

Klaus J. Aumayr

Erfolgreiches Produktmanagement

Toolbox für das professionelle
Produktmanagement und
Produktmarketing

6. Auflage

 Springer Gabler



Erfolgreiches Produktmanagement

Klaus J. Aumayr

Erfolgreiches Produktmanagement

Toolbox für das professionelle
Produktmanagement und
Produktmarketing

6., aktualisierte und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Klaus J. Aumayr
MSG Management Systems St. Gallen
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-43636-0 ISBN 978-3-658-43637-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43637-7>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2006, 2009, 2013, 2016, 2019, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Angela Meffert

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort zur sechsten Auflage

Die Veränderungen im Produktmanagement sind weiterhin sehr dynamisch. Laut einer Umfrage der MSG Management Systems St. Gallen haben die Unternehmen den Wert eines strategisch ausgerichteten Produktmanagements erkannt. Produktmanagement generiert sowohl einen externen Mehrwert (Markterfolg) als auch einen internen Mehrwert (Leistungserstellung und Vermarktung).

Leider entspricht die Situation im Produktmanagement in vielen Unternehmen noch nicht dieser Erkenntnis. Produktmanagement wird häufig nicht optimal eingesetzt, sondern eher für die Lösung von Anforderungen aus dem Tagesgeschäft als für die strategische Ausrichtung und Positionierung von Produkten, Lösungen und Leistungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld herangezogen.

Unternehmen haben dieses Problem erkannt und setzen gezielt Maßnahmen ein, um die Situation im Produktmanagement zu optimieren und den erwarteten Mehrwert zu realisieren. Das vorliegende Buch soll einen wichtigen Beitrag zu dieser Optimierung liefern. Es wurden neue Erkenntnisse zum agilen Produktmanagement und nützliche Methoden zur Analyse von Produktmärkten integriert. Wichtige Erkenntnisse zur Rolle des Produktmanagements im Unternehmen wurden zusammengestellt, um die Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Produktmanagers zu klären und eine strategische Positionierung herbeizuführen.

St. Gallen, Schweiz

Klaus J. Aumayr

Inhaltsverzeichnis

Produktmanagement: Positionierung, Kernkompetenzen und organisatorische Einbindung	1
1 Eine kurze Einführung in das Produktmanagement	2
2 Keine klare Sache: Wie sich Funktions- und Produktmanagement voneinander abgrenzen	3
2.1 Funktionsmanager	3
2.2 Produktmanager	5
2.3 Konfliktpotenzial zwischen Produkt- und Funktionsmanagement	6
2.4 Definition des Produktmanagements	6
3 Grenzen setzen: Wie Produktmanager Schnittstellen managen und Aufgaben delegieren	8
3.1 Bereinigung von Schnittstellen	9
3.2 Gründe für Aufgabendelegation	13
4 Eine Grundsatzentscheidung: Positionierung des Produktmanagers im Unternehmen	24
4.1 Positionierungsmöglichkeiten für das Produktmanagement	24
4.2 Operatives und strategisches Produktmanagement	27
5 Ein vielfältiges Spektrum: Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil des Produktmanagers	28
5.1 Stellenbeschreibung eines Produktmanagers	28
5.2 Sonstige Aufgaben eines Produktmanagers	32
5.3 Schnittstellendefinition im Produktmanagement	36
5.4 Anforderungsprofil von Produktmanagern	40
5.5 Produkt- und Marktorientierung	42
5.6 Rollen eines Produktmanagers	44

6	Nach vielen Seiten offen: Prozessebenen im Produktmanagement	51
6.1	Dispositive Ebene	51
6.1.1	Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	52
6.1.2	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsposition-Portfolio	56
6.2	Strategische Ebene	65
6.2.1	Produktplanung	65
6.2.2	Zielvereinbarung	71
6.2.3	Strategische Konflikte	73
6.3	Operative Ebene	74
7	Ein komplexes Projekt: Wie man Produktmanagement im Unternehmen einführt	77
7.1	Vor- und Nachteile des Produktmanagements	78
7.2	Erfolgsfaktoren für die Umsetzung und Einführung	80
7.3	Rekrutierung von Produktmanagern	83
8	Eine große Herausforderung: Organisatorische Eingliederung des Produktmanagements	87
8.1	Organisation bei strategischem Produktmanagement	87
8.2	Organisation bei operativem Produktmanagement	91
8.2.1	Zuordnung zu Marketing-/Vertriebsfunktionen	91
8.2.2	Zuordnung zu technisch-logistischen Funktionen	92
8.3	Sonderformen der Organisation im Produktmanagement	95
9	Häufig vernachlässigt: Festlegung der strategischen Verantwortung im Unternehmen	97
9.1	Grundformen der Organisation	97
9.1.1	Funktionsorientierte Organisation	98
9.1.2	Produktorientierte Organisation	98
9.1.3	Marktorientierte Organisation	98
9.1.4	Regional orientierte Organisation	101
9.2	Festlegung der strategischen Verantwortung	102
9.2.1	Alternativen zur strategischen Verantwortung	104
9.2.2	Kriterien zur Festlegung der strategischen Verantwortung	111
10	Produkt versus System? Der Weg zum Systemproduktmanagement	116
10.1	Vom Marketingmanagement zum Systemproduktmanagement	116
10.2	Grundprinzipien des Systemproduktmanagements	122
11	Was bringt die Zukunft? Aktuelle Trends und Entwicklungen im Produktmanagement	127
11.1	Der Produktmanager als Profit Center	128
11.2	Einsatz von Produktmanagementteams	130
11.3	Kompetenzzentralisierung im Produktmanagement	133
11.4	Dienstleistungsorientierung im Produktmanagement	136
12	Umsetzung: Checkliste zur Identifikation von Optimierungspotenzialen	138

