



Christoph Schmiedinger

Das Ende der Innovations- blockade

Mit wirksamen Strukturen und Prozessen
zu erfolgreichen Produkten

HAUFE

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Das Ende der Innovationsblockade

Christoph Schmiedinger

Das Ende der Innovationsblockade

Mit wirksamen Strukturen und Prozessen zu erfolgreichen
Produkten

1. Auflage

Haufe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-648-20271-5	Bestell-Nr. 12356-0001
ePub:	ISBN 978-3-648-20272-2	Bestell-Nr. 12356-0100
ePDF:	ISBN 978-3-648-20273-9	Bestell-Nr. 12356-0150

Christoph Schmiedinger

Das Ende der Innovationsblockade

1. Auflage, Juli 2026

© 2026 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg

www.haufe.de | info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Gugai, iStock

Produktmanagement: Mirjam Gabler

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
Vorwort aus dem Bereich Banking Software	9
Vorwort aus dem Bereich Medizintechnik	10
Vorwort aus dem Bereich Automotive	11
Über das Buch	11
Der Autor	18
1 Innovationsblockade: Wenn Ideen da sind, aber Wirkung ausbleibt	19
1.1 Der Blick nach außen	19
1.2 Fokus auf das, was wir beeinflussen können	21
1.3 Warum Produktentwicklung unter Druck steht	22
1.4 Das Zusammenspiel moderner Produktentwicklung	27
2 Was ist eigentlich ein Produkt?	29
2.1 Der Produktentwicklungsprozess und Product Lifecycle Management	31
2.2 Product Management, Product Ownership und Projektleitung	34
3 Status quo: Wie Produktentwicklung heute wirklich läuft	37
3.1 Wenn Produktentwicklung fließt	40
3.2 Was schnelle Systeme anders machen	41
4 Wie organisieren wir Produktentwicklung systematisch?	47
4.1 Organisationsstruktur	47
4.1.1 Vom Funktionsdenken zur Wertstromlogik	47
4.1.2 Kleine autonome Einheiten als Zentrum der Organisation	52
4.1.3 Reduktion der Hierarchieebenen	57
4.1.4 Kernfunktionen in der Einheit, Services im Verbund	60
4.1.5 Strukturen fluide denken	63
4.1.6 Praxistipp: der Weg zur mehrwertorientierten Struktur	63
4.2 Teamstrukturen	66
4.2.1 Konsequente Fortsetzung der Wertorientierung	66
4.2.2 Kleine Teams, große Wirkung	69
4.2.3 Interdisziplinarität mit Augenmaß	71
4.2.4 Praxistipp: Teamstrukturen gestalten	72
4.3 Führungsstrukturen	76
4.3.1 New Leadership: Führung ist kein Titel, sondern eine Funktion	76
4.3.2 Autonomie und Ausrichtung: Führung als Rahmen statt Ansage	79
4.3.3 Das Prinzip der geteilten Führung	82

4.3.4	Warum disziplinarische Führung an Bedeutung verliert	87
4.3.5	Führung als Entscheidungsdesign	90
4.3.6	Moderne Feedback- und Performance-Prozesse	93
5	Wie bringen wir Ideen erfolgreich auf den Markt?	97
5.1	Kernprinzipien für den Durchfluss	97
5.1.1	Wertstrom- und Produktorientierung	98
5.1.2	Flight-Levels-Denkmodell	99
5.1.3	»Move Work to Teams«-Prinzip	101
5.1.4	Schnelle Feedbackschleifen	105
5.2	Flight Level 1 – Teamebene	108
5.2.1	Kleine interdisziplinäre Teams	108
5.2.2	Fokus statt Dauerbeschäftigung	109
5.2.3	Agile Arbeitsmodelle als State of the Art	110
5.2.4	Direkter Kontakt zu Kunden	115
5.2.5	Qualitativ hochwertige Erzeugnisse	117
5.2.6	Transparenz und Visualisierung	118
5.3	Flight Level 2 – Koordinationsebene	119
5.3.1	Vom Subprodukt zur Gesamtlösung	119
5.3.2	Warum Skalierungsframeworks oft nicht helfen – und was Teams wirklich brauchen	120
5.3.3	Zusätzliche Maßnahmen für die reibungslose Zusammenarbeit	125
5.3.4	Typische Fallstricke	128
5.4	Flight Level 3 – Strategieebene	129
5.4.1	Strategie als lernender Prozess	129
5.4.2	Ein Plädoyer für Fokus und Priorisierung	132
5.4.3	Den Produkt-Funnel managen	136
5.4.4	Von der Jahresplanung zur lernenden Finanzierung	139
5.4.5	Freigabeprozesse beschleunigen	141
5.4.6	Flight Level 3 praktisch verankern – mit modernem Portfoliomanagement	143
5.5	Produktentwicklung entlang des Lebenszyklus	152
5.5.1	Discovery: Vom Problem zur prüfbaren Hypothese	153
5.5.2	MVP: Die Brücke von Discovery zu echter Nutzung	155
5.5.3	Kontinuierliche Weiterentwicklung: Von Nutzung zu Wirkung	158
6	Welche Player braucht es für den erfolgreichen Produkt-Launch?	161
6.1	Engineering & Infrastruktur	161
6.1.1	Software-Produktentwicklung	161
6.1.2	Physische Produktentwicklung	164
6.1.3	Tools intelligent koppeln	166
6.2	Künstliche Intelligenz als Enabler	167

