

So richten Sie

Product Ops

in Ihrer Organisation ein

(und stellen fest, ob Sie es richtig gemacht haben)

Introduction

In einer Episode der dritten Staffel der Sitcom Seinfeld planen Jerry, Elaine und George, gemeinsam ins Kino zu gehen. Alle sind voller Vorfreude, bis Jerry verkündet, dass er nicht mitkommen kann. Er muss auf einen Hund aufpassen. Kein Problem, sagt Jerry zu Elaine: geht einfach ohne mich.

„Aber wir brauchen dich“, betont Elaine. „Ich verstehe George durch dich. Wir sind wie Schwieger-Freunde.“

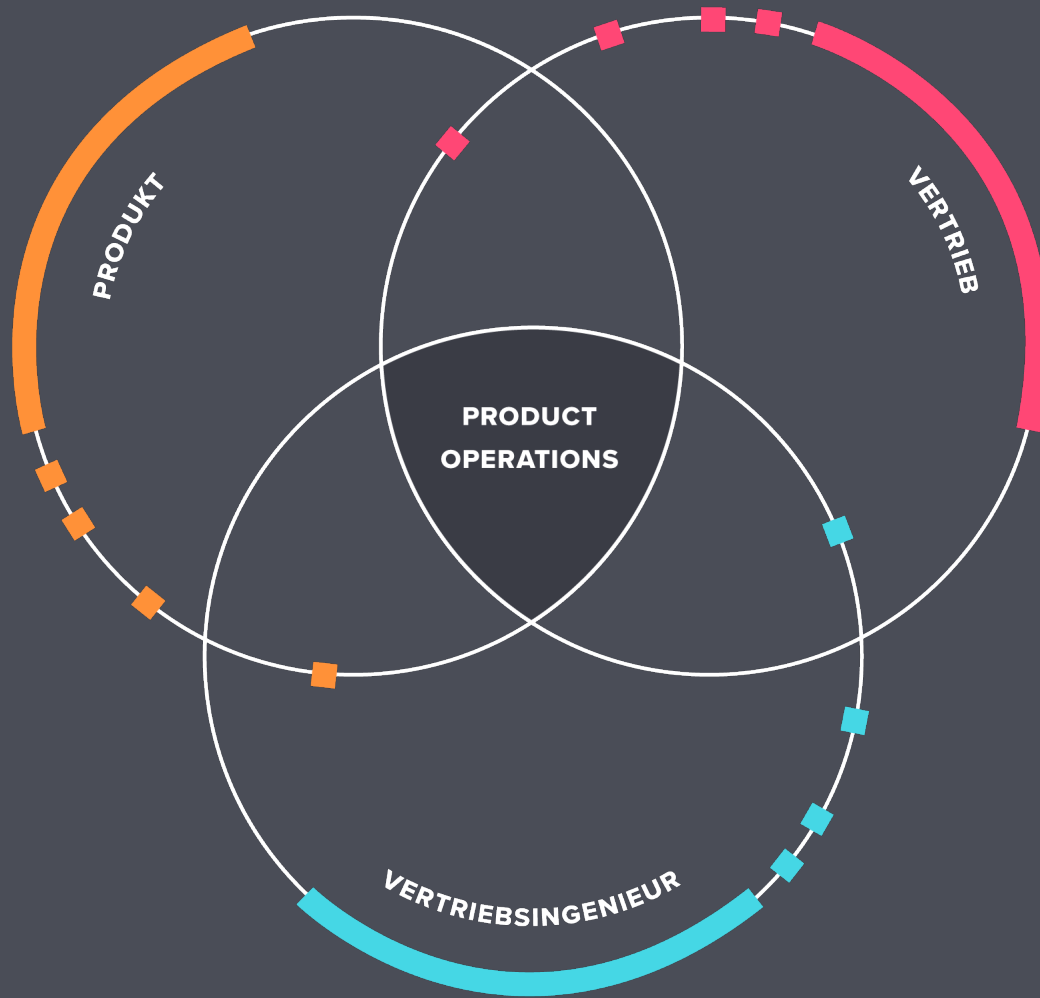
George und Elaine könnten zusammen hingehen, sicher, aber Jerry sorgt dafür, dass sich alle wohler fühlen; die Unterhaltung läuft fast ausschließlich über ihn. Wer kennt das nicht? Wir haben das alle schon erlebt und waren gezwungen, wenn auch nur kurz, ein Gespräch mit einer Person zu führen, die wir nur durch jemand anderen kannten. Beide Seiten atmen durch, wenn der gemeinsame Freund von der Toilette zurückkehrt.

Es geht hier nicht darum, über die beste Fernsehsendung aller Zeiten zu diskutieren. Aber wenn man genau hinsieht, spielt sich in unserem Berufsleben immer wieder eine ähnliche Situation ab – zwei oder mehr Abteilungen sind aufeinander angewiesen, haben aber oft wenig Gemeinsamkeiten oder gar ein Grundverständnis voneinander. Wer ist dort drüben? Was wollen sie? Wo verbringen sie ihre Zeit? Wann muss etwas geschehen? Warum? Diese Dynamik führt im günstigsten Fall zu abgehackter Kommunikation und Ineffizienz, im schlimmsten Fall zu gravierenden Fehlentscheidungen und Ressentiments. Das ist ganz natürlich. Schließlich kann von den Mitarbeitern nicht erwartet werden, dass sie in jeder Abteilung über alle Einzelheiten Bescheid wissen, ganz gleich, ob es sich um eine Organisation mit 20 oder eine mit 200 Mitarbeitern handelt.

