

Produktmanagement

Verantwortung im öffentlichen Sektor

- Betreuung von eGovernment-Produkten auf kommunaler, föderaler und Bundesebene.
- Integration von Produkten aus dem Kontext des IT-Planungsrats (PVOG, FIT-Connect).
- Enge Abstimmung mit Bund, Ländern und Kommunen, inkl. Gesetzeskonformität, Datenschutz und IT-Sicherheit.

In der öffentlichen Verwaltung bedeutet Produktmanagement vor allem **Verantwortung für E-Government-Lösungen** im föderalen Umfeld. Die Lösungen müssen nicht nur die Grundvoraussetzung der Rechtstreue erfüllen, sondern sich in die bestehenden Workflow- und Wertschöpfungsketten einfügen. Dabei müssen sie das Nutzungs- und auch das Mehrwertversprechen für Bürger/Unternehmen (als Verwaltungskunden) wie auch der zuständigen Behörde erfüllen.

Produkte und Angebote in diesem Umfeld können also wegen des Interoperabilitätsanforderungs nicht für sich stehen, sondern sind in einer Stakeholder-Landschaft verortet. Eine Aufgabe des Produktmanagements ist es, diese Aspekte zu beachten und in die Betrachtungen, Empfehlungen und Entscheidungen mit einzubeziehen.

Das **Produktportfolio** des IT-Planungsrates weist bereits heute eine beeindruckende Breite und Tiefe auf. Die auf der Bundesebene formulierten Anforderungen an Bündelung und tiefergehende Interoperabilität – auch im europäischen Kontext – sind eine Chance, das Produktportfolio weiterzuentwickeln.

Eine besondere Bedeutung kommt dabei die Beantwortung der Frage nach der **digitalen Souveränität** zu. Eine absolute digitale Souveränität ist voraussichtlich nur schwer zu erreichen und nicht erstrebenswert. Gezielte Schwerpunkte kann die öffentliche Verwaltung gleichwohl durch souveränitätsfördernde Maßnahmen wie zentrale Register, Verbindlichkeit von Standards und der gezielten Förderung von gemeinfreien Ansätzen wie Open Source Software setzen, ohne gleichzeitig erdrosselnd auf den Markt einzuwirken.

Aufgaben in diesem Kontext sind u.a. die Abstimmung mit politischen Gremien, Sicherstellung der Gesetzeskonformität, sowie die Koordination zwischen Bund, Ländern und Kommunen bei der Weiterentwicklung der Produkte.

Businessplan & Produktdesign

- Entwicklung von Geschäftsmodellen und Produktarchitekturen, u.a. Atlassian-as-a-Service (Managed Service für Jira/Confluence).
- EUDI-Wallet (EU-Digital Identity, Piloten bis 2026).
- Generative KI-Plattform für einen horizontalen Verbund auf Ebene von öffentlichen-IT-Dienstleistern.
- Gezielter Einsatz von Discovery Tools und Marktübersichten (Zukunftsforschung, Trend und Tech Radars).
- Entwicklung von zahlreichen Businessplänen im finanzwirtschaftlichen, industriellen und handelsgerpägten Umfeld.

Bei der Arbeit im Produktmanagement sollten moderne **Tools und Methoden** zum Einsatz kommen, welche ein Alignment zwischen Kundenbedürfnissen, Ressourcen und strategischen Zielen sicherstellen. Tools, welche helfen, die anfängliche Ideenphase zu strukturieren („Ideen & Insights“ gesammelt, bewertet und in Roadmaps überführt) und der **Nutzen** jedes potenziellen Features fundiert begründen, sind nicht das Wesen aber sehr nützlich in der täglichen Portfolio und Produkt-Management-Arbeit.

Produktentwicklung in regulierten Märkten

- Einführung von Produkten im E-Commerce und staatlichen Glücksspiel.
- Balance zwischen Innovation und Compliance.
- Entwicklung von eGovernment-Produkten und Services.