6.3	Nahtstellen zum Markt	170
6.3.1	Marketing – vom Push zur Resonanz	170
6.3.2	Vertrieb – vom Pitch zum Kundendialog	172
6.3.3	After-Sales-Service – vom Kostenfaktor zur Lernquelle	173
6.4	Enablement der Kernsupportfunktionen	175
6.4.1	Einkauf – vom Preisdrücker zum Partner	175
6.4.2	Project Management Offices – von der Kontrollinstanz zum Enabler	177
6.4.3	Finance – von starren Budgets zur lernenden Finanzierung	180
6.4.4	Legal – vom Blockierer zur Sparringspartnerin	181
6.5	Weitere Supportfunktionen	182
7	Wie schaffen wir die Voraussetzungen für die passende Kultur?	185
7.1	Vertrauen und psychologische Sicherheit	185
7.2	Umgang mit Fehlern und Lernen	187
7.3	Ownership als die übernommene Verantwortung	188
7.4	Führung und Vorbildwirkung	190
7.5	HR als Kulturhebel oder -bremse	191
7.6	Symbole und Rituale	194
7.7	Prinzipien einer starken Produktentwicklungskultur	195
8	Wie verändern wir unsere Organisation?	197
8.1	Von Projekten zu kontinuierlicher Veränderung	197
8.2	Change-Team als Motor des Wandels	199
8.3	Umgang mit Widerständen	201
8.4	Kommunikation und Narrative	202
8.5	Durch Messen lernen	204
8.5.1	Business Case als Einladung zum Gespräch	205
8.5.2	Kontinuierliches Messen statt einmaligem Kalkulieren	208
9	Manifest der modernen Produktentwicklung	209
10	Was auf dem Spiel steht – und was wir gewinnen können	211
11	Danksagung	213
12	Glossar	215

Einleitung

Ein einzelnes Vorwort wäre einfacher gewesen. Aber »einfach« ist aus der Erfahrung heraus oft genau das, was in der Produktentwicklung nicht funktioniert.

Drei Industrien, drei Technologiewelten – Banking-Software, Medizintechnik als Zusammenspiel von Digitalem und Physischem, Automotive-Hardware – und trotzdem dieselbe Geschichte: überall dieselben Bremsen. Und überall die Erkenntnis: So kann es nicht weitergehen.

Die Stimmen in den folgenden Vorworten zeigen: Innovationsblockaden treffen nicht einzelne Branchen. Sie treffen fast jede Organisation. Und sie treffen auf Menschen, die das nicht länger akzeptieren.

Vorwort aus dem Bereich Banking Software

Europa erreicht nicht nur politisch, sondern auch ökonomisch einen Wendepunkt. Alte Strategien und Strukturen reichen schon lange nicht mehr aus. Technologische Umbrüche und globaler Wettbewerbsdruck verlangen immer schnelleres Handeln.

Technologien wie künstliche Intelligenz verändern Märkte rasant, indem sie Prozesse wie Analyse, Marketing, Produktion und Service in Sekundenschnelle optimieren, während traditionelle Organisationen oft zu langsam reagieren. Wer früh handelt, sichert sich dadurch klare Wettbewerbsvorteile.

Talent, Know-how und technologische Substanz sind vorhanden. Die Fähigkeit, aus guten Ideen konsistent wirksame Produkte zu entwickeln, fehlt. Der Engpass ist nicht die Kreativität, sondern es sind die Strukturen, Entscheidungslogiken und Lernzyklen. Zu oft bremsen Bürokratie, unklare Verantwortung und fragmentierte Organisationen die Produktentwicklung aus.

Kunden schätzen Einfachheit und Unkompliziertheit. In meiner Rolle als Verantwortlicher für die digitalen Kanäle der ING erlebe ich täglich, wie eng Kundenerlebnis, Technologie, Betrieb und Produktentwicklung zusammenhängen. Organisatorische Entscheidungen zeigen sich direkt in der Praxis: Sie ermöglichen echten Nutzen oder blockieren den Fortschritt durch unnötige Komplexität.

Ich habe früh gesehen, welches Potenzial Organisationen entfalten, wenn Produktverantwortung klar ist, iterativ gearbeitet wird und Teams echte Autonomie haben. Gleichzeitig scheitern viele Initiativen nicht an Technologie oder Methoden, sondern an unklaren Zielen, schlechter Problemdefinition und einem reflexhaften Fokus auf Lösungen.

Unter dem Label »Agilität« bleiben Denk- und Entscheidungsmodelle dabei oft unverändert.

Christoph Schmiedinger hat mit diesem Buch kein Methodenkompendium, sondern eine ehrliche Diagnose und einen praxisnahen Leitfaden für Organisationen, die Wirkung erzielen wollen, geschaffen. Es zeigt, wie man Wertströme ernst nimmt, Lernen zum Steuerungsinstrument macht und Innovation systematisch gestaltet.

Es ist alles vorhanden, um wieder Maßstäbe in der Produktentwicklung zu setzen – wenn wir Fokus schaffen, Fluss ermöglichen und Verantwortung neu denken. Die Zukunft entsteht aus den Entscheidungen, die wir heute treffen.

Sven Ellner, IT Lead Retail Digital (ING Deutschland)

Vorwort aus dem Bereich Medizintechnik

Europa galt lange als Innovationsmotor der Welt. Deutschland und seine europäischen Nachbarn waren führend im Export innovativer Produkte. Doch heute hemmt zunehmende innerbetriebliche Bürokratie die Innovationskraft. Warum ist das so – und wie lässt sich das ändern? Diese Fragen haben wir uns auch in meinem Verantwortungsbereich gestellt.