Außer für die Jerrys, oder, wie wir im Folgenden sagen werden: Product Operations (allgemein bekannt als Product Ops).

Das Product-Ops-Team sitzt in der Mitte des Venn-Diagramms einer Organisation und schließt die Lücke zwischen den Markteinführungs- und den Forschungs- und Entwicklungsteams, d. h. fast jeder Gruppe, Untergruppe und Unteruntergruppe im gesamten Unternehmen. Indem Product Ops die Bedürfnisse und Wünsche jeder Abteilung in einer für alle besser verständlichen Sprache kommuniziert, fördert das Team den Austausch über das Produkt, wodurch Problembereiche aufgezeigt und durch datengestützte Beiträge neue Erkenntnisse gewonnen werden können. Darin liegt ihre Stärke. Wenn das Product-Ops-Team über die erforderlichen Ressourcen und Freiräume verfügt, um sich zu entfalten, kann es einem jungen Start-up-Unternehmen zur Freude seiner Investoren zu rapidem Wachstum verhelfen, oder einem Traditionsunternehmen ermöglichen, seinen Geschäftszweck wiederzuentdecken und mit der Optimierung möglicherweise veralteter Praktiken zu beginnen. Möchten Sie eine verkürzte Version? Sie helfen Unternehmen dabei, zu reden. Ohne Übertreibung – ein Product-Ops-Team kann durchaus den Unterschied ausmachen zwischen einem guten Unternehmen und einem Unternehmen, das die Welt verändert.

Niemand hat gesagt, es wäre einfach. Ein dynamisches Product-Ops-Team aufzubauen, erfordert Sorgfalt und Geduld und verlangt ganzen Einsatz von den Führungskräften auf allen Ebenen. Aber es lohnt sich. Fangen wir also an.



Wo beginnen?

Das neue Product-Ops-Team (das bei jedem Unternehmen anders aussehen wird – wir werden uns später mit der Teamstruktur beschäftigen) sollte eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation vornehmen und einige Wochen oder sogar Monate damit verbringen, herauszufinden, wie die Implementierung des neuen Systems erfolgen soll, wobei Daten als Eckpfeiler dienen. Beginnen Sie, sich mit verschiedenen Abteilungsleitern und deren Teams zu treffen. Verschaffen Sie sich ein Gefühl für die Rhythmen und Arbeitsabläufe; machen Sie sich mit den Gepflogenheiten der verschiedenen Teams vertraut. Stellen Sie Fragen, um aus den Frustrationen und Schwachstellen (insbesondere in Bezug auf das Produkt) zu lernen. Fragen Sie, wo nach Meinung der Teams Ineffizienzen vorliegen. Protokollieren Sie das alles.

Die wichtigsten Partner von Product Ops

- Produktmanagement
- Kundenerfolg
- Vertrieb
- Produktmarketing

Phase 1: Entdeckung

Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenslandschaft

Treffen mit verschiedenen Abteilungsleitern und deren Teams

Lernen Sie so viel wie möglich über Teamstrukturen, Workflows und Prozesse

Nach Schwachstellen fragen und herausfinden, wo die Teams glauben, dass es Ineffizienzen gibt

Alles protokollieren

Als Nächstes sollten Sie die anfänglichen Fragen genauer unter die Lupe nehmen oder herausfinden, ob im Entdeckungsprozess etwas auffällig war. Nehmen Sie zum Beispiel das Kundenerfolgsteam. Möglicherweise ist es nicht leicht zu erkennen, welche Kunden unter Umständen abwandern, oder es ist unklar, wie nach der Erfassung der Daten vorzugehen ist. Markieren Sie es, und beginnen Sie darüber nachzudenken, wie die einzelnen Abteilungen bei der Einrichtung eines neuen Prozesses mithelfen könnten, um dies zu verhindern. Replizieren Sie diesen Prozess innerhalb der gesamten Organisation.

Phase 2: Den Umfang eingrenzen

Identifizieren Sie alle Schlüsselfragen und Besonderheiten aus der Entdeckungsphase

Ermitteln, was von anderen Abteilungen benötigt wird, um jedes Problem zu verhindern oder abzuschwächen

Allen Stakeholdern einen „Go-Forward“-Prozess vorschlagen

Beginnen Sie, über Dinge nachzudenken, die unternehmensweit gelten und Lücken im Workflow oder Prozess positiv beeinflussen können. Nehmen wir zum Beispiel an, dass das Umsatzteam zum Ausdruck bringt, dass es keine Produktaktualisierungen gibt. Es ist unwahrscheinlich, dass das stimmt. Es könnte bedeuten, dass die Kommunikation nicht funktioniert. Beginnen Sie diesen Dialog. Bringen Sie die beiden Abteilungsleiter in einem Raum zusammen. Treffen Sie sich mit beiden getrennt und bringen Sie die Bedenken oder Pläne der jeweils anderen Seite zur Sprache. Pendo zum Beispiel hat eine wöchentliche Zusammenfassung für die Umsatzteams, um sich einen schnellen Überblick über alles zu verschaffen, was in der Produktabteilung vor sich geht. Manchmal sind es nur noch sechs Tage, manchmal sechs Monate bis zu einer neuen Markteinführung. Unabhängig davon unterhalten sich die beiden Seiten und tauschen Informationen aus, die dann mit dem Kunden geteilt werden.

