# Back to the Future - Product Coaching 2026

*Hands-on Lernpfad für Product Coaching*

Claudia Nowak

bridging IT
Ein Unternehmen von SPIE

## Abstract

Das Whitepaper **„Back to the Future – Product Coaching 2026"** bietet einen praxisorientierten Lernpfad zur Weiterentwicklung der Produktarbeit in Organisationen.

Es adressiert aktuelle Herausforderungen der Produktentwicklung und zeigt, wie durch strukturiertes Coaching und bewährte Methoden echte Wertschöpfung für Kunden und Unternehmen entsteht - unabhängig davon ob zur Beschleunigung oder Verstärkung der Ergebnisse AI eingesetzt wird oder nicht. Der Leitfaden richtet sich an Product Owner, Product Manager, Produktteams sowie an ihre Coaches, Scrum Master und Führungskräfte.

Die Inhalte unterstützen Teams und Organisationen dabei, Produktverantwortung zu stärken, strategische Ziele zu erreichen und sich im Wettbewerb nachhaltig zu differenzieren. Damit ist das Dokument ein wertvoller Leitfaden für alle, die Produktentwicklung zukunftssicher gestalten wollen.

## Die Autorin

**Claudia Nowak**
claudia.nowak@bridging-it.de

Claudia Nowak ist Product- und Agile Coach bei der BridgingIT GmbH. In den 14 Jahren ihrer Arbeit mit digitalen Projekten hat sie sich zunehmend auf den Aufbau erfolgreicher Produktorganisationen spezialisiert. Besonders gerne arbeitet sie mit OKRs, um agile Prozesse mit echten Outcomes zu verbinden. Als zertifizierter Coach und Scrum Master unterstützt Claudia Teams und Stakeholder methodisch und fördert kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Sowohl in Großkonzernen als auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen hat sie erfolgreich agile Methoden etabliert und weiterentwickelt.

Über all diese Themen spricht Claudia häufig und gerne und freut sich über eine Kontaktaufnahme auf LinkedIn.

# Inhaltsverzeichnis

**1 Einleitung ..... 5**

**2 Warum fängt Produktarbeit jetzt erst richtig an? ..... 6**

2.1 Herausforderungen 2026 ..... 6

2.2 Coaching von Product Ownern ..... 6

**3 Product Owner Lernpfad / Coaching Plan ..... 7**

3.1 Zielgruppe & Einsatzbereiche ..... 7

3.2 Aufbau ..... 7

3.3 Modul 1: Geschäftsmodell & Wertstrom ..... 8

3.3.1 Ziel ..... 8

3.3.2 Aufgaben ..... 8

3.3.3 Impulsfragen ..... 8

3.3.4 Hausaufgabe ..... 9

3.3.5 Ressourcen ..... 9

3.4 Modul 2: Akteure & Rollen in der Produktorganisation ..... 10

3.4.1 Ziel ..... 10

3.4.2 Aufgaben ..... 10

Impulsfragen ..... 10

3.4.3 Hausaufgabe ..... 11

3.5 Modul 3: Kunden- und Nutzerforschung ..... 11

3.5.1 Ziel ..... 11

3.5.2 Aufgaben ..... 12

3.5.3 Impulsfragen ..... 12

3.5.4 Hausaufgabe ..... 12

3.5.5 Ressourcen ..... 13

3.6 Modul 4: Von Anforderungen & Zielen zur Roadmap ..... 13
3.6.1 Ziel ..... 13
3.6.2 Aufgabe ..... 13
3.6.3 Impulsfragen ..... 13
3.6.4 Hausaufgabe ..... 14
3.6.5 Ressourcen ..... 14
3.7 Modul 5: Business Case ..... 15
3.7.1 Ziel ..... 15
3.7.2 Aufgabe ..... 15
3.7.3 Hausaufgabe ..... 17
3.7.4 Ressourcen ..... 17
**4 Fazit ..... 18**
**5 Literaturverzeichnis ..... 19**
**6 Glossar ..... 21**
**7 Die bridgingIT-Gruppe im Überblick ..... 23**

# 1 Einleitung

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur, wie Softwareprodukte entstehen – sie revolutioniert auch unsere Art zu arbeiten. Durch den Einsatz von Agent Fleets können mit wenigen menschlichen Kontrollinstanzen ganze Produktpaletten entwickelt werden. Was bleibt, ist die „Absicht": Das Ziel und die Richtung, die ein Produkt erhalten muss. Menschen, die diese Absicht steuern, schaffen einen nicht kopierbaren Mehrwert. Oder, wie es in der Scrum Guide Expansion heißt: „The Product Owner must be human" (Coleman, et al., 2026).

Product Owner entscheiden über das „Was" – also darüber, welchen Mehrwert ein Produkt für seine Nutzerinnen und Nutzer stiftet. Um diese Aufgabe mit einem ganzheitlichen, inhaltlichen Blick wahrzunehmen, erforschen sie ihren Markt und den Umgang mit ihrem Produkt, um festzulegen, wie es sich weiterentwickeln soll. In diesem Whitepaper stellen wir die zentralen Werkzeuge und Methoden dafür vor.

Feedback und Ergänzungen für dieses Dokument sind sehr willkommen.

# 2 Warum fängt Produktarbeit jetzt erst richtig an?

## 2.1 Herausforderungen 2026

In den meisten Organisationen ist Product Ownership auf viele Rollen verteilt – vom Business Analyst bis zum Product Manager und zur Geschäftsführung – die strategisch über das Produktportfolio entscheiden. Dadurch bleibt die Verantwortung oft diffus und entspricht selten den klaren Vorgaben agiler Frameworks. Die Rolle der Product Owners wird häufig auf Verwaltung, Ausführung oder Teamleitung reduziert. In solchen Fällen bietet die inhaltliche Auseinandersetzung mit Themen wie Produktvision, Markt und Zielen wenig Mehrwert für die Beteiligten.