Viele der sogenannten (agilen) Frameworks bieten schnelle Antworten, scheitern jedoch häufig in der Umsetzung, wenn sie dogmatisch angewendet werden und die eigentliche Bedeutung ihrer Prinzipien und zugrunde liegenden Konzepte in den Hintergrund tritt. In seinem Buch zeigt Christoph Schmiedinger eindrucksvoll, warum dies geschieht, was Prinzipien und Konzepte bewirken sollen und dass gezielte Ansätze bessere Lösungen ermöglichen als große Frameworks von der Stange.

Gemeinsam haben wir einige der beschriebenen Ansätze umgesetzt – mit überzeugenden Ergebnissen: stärkere Identifikation mit dem Produkt, mehr Eigenverantwortung, schnellere und bessere Entscheidungen, höhere Qualität der Entwicklungsergebnisse, kürzere Entwicklungszyklen sowie gesteigerte Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.

Eine wichtige Erkenntnis: Die Prinzipien lassen sich nicht über Nacht implementieren. Sie benötigen Zeit, um ihre Wirkung zu entfalten – und vor allem Führungskräfte, die offen für Veränderungen sind, auch wenn diese unbequem erscheinen und bedeuten, Macht und Kontrolle abzugeben. Es lohnt sich! Haben Sie Mut, die Dinge zu verändern, die Sie heute blockieren. Ein Schritt nach dem anderen. Kleine Änderungen zeigen große Wirkung.

Karsten Fischer, Business Unit Head eines internationalen Medizintechnikunternehmens

Vorwort aus dem Bereich Automotive

Innovationsfähigkeit ist heute kein Randthema mehr, sondern ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Märkte entwickeln sich dynamisch, technologische Zyklen werden kürzer und Kundenerwartungen verändern sich kontinuierlich. In diesem Umfeld entscheidet nicht die Anzahl guter Ideen, sondern die Fähigkeit, frühzeitig relevante Insights zu gewinnen und diese konsequent in marktfähige Innovationen und nachhaltiges Geschäft zu überführen.

Der Kern moderner Innovation liegt in der Geschwindigkeit des Fortschritts: gemeinsam mit dem Kunden zu entwickeln, schnell zu lernen und dort in Führung zu gehen, wo es wirklich zählt. Tempo entsteht nicht durch Aktionismus, sondern durch frühzeitiges Engagement, klare Verantwortlichkeiten und einen kompromisslosen Fokus auf Wirkung. Wer früh versteht, was Kunden wirklich brauchen, kann Innovation gezielt vorantreiben, Risiken verringern und sich langfristig vom Wettbewerb absetzen.

Bei TE Connectivity haben wir die Weichen genau darauf gestellt: eine Innovationsstrategie etabliert, die Insights systematisch sammelt, in Vorentwicklung überführt und daraus skalierbares Business generiert. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die funktionsübergreifende Zusammenarbeit: Innovation entsteht nicht in Silos, sondern im Zusammenspiel von Markt, Technologie, Organisation und Umsetzung.

Ein wichtiger Enabler dieses Innovationsprozesses ist der gezielte Einsatz künstlicher Intelligenz. KI verstehen wir nicht als Selbstzweck, sondern als wirkungsorientiertes Werkzeug, das den gesamten Innovationszyklus unterstützt – von der Insight-Gewinnung bis zur Markteinführung.

Dieses Buch steht für genau diese Haltung: Innovation bewusst zu gestalten, Verantwortung zu übernehmen und dauerhaft an der Forefront zu bleiben – als Organisation und als Gestalter der Zukunft. Ich wünsche Ihnen inspirierende Impulse und konkrete Orientierung für den Weg nach vorn.

Rolf Jetter, Director Innovation Hub (TE Connectivity)

Über das Buch

Warum dieses Buch jetzt?

Warum dieses Buch? Ganz einfach: Es ärgert mich, wie sehr Europa in der Produktentwicklung ins Hintertreffen geraten ist, denn ich bin überzeugt, dass wir es besser können. Produktentwicklung ist der Mut, Neues zu wagen. Sie entscheidet damit über unsere

Wettbewerbsfähigkeit und unsere Zukunftschancen. Dieses Buch ist deshalb ein Plädoyer: für mehr Tempo, mehr Klarheit und mehr Wirkung. Ohne Buzzword-Bingo, aber mit klaren Prinzipien, stringenter Disziplin und einer Portion Mut.

Denn obwohl die letzten drei Jahrzehnte einen enormen Wandel gebracht haben – Digitalisierung, Softwareentwicklung, neue Arbeitsweisen und künstliche Intelligenz – erlebe ich in meiner Beratungspraxis immer wieder: Viele Organisationen entwickeln Produkte noch so traditionell, als hätte sich die Welt kaum verändert. Besonders außerhalb von Apps, Webanwendungen oder Plattformen – dort, wo physische Produkte entstehen oder Software mit Hardware verschmilzt – dominiert vielerorts noch eine Arbeitsweise aus der Vergangenheit.

Das ist kein kleiner Schönheitsfehler. Es ist fatal für die Wettbewerbsfähigkeit Europas, denn diese hängt direkt an der Innovationskraft unserer Unternehmen. Wer Produkte nicht schnell, effizient und kundenzentriert entwickelt, läuft Gefahr, den Anschluss an die globalen Taktgeber USA, China und Indien endgültig zu verlieren.