Phase 3: Kommunikation öffnen

Überlegen Sie sich, welche Elemente aus den vorherigen Phasen auf breiter Basis zur Sprache gebracht werden sollten.

Feststellen, wo es Störungen in der Kommunikation zwischen Teams gibt

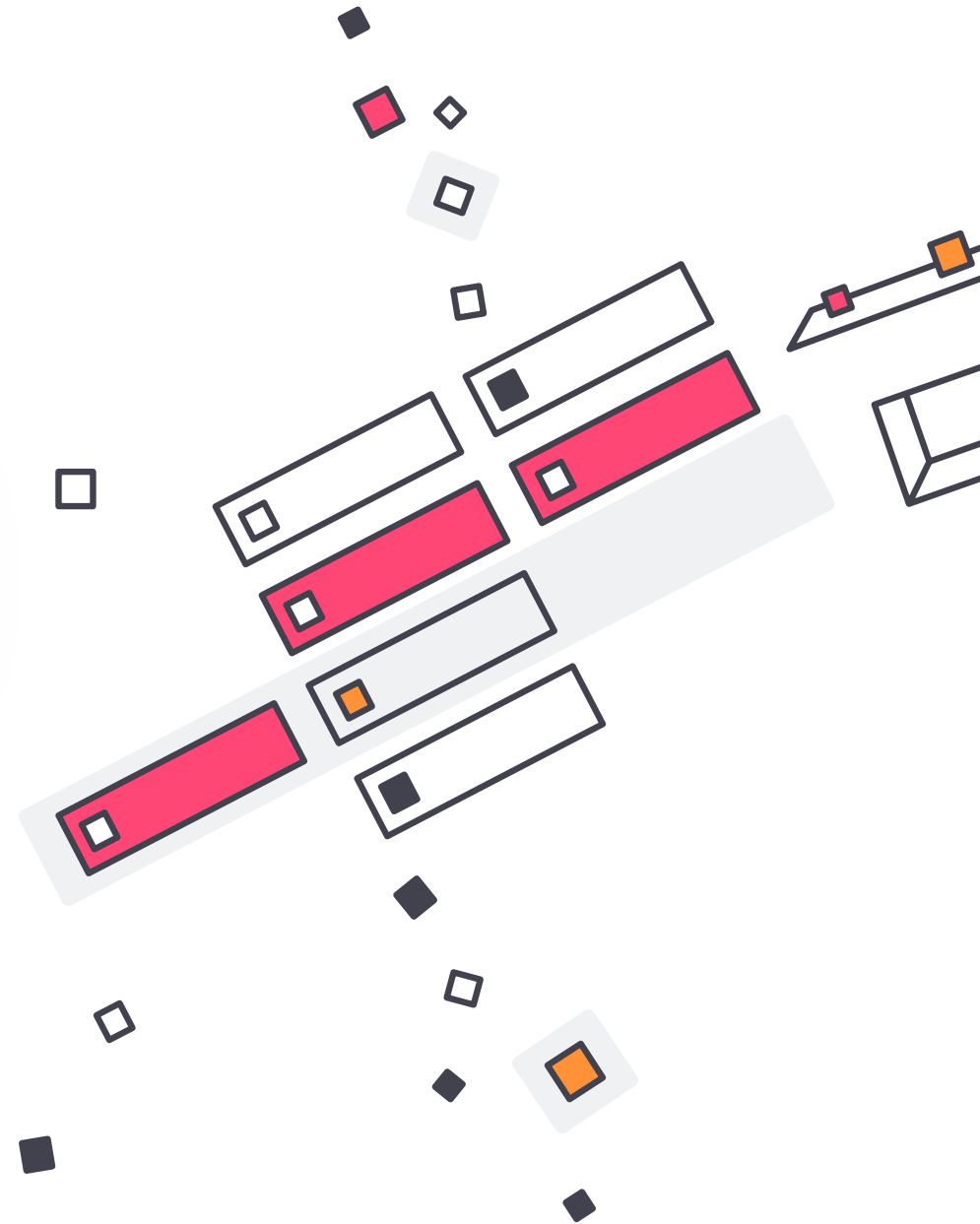
Einen Dialog anstoßen (entweder einmalig oder regelmäßig) zwischen Teamleitern oder ganzen Teams

Ein weiterer wichtiger Schritt in der Frühphase des Prozesses ist der Aufbau einer ordnungsgemäßen Abstimmung mit dem Produktmanagementteam. Dies ist die Gruppe, zu der sich Product Ops am stärksten konzentrieren sollte, um eine solide Beziehung aufzubauen. So wie der Produktmanager (PM) mittels Einflussnahme kommunizieren muss, so muss auch der Product Ops Manager kommunizieren, nur dass sich die Zielgruppe leicht unterscheidet.