Produktmarketing: Strukturen, Erfolgsfaktoren und praktische Hilfsmittel . . .	141
1 Voraussetzungen schaffen: Wie Produktmanager komplexe	
Märkte strukturieren	142
1.1 Marktsegmentierung	143
1.1.1 Marktsegmentierungskriterien	144
1.1.2 Marktsegmentierungsstrategien	147
1.2 Produktsegmentierung	153
1.2.1 Produkthierarchien	154
1.2.2 Umsatz- und Gewinnanalyse (ABC-Analyse)	155
1.3 Produkt-Markt-Matrix	159
1.3.1 Produkt-Markt-Abdeckungsstrategien	162
1.3.2 Produkt-Markt-Wachstumsstrategien	165
1.4 Funktions-Technologie-Matrix	168
2 Erfolgsrelevanz: Die wichtigsten Steuerungsgrößen für das	
Produktmarketing	172
2.1 Produkt- und Markenbekanntheitsgrad	174
2.2 Produktmarke und Markenimage	176
2.2.1 Zahl der relevanten Alternativen	176
2.2.2 Aufbau eines Produkt-/Markenimages	178
2.2.3 Marktsegmentierung und Produkt-/Markenimage	181
2.3 Leistungsvorteil und Produktnutzen	184
2.3.1 Preis- oder Leistungsorientierung	184
2.3.2 Produktnutzenanalyse	189
2.3.3 Kano-Modell	197
2.3.4 Quality Function Deployment (QFD)	209
2.3.5 Praktische Anwendungen	210
2.4 Preis als Entscheidungskriterium	215
2.4.1 Preis-Leistungs-Verhältnis	215
2.4.2 Kosten-Nutzen-Verhältnis	224
2.4.3 Target Costing und Target Pricing	225
2.5 Beziehungsmanagement	227
2.6 Kundenzufriedenheit	230
3 Klarheit durch Zahlen: Wie der Produktmanager relevante Kennziffern	
bestimmt	235
3.1 Zusammenstellung der Markt- und Absatzkennziffern	235
3.1.1 Berechnung der Marktkennziffern	236
3.1.2 Berechnung der Absatzkennziffern	240
3.1.3 Produktplanung und strategische Schwerpunkte	244
3.2 Aufbau der Ergebnisrechnung	247
3.2.1 Umsatzrenditeverfahren	248
3.2.2 Kapitalrenditeverfahren	249
3.2.3 Break-Even-Verfahren	250

4	Strategisch denken: Einsatz strategischer Analyseinstrumente durch den Produktmanager	252
4.1	SWOT-Analyse	252
4.2	Erstellung einer Einflussmatrix	259
5	Marktanteile gewinnen: Wie wirksame Produktstrategien entwickelt werden	262
5.1	Festlegung der Ziele für den Produktmarkt	262
5.2	Grundstrategien im Produktmarketing	264
5.2.1	Übersicht über die Strategieelemente	264
5.2.2	Strategieentwicklung mittels strategischem Baukasten	266
5.3	Marketing-Mix-Strategien	268
5.3.1	Preisstrategien	269
5.3.2	Distributionsstrategien	271
5.3.3	Sortimentsstrategien	273
5.3.4	Sonstige Marketing-Mix-Strategien	274
5.4	Bewertung der Strategiealternativen	275
6	Resultat: Inhalt und Aufbau eines produktbezogenen Business-Plans	278
7	Umsetzung: Checkliste zur Identifikation von Optimierungspotenzialen	280
	Prozessorientiertes Produktmanagement: Arbeitsprozesse, prozessorientiertes Marketing und Innovationsmanagement	283
1	Klarheit schaffen: Wie Produktmanager ihre Arbeit prozessorientiert gestalten	284
1.1	Temporäre Arbeitsprozesse	285
1.2	Permanente Arbeitsprozesse	287
2	Immer am Ball: Entwicklung von Maßnahmen zur Gestaltung des Produktlebenszyklus	289
2.1	Lebenszyklusmodell	290
2.2	Produkt- versus Marktlebenszyklus	292
2.3	Altersstrukturanalyse von Produkten	295
2.4	Marketing-Mix im Produktlebenszyklus	298
3	Die Königsdisziplin: Aktives Kaufprozessmanagement durch den Produktmanager	302
3.1	Kaufprozess beim Kunden	302
3.2	Analyse des Kaufprozesses	306
3.3	Bestimmung des kaufprozessspezifischen Marketing-Mix	312
4	Auf Wachstumskurs: Innovative Produkte entwickeln und erfolgreich am Markt einführen	315
4.1	Innovationsprozess	316
4.2	Situationsanalyse/Problemidentifikation	318
4.3	Ideensammlung/Ideengenerierung	319