Dabei geht es nicht darum, das Bestehende schlechtzureden. Viele Unternehmen haben enorme Expertise, oft technologisch auf Weltklassenniveau. Aber genau deshalb ist der Kontrast so frappierend: Neben hochinnovativen Technologien sehe ich altmodische Prozesse, überladene Freigaben, ineffiziente Schnittstellen. Gute Ideen verhungern in Meetings. Projekte laufen jahrelang nebeneinander, ohne je Wirkung zu entfalten.

Ich selbst habe diese Entwicklung hautnah miterlebt. 2009 begann ich als Ingenieur in der Forschung und Entwicklung für sicherheitskritische Kommunikationssysteme – klassisch, mit langzyklischen Planungen und umfangreichen Prozessen. 2012 kam dann der erste Kontakt mit agilen Arbeitsweisen: ein Aha-Moment. Und plötzlich wurde klar, dass Tempo und Struktur kein Widerspruch sind.

Mit dem Wechsel in die Beratung habe ich in den letzten zwölf Jahren unterschiedlichste Branchen und damit auch Unternehmen begleitet: IT-Dienstleister, Banken, Energieversorgung, Pharma, Medizintechnik, Automotive bis hin zur Schwerindustrie. Überall die gleiche Erfahrung: Nur wenn Strukturen, Prozesse und Kultur zusammenspielen, wird Produktentwicklung wirklich leistungsfähig. Und nur dann schafft sie, was Unternehmen am dringendsten brauchen: Produkte, die innovativ sind, Kundinnen und Kunden echten Mehrwert bieten, sie begeistern und am Markt Wirkung entfalten.

Genau hier setzt dieses Buch an. Es will keine Enzyklopädie sein, sondern ein kompakter Praxisleitfaden für alle, deren Organisation von Produktentwicklung lebt. Und das betrifft heute längst nicht mehr nur Industrie- oder Softwareunternehmen. Durch Digitalisierung, Mechatronisierung und künstliche Intelligenz ist Produktentwicklung zum Nervensystem aller Branchen geworden.

Früher wählte man beispielsweise eine Bank vor allem nach den Konditionen aus. Heute entscheidet mit, welche App sie anbietet: Ist sie intuitiv? Bietet sie jene Funktionen, die ich regelmäßig nutze? Wie reibungslos läuft damit mein finanzieller Alltag? Ähnliche Beispiele finden sich in jeder Branche – ob Medizintechnik, Automotive oder Energieversorgung. Produkte sind nicht mehr nur Hardware oder Verträge, sie sind ganzheitliche Nutzungserfahrungen. Und genau deshalb ist es so entscheidend, wie wir sie entwickeln und wie schnell wir dabei werden, um die aktuellen Bedürfnisse zu adressieren.

Das zeigt: Produktentwicklung gehört ins Zentrum nahezu jeder Organisation – nicht als Supportfunktion, sondern als Motor für Innovation, als Basis für Wettbewerbsfähigkeit, als Herzstück für Wachstum. Denn wenn wir in Europa die nächsten Jahrzehnte unseren Wohlstand sichern wollen, führt kein Weg daran vorbei, Produktentwicklung neu zu denken.

Für wen ist dieses Buch?

Wenn klar ist, warum wir Produktentwicklung neu denken müssen, stellt sich die nächste Frage: Für wen ist dieses Buch eigentlich geschrieben?

Die Antwort ist einfach: für alle, die in Organisationen Verantwortung tragen – egal ob im Großen oder im Kleinen – und die spüren, dass Produktentwicklung mehr sein kann als ein mühseliger langwieriger Prozess. Im Folgenden die wichtigsten Gruppen kurz und knapp skizziert:

Topmanagement und Geschäftsführung

Für Vorstände und Geschäftsführung ist Produktentwicklung oft der Herzschlag des Unternehmens. Neue Produkte inklusive geeigneter Services entscheiden über Umsatz, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Dieses Buch zeigt, wie sich Entwicklungsprozesse so gestalten lassen, dass sie Innovation bei hoher Effizienz ermöglichen – und wie Unternehmen sich dafür richtig aufstellen müssen.

Leiterinnen und Leiter von Geschäftsbereichen

Wer für eine Business Unit verantwortlich ist, weiß: Produkte inkl. deren Added Services sind Umsatztreiber und Differenzierungsmerkmal zugleich. Ob PKW-Scheinwerfer beim Automobilzulieferer oder Softwareapplikationen einer Bank: Produktentwicklung ist integraler Bestandteil des Geschäfts. Hier hilft das Buch, Strukturen zu schärfen und Entwicklungsarbeit wirksamer zu machen.

F&E-, IT- und Digitalisierungsverantwortliche

In vielen Unternehmen ist Produktentwicklung der Kernauftrag ganzer Abteilungen oder Bereiche. Ob Forschung & Entwicklung, IT oder Digitalisierungsinitiativen: In diesem Buch finden Verantwortliche konkrete Hinweise, wie sie ihre Teams besser strukturieren,

Prozesse verbessern und Innovation effizient vorantreiben können – immer mit dem Blick darauf, was die Kundinnen und Kunden wirklich brauchen und wie sich daraus Marktchancen ergeben.

Projektmanagement-Offices (PMOs) und zentrale Methodeneinheiten

PMOs oder zentrale Methodeneinheiten (in der Industrie oftmals als PMT – Prozesse, Methoden und Tools – bezeichnet) bündeln in vielen Unternehmen das Know-how für Prozesse, Methoden und Tools. Sie schaffen damit den Rahmen, in dem (Produkt-)Entwicklung überhaupt funktionieren kann und soll. Dieses Buch gibt Impulse, wie dieser Rahmen so gestaltet wird, dass er Geschwindigkeit und Qualität unterstützt, statt sie auszubremsten.

