neuen Produkten zuzulassen und bürokratische Hürden abzubauen.

Dein Buch ist im Selbstverlag erschienen. Soweit ich das überblicken kann, ist es dein erstes Buch im Selbstverlag. Welche Erfahrungen hast du gemacht?

Für mich war die Zusammenarbeit mit einem Grafiker und das Managen der Buchproduktion inklusive der Erstellung der Druckvorlage und der elektronischen Bücher eine neue Erfahrung. Zum Glück hat mir Geoff Watts wichtige Tipps gegeben. Überrascht hat mich der zusätzliche Arbeitsanfall aber dennoch. Als sehr positiv empfinde ich, dass mir der Selbstverlag die Kontrolle über Gestaltung, Vermarktung und Vertrieb des Buchs gegeben hat.

Das war für dich dann ja neu, eine Innovation. Kann man aus deiner Erfahrung mit dem Selbstverlag etwas über Innovationen generell ableiten?

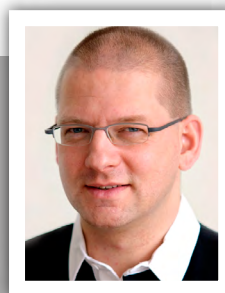
Da es sich bei meinem Buch um ein neues Produkt gehandelt hat, das für mich mit einem verhältnismäßig großen Aufwand verbunden war, war mir wichtig, meine Ideen frühzeitig und rasch zu validieren. Bevor ich mit dem Schreiben begann, habe ich beispielsweise meinen Produktstrategie- und Roadmap-Workshop als Minimum

Viable Product (MVP) benutzt; und zum Schreiben des Buchs habe ich Blogposts als Minimum Viable Features eingesetzt. Die beiden Techniken beschreibe ich übrigens ebenfalls in dem Buch.

Außerdem hat mich mein neues Buch gelehrt, dass Fehler und Rückschläge Bestandteil der Produktentwicklung sind, denn nicht jede meiner Ideen war gut. Zum Beispiel musste ich erkennen, dass mein ursprünglicher Ansatz, den Buchinhalt in Form einer Geschichte darzustellen, nicht richtig war – dankenswerterweise auch durch dein Feedback, Stefan. Eine klare Vision, eine Portion Geduld und das Produkt bei aller Hingabe und Mühe nicht zu wichtig werden zu lassen, haben mir außerdem geholfen.

Ich danke dir für das Gespräch und wünsche dir viel Erfolg mit dem Buch.