Mit dem zunehmenden Einsatz von KI wird sich das grundlegend ändern. Die reine Verwaltung, Reporting etc. werden automatisiert. Umso wichtiger wird es, die Fähigkeit zu entwickeln, echte Produktentscheidungen zu treffen und die inhaltliche Führung zu übernehmen (Google LLC, 2025).

Eine weitere Herausforderung ist das weitverbreitete „Feature Factory Mindset" (vgl. Cutler, 2016): Der tatsächliche Mehrwert für die Nutzerinnen und Nutzer wird oft nicht ausreichend gemessen, überprüft und mitgedacht. Das stellt in einer Zukunft mit AI als Verstärker eine Gefahr für den Erfolg der Organisation dar.

Die Arbeit mit den Nutzerinnen und Nutzern bleibt ein zentraler Bestandteil der Produktarbeit der Zukunft: "People will give you the problems to solve with your products". Sie wird wieder zur zentralen Disziplin, für die Product Owner in den vergangenen Jahrzehnten angetreten sind.

## 2.2 Coaching von Product Ownern

Die Begleitung von Product Ownern durch erfahrene Tool- und Methoden-Expertinnen und -Experten hat durch Scrum und ähnliche Frameworks bereits Tradition. Im Zeitalter der KI verschiebt sich der Fokus jedoch: Weg von Tools und Frameworks, hin zur inhaltlichen Produktarbeit.

Gleichzeitig steigt das Risiko, große Mengen an Produkten ohne echten Mehrwert zu entwickeln und den eigenen Markt damit zu überfluten. Oder, wie es der DORA AI Capabilities Model Report 2025 formuliert: „AI magnifies the strengths of high-performing organizations—and the dysfunctions of struggling ones." (Google LLC, 2025) Das Risiko eines verstärkten "shit in, shit out" lässt sich durch die Begleitung erfahrener Produkt-Coaches deutlich reduzieren.

Die Inhalte dieses Whitepapers sind nicht neu – ihre Wirkung entfalten sie jedoch erst dann voll, wenn sie nicht nur gelesen oder in Schulungen vermittelt, sondern gemeinsam mit einem Coach regelmäßig reflektiert und in die konkrete Praxis überführt werden. Deshalb versteht sich dieses Whitepaper nicht als reine „Lernliste", sondern als Basis für die inhaltliche Arbeit von Product Ownern und Product Teams – unterstützt durch erfahrene Product Coaches.

# 3 Product Owner Lernpfad / Coaching Plan

***„Helping the product owner to focus on value realization"***
- Scrum Guide Expansion Pack, Kapitel „Scrum Master" (Coleman, et al., 2026)

## 3.1 Zielgruppe & Einsatzbereiche

Dieses Dokument richtet sich an:

- Scrum Master, Coaches und Beraterinnen und Berater, die Product Owner und Produktteams begleiten – insbesondere beim Einstieg oder in der Weiterentwicklung ihrer Rolle. Ihr erhaltet einen klaren, praxisorientierten Leitfaden zur aktiven Gestaltung der Produkte und zur Stärkung eurer Wirkung im Unternehmen.
- Teams und Organisationen, die im Rahmen einer agilen Transformation ihr unternehmerisches Mindset und die Produktverantwortung stärken wollen.
- Die laufende Produktentwicklung in mittleren und großen Organisationen.
- Auch für neue Produkte ist der Lernpfad geeignet – mit besonderem Fokus auf die Module 1, 3 und 5.

Der Lernpfad ist entsprechend ein Werkzeug für alle, die als Product Coaches, Scrum Master, Führungskräfte oder in anderen Rollen beratend im Bereich Produktstrategie / Product Ownership tätig sind.

## 3.2 Aufbau

Der Lernpfad besteht aus fünf Modulen, die als Basis für regelmäßige Coaching-Sessions dienen. Jedes Modul bietet:

- Praxisnahe Aufgaben und Impulsfragen für die Coaching-Sessions
- Konkrete Transferaufgaben („Hausaufgaben"), die ihr gemeinsam vorbereitet, durchführt und auswertet
- Links zu Ressourcen, die als Pflichtlektüre dienen

Die Module bauen aufeinander auf. Modul 1 und 2 können aber auch einzeln genutzt werden.

Es kann gut sein, dass ihr für ein Modul mehr als einen Tag / eine Session benötigt. Nehmt euch die Zeit, die ihr braucht.

Die Gespräche zwischen Coach und Product Owner helfen euch dabei, die Lerninhalte auf konkrete Situationen im Arbeitsalltag anzuwenden und relevante Themen der Produktarbeit gezielt anzugehen – zum Beispiel das Erheben und Auswerten von Erfolgsmetriken für euer Produkt.

## 3.3 Modul 1: Geschäftsmodell & Wertstrom

### 3.3.1 Ziel

Schärft gemeinsam das Wertversprechen eures Produkts – für Nutzer und Organisation. Versteht, wie Wert entsteht, gemessen und kommuniziert wird. Um diesen Wert „auszuliefern", spielen in vielen Organisationen Vertrieb, Support-Teams oder andere Bereiche eine zentrale Rolle. Der Blick auf eure Rolle als PO im Gesamtkontext des Wertstroms macht deutlicher, wie ihr am Produkterfolg mitwirken könnt.

### 3.3.2 Aufgaben

- Erstellt gemeinsam einen Value Proposition Canvas (Strategyzer AG, 2026)

### 3.3.3 Impulsfragen

**Gibt es bereits eine Produktvision für euer Produkt?**

- **Wenn ja:** Wo ist eure bisherige Produktvision dokumentiert und wer entwickelt sie weiter?
- **Wenn nein:** Könnt ihr aus übergreifender Geschäftsstrategie eurer Organisation oder aus der Historie ableiten, warum euer Produkt gebaut wurde?