Operative Führungskräfte und Rollen in der Produktentwicklung

Teamleitung, Projekt- oder Programmleitung, Product Manager oder Product Owner, (Agile) Coaches – sie alle sind nah dran am Alltag der Produktentwicklung. Für sie hält das Buch konkrete Werkzeuge und Praktiken bereit, um ihre Teams effektiver zu führen und moderne Arbeitsweisen tatsächlich wirksam umzusetzen.

Organisationsentwicklung und HR

Wer Strukturen, Prozesse, Kultur und Führung im Unternehmen weiterentwickelt, hat einen direkten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Organisation und damit auch der Produktentwicklung. Dieses Buch liefert Orientierung, wie Organisationen aufgestellt sein müssen, um mit dem globalen Spitzenfeld mithalten, und wie Mitarbeitende ein Umfeld bekommen, in dem sie Verantwortung übernehmen können.

Unterstützende Funktionen

Auch Einkauf, Qualitätsmanagement, Finance oder Legal prägen die Produktentwicklung. Sie entscheiden mit, wie schnell ein Unternehmen agieren kann oder ob es sich im Dickicht von Regeln und Freigaben verliert. Das Buch zeigt, wie Supportfunktionen vom Gatekeeper zum Enabler und Beschleuniger werden.

Die Vielfalt der Zielgruppen macht deutlich: Produktentwicklung ist kein Randthema für Spezialistinnen oder Spezialisten, sondern eine Querschnittsaufgabe. Dieses Buch bündelt Impulse und konkrete Ansätze für alle, die Produkte entwickeln, Prozesse verantworten oder Organisationen gestalten – mit dem Ziel, Wirkung und Ergebnisqualität spürbar zu erhöhen.

Welches Vorwissen braucht es?

Dieses Buch startet nicht bei null. Es richtet sich an Leserinnen und Leser, die sich bereits ernsthaft mit moderner Organisationsgestaltung und Produktentwicklung beschäftigt und dabei Themen wie kundenzentriertes Arbeiten, iterative Entwicklung und ein zeitgemäßes

Führungsverständnis kennengelernt haben. Ein Methodenlexikon muss dafür niemand auswendig können. Hilfreich ist, wenn die folgenden Denkweisen vertraut sind:

- Produktdenken statt Projektdenken: Wert entsteht über einen Lebenszyklus und nicht nur bis zum Go-live.
- Zusammenarbeit über Silos hinweg: Teams arbeiten interdisziplinär und End-to-End.
- Iteratives Arbeiten: Lernen durch kurze Schleifen, nicht durch perfekte Planung.
- Modernes Leadership-Verständnis: Führung schafft Rahmen, Klarheit und Entscheidungsräume, statt alles selbst zu entscheiden.

Falls diese Denkweisen noch ungewohnt sind, ist das kein Problem. Das Buch lässt sich dennoch gut lesen. An einzelnen Stellen kann es jedoch sinnvoll sein, Konzepte gezielt zu vertiefen.

Welche Problemlösungen finden sich in den jeweiligen Kapiteln?

Bücher liest man nicht immer linear und doch folgt dieses Buch einer klaren Dramaturgie. Es beginnt mit dem Warum, klärt dann das Was und führt schließlich zum Wie. Damit entsteht ein roter Faden, der Orientierung gibt und zugleich Freiraum lässt, einzelne Kapitel gezielt nachzuschlagen.

Nicht alle Interessierten werden dieses Buch linear von vorne bis hinten lesen. Häufig steht eine konkrete Herausforderung im Vordergrund: Was bremst uns gerade und wo liegt ein praktikabler Ansatz? Für diesen problemorientierten Einstieg folgt eine Liste typischer Symptome aus der Produktentwicklung, jeweils mit einem direkten Verweis auf das dazu passende Kapitel.

Problem	Einstieg (Kapitel)
Wir sehen den Druck, aber es fehlt uns die Einordnung von außen.	Der Blick nach außen (1.1)
Produktentwicklung steht bei uns »irgendwie« unter Stress – aber keiner kann's sauber erklären.	Warum Produktentwicklung unter Druck steht (1.3)
Wir verwenden ständig das Wort »Produkt«, aber meinen jedes Mal etwas anderes.	Was ist eigentlich ein Produkt? (2)
Bei uns ist unklar, wer eigentlich entscheidet: Product Manager, Product Owner oder Projektleitung.	Product Management, Product Ownership – und die Projektleitung (2.2)
Wir sind in Silos organisiert – und wundern uns, dass nichts End-to-End fließt.	Vom Funktionsdenken zur Wertstromlogik (4.1.1)
Wir reden über »Autonomie«, aber die Einheiten sind nicht wirklich handlungsfähig.	Kleine autonome Einheiten als Zentrum der Organisation (4.1.2)