Danke, Stefan! ■

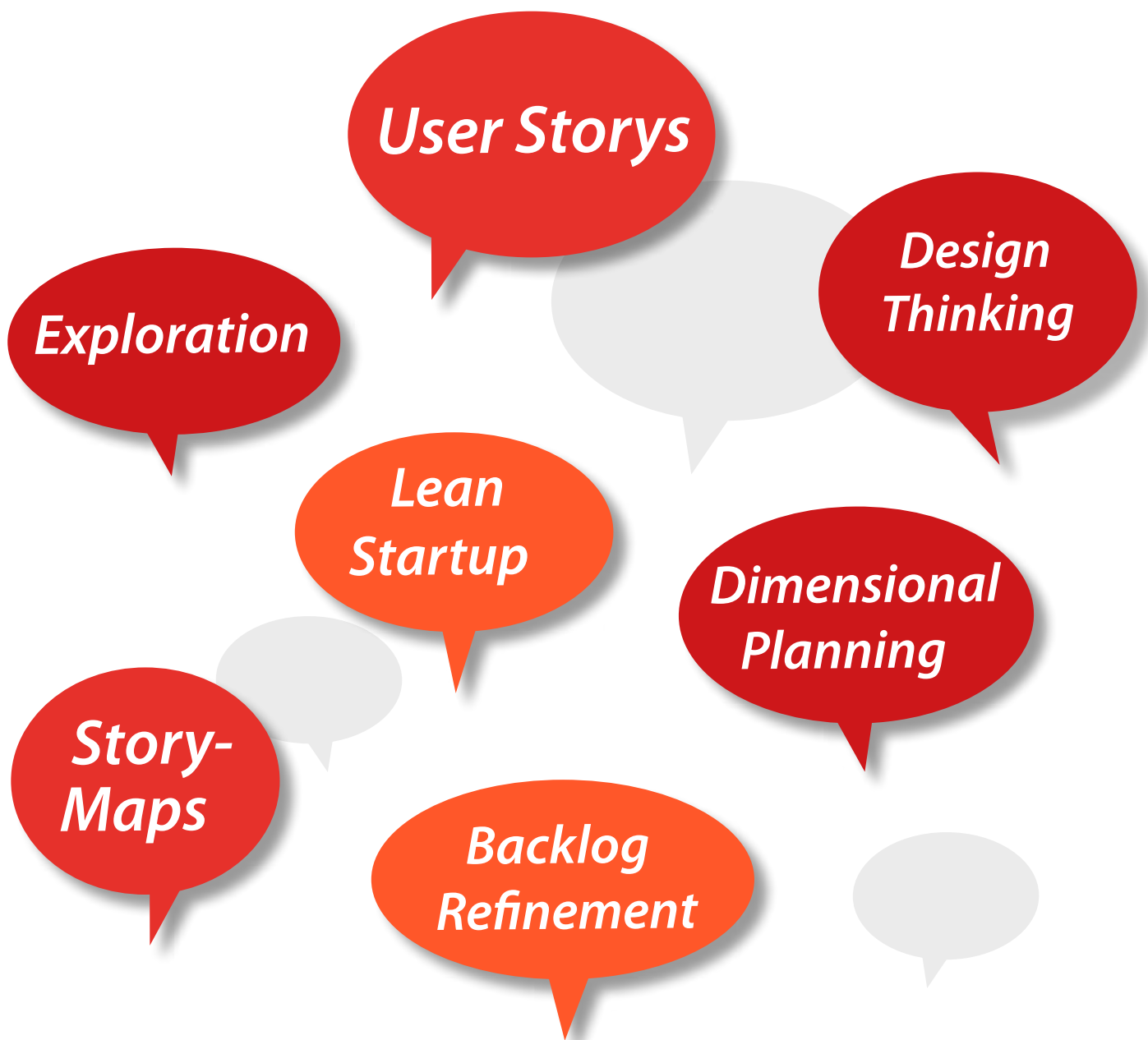


STEFAN
ROOCK

Stefan Roock zählt zu den agilen Urgesteinen in Deutschland. Schon 1999 führte er erste Projekte mit Scrum und eXtreme Programming durch. Heute berät er Führungskräfte bei agilen Transitionen für einzelne Projekte, Organisationseinheiten oder ganze Unternehmen. Er ist Autor mehrerer Bücher zu agilen Themen und regelmäßiger Sprecher auf Konferenzen und Tagungen. Er lebt mit seiner Frau, zwei Söhnen und einer Tochter in Geesthacht und schreckt auch im Dezember nicht davor zurück, sich beim Windsurfen in der Ostsee nasse Füße zu holen.

Bessere Produkte!