**Mit Blick auf euren Value Proposition Canvas**

- Identifiziert, welche Nutzerprobleme euer Produkt löst
- Welche Nutzerprobleme löst es wiederum nicht?
- Welche dieser Problemlösungen sind für den Nutzer entscheidend?
- Was unterscheidet euer Produkt konkret von Produkten unserer Wettbewerber?
- Wie überprüft ihr aktuell, ob der erwünschte Wert auch so von den Nutzern wahrgenommen wird?

**Wenn ihr eure Organisation und ihre Produkte betrachtet**

- Was fehlt in der Organisation ohne euer (Teil-)Produkt? Welche Rolle spielt es für den Gesamterfolg?
- Was müsste die Organisation tun, wenn es euer Produkt nicht gäbe?
- Was unterscheidet euer Produkt von anderen Produkten in unserer Organisation?
- Wo können wir voneinander lernen?
- Sind in eurer Organisation Wertströme identifiziert / dokumentiert? Zu welchem Wertstrom gehört euer Produkt?

### 3.3.4 Hausaufgabe

- Wie wollt ihr als Team und als PO den „angekommenen" Wert an beiden Stellen (Produkterfolg) messen? Welche Informationsquellen habt ihr in eurer Organisation (Analytics, Customer Success Team / Vertrieb vor Ort, Management-Dashboards, Kundenkontakt bei Events etc.)?
- Zeigt auf, welche der in den nächsten 2 bis 3 Wochen geplanten Änderungen am Produkt auf welche Steigerung des Wertes abzielen. Könnt ihr den Wertebeitrag der geplanten Maßnahmen regelmäßig dokumentieren und überprüfen?
- Analysiert, wie aus einem Bedarf Schritt für Schritt in eurer Organisation ein wertvolles Produktfeature für den Nutzer wird Value Stream Management - Scaled Agile Framework. (Scaled Agile, 2025). Wenn bereits dokumentierte Value Streams vorliegen, nehmt diese in eure Betrachtung mit auf. Ggf. hilft die Frage, warum Teams und Abteilungen aktuell so geschnitten sind und welche Annahmen bei der Einteilung getroffen wurden.

### 3.3.5 Ressourcen

- Jobs-to-be-Done: A Framework for Customer Needs
- The Product Field
- Product Strategy: Principles & Best Practices | Atlassian
- How I Use the Decision Stack in Product Leadership Coaching
- Buying Center - Definition, Rollen & Analyse

*Beispiele für den Wert eines digitalen Produkts:*

- Zeitersparnis
- vermittelte Information
- gesteigerte Verkäufe von Gütern (Werbung)
- barrierefreieres Lösen eines Problems
- Unterhaltung, Wissenstransfer
- Problemlösung für ein technisches oder geschäftliches Problem

## 3.4 Modul 2: Akteure & Rollen in der Produktorganisation

### 3.4.1 Ziel

Wer wirkt auf eure Arbeit ein, und auf wessen Arbeit wirkt ihr ein? Skizziert Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Kommunikationswege.

Im ersten Modul habt ihr herausgearbeitet, welchen Wert euer Produkt für einen Markt oder Nutzer schafft. Beschreibt nun die Rollen in eurer Organisation, die bei der Strategie rund um euer Produkt eine Rolle spielen. Dazu können zum Beispiel Business Analysts, Requirements Engineers, Product Manager oder Business Owner bzw. das Management gehören. Ziel ist es, doppelte Arbeit und Missverständnisse zu vermeiden, zum Beispiel bei den Fragen: Wer trifft die bindende Entscheidung, wie wir unsere Zielgruppe abgrenzen? Welchen Wert können und wollen wir liefern, und wo endet unser Angebot?

In dieser Session erarbeiten PO und Coach, welche Verantwortungsbereiche und Kollaborationsmöglichkeiten sich für den PO ergeben.

### 3.4.2 Aufgaben

Skizziert eine Stakeholder-Map - Stakeholder Mapping: Alle Informationen auf einen Blick (Arctic Project Lapland AB, 2025). Berücksichtigt auch Kunden und Umsetzungsteams.

**Impulsfragen**

**Interagiert ihr und ggf. euer Produktteam direkt mit euren Kunden oder Nutzern?**

**Wenn ja:**

- Wie bereitet ihr das so gewonnene Feedback auf und gebt es weiter an eure Stakeholder?
- Könnt ihr aus den im direkten Kontakt gewonnenen Erkenntnissen Argumentation für euer Vorgehen und eure Priorisierungsentscheidungen in der täglichen Arbeit am Produkt ableiten? Bereitet ihr die Erkenntnisse systematisch auf?

**Wenn nein:**

- Wer übernimmt den Kontakt zu Kunden und Nutzern in eurem Fall? Wie wird das Feedback für euch aufbereitet?
- Wie könnt ihr deren bestehenden Messungen und daraus resultierende Entscheidungen unterstützen oder sogar mitdiskutieren?
- Mit wem könnt ihr regelmäßig sprechen, wen ggf. in seinem Alltag begleiten, um zumindest „indirekten Nutzerkontakt" zu etablieren?

**Wer wirkt darüber hinaus auf eure Produktarbeit ein?**

- Welche Anforderungen in eurem Backlog stammen direkt von strategischen Akteuren, übergeordneten Projekten oder Organisationseinheiten, Vorgesetzten etc.?
- Wer hat Einblick in euer Backlog oder eure Roadmap? Wie werden diese verstanden?
- Was glauben die Stakeholder, was eure Rolle ist?
- Wo unterscheiden sich die Rollen interner und externer Stakeholder in eurer Produktarbeit?

### 3.4.3 Hausaufgabe

- Visualisiert euer organisatorisches Spielfeld: Wer spielt euch den Ball zu (stellt Anforderungen an euch), wer entscheidet, was ihr damit macht und an wen ihr ihn weitergebt? (Entscheidungen, Reporting)?
- Wo liegt eure Verantwortung und wo nicht?