Schnell wachsende digitale Märkte wie E-Commerce und Online-Glücksspiel stellen besondere Anforderungen an die Produktentwicklung. In diesen Branchen wurde Erfahrung darin gesammelt, neue Produkte von der Idee bis zum Markteintritt zu führen und erfolgreich am Markt zu platzieren. Im **E-Commerce**-Bereich liegt der Fokus auf Skalierbarkeit, Conversion-Optimierung und hervorragender User Experience. Es galt, Plattformen zu entwickeln, die hohe Transaktionsvolumina und Benutzerzahlen reibungslos bewältigen und stetig an verändertes Kundenverhalten (z.B. Mobile Shopping) angepasst werden. Hier konnten z.B.

Einführungskampagnen für neue Features (wie Personalisierung oder A/B-getestete Checkout-Prozesse) durchgeführt und anhand von KPI wie Abbruchraten oder Customer Lifetime Value ausgewertet werden.

Im **Online-Glücksspielmarkt** standen neben technologischer Innovation besonders regulatorische Vorgaben im Vordergrund. Dieser Markt wächst rasant. Bei der Produkteinführung in diesem Sektor mussten daher **Compliance** (Spielerschutz, Jugendschutz, Datenschutz) und **Performance** Hand in Hand gehen. So wurden beispielsweise neue iGaming-Produkte entwickelt, die den strengen Lizenzauflagen entsprechen und gleichzeitig ein attraktives Nutzererlebnis bieten. Die Erfahrung umfasst die Gestaltung von **Onboarding-Prozessen**, welche die gesetzlichen Identitätsprüfungen integriert haben, die Implementierung von *Responsible Gaming*-Funktionen (Limits, Warnhinweise) und die Skalierung der Plattform für hohe Nutzungszeiten etwa während sportlicher Großereignisse. Insgesamt wurde gelernt, **Markchancen schnell zu nutzen**, ohne die robusten Backend-Anforderungen (Zuverlässigkeit, Sicherheit) zu vernachlässigen – eine Kernkompetenz in dynamischen digitalen Märkten.

Die **Produktentwicklung im eGovernment**, insbesondere für die allgemeine Verwaltung, ist dagegen weniger dynamisch und von der Austarierung der jeweiligen Interessen von vielfältigen Stakeholdern und dem allgemeinen politischen Meinungsbildungsprozess geprägt. Die Produktentwicklungszyklen sind dementsprechend lang und stark von dem Vorhandensein von stabilen, persönlichen Vertrauensverhältnissen geprägt.

Die Kenntnis der beiden gegensätzlichen Ausprägungen des Produktmanagements in regulierten Märkten als Basis herangezogen, ist es wichtig, künftig die gesamte Stakeholder-Landschaft im föderalen Kontext mitzunehmen. Dabei spielt aktuell das sich konstituierende BMDS eine wichtige Rolle. Kontaktpflege und enge **strategische, taktische wie operative Abstimmung** auf den einzelnen Mikro-Ebenen und das Sounding mit den föderalen Entsprechungen ist eine zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Portfolio und Produktmanagement in dieser Legislatur und künftig.

Service- und Produktinnovation

- Transformation von On-Premise-Lösungen zu Cloud-Services (SaaS).

- Einsatz moderner Methoden wie DevOps, CI/CD und Microservices zur Verkürzung von Entwicklungszyklen.
- Nutzung von Frameworks wie ITIL, PRINCE, GPM, Business Capability Maps, SFIA, Lean Management.

Die Fähigkeit, kontinuierlich **Innovation voranzutreiben**, ist im digitalen Zeitalter entscheidend. In verschiedenen Projekten wurde der **digitale Wandel (Digitalisierung)** aktiv mitgestaltet – u.a. durch Nutzung von *Cloud*-Technologien und agilen Methoden. Cloud Computing dient heute als Enabler, um neue Services schneller und kosteneffizienter zu entwickeln: Durch Cloud-Infrastrukturen können Investitionen in Hardware einspart und stattdessen IT-Leistungen flexibel *as-a-Service* bezogen werden.