Product Owner Coaching durch it-agile





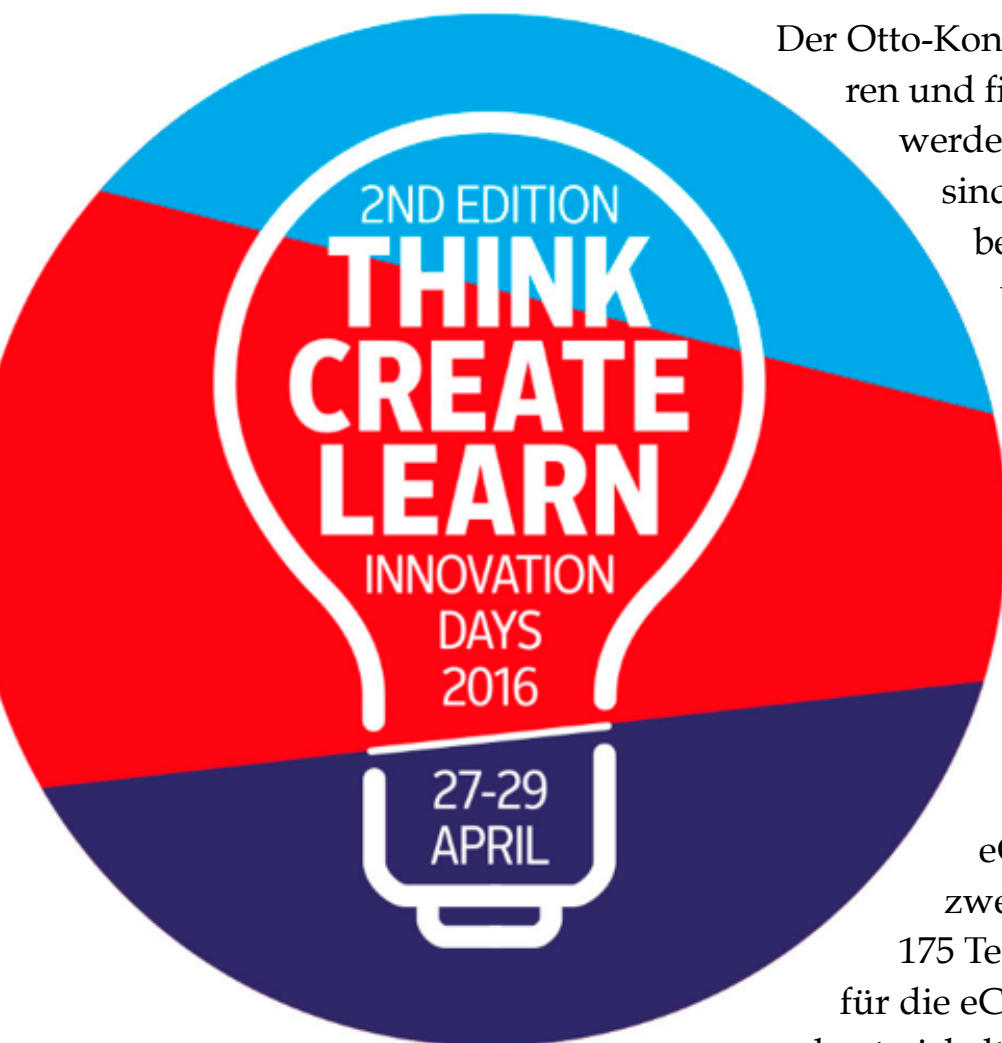
Nachhaltiger Erfolg – Wachstum und Kundenbegeisterung mit dem 3-Horizonte-Modell

Kunden begeistern! Wer möchte das nicht? Und hat das nicht jede Firma in ihrer Strategie-Präsentation stehen? Best in Class, kundenzentriert, serviceorientiert. Und trotzdem sind wir selbst als Kunden nur selten begeistert. Was müssen wir also tun, wenn wir es ernst meinen?

Und: Hilft uns das alles überhaupt, Geld zu verdienen? Wo ist die Verbindung? Diese Fragen möchte ich hier beantworten. Dazu verwende ich ein sehr einfaches Modell: Das 3-Horizonte Modell [1] von Baghai, Coley und White (McKinsey, 1999). Das Modell erklärt, wie langfristig erfolgreiche Firmen vorgehen, um ihren Erfolg zu erhalten und nachhaltig zu wachsen.

Von Markus Andrezak

OTTO InnoDays 2016: Think. Create. Learn.



Der Otto-Konzern will sich modernisieren und fit für das digitale Zeitalter werden. Im Bereich eCommerce sind in den letzten Jahren beachtliche Erfolge erzielt worden: Skaliertes Scrum mit einer auf Verticals basierenden System-Architektur stellt die technische Basis bereit, auf der Business Agility (um mal ein Buzz-Word zu benutzen) möglich wird.

Nach 2015 fanden im April 2016 bei Otto im eCommerce-Bereich die zweiten InnoDays statt.

175 Teilnehmer brachten Ideen für die eCommerce-Plattform ein und entwickelten Konzepte, Prototypen und produktiv nutzbare Features. Ich war als

Beobachter vor Ort und schildere in diesem Artikel meine Eindrücke: Was hat gut funktioniert, welche Ergebnisse wurden erzielt und was kann man nächstes Mal noch besser machen. Von Stefan Roock

TURNING ONLINE PROJECTS INTO SUCCESS

**Analyse. Konzeption. Design.
Webentwicklung. Online-Marketing.**

Von der Analyse bis zur Webentwicklung
- wir setzen Ihr Online-Business
in Szene und sorgen für einen
professionellen Webauftritt.