Ressourcen

- Stakeholder Map - Aufbau, Einsatz & Vorlagen | Consulting LIFE
- Influence Mapping tool: the Basics and an Example - Toolshero
- Bedeutung und Funktion organisationaler Netzwerke - Netzwerk-IQ
- From product-led growth to product-led sales | McKinsey

## 3.5 Modul 3: Kunden- und Nutzerforschung

### 3.5.1 Ziel

Stellt den Nutzer ins Zentrum eurer Produktarbeit. Nutzt qualitative und quantitative Methoden, um echten Mehrwert zu schaffen und zu messen.

In Modul 2 habt ihr erarbeitet, wie die verschiedenen Rollen in eurer Organisation gemeinsam den Wert des Produktes liefern und welche Rolle euch und eurem Team dabei zukommt. Nun steigen wir in die Möglichkeiten ein, den Wert zu messen und mit diesen Erkenntnissen Entscheidungen zu treffen.

Beispiele für Messungen, die den Wert eines Produktes für den Nutzer ermitteln:

| | |
|---|---|
| ▪ Nutzung allgemein (Daily / Weekly Active User)<br>▪ Returning User<br>▪ Nutzer- und Kundenzufriedenheit auf Gesamtproduktebene<br>▪ Net Promoter Score des gesamten Produktes<br>▪ Customer Retention<br>▪ Anzahl an Neukunden<br>▪ ROI<br>▪ Umsatz und Rendite für die eigene Organisation<br><br>…sowie weitere Faktoren wie zum Beispiel Bekanntheitsgrad. | Je nachdem, wie der Verantwortungsbereich eurer in Modul 2 identifizierten Rolle aussieht, solltet ihr auf die Möglichkeiten, den eigenen Wertbeitrag zu messen, tiefer eingehen.<br><br>Wenn zum Beispiel der allgemeine NPS, Customer Retention etc. schon auf übergeordneter Ebene gemessen werden (z. B. als KPI oder Unternehmens-/Abteilungsziel), dann ermittelt genauer, wie euer Verantwortungsbereich zu diesen Werten beiträgt. Eventuell könnt ihr die Nutzer eures Teilbereichs interviewen, regelmäßig strukturiertes Feedback einholen oder sie euer Teilprodukt mit „Sternchen" bewerten lassen. |

### 3.5.2 Aufgaben

- Definiert fünf Produktmetriken, die ihr regelmäßig erheben möchtet, um zu überprüfen, ob sich dessen Wert für Käufer, Nutzer und eure eigene Organisation vergrößert. 15 Important Product Metrics You Should Track | Amplitude (Saini, 2025)
- Erstellt jeweils eine Impact Map auf Basis dieser fünf Metriken Was ist Impact Mapping? - Wissen kompakt - t2informatik (t2informatik GmbH, 2025)

### 3.5.3 Impulsfragen

**Falls in eurer Organisation bereits Metriken für Produkterfolg (Nutzerfeedback, Marktforschung etc.) gemessen werden:**

- Wo findet ihr diese Informationen?
- Welche Methoden und Tools werden aktuell eingesetzt?
- Welche Erkenntnisse liefern die Daten der vergangenen Jahre?
- Seid ihr in die Erhebung involviert?
- Habt ihr weitere Metriken identifiziert, die bei den Messungen mitberücksichtigt werden sollten?
- Wer kann euch helfen zu verstehen, wie diese Werte aktuell ermittelt werden und wie ihr Erkenntnisse für den eigenen Verantwortungsbereich dabei mit erheben könnt?

**Falls in eurer Organisation noch keine Metriken für Produkterfolg (Nutzerfeedback, Marktforschung etc.) gemessen werden:**

- Wie iterativ und datenbasiert ist eure Produktentwicklung? Könnt ihr regelmäßig aktuelle Werte erheben, um festzustellen, ob die letzten Neuerungen ihren Zweck erfüllt haben?
- Welche Tools mit niedriger Einstiegshürde gibt es in eurem Unternehmenskontext? Könnt ihr bei Messen oder Kunden-Events dabei sein, um in direkten Kontakt zu treten? Wird bei euch Microsoft Forms oder ein anderes Umfragetool für interne Befragungen genutzt – und könnt ihr eure internen Nutzer oder diejenigen, die direkt mit euren Nutzern zu tun haben, damit regelmäßig befragen?

**Wie gehen eure Kolleginnen und Kollegen in anderen Produkten / Verantwortungsbereichen vor?**

### 3.5.4 Hausaufgabe

- Verknüpft so viele Themen in eurem Produktbacklog wie möglich mit den Metriken, bei denen ihr euch nach der Umsetzung eine Auswirkung erhofft. Achtet darauf, euch nicht allein auf Lagging Indicators zu verlassen, wenn möglich.
- Wie sollen die Messergebnisse für Team und Stakeholder aufbereitet werden und wie oft werden gemeinsam Maßnahmen daraus abgeleitet (in jedem Sprint-Review, quartalsmäßig, jährlich, nie)? Wer sollte involviert sein?
- Wenn ihr euch bereits auf eine gute Datenbasis stützen könnt, erstellt Buyer-Personas und Nutzer-Personas für euer Produkt.
- Erstellt Hypothesen, was diesen Personas geliefert werden müsste, damit deren Verhalten in Bezug auf das Produkt die fünf Metriken erhöht (bzw. in die gewünschte Richtung lenkt).