In der Praxis ist die Verwaltung – insbesondere auf der kommunalen Ebene – damit konfrontiert, bestehende **On-Premise-Services und Infrastruktur** sicher (Perimeter, funktional) und kosteneffizient zu betreiben. Der Bedarf auf den Verwaltungsebenen ist evident und wird zunehmend eingefordert (bspw. „Zukunftskommission in Bayern“) und bietet für Rechenzentren und Fachverfahrenshersteller in und nahe an der öffentlichen Verwaltung wiederum einen Innovations- und Investitionsdruck. Die Strukturierung und ein **kuratiertes Angebot an Cloud-Lösung** hilft, diesen Anpassungsdruck besser zu bewerkstelligen und dabei strategische Ziele auf taktischer Ebene umzusetzen.

Service-Innovation bedeutet auch, neueste Technologien einzubinden – etwa *KI-gestützte* Funktionen oder die Integration von IoT-Daten – um digitale Angebote zu verbessern. In Cloud-Projekten wurden Microservices, Containerization (Docker/Kubernetes) und automatisierte CI/CD-Pipelines genutzt, um Entwicklungszyklen zu verkürzen.

Die aktive Berücksichtigung und das Mitdenken an **Change Management** spielt eine sehr wichtige Rolle: MitarbeiterInnen und Kunden wurden an die neuen cloudbasierten Dienste herangeführt (Workshops, Schulungen) und deren erfolgreiche Einführung damit sichergestellt.

Stakeholder-orientiertes Produktmanagement

- Co-Creation mit Bürgern, Verwaltung und Partnern.
- Usability-Tests, Workshops und Gremienarbeit zur Steigerung von Akzeptanz und Wirkung.

Ein zentraler Erfolgsfaktor im Produktmanagement – insbesondere im Public Sector – ist die **nutzer- und stakeholderzentrierte Entwicklung**. In bisherigen Rollen wurde konsequent darauf geachtet, bei der Produktgestaltung alle relevanten Interessengruppen einzubeziehen:

Bürger/Kunden, interne Verwaltungseinheiten und **externe Partner**. Konkret bedeutete dies z.B. im E-Government, dass digitale Behördendienste so konzipiert wurden, dass sie **bürgerfreundlich** und barrierefrei sind, während sie zugleich die internen Anforderungen der Behörden (Rechtskonformität, Prozessintegration) erfüllen. Dieses *Citizen-Centric Design* stellt die Bedürfnisse der Bürger in den Mittelpunkt jeder Entwicklungsphase. Im analogen Anwendung dazu wurde bspw. bei der Entwicklung der Deutschen Unternehmens-Cloud die Bedürfnisse der **Unternehmen** und Institutionen berücksichtigt, welche sich primär auf die Berücksichtigung von behördlichen Zulieferungen entlang ihrer Wertschöpfungsketten orientieren

Neben Bürgern wurden auch **Partner und Dritte** in die Produktgestaltung einbezogen. Beispielsweise erforderten einige Produkte die Zusammenarbeit mit Dienstleistern, Start-ups oder anderen Behörden. Hier galt es, **Kooperationsmodelle** zu entwickeln, bei denen Partner über offene Schnittstellen und Standards eingebunden wurden. Die Erfahrung zeigt, dass stakeholder-orientierte Gestaltung zu **höherer Akzeptanz** und besseren Ergebnissen führt. Im Gegenzug ist die adäquate, vorausschauende Berücksichtigung als Anforderung im Entwicklungs-Backlog notwendig, um die Entwicklungszeit nicht zu überdehnen.