Problem	Einstieg (Kapitel)
Entscheidungen dauern ewig, weil zu viele Ebenen mitreden.	Reduktion der Hierarchieebenen (4.1.3)
Kernarbeit und Services sind so getrennt, dass Teams permanent blockiert sind.	Kernfunktionen in der Einheit, Services im Verbund (4.1.4)
Unsere Strukturen sind zu starr – wir können nicht nach Bedarf strukturieren.	Strukturen fluide denken (4.1.5)
Unsere Teams sind zu groß – Verantwortung verdampft.	Kleine Teams, große Wirkung (4.2.2)
Führung wird als Titel verstanden – nicht als Funktion.	New Leadership: Führung ist kein Titel, sondern eine Funktion (4.3.1)
Autonomie vs. Ausrichtung: entweder Wildwuchs oder Mikromanagement.	Autonomie und Ausrichtung: Führung als Rahmen statt Ansage (4.3.2)
Entscheidungen dauern – niemand hat Mandat (oder traut sich).	Führung als Entscheidungsdesign (4.3.5)
Feedback-/Performance-Systeme demotivieren mehr, als dass sie zur Entwicklung beitragen.	Moderne Feedback- und Performance-Prozesse (4.3.6)
Wir arbeiten viel – aber es kommt zu wenig beim Markt an.	Wertstrom- und Produktorientierung (5.1.1)
Teams liefern lokal – aber gemeinsam liefern wir nicht.	Flight-Levels-Denkmodell (5.1.2)
Wir schieben Leute von Projekt zu Projekt – und wundern uns, dass Verantwortung und Tempo fehlen.	»Move Work to Teams«-Prinzip (5.1.3)
Wir lernen zu langsam – Feedback kommt zu spät oder gar nicht.	Schnelle Feedbackschleifen (5.1.4)
Wir sind dauerbeschäftigt, aber Output/Impact bleibt dünn.	Fokus statt Dauerbeschäftigung (5.2.2)
Wir entwickeln am Markt vorbei – Kontakt zu Kundinnen und Kunden ist delegiert.	Direkter Kontakt zu Kundinnen und Kunden (5.2.4)
Qualität kommt zu spät. Nacharbeit frisst uns.	Qualitativ hochwertige Erzeugnisse (5.2.5)
Wir haben Ergebnisse – aber sie bleiben unsichtbar. Entscheidungen passieren weiter »aus dem Bauch« heraus.	Transparenz und Visualisierung (5.2.6)
Wir haben mehrere Teams – aber am Ende kommt kein <i>gemeinsames</i> Produkt heraus.	Vom Subprodukt zur Gesamtlösung (5.3.1)
Wir haben ein Skalierungsframework eingeführt – und bekommen trotzdem keine bessere Lieferung.	Warum Skalierungsframeworks in der Regel nicht die Lösung sind (5.3.2)
Strategie ist bei uns ein Dokument – kein lernender Prozess.	Strategie als Lernprozess (5.4.1)
Wir priorisieren, aber eigentlich fehlt uns Fokus im Portfolio.	Ein Plädoyer für den Fokus (5.4.2)

Problem	Einstieg (Kapitel)
Ideen verschwinden im Nirvana – kein Funnel, kein System.	Den Produkt-Funnel managen (5.4.3)
Finanzierung ist bei uns Planerfüllung – nicht Lernen. Mittel folgen Politik, nicht Wirkung.	Von der Jahresplanung zur lernenden Finanzierung (5.4.4)
Wir ersticken in Freigaben, Gateways und Schleifen.	Freigabeprozesse beschleunigen (5.4.5)
Wir reden viel <i>über</i> Kundinnen und Kunden – aber viel zu wenig <i>mit</i> ihnen.	Discovery: Vom Problem zur prüfbaren Hypothese (5.5.1)
Unsere MVPs sind entweder Spielzeug – oder schon das »fertige Produkt« im Tarnanzug.	MVP: Die Brücke von Discovery zu echter Nutzung (5.5.2)
Nach dem Go-live verliert das Produkt an Fahrt – Ownership verflüchtigt sich, Lernen endet.	Kontinuierliche Weiterentwicklung: Von Nutzung zu Wirkung (5.5.3)
Unsere Infrastruktur ist der heimliche Flaschenhals (Tools, Umgebungen, Prüfstände).	Engineering & Infrastruktur (6.1)
KI ist da – aber wir nutzen sie wie ein Spielzeug statt als echten Beschleuniger.	Künstliche Intelligenz als Enabler (6.2)
Marketing kommt zu spät – am Ende wird »vermarktet«, was nie richtig verstanden wurde.	Marketing – vom Push zur Resonanz (6.3.1)
Vertrieb und Produktentwicklung ziehen in verschiedene Richtungen.	Vertrieb (6.3.2)
Einkauf optimiert Preis – und erzeugt Nebenwirkungen auf Zeit, Qualität und Innovation.	Einkauf – vom Preisdrücker zum Partner (6.4.1)
Das PMO misst Fortschritt – aber erzeugt dabei Reibung statt Flow.	Project Management Offices – von der Kontrollinstanz zum Enabler (6.4.2)
Budgetierung ist bei uns ein Stoppschild: zu starr, zu langsam, zu politisch.	Finance – von starren Budgets zur lernenden Finanzierung (6.4.3)
Legal ist bei uns Endgegner, statt früher Sparringspartner, der Tempo ermöglicht.	Legal – vom Blockierer zur Sparringspartnerin (6.4.4)
Die Leute halten sich zurück – niemand sagt, was er/sie wirklich sieht.	Vertrauen und psychologische Sicherheit (7.1)
Fehler werden bei uns wegmoderiert – nicht aus gewertet. Dadurch lernen wir zu langsam und zu leise.	Umgang mit Fehlern und Lernen (7.2)
Alle reden von Ownership – aber niemand kann sagen, wie sie konkret entsteht.	Ownership als übernommene Verantwortung (7.3)
HR-Prozesse passen nicht zur gewünschten Kultur – und ziehen uns in alte Muster zurück.	HR als Kulturhebel oder -bremse (7.5)
Wir stoßen auf Widerstand – und tun so, als wäre das ein »Mindset-Problem«.	Umgang mit Widerständen (8.3)