### 3.5.5 Ressourcen

- Quantitative vs. Qualitative Personas: Wer gewinnt?
- 5 Types of Data Bias and How to Address Them
- Discovery vs. Delivery - Silicon Valley Product Group : Silicon Valley Product Group
- Drei Tipps für deine nächste Product Discovery - produktbezogen.de
- Product Discovery – aber bitte richtig - produktbezogen.de
- Your Organization Needs a Data Hierarchy Map—Here's Why - Elena Verna | Amplitude
- The transaction game & the productivity game: Every Product Needs a North Star Metric: Here's How to Find Yours | Amplitude

## 3.6 Modul 4: Von Anforderungen & Zielen zur Roadmap

### 3.6.1 Ziel

Nachdem ihr euren Wertbeitrag definiert habt, weiten wir den Blick: In welchem geschäftlichen Kontext steht euer Produkt oder Teilprodukt? Gibt es eine übergreifende Strategie, zusätzliche Fachbereiche, die Anforderungen stellen oder ein Portfolio aus mehreren Produkten, welche gemeinsam einen größeren Wert schaffen als die Summe ihrer Teile? Wie beeinflussen diese strategischen Ziele euer Produkt und eure Planung? Woher kommt das Budget für euer Produkt oder Teilprodukt? Wie könnt ihr über euer Produkt den bestmöglichen Beitrag dazu leisten?

### 3.6.2 Aufgabe

Skizziert die übergreifenden strategischen Ziele und Stakeholder-Anforderungen, die für eure Planung eine Rolle spielen. Bringt eure eigenen Produktziele mit dazu und tragt ein, zu welchen Zeitpunkten ihr Erfolgsmessungen oder anderes Feedback bekommt, um den Plan zu verfeinern.

Wie viel Input höherer strategischer Ebenen müsst ihr dabei berücksichtigen? Wie geschehen Kommunikation und Planung auf diesen Ebenen? Wie könnt ihr über euer Produkt den bestmöglichen Beitrag zum Gesamterfolg leisten?

### 3.6.3 Impulsfragen

**Falls Roadmaps in eurem Fall gemeinsam mit Stakeholdern und/oder benachbarten Teams erstellt werden**

- Gibt es in eurem Fall eine „teaminterne" Roadmap und eine etwas gröbere Version „für Stakeholder" auf einer höheren Flugebene?
- Wie oft wird sie aktualisiert?
- Wie detailliert sind diese Roadmaps?
- Wer ist ihre Zielgruppe?
- Bilden sie einen Zeitraum ab und wie bindend ist dieser?
- Welchen Anteil an diesen Roadmaps könnt ihr mitgestalten?
- Wird bei dieser Planung der Fokus darauf gelegt, bestimmte Themen abzuarbeiten - oder auch Hypothesen in Bezug auf eine Produktvision zu validieren und damit mehr über den eigenen Markt zu lernen?

**Falls ihr ausschließlich auf Team-Ebene plant:**

- Wie oft wird sie aktualisiert?
- Wie detailliert sind diese Roadmaps?
- Wer ist ihre Zielgruppe?
- Bilden sie einen Zeitraum ab und wie bindend ist dieser?
- Welche Priorisierungsmethoden nutzt ihr?
- Sind diese Methoden auch den Stakeholdern bekannt, oder hoffen diese auf „first come, first serve", wenn sie ihre Anforderungen bei euch platzieren?
- Wird an irgendeiner Stelle gemeinsam mit Stakeholdern priorisiert, zum Beispiel bei Planungs- oder Alignment-Meetings?
- Wie schneidet ihr große Projekte in kleine, planbare Stücke? Nutzt ihr dabei verschiedene Arbeitsebenen in euren Tools, wie zum Beispiel Epics, Features und User Stories?
- Wird bei dieser Planung der Fokus darauf gelegt, bestimmte Themen abzuarbeiten – oder auch Hypothesen in Bezug auf eine Produktvision zu validieren und damit mehr über den eigenen Markt zu lernen?
- Wie machen es andere Produktteams in eurer Organisation?

### 3.6.4 Hausaufgabe

- Überprüft eure Roadmap auf Zielorientierung und Messbarkeit. Vollzieht nach, welche Themen welchen strategischen Zielen entsprechen und wie der Erfolg gemessen wird (zum Beispiel mithilfe eurer Metriken).
- Bewertet und priorisiert Themen mit geeigneten Methoden, wenn nicht schon geschehen.
- Schneidet die Aufgaben, die sich aus euren in Modul 3 erarbeiteten Hypothesen ergeben, in kleine, umsetzbare Schritte, die zur Flughöhe eurer Produktroadmap (übergreifend oder eben nur für euer Produkt) passen (zum Beispiel Aufgaben die innerhalb von 5 bis 10 Tagen umgesetzt werden können).

### 3.6.5 Ressourcen

- Was ist Anforderungsmanagement? | IBM
- 9 Types of Product Roadmaps: Pros, Cons, and Ideal Use Case
- Opportunity Solution Trees: Visualize Your Discovery to Stay Aligned and Drive Outcomes | Product Talk
- Enduring Ideas: The three horizons of growth | McKinsey
- "Buy a Feature" – mit knappen Ressourcen spielerisch priorisieren
- Sag mal… wie priorisierst du eigentlich? 10 Techniken für klare Entscheidungen. - produktbezogen.de
- examples of user story map - Atlassian Community
- TBM 346: Broken Record Models - by John Cutler

## 3.7 Modul 5: Business Case

### 3.7.1 Ziel

Nachdem wir identifiziert haben, welchen Wert euer Produkt schaffen soll, wie er mithilfe eurer Organisation entsteht und wie ihr diesen überprüfen und mithilfe von geplanten Schritten auf eurer Roadmap weiterentwickeln könnt, gehen wir ins Detail. Wir betrachten das Potenzial von zwei eurer geplanten Features oder Lösungen. Idealerweise hilft euch diese Perspektive immer wieder, euer Backlog zu priorisieren und Lösungsvorschläge mit euren Stakeholdern zu diskutieren.

### 3.7.2 Aufgabe

Nehmt zwei Ideen aus eurem Backlog oder neue Lösungen, die auf eines der von euch identifizierten Produktziele einzahlen sollen, und schreibt dafür einen Business Case. Er soll die Entscheidung darüber ermöglichen, welche der beiden Lösungen ihr umsetzt. Berücksichtigt einen Zeitraum von zwei Jahren oder mehr – je nachdem, wie schnelllebig euer Produkt ist.