Analyse & Beratung



Konzeption & Design



Projektmanagement



Webentwicklung



Online-Marketing



Content

JETZT KONTAKT AUFNEHMEN >

 Tel.: + 49 8031 / 22 1055 - 0

 Fax: + 49 8031 / 22 1055 - 22

 info@techdivision.com

 www.techdivision.com



Das Kano-Modell für Kundenbegeisterung

Das richtige Produkt besteht vor allem aus den richtigen Funktionen. Doch können Firmen herausfinden, was die richtigen Features sind? Und wie vermeidet man, dass zu viel Aufwand in Funktionen gesteckt wird, die nur selten oder gar nicht gebraucht werden? Das Kano-Modell bietet nicht nur eine Beschreibung für die Klassifizierung von Features zur Kundenbegeisterung, sondern auch eine Umfrage-Technik, über die Product Owner und Produktmanager herausfinden können, welche Features Begeisterung auslösen und welche nur Basisfunktionen sind. Markus Gärtner und Henning Wolf





S. Rook · H. Wolf

Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen

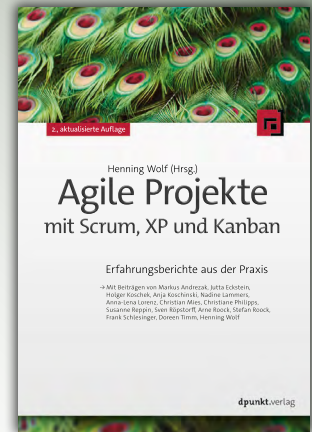
2016 · 234 Seiten · Broschur
€ 29,90 (D) · ISBN 978-3-86490-261-1



R. Pichler · S. Rook (Hrsg.)

Agile Entwicklungspraktiken mit Scrum

2011 · 184 Seiten · Broschur
€ 32,90 (D) · ISBN 978-3-89864-719-9



H. Wolf (Hrsg.)

Agile Projekte mit Scrum, XP und Kanban

Erfahrungsberichte aus der Praxis

2. Auflage
2015 · 238 Seiten · Broschur
€ 34,90 (D) · ISBN 978-3-86490-266-6

»In Zweifelsfällen
entscheide
man sich für
das Richtige.«

(Karl Kraus)

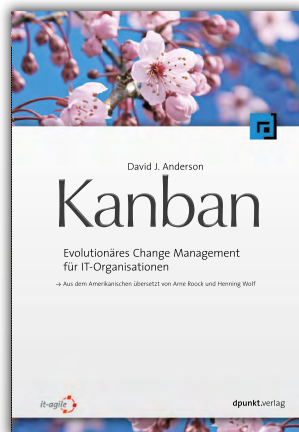


F.-U. Pieper · S. Rook

Agile Verträge

Vertragsgestaltung bei agilen Projekten mit Scrum und Kanban

4. Quartal 2016 · ca. 200 Seiten · Broschur
ca. € 29,90 (D) · ISBN 978-3-86490-400-4



D. J. Anderson

Kanban

Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen

2011 · 302 Seiten · Broschur
34,90 € (D) · ISBN 978-3-89864-730-4



M. Burrows

Kanban

Verstehen, einführen, anwenden

2015 · 272 Seiten · Broschur
€ 34,90 (D) · ISBN 978-3-86490-253-6

Meetingtipps, die begeistern

Von Claudia Reitenbach und Peter Rößler



Meeting, Jour Fixe, Sync, Weekly, Besprechung. Viele Namen für den Zeitfresser Nummer 1 in Unternehmen. Wussten Sie, dass jeder Mitarbeiter im Durchschnitt rund sechs Stunden in 2,4 Meetings pro Woche verbringt? Das kostet nicht nur viel Zeit, sondern auch bares Geld.

Es sind immer wieder die gleichen Fehler, an denen Meetings scheitern: zu lang, zu unstrukturiert, ergebnislos. Eine gute Vorbereitung von Meetings ist dabei oft schon die halbe Miete und kann unnötige, zeitraubende Diskussionen ersparen. Im Folgenden stellen wir Ihnen fünf einfache Tipps vor, mit denen Sie Ihre Meetings fokussierter und ergebnisorientierter gestalten können.

auf einen kaffee mit...



Auf einen Kaffee mit... ...Ralf Lethmate

Dies ist der zweite Beitrag der Interview-Reihe unter it-agile Kollegen. Sie soll sowohl einzelne Kollegen vorstellen als auch einen Blick hinter die Kulissen von it-agile gewähren. Nachdem ich in der letzten Ausgabe schwarzen Kaffee mit Sven Günther getrunken habe, ist dieses Mal Ralf Lethmate an der Reihe. Das Gespräch mit Ralf führte Nadine Wolf.



Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: www.agilereview.de

it-agile



Agile Transition

<http://www.it-agile.de/transition>