Befragen Sie Ihre PMs

Fragen Sie Produktmanager, womit sie derzeit ihre Zeit verbringen (z. B. unter Angabe der aufgewendeten Zeit) und womit sie in sechs Monaten gerne ihre Zeit verbringen würden.

Identifizieren Sie mögliche Überschneidungen, damit Grenzen und Erwartungen festgelegt werden können. Product Ops sollten deutlich machen, dass ihr Ziel darin besteht, das Produktmanagementteam zu unterstützen, und nicht darin, jemandem den Job wegzunehmen. Eine wirksame Methode, diese starke Verbindung herzustellen, besteht darin, Fragen zu stellen. Manchmal gelingt das am besten mit einer Umfrage. Fragen Sie die Menschen, womit sie ihre Zeit verbringen und wie sie diese Zeit im Idealfall verbringen würden, sagen wir, in sechs Monaten. Angenommen, eine Person erzählt, dass sie die Hälfte ihrer Zeit mit der Verwaltung von Prozessen verbringt, aber gerne mehr Zeit hätte, um sich auf die Kunden zu konzentrieren, dann überlegen Sie sich, wie Sie bei der Neuausrichtung dieser internen Arbeit helfen können.



Zusammenfassung:

Wo beginnen?

Große und kleine, neue und etablierte Unternehmen können von einem starken Product-Ops-Team enorm profitieren. Zu den ersten Schritten gehört:

- Recherchieren Sie in verschiedenen Abteilungen, um ein Gefühl für die jeweilige Denkweise zu bekommen.
- Stellen Sie Fragen, insbesondere über mögliche Ineffizienzen.
- Fördert die Verständigung zwischen den Abteilungen, fungiert als Bindeglied und herzlicher Vermittler von Gesprächen.
- Hören Sie zu und seien Sie respektvoll in Bezug auf den persönlichen Raum und die Befindlichkeiten der Menschen.

Talente finden und das Team aufbauen

Die Zusammenstellung eines Product-Ops-Teams braucht Zeit. In den seltensten Fällen kann ein Unternehmen über Nacht ein Team zusammenstellen – dies erfordert eine geschickte Rekrutierung, sowohl extern als auch intern.

Zuerst ist es wichtig festzulegen, was ein gutes Product-Ops-Teammitglied ausmacht. Es sollte vorausgesetzt werden, dass die Teammitglieder mit Technologien vertraut sind und analytisch denken. Darüber hinaus fallen bei der Komplettierung des Teams drei Schlüsselbereiche auf:

- Begeisterung für Problemlösungen über mehrere Kanäle
- Problemloser Umgang mit großen Datensätzen
- Einfühlungsvermögen für alle, insbesondere bei der Übermittlung unangenehmer Nachrichten

Es wird empfohlen, dass neue Product-Ops-Teams über Erfahrungen mit ... genau, den Produkten, verfügen sollten. Menschen, die sich mit den Beschwerden von Kunden beschäftigen, während sie nach Lösungen suchen, werden sich gut in eine Rolle hineinversetzen, die genau dies tun muss. Und es kann nicht schaden, ein guter Geschichtenerzähler zu sein.

„Wenn die Leute Ihre Story oder die Art und Weise, wie Sie sie präsentieren, nicht glauben, dann werden Sie scheitern“, sagt Christine Itwaru, Director of Product Operations bei Pendo.

“ Menschen mit der Fähigkeit, vertrauenswürdig zu sein, spielen eine wichtige Rolle, denn man hat es mit drei verschiedenen Kundengruppen zu tun – man muss in der Lage sein, ihre Frustrationen zu absorbieren, aber auch artikulieren können, warum man etwas dagegen unternimmt oder warum nicht. ”

Christine Itwaru /// Head of Product Operations



Vielversprechende Product-Ops-Leads müssen funktionsübergreifend arbeiten können und sie müssen glaubwürdig sein – ein Merkmal, das schwer zu fassen ist, aber auf keinen Fall ignoriert werden sollte. Diese Glaubwürdigkeit ergibt sich oft aus einer Mischung aus harter Arbeit und engen Beziehungen innerhalb der Organisation. Anders ausgedrückt: es muss Spaß machen, mit Product-Ops-Leads zu arbeiten. Und dabei hilft ein Blick in die Vergangenheit.

Product Ops und Kundensegmente

- 1 Produktmanager
- 2 Interne Umsatzteams
- 3 Endverbraucher

Die Suche nach diesem Talent erfordert Geduld, insbesondere weil Kompetenzen gesucht werden, die schwer messbar sein können. Aber nichts ist unmöglich, auch dann nicht, wenn man sich Menschen ansieht, deren Hintergrund vielleicht nicht „perfekt“ zu passen scheint oder die noch am Anfang ihrer Karriere stehen. Während der Interviews mit Kandidaten können Fragen gestellt werden, die Charakter und analytisches Denken offenbaren. Wie würden Sie in diesem Zusammenhang mit Stakeholdern interagieren? Was wäre Ihre Botschaft hier? Wenn ein Kunde aufgebracht wäre und sagen würde: „So geht das bei uns nicht“, wie würden Sie reagieren?