Erstellt jeweils einen Best Case und einen Worst Case. Nutzt dafür folgende Teilschritte:

| | |
|---|---|
| Definiere **Ziel und Umfang** der Features<br><br>▪ Was soll erreicht werden? (siehe ggf. Impact Maps in Kapitel 3) Welches Problem möchtest du lösen<br>▪ Welche Lösungen möchtest du entsprechend ausprobieren?<br>▪ Wie kannst du messen, ob das Problem gelöst ist (siehe Metriken in Kapitel 3)?<br>▪ Wo sind die Grenzen des geplanten Scopes?<br>▪ Welche nicht-funktionalen Anforderungen müssen beachtet werden? | Welche **Kosten** entstehen durch die beiden Features? Berücksichtigt<br><br>▪ Entwicklungskosten (internes und externes Personal)<br>▪ Kosten für Technologien und Produkte die zur Umsetzung benötigt werden<br>▪ Betrieb für 2 Jahre (internes und externes Personal)<br>▪ Hosting<br>▪ Marketing<br>▪ Support<br>▪ … |
| Welche **Einnahmequellen oder andere Produkterfolge** erwartet ihr für diese Investition?<br><br>▪ Direktes Einkommen (siehe Info-Box unten)<br>▪ Positive Effekte auf bereits bestehendes Geschäft (Mitnahmeeffekte durch Imagegewinn, Mitarbeitermotivation oder andere Faktoren) | Welche **Risiken** gehen mit der Umsetzung dieser Lösungen einher?<br><br>▪ Ist bereits eine Lösung bei Wettbewerbern stark im Markt etabliert? (Welche Alternativen gibt es für die Nutzer/Kunden?)<br>▪ Sind Risiken für Datensicherheit, Privatsphäre oder andere regulatorische / Compliance-Bereiche zu berücksichtigen?<br>▪ Kann euer Produkt auf eine Art und Weise missbraucht werden die ggf. die Marke schädigt?<br>▪ Kannibalisiert das neue Feature ein bestehendes (ggf. absichtlich)?<br>▪ Werden Nutzer durch zusätzliche Features vom Kerngeschäft "abgelenkt"? |

Zum „Finetuning" der Kostenarten und Einnahmequellen könnt ihr die Übersicht von Osterwalder & Pigneur (2011) nutzten:

**Einnahmequellen:**

Verkauf von Gütern (Asset Sale):
Der klassische Verkauf eines physischen Produkts oder einer Dienstleistung an den Kunden (z. B. Autoverkauf, Softwarelizenz).

Nutzungsgebühren (Usage Fee):
Der Kunde zahlt für die Nutzung eines bestimmten Services oder einer Dienstleistung (z. B. Telefonminuten, Cloud-Speicher, Mietwagen).

Mitgliedsgebühren/Abonnements (Subscription Fees):
Regelmäßige Zahlungen für den Zugang zu einem Produkt oder Service über einen bestimmten Zeitraum (z. B. Netflix, Fitnessstudio, Software-Abos).

Vermietung / Leasing/ Verleih (Lending/Renting/Leasing):
Einnahmen durch die zeitlich begrenzte Überlassung eines Vermögenswerts (z. B. Autovermietung, Maschinenleasing).

Lizenzgebühren (Licensing):
Einnahmen durch die Vergabe von Nutzungsrechten an geistigem Eigentum (z. B. Marken, Patente, Software-Lizenzen).

Vermittlungsgebühren (Brokerage Fees):
Provisionen für die Vermittlung zwischen zwei Parteien (z. B. Immobilienmakler, Online-Marktplätze wie eBay).

Werbeeinnahmen (Advertising):
Einnahmen durch das Schalten von Werbung (z. B. Webseiten, TV, Apps).

**Kostenarten:**

Fixkosten:
Kosten, die unabhängig von der produzierten Menge oder der Anzahl der Kunden anfallen (z. B. Miete, Gehälter, Abschreibungen).

Variable Kosten:
Kosten, die direkt mit dem Produktionsvolumen oder der Nutzung zusammenhängen (z. B. Materialkosten, Versandkosten, Produktionskosten).

Skaleneffekte (Economies of Scale):
Kostenersparnisse, die durch größere Produktionsmengen entstehen (z. B. Mengenrabatte beim Einkauf, effizientere Produktion).

Verbundeffekte (Economies of Scope):
Kostenersparnisse, die durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen oder Aktivitäten für verschiedene Produkte / Dienstleistungen entstehen (z. B. gemeinsame Logistik für mehrere Produktlinien).
(Osterwalder & Pigneur, 2011)

### 3.7.3 Hausaufgabe

Sammelt in eurem Team und bei euren Stakeholdern Feedback für euer Ergebnis. Eventuell findet ihr dabei weitere Faktoren, die in eurer Branche bei Business-Case-Berechnungen zu berücksichtigen sind.

Prüft Möglichkeiten, die Hypothesen, die ihr im Business Case aufgestellt habt, vorab zu prüfen (zum Beispiel mithilfe der Nutzerforschungs-Instrumente aus Kapitel 3, in etwa einem Minimum Viable Product (MVP)).

### 3.7.4 Ressourcen

- Grundlagen und Beispiele für einen Business Case
- SAFe Lean Business Case Guide: Steps and Examples [2025]
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: "Business Model Generation", 2011
- Benefit Identification: How to Define and Describe the Benefits of Your Project - FasterCapital
- Risikoanalyse: Ein Beispiel Schritt für Schritt erklärt
- Business Model Canvas – Download the Official Template
- Business Model Design and Innovation: What is a business model?
- Minimum Viable Product » Definition, Erklärung & Beispiele + Übungsfragen

# 4 Fazit

Eine unendliche Produktvielfalt kommt mit Hilfe von KI auf uns zu. Organisationen, die es schaffen, sich und ihre Strukturen auf die Erschaffung und Messung echter Mehrwerte für ihre Kunden zu fokussieren, haben weiterhin die besten Chancen. Ein klarer inhaltlicher Fokus wird zum Wettbewerbsvorteil. Der Entscheidung für ein ständiges Lernen und ständige Veränderung in kleinen Schritten, wie ihn Business Agility schon seit vielen Jahren aufzeigt, wird relevanter denn je.