Problem	Einstieg (Kapitel)
Wir ändern Strukturen – aber erzählen weiter die alte Geschichte. Niemand versteht das »Warum«.	Kommunikation & Narrative (8.4)
Wir investieren viel – aber lernen nicht, ob die Veränderung wirklich wirkt.	Messen & Lernen (8.5)
Wir fragen uns: Warum das alles – und was passiert, wenn wir es nicht tun?	Was steht auf dem Spiel? (10)

Falls eine Herausforderung nicht exakt in der Liste auftaucht, hilft in der Regel der nächstliegende Einstieg: Die beschriebenen Muster ähneln sich, auch wenn sie im Alltag unterschiedlich aussehen. Entscheidend ist, Produktentwicklung als Herzstück der Organisation neu zu denken. Genau dort setzt das nächste Kapitel an.

Der Autor



Christoph Schmiedinger hat Produktentwicklung von allen Seiten erlebt: als Ingenieur im Detail, als Product Owner mitten in den Organisationsstrukturen und als Berater auf Augenhöhe mit Teams, mittlerem Management und Topmanagement. Er kennt den Stolz, wenn ein Prototyp endlich funktioniert. Und er kennt den Frust, wenn eine gute Idee im Dickicht von Prozessen steckenbleibt.

Seit über 15 Jahren bewegt er sich an der Schnittstelle von Technik, Organisation und Führung. In dieser Zeit hat er Unternehmen aus Automotive, Medizintechnik, Industrie, Banking, Energieversorgung und Pharma bei der Entwicklung verschiedenster Produkte und digitaler Lösungen begleitet – von der ersten Skizze bis zur Markteinführung und darüber hinaus. Seine Rolle: der smarte Sparringspartner, der den Fokus nicht auf Frameworks legt, sondern gemeinsam mit Management und Teams Wege findet, wie sich Hindernisse pragmatisch aus dem Weg räumen lassen. Damit Ideen schnell Realität werden und die PS tatsächlich auf die Straße kommen.

Heute ist er Unternehmensberater, Autor und Keynote-Speaker. Zwei Bücher, über 100 Vorträge und unzählige Projekte – und trotzdem kein Dogmatiker. Sein Ansatz ist pragmatisch, manchmal radikal, immer mit klarem Blick aufs Wesentliche.

1 Innovationsblockade: Wenn Ideen da sind, aber Wirkung ausbleibt

Europa hat kein Ideenproblem. Was fehlt, ist Tempo in Umsetzung und Lernen – und der Mut, Entscheidungen zu treffen, bevor alles hundertprozentig abgesichert ist. Zu oft verliert sich das in Überformalität und Bürokratie.

Wenn ich also von der »Innovationsblockade« spreche, meine ich deshalb nicht zu wenig Kreativität, zu wenig Workshops oder zu wenig Post-its. Ich meine etwas Nüchterneres und Ehrlicheres: Aus guten Einfällen wird zu selten oder zu langsam Wirkung am Markt. Nicht, weil Menschen nicht könnten, sondern weil Organisationen Tempo gegen Ordnung eintauschen: Zu viele benötigte Freigaben, zu viele Schnittstellen, zu wenig klare Verantwortung und am Ende wird aus Absicherung schnell Stillstand.

Denn Innovation ist mehr als eine gute Idee: Eine Erfindung (Invention) kann technisch brillant sein. Zur Innovation wird sie erst, wenn sie am Markt Wirkung entfaltet und wirtschaftlich trägt (siehe dazu auch Abbildung 4).

1.1 Der Blick nach außen

Ich will kein zu düsteres Bild zeichnen. Europa hat nach wie vor großartige Ingenieurinnen und Ingenieure, starke Industrie, solide Forschung und in manchen Nischen spielen wir sogar ganz vorne mit. Aber sobald wir den Blick nach außen richten, fällt ein Muster auf, das sich nicht mehr wegdiskutieren lässt: Wir fallen zurück. Nicht über Nacht, sondern Jahr für Jahr. Und wenn man ehrlich ist, wirkt es in der Rückschau fast brutal, wie stark uns die USA und China in den letzten zwei bis drei Jahrzehnten abgehängt haben.

Ich war in der Zeit der Dotcom-Blase noch nicht »alt genug«, um das bewusst mitzuerleben. Damals begann dieser irre Schub an Tech- und Internetfirmen, vor allem in den USA. Viele davon sind während des Platzens der Blase oder danach auch wieder vom Erdboden verschwunden. Gleichzeitig sind die erfolgreichen unter ihnen heute keine hippen Start-ups mehr, sondern Schwergewichte, deren Marktbewertungen in Größenordnungen jener großer Volkswirtschaften liegen.

Und jetzt, gut 20 Jahre später, rutschen wir in den nächsten großen Hype, den KI-Boom. Ob das am Ende wieder eine Blase ist oder nicht, ist fast zweitrangig. Entscheidend ist, wer wieder vorne auf der Bühne steht, wer die Plattformen baut, die Ökosysteme kontrolliert, die besten Talente anzieht und damit die Standards setzt. Und einmal mehr müssen wir uns

die Frage stellen, wer bei diesem Wettrennen eher wieder zuschaut statt aktiv mitgestaltet – während die USA die Spielregeln schreiben.

China ist ein anderes Kapitel. Die durchaus beachtlichen Tech-Größen der Chinesen haben lange kaum Druck in Europa ausgeübt, weil ihr eigener Binnenmarkt groß genug war. Aber auch diese Welle rollt. Im E-Commerce sehen wir das längst. Temu, Shein und Co. drängen Schritt für Schritt in europäische Märkte.