Einsichten in diese Art des Denkens zu gewinnen fällt leichter, wenn man als Servant Leader in der Rolle des Product Ops fungiert. Ja, die Arbeit umfasst Storytelling und Einflussnahme, aber es geht dabei auch darum, den Kunden zu dienen. Finden Sie Menschen in Ihrer Organisation, die dies verstehen. Rekrutieren Sie Kandidaten, deren Denken und Neigungen im Einklang stehen mit dem Ziel, anderen zu helfen.

Zu berücksichtigende Eigenschaften bei der Einstellung für Product Ops

Sie sind von der Idee begeistert, Probleme über mehrere Kanäle hinweg zu lösen.

Sie können problemlos mit umfangreichen Datensätzen umgehen

Sie zeigen Einfühlungsvermögen, insbesondere beim Vermitteln unerwünschter Nachrichten



Interviewfragen, die Charakter und analytisches Denken offenbaren

Wie würden Sie dabei mit den Stakeholdern interagieren?

Was wäre Ihre Botschaft hier?

Nehmen wir an, ein Kunde wäre verärgert über X, wie würden Sie reagieren?

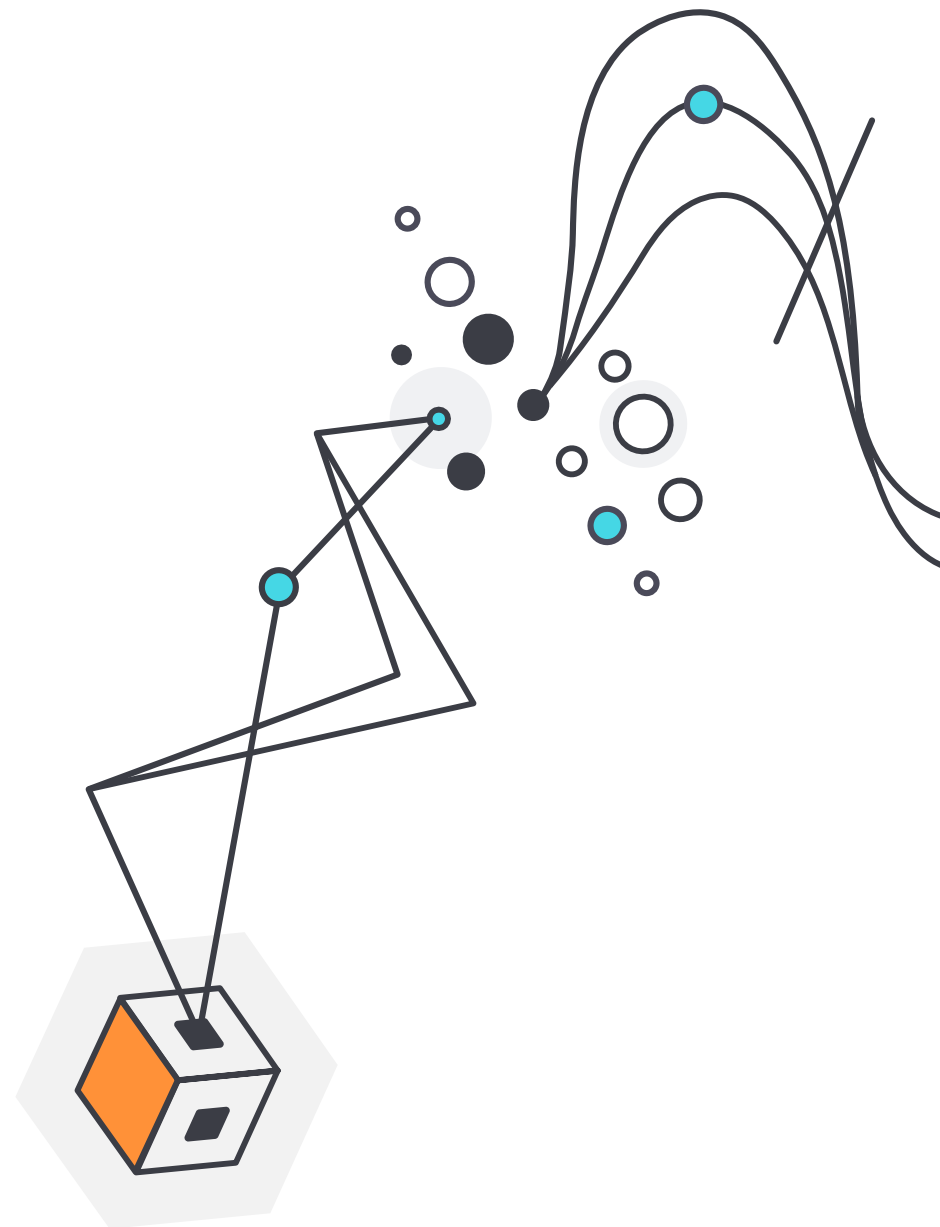
Interviewfragen im Zusammenhang mit den taktischen Aspekten der Rolle

Wie bleiben Sie organisiert, wenn Sie Daten (sowohl quantitative als auch qualitative) aus unterschiedlichen Quellen erfassen?