Sorgfältiges Product Ownership bietet genau diese Chance.

Dabei gilt es, nicht ins Hamsterrad zu verfallen, um Produktideen immer schneller und schneller in die Umsetzung zu bringen. KI-Tools können uns an vielen Stellen helfen – als kreativer und kritischer Sparrings-Partner, als Input-Geber für die beschriebenen Aufgaben und zum Einsparen von Zeit bei organisatorischen Aufgaben. Aber das Verständnis des eigenen Marktes und die Entscheidung über anzustrebende Geschäftsziele lässt sich nicht komplett auslagern. Die Grundlage dafür bietet dieser Lernpfad, der uns „Zurück in die Zukunft" zur Grundlage von Product Ownership führt. Bleiben wir neugierig auf diese neue Ära.

# 5 Literaturverzeichnis

Arctic Project Lapland AB, 2025. projekte-leicht-gemacht.de . [Online]
Available at: https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/methoden/stakeholder/stakeholder-mapping/
[Zugriff am 10 2025].

Atlassian.com, 2025. www.atlassian.com/agile/product-management/product-strategy . [Online]
Available at: https://www.atlassian.com/agile/product-management/product-strategy
[Zugriff am 10 2025].

Coleman, J., Jocham, R. & Sutherland, J., 2026. scrumexpansion.org. [Online]
Available at: https://scrumexpansion.org/scrum-guide-expanded/
[Zugriff am 05 2026].

Cutler, J., 2016. /medium.com/. [Online]
Available at: https://medium.com/@johnpcutler/12-signs-youre-working-in-a-feature-factory-44a5b938d6a2
[Zugriff am 11 2025].

Google LLC, 2025. dora.dev. [Online]
Available at: https://dora.dev/ai/capabilities-model/report/
[Zugriff am 11 2025].

Haufe Akademie GmbH & Co. KG, 2025. haufe-akademie.de. [Online]
Available at: https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/vertrieb/buying-center-analyse/
[Zugriff am 10 2025].

Osterwalder , A. & Pigneur, Y., 2011. Business Model Generation. s.l.:s.n.

Product Field Works GmbH, 2025. productfield.com. [Online]
Available at: https://productfield.com/de/ansatz
[Zugriff am 10 2025].

Saini, N., 2025. amplitude.com. [Online]
Available at: https://amplitude.com/blog/product-metrics-guide
[Zugriff am 10 2025].

Scaled Agile, I., 2025. framework.scaledagile.com. [Online]
Available at: https://framework.scaledagile.com/value-stream-management/
[Zugriff am 10 2025].

Strategyzer AG, 2026. strategyzer.com. [Online]
Available at: https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas
[Zugriff am 05 2026].

t2informatik GmbH, ., 2025. https://t2informatik.de. [Online]
Available at: https://t2informatik.de/wissen-kompakt/impact-mapping/
[Zugriff am 10 2025].

Vadali, R., Smith, L. & Silver , R., 2026. The Product Experience,. https://open.spotify.com/episode/7vvgb4lLy3kokUJF9cNYi8 .

Wille, P., 2026. www.thedecisionstack.com. [Online]
Available at: https://www.thedecisionstack.com/petra-wille-how-i-use-the-decision-stack-in-product-leadership-coaching-sessions/
[Zugriff am 10 2025].

# 6 Glossar

| Begriff | Erklärung |
|---|---|
| Agent Fleet | Eine Agent Fleet bezeichnet eine Gruppe von KI-Agenten, die gemeinsam Aufgaben bearbeiten oder verschiedene Funktionen abdecken. Sie arbeiten oft koordiniert, um komplexe Prozesse effizient zu unterstützen. |
| Business Case | Ein Business Case ist eine strukturierte Darstellung des Nutzens, der Kosten und der Risiken eines Vorhabens. Er dient als Entscheidungsgrundlage für Investitionen und hilft, den Wertbeitrag eines Projekts zu bewerten. |
| Feature Factory | Der Begriff Feature Factory wurde von John Cutler geprägt. Er beschreibt Unternehmen oder Teams, die sich hauptsächlich darauf konzentrieren, möglichst viele Features zu entwickeln, ohne den tatsächlichen Nutzen oder die Wirkung beim Nutzer zu überprüfen. |
| KI-Agent | Ein KI-Agent ist eine Software, die mithilfe künstlicher Intelligenz eigenständig Aufgaben ausführt und Entscheidungen trifft. KI-Agenten können in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden, etwa zur Automatisierung oder zur Unterstützung von Nutzern. |
| Nutzerinnen und Nutzer | Nutzer sind Personen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung verwenden. Sie stehen im Mittelpunkt der Produktentwicklung, da ihre Bedürfnisse und Erfahrungen maßgeblich für den Erfolg eines Produkts sind. |
| Produkt | Ein Produkt ist ein greifbares oder digitales Angebot, das entwickelt wird, um einen bestimmten Bedarf zu erfüllen. Es kann eine Software, ein physischer Gegenstand oder eine Dienstleistung sein. |
| Produktarbeit / Product Ownership | Produktarbeit umfasst alle Aktivitäten rund um die Entwicklung und Betreuung eines Produkts. Product Ownership bezeichnet die Verantwortung für den Erfolg eines Produkts, einschließlich der Priorisierung von Anforderungen und der Abstimmung mit Stakeholdern. |
| Product Coach / Coach | Ein Product Coach unterstützt Teams und Einzelpersonen dabei, ihre Produktkompetenz zu verbessern. Er hilft, Methoden und Prozesse zu optimieren und fördert eine produktorientierte Denkweise. |
| Product Operations | Der Begriff Product Operations wurde von Melissa Perri geprägt. Product Operations beschreibt die systematische Unterstützung von Produktteams durch Prozesse, Tools und Daten, um die Produktentwicklung effizienter und transparenter zu gestalten. |