Was uns aus China stärker trifft und in Zukunft noch stärker treffen wird, ist die Kombination aus Technologie, Engineering und Produktion, gepaart mit Preisen, die sich für europäische Anbieter kaum realisieren lassen, ganz unabhängig von der Frage staatlicher Subvention. Green Energy ist ein gutes Beispiel: Bei Photovoltaik-Modulen war Deutschland einmal Weltspitze, heute ist das Bild deutlich verschoben.¹ Und bei Elektroautos wirkt es, als würde uns das gleiche Schicksal ereilen, nur in deutlich größerem Ausmaß, wenn man die Anzahl der Arbeitnehmenden im Automotive-Segment in Europa heranzieht.

Wenn man das alles zusammennimmt, haben wir in Europa in den letzten Jahrzehnten spürbar Boden verloren. Das Problem ist nicht nur, dass wir zurückliegen. Entscheidend ist die Dynamik: Es zeigt sich keine echte Aufholjagd, sondern ein Mitlaufen im Windschatten, und wir werden dabei immer weiter abgehängt. Wenn man jetzt noch eine Dimension weiter denkt: Auch der Wohlstand unserer Gesellschaft hängt unmittelbar mit Innovation und Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft zusammen. Das sollte uns definitiv zu denken geben. Und genau daran mache ich diese – unsere – Innovationsblockade fest.

Neue Betriebssysteme für Innovation und Leistungsfähigkeit

Gastbeitrag von Michael Geisinger, Chief Information Officer, Athlon International

Wenn ich auf meine Jahre in China zurückblicke, dann erinnere ich mich vor allem an eines: Geschwindigkeit!

Die Art und Weise, wie dort Software und digitale Produkte entwickelt werden – mit radikaler Pragmatik, kurzen Entscheidungswegen und einem gnadenlosen Fokus auf Wirkung – prägt bis heute mein Verständnis von moderner Produktentwicklung. Diese Erfahrung aus erster Hand hat mir gezeigt, wie groß der Abstand geworden ist, den Europa zu den globalen Vorreitern China und USA aufgebaut hat. Nicht, weil uns Talent oder Ideen fehlen, sondern weil unsere Systeme oft ausbremsen, was eigentlich beschleunigt werden müsste.

1 Siehe dazu auch folgende Fraunhofer Studie: <https://www.ise.fraunhofer.de/content/dam/ise/en/documents/publications/studies/recent-facts-about-photovoltaics-in-germany.pdf>.

Deshalb ist dieses Buch so wichtig. Es beschreibt, woran Produktentwicklung in Europa scheitert – und wie wir es besser machen können. Nicht mit der nächsten Methode, sondern mit klaren Prinzipien: Verantwortung dort verankern, wo Wissen sitzt. Fluss statt Bürokratie. Lernen vor Planen. Das ist kein theoretisches Idealbild, sondern gelebte Praxis in jenen Regionen der Welt, die heute den Takt vorgeben.

In meiner aktuellen Rolle in Europa – und ganz konkret bei Athlon – wende ich genau diese Erfahrungen an. Wir bauen Strukturen, die Tempo ermöglichen. Wir reduzieren Komplexität, wo sie keinen Wert schafft. Und wir schaffen Entscheidungsräume, damit Teams wirken können, statt zu verwalten. Mein Anspruch ist klar: Wir wollen nicht länger hinterherlaufen, sondern vorangehen. Nicht reagieren, sondern gestalten.

Dieses Buch liefert dafür den richtigen Rahmen – und vielleicht auch den notwendigen Weckruf. Denn unsere Wettbewerbsfähigkeit hängt davon ab, ob wir es schaffen, Produktentwicklung neu zu denken: schneller, mutiger, lernorientierter.

Es ist höchste Zeit!

1.2 Fokus auf das, was wir beeinflussen können

Man kann die Innovationsblockade mit großen Dimensionen erklären: Geopolitik, Regulierung, Kapitalmärkte, Bildungssysteme, Demografie. Alles spielt hinein. Zwei Beobachtungen machen das ziemlich deutlich: Erstens ist Risikokapital in Europa deutlich weniger verfügbar als in den USA.² Viele Tech-Unternehmen, die hier gegründet wurden, sind später dorthin gegangen, wo Wachstumskapital, Marktgröße und Ökosystem schneller greifen. Die zweite Beobachtung: Länder wie China spielen mit anderen Karten. Sechs Tage die Woche arbeiten, extreme Geschwindigkeit, hoher Druck – das ist nicht alles erstrebenswert, aber es zeigt, wie sehr Systeme auf Tempo optimiert werden können, wenn man es unbedingt will.

Die genannten Gründe stimmen alle. Und genau hier kippen viele Diskussionen: Wir bleiben bei der Diagnose, nennen es unfair – und geben damit den eigenen Handlungsraum gleich mit ab.

Dieses Buch setzt deshalb bewusst einen anderen Fokus. Es geht weniger um die Rahmenbedingungen. Nicht, weil sie unwichtig wären, sondern weil wir sie als Einzelne oder als Organisationen oft nur indirekt beeinflussen können. Ja, wir können politisch mitgestalten, wir können in einer Demokratie wählen gehen, wir können uns in Verbänden engagieren und wir können unsere Stimme erheben. Aber der Wandel zu innovationsbegünstigenden

2 Siehe dazu auch folgende Studie der European Investment Bank (EIB): <https://www.eib.org/en/publications/20240130-the-scale-up-gap>.