Welche Ideen haben Sie, um die Effizienz des Experimentierprozesses zu steigern?

Fühlen Sie sich wohl dabei, sowohl unabhängig als auch funktionsübergreifend zu arbeiten?

Wie würden Sie sich darauf vorbereiten, dem Führungsteam Einblicke in die Produkte zu geben?



Zusammenfassung:

Talente finden und das Team aufbauen

Die Anwerbung für Product-Ops-Rollen kann Zeit in Anspruch nehmen. Aber es ist besser, es richtig zu machen als schnell.

- Product Ops Leads sollten im gesamten Unternehmen geachtet werden.
- Talente können aus den unterschiedlichsten Bereichen kommen. Soft Skills wie Einfühlungsvermögen, kritisches Denken und Zuverlässigkeit sind von größter Bedeutung.
- Kundenorientierung erhält eine ganz neue Bedeutung für Product Ops, denn sie dienen allen. Ausgewogenheit ist der Schlüssel.
- Seien Sie ein Servant Leader – erzählen Sie großartige Storys und erstellen Sie farbenfrohe, auf Daten basierende Bilder, die anderen helfen, gute Entscheidungen zu treffen.

Es kann losgehen

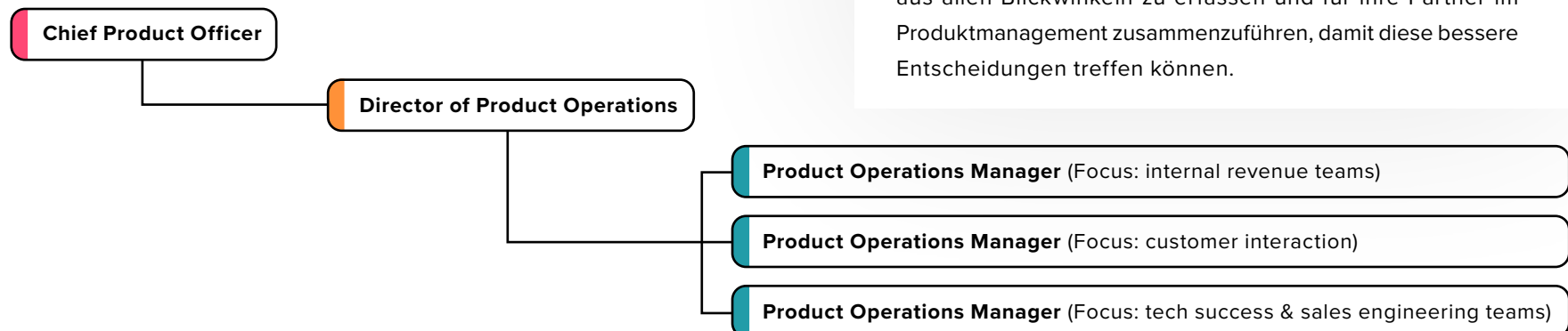
Product Ops ist Teil mehrerer Kernpositionen, die den Chief Product Officers (CPOs) unterstellt sind. Gemeinsam mit dem Produktdesign, dem Produktmanagement und den Strategiepartnern konzentriert sich das Team darauf, die betriebliche Effizienz zu steigern, um die Produktivität und die Ergebnisse innerhalb des Produktteams und der Organisation insgesamt zu verbessern.

Product-Ops-Teams müssen starke Beziehungen zum Management und zu Partnern aufbauen und pflegen. Bei Pendo ist der Product Ops dem CPO unterstellt, sodass dieser aus erster Hand hören kann, was an bestimmten Tagen besonders relevant ist. Durch die Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement, dem Strategieteam sowie dem Produktdesign-Team bleiben die Product Ops Leads immer in engem Kontakt, um Pläne zu verstehen, die an die gesamte Organisation weitergeleitet werden. Durch das wöchentliche Herunterladen von Daten erhält jede Partei relevante Einblicke für ihre Arbeit. An dieser Stelle können CPOs Themen organisieren, die bei der nächsten Sitzung mit den Führungskräften der Vorstandsebene erörtert werden sollen.

Sie sind den CPOs direkt unterstellt und unterstützen durch starke Partnerschaften mit den PMs den Aufbau eines Umfeldes, in dem Produkte nicht isoliert von anderen Abteilungen gebaut und konstruiert werden und dabei ohne Transparenz von einer Abteilung zur nächsten weitergereicht werden. Vielmehr sprechen Designer, PMs und Umsatzteams die gleiche Sprache. Ermöglicht wird dies durch die kontinuierliche Kommunikation, die über das Product-Ops-Team als Vermittler stattfindet.