Produktportfolio-Management und strategischer Fit zur Vision

Über die Betreuung einzelner Produkte hinaus umfasst die Erfahrung auch das **Management eines gesamten Produktportfolios** mit Blick auf die Unternehmensstrategie. Produktportfolio-Management bedeutet, den **Überblick über alle Produktlinien** zu behalten und sicherzustellen,

dass jedes Produkt zum langfristigen Kurs der Organisation beiträgt. In der Praxis wurden regelmäßige Portfolio-Reviews durchgeführt, um etwa zu analysieren, wie jedes Produkt in Bezug auf **strategische Ziele, Marktpotenzial und Ressourcenbedarf** dasteht.

Entscheidungsprozesse wurden etabliert, um zu priorisieren, welche Initiativen vorangetrieben werden und welche ggf. zurückgestellt oder eingestellt werden müssen. Ein wichtiges Kriterium war dabei stets der *strategische Fit*: Jedes Produkt wurde dahingehend bewertet, wie stark es die Vision und Mission des Unternehmens unterstützt und ob es in das gewünschte **Zielportfolio** passt. So wurde beispielsweise geprüft, ob ein neues Produkt Vorreiter für Digitalisierung ist (wenn dies Teil der Vision ist) oder ob ein bestehendes Produkt, das nicht mehr in die Zeit passt, zugunsten innovativerer Angebote abgelöst werden sollte.

Ein **ausgewogenes Portfolio** sollte zudem Risiken streuen und verschiedene Marktsegmente bedienen. Durch die Anwendung von Portfolio-Management-Methoden (z.B. **BCG-Matrix**, **SWOT-Analysen** auf Portfolioebene, Roadmap-Abstimmung mit dem C-Level) wurden Investmententscheidungen faktenbasiert getroffen. Beispielsweise wurde darauf geachtet, Innovationsprojekte im Portfolio zu haben, um zukünftiges Wachstum zu sichern, während *Cash Cow*-Produkte weiterhin zuverlässig Erträge lieferten.

Produktmanagement vs. Produktportfoliomanagement

Zum Abschluss ist es wichtig herauszustellen, dass **Produkt-** und **Portfolio-Management** klar zu unterscheiden sind, da beide Ebenen in der beruflichen Praxis abgedeckt wurden.

Produktmanagement konzentriert sich auf ein einzelnes Produkt: Der Product Manager kümmert sich um die Entwicklung, Markteinführung und ständige Verbesserung *seines* Produkts.

Produktportfoliomanagement hingegen betrachtet die **Gesamtheit aller Produkte** des Unternehmens und deren Zusammenspiel.

In der Praxis wurden beide Rollen in verschiedenen Karrierestationen wahrgenommen: Zum einen die operative Verantwortung für einzelne Produkte, zum anderen die strategische Steuerung mehrerer Produktlinien im Portfolio. Entscheidungen im Portfolio-Management – etwa *Make-or-Buy*, oder das Einstellen veralteter Produkte – wurden immer im Lichte der Unternehmensziele getroffen (strategischer Fit). Die **Abstimmung zwischen Produkt- und Portfoliomanagement** ist dabei essenziell: Die Erfahrungen zeigen, dass ein guter Product

Manager sein Produkt erfolgreich machen kann, aber erst das Portfolio-Management stellt sicher, dass all diese Einzelprodukte zusammen das große Ganze unterstützen. Diese Kombination aus **operativer Produktverantwortung** und **strategischem Portfolio-Denken** ermöglicht es, sowohl kurzfristige Erfolge je Produkt zu erzielen als auch langfristig die richtigen Weichen für das Produktangebot insgesamt zu stellen.

Fazit: Die aufgeführten Erfahrungen und Insights decken alle Facetten des modernen Produktmanagements ab – von der öffentlichen Verwaltung über Cloud-Innovationen bis hin zu regulierten Märkten – und demonstrieren die Fähigkeit, **Produkte ganzheitlich** zu denken: kundenzentriert, innovativ, geschäftlich fundiert und immer ausgerichtet an der übergeordneten Strategie.