| Begriff | Erklärung |
| --- | --- |
| Product Owner (PO) | Der Product Owner ist verantwortlich für die Definition und Priorisierung von Anforderungen an das Produkt. Er fungiert als Schnittstelle zwischen Stakeholdern und Entwicklungsteam und sorgt dafür, dass das Produkt den größtmöglichen Wert liefert. |
| Stakeholder | Stakeholder sind Personen oder Gruppen, die ein Interesse am Produkt oder Projekt haben. Sie können Einfluss auf die Entwicklung nehmen und sind oft an Entscheidungen beteiligt. |
| Value Stream | Ein Value Stream ist die Abfolge von Aktivitäten, die notwendig sind, um einen Wert für den Kunden zu schaffen. Die Optimierung des Value Streams hilft, Prozesse effizienter zu gestalten und den Kundennutzen zu maximieren. |
| Wert | Wert bezeichnet den Nutzen, den ein Produkt oder eine Dienstleistung für den Nutzer oder das Unternehmen bringt. Die Wertorientierung ist zentral für erfolgreiche Produktentwicklung. |

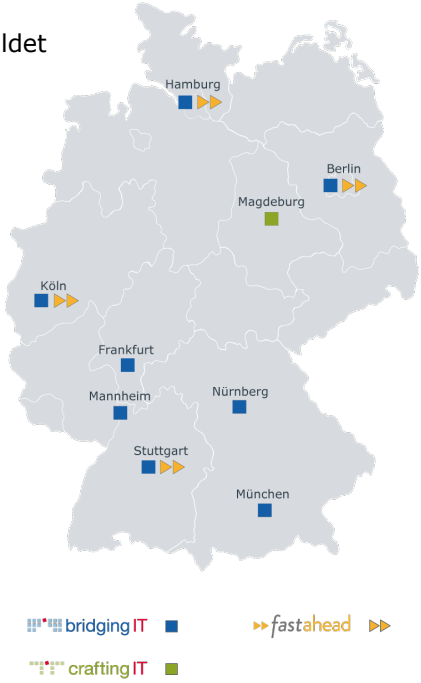
# 7 Die bridgingIT-Gruppe im Überblick

bridging IT Gruppe
Ein Unternehmen von SPIE

Die BridgingIT GmbH besteht seit 2008 und bildet gemeinsam mit den Tochterunternehmen fastahead GmbH & Co. KG und CraftingIT GmbH die bridgingIT-Gruppe. Als herstellerunabhängige, produktneutrale Technologie- und Unternehmensberatung unterstützen wir Kunden aus verschiedenen Branchen bei ihren wegweisenden Veränderungs-und Digitalisierungsprojekten.

Mit mehr als 700 Mitarbeitenden an 9 Standorten in relevanten Wirtschaftsräumen in Deutschland bieten wir wertschöpfende, agile End-to-End-Leistungen. Diese umfassen strategische Business- und Branchenberatung sowie lösungsorientierte Technologie- und Methodenexpertise, die es unseren Kunden ermöglicht, den digitalen Wettbewerb mit nachhaltigem Erfolg zu meistern.

**www.bridging-it-gruppe.de**




fastahead
Ein Unternehmen von SPIE

www.fastahead.com

**fastahead** ist die **Strategie- und Managementberatung** für digitale Geschäftsmodelle in der bridgingIT-Gruppe. Vor dem Hintergrund des steigenden Bedarfs an Digitalisierungskompetenzen entwickeln und generieren unsere Teams gemeinsam mit dem Kunden **neue, nachhaltige Erlösströme** und **zukunftsfähige Geschäftsmodelle**. Ein Leitgedanke, von der ersten Inspiration bis hin zur Kommerzialisierung, ist dabei immer eine als schlüssige End-to-End-Erfahrung kreativ modellierte Customer Experience.

bridging IT
Ein Unternehmen von SPIE

www.bridging-it.de

**bridgingIT** ist der umsetzungsstarke **Realisierungspartner** innerhalb der bridgingIT-Gruppe, der die Veränderungsvorhaben unserer Kunden **unabhängig** und **produktneutral** begleitet. Anerkannte Experten beraten dabei mit einem Skill-Set aus **Methoden- und Technologiekompetenz** ganzheitlich und branchenübergreifend zu Themen wie Security & GRC, Software Engineering, Data & AI und Platforms & Architectures.

crafting IT
Ein Unternehmen von SPIE

www.crafting-it.de

**craftingIT** ergänzt und erweitert das End-to-End-Portfolio der bridgingIT-Gruppe durch individuelle **Operations & Services** auf Basis von **ITIL-Standards** im **Onshore- und Nearshore-Mix**. Für Kunden übernehmen wir mit praxiserfahrenen Service-Managern die Verantwortung für IT-Systeme und Anwendungen. Mit **maßgeschneiderten Servicevereinbarungen**, vom Service Desk bis zur 24/7-Rufbereitschaft, und agilem DevOps verschaffen wir unseren Kunden eine **nachhaltige Entlastung** und Kostenreduktion.

**Herausgeber**
BridgingIT GmbH
N7, 5-6
68161 Mannheim
Deutschland

**Geschäftsleitung**
Simon Dillmann
Dr. Jochen Ruben (COO)

**Kontakt**
info@bridging-it.de

**Registergericht**
Amtsgericht Mannheim,
HRB 703853

**USt-IdNr.**
DE814938761

© Copyright 2026
by BridgingIT GmbH

bridging IT
Ein Unternehmen von SPIE