Teamstruktur von Product Ops

Bei Pendo stammen all diese Daten von sehr fokussierten Product-Ops-Teammitgliedern, von denen jeder einen spezifischen Kundenstamm hat. Ein Schwerpunkt liegt auf internen Umsatzteams, ein weiterer auf Kundeninteraktion nach NPS und Markteinführungen und ein weiterer auf technischem Erfolg und Vertriebsingenieurteams. Dank eines weit gespannten Netzes sind sie in der Lage, Daten aus allen Blickwinkeln zu erfassen und für ihre Partner im Produktmanagement zusammenzuführen, damit diese bessere Entscheidungen treffen können.



Zusammenfassung:

Es kann losgehen

Das Product-Ops-Team verbringt seine Tage damit, zwischen verschiedenen Abteilungen innerhalb einer Organisation hin und her zu pendeln. Es:

- Planen Sie regelmäßige/wöchentliche Treffen mit dem CPO.
- Geht eine Partnerschaft mit Produktmanagern ein, um sie mit Daten auszustatten, die sie bei der Entscheidungsfindung unterstützen.
- Sorgt für kontinuierliche, wenn auch gefilterte, Gespräche zwischen allen Abteilungen.

Messung des Erfolgs

Sobald das Product-Ops-Team einsatzbereit ist, ist es wichtig, seine Effizienz zu messen. Selbst wenn der Aufbau erfolgreich verlaufen sein mag, gibt es Wege, die Leistung aktiv zu messen und sich weiter zu verbessern. Wenn die ultimative Aufgabe von umsatzbezogenen Aktivitäten (RevOps) darin besteht, darzulegen, wie die Organisation Geld verdient, dann besteht die Aufgabe von Product Ops darin, dafür zu sorgen, dass die Produktmanager die Produkte als Helden dieser Geschichte präsentieren können.

So gesehen kann Product Ops daran gemessen werden, wie gut sich die Umsatz-Teams beim Verkauf neuer Produktmerkmale fühlen – mit anderen Worten: Was sagen die Zahlen, seit Product Ops seinen Prozess angestoßen hat? Wenn man das Team bittet, den Einfluss des Product-Ops-Teams zu charakterisieren, kann dies zu einer zusätzlichen qualitativen Bewertung beitragen. Es kann auch vorteilhaft sein, im Vorfeld funktionsübergreifende Ziele festzulegen und so Product Ops und seine Pendanten (z. B. Produktmanagement, Kundenerfolg, Vertrieb) für gemeinsame Ziele verantwortlich zu machen.

Quantitative Daten zur Messung

Ermittlung der Anzahl der Abschlüsse, die Quartal für Quartal aufgrund des Einflusses des Produktteams gewonnen wurden

Anzahl der gefährdeten Kunden, die von der Abwanderung abgehalten wurden, weil das Produktteam früher Einblick in den Prozess erhielt

Trend bei der Fehlerbehebung: Ist die Zahl der Fehler seit der Einrichtung von Product Ops gestiegen oder gesunken?

Anzahl der eingesparten Stunden, die zuvor für administrative oder operative Aufgaben aufgewendet wurden

An anderer Stelle können Produktmanager den Product-Ops-Teams schnell sagen, ob die Beziehung erfolgreich war, indem sie einen frischen Blick auf die Anzahl der Stunden werfen, die sie in erster Linie mit den Kunden verbringen. Zusätzlich zum neuen Austausch aussagekräftiger Daten dienen die Product-Ops-Teams als Partner der PMs und helfen ihnen, Kunden auch dann zu erreichen, wenn ihre Aufmerksamkeit in Strategie, Vision und Planung geteilt ist. Wie Itwaru von Pendo sagt: „ihnen dabei zu helfen, die Frustrationen eines Kunden zu spüren, mit dem sie selbst nicht immer direkt sprechen“. Die Rolle von Product Ops besteht nicht darin, ihnen auf die Füße zu treten, sondern ihnen Rückenwind zu verleihen.

Qualitative Fragen

Zur Produktorganisation:

Haben Sie den Eindruck, dass die kundenseitigen Teams wissen, wie Ihre aktuellen Prioritäten und Ihre Roadmap aussehen?

Wie effektiv war Product Ops bei der regelmäßigen Erfassung von Daten, die Ihre Entscheidungsfindung beeinflussen können?

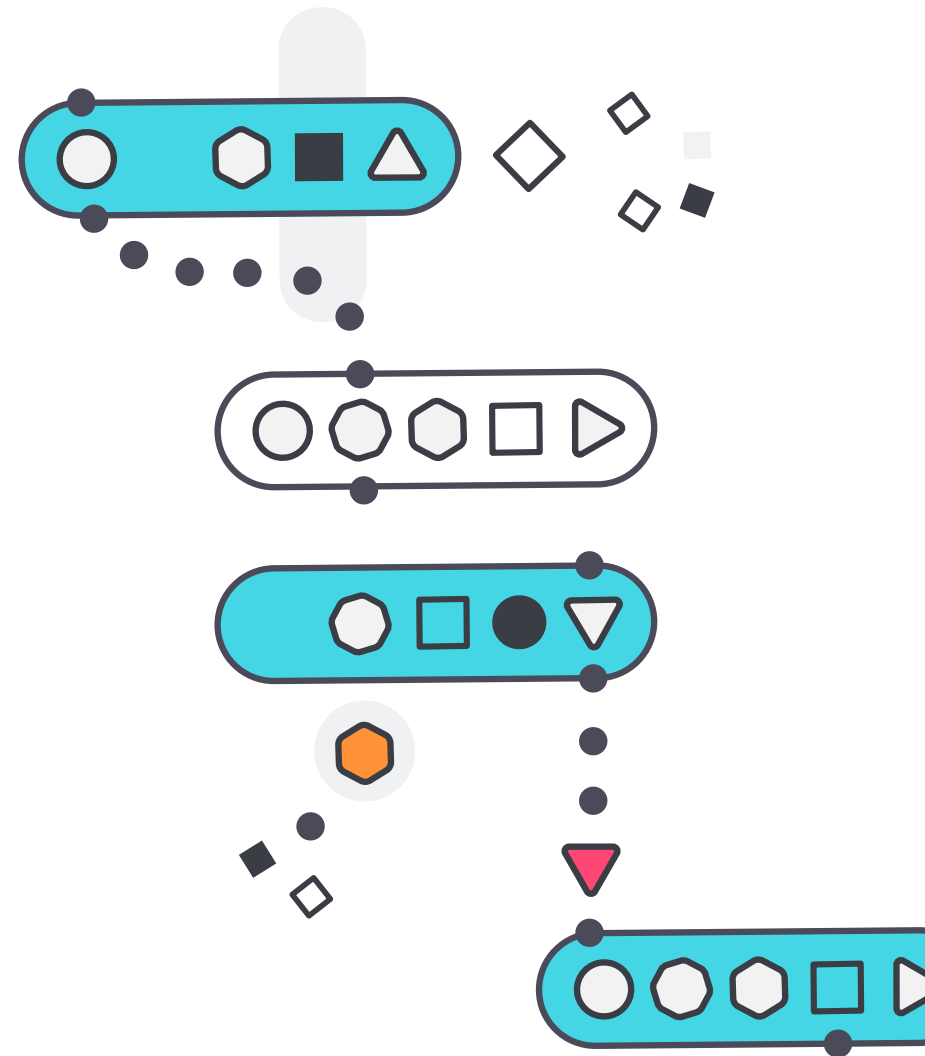
Haben Sie eine klare Vorstellung davon, was kundenorientierte Teams aus Ihrem Produktbereich benötigen?

An die Umsatzteams:

Sind Sie der Meinung, dass Sie seit der Einrichtung von Product Ops einen besseren Überblick über die Produkt-Roadmap und die bevorstehenden Markteinführungen erhalten?

Haben Sie bei der Einführung neuer Funktionen ein klares Verständnis von deren Funktionalität und dem Mehrwert, den sie den Kunden bringen?

Wie schnell hat Product Ops auf Anfragen nach Unterstützung bei neuen bzw. bestehenden Geschäften mit hoher Priorität reagiert?



Zusammenfassung:

Messung des Erfolgs

Product Ops dürften für einen Motivationsschub sorgen, nachdem die Abteilungen beginnen, wertschöpfende Unterschiede in den Prozessen, der Kommunikation und dem allgemeinen Arbeitsgleichgewicht zu erkennen.

- Prüfen Sie, wie sich die Umsatzzahlen seit der Einführung von Product Ops entwickelt haben.
- Stehen bei Product Ops das Produkt und das Produktteam im Mittelpunkt der Story, die es erzählt?
- Product Ops versorgt die PMs mit mehr Daten, um die Kunden zu erreichen (auch wenn die Aufmerksamkeit geteilt ist).

Wie geht es weiter?

Die Funktion von Product Ops wird in absehbarer Zeit nicht an Bedeutung verlieren. Product Ops steht im Zentrum des wohl wichtigsten Entscheidungsfindungsprozesses einer Organisation. Das macht sie zu einem der mächtigsten Beeinflusser der Geschäftsentwicklung und des Erfolgs (insbesondere für produktorientierte Unternehmen). Was jetzt gilt und auch in zwanzig Jahren noch gelten wird: Product Ops muss Leute rekrutieren, die sich für die Lösung von Problemen und die Schaffung angenehmer Kundenerlebnisse begeistern, selbst wenn andere den Großteil der Anerkennung dafür erhalten.

Und damit kommen wir zum Ende – mit dem Kunden weiterhin im Mittelpunkt. Deshalb sind wir doch hier, oder? Jerry, Elaine und George brauchten ein Publikum, und genau das brauchen Organisationen auch. Aber anders als in der Sitcom-Welt ist Fehlkommunikation nicht lustig. Der vielleicht verheerendste Fehler, den man vor Kunden oder Investoren machen kann, ist es, zerstreut zu erscheinen und damit Unsicherheit zu schüren. Die Aufstellung eines soliden Product-Ops-Teams erfordert eine perfekte Abstimmung, insbesondere für Unternehmen, die skalieren und beide Zielgruppen überzeugen müssen. Product-Ops-Teams machen das möglich.





www.pendo.io