4.4	Systematische Ideenerfassung/-speicherung	321
4.5	Ideenbewertung/-auswahl und Entscheidung	322
4.6	Markteinführungskonzept und -plan	324
5	Übersicht behalten: Roadmaps als wichtiges Kommunikations- und Steuerungsmittel einsetzen	327
5.1	Zweck einer Produkt-Roadmap	327
5.2	Inhalte von Roadmaps	328
5.3	Typen von Roadmaps	330
5.3.1	Produkt-Roadmap	331
5.3.2	Technologie-Roadmap	332
5.3.3	Markt-/Strategie-Roadmap	332
5.3.4	Entwicklungs-Roadmap	333
5.3.5	Visions-/Missions-Roadmap	333
5.4	Zielgruppen für Roadmaps (interne/externe Roadmaps)	334
5.5	Rechtsverbindlichkeit von Roadmaps	335
5.6	Hybride Roadmaps	336
6	Agiles Produktmanagement: Produktentwicklung und weitere Anwendungsmöglichkeiten	337
6.1	Gründe für den Einsatz von Scrum	338
6.2	Grundidee von Scrum	338
6.3	Beteiligte am Scrum-Prozess	339
6.4	Hauptelemente im Scrum-Prozess	341
6.5	Scrum-Prozess	345
6.6	Aufgaben des Product-Owners im Scrum-Prozess	345
7	Umsetzung: Checkliste zur Identifikation von Optimierungspotenzialen	346
	Stichwortverzeichnis	347



Produktmanagement: Positionierung, Kernkompetenzen und organisatorische Einbindung

Was zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus? Sicherlich die Fähigkeit, Produkte zu entwickeln, sie erfolgreich am Markt einzuführen und den Produktlebenszyklus optimal zu gestalten. Um diese Fähigkeiten aufzubauen, nutzen Unternehmen viele Strategien, Konzepte und Programme. Doch all diese Vorgehensweisen bleiben weitgehend wirkungslos, wenn keine soliden organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden.

Eine dieser organisatorischen Strukturen, die sich bis zum heutigen Tag durchgesetzt hat, ist das Produktmanagement. Das Produktmanagement hat sich in den vielen Jahren seines Bestehens den neuen Markt- und Wettbewerbsbedingungen ständig angepasst. Veränderungen in den Unternehmen haben diese Dynamik verstärkt. Produktmanagement ist heute nach wie vor für fast alle Unternehmen ein zentrales Thema.

In diesem Teil erfahren Sie,

- wie das Produktmanagement entstanden ist.
- wie Produktmanager Schnittstellen managen und Aufgaben delegieren.
- wie sich das Produktmanagement im Unternehmen positionieren kann.
- wie Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile von Produktmanagern aussehen.
- wie unterschiedliche Prozessebenen Ihre Arbeit beeinflussen.
- worauf Sie achten müssen, wenn Sie Produktmanagement in Ihrem Unternehmen einführen.
- welche Organisationsformen für die Abteilung Produktmanagement in Frage kommen.
- welche Bedeutung und Auswirkung die strategische Verantwortung für Sie als Produktmanager hat.
- wohin sich das Produktmanagement entwickelt und welche Konsequenzen sich daraus für Ihre Position als Produktmanager ergeben.

1 Eine kurze Einführung in das Produktmanagement

Das Konzept des Produktmanagements wurde 1927 bei Procter & Gamble (USA) entwickelt. Eine neue Pflegeserie mit dem Markennamen „Camay“ konnte sich am Markt nicht durchsetzen und verfehlte weitgehend die Umsatzerwartungen und Marktanteilsziele. Probleme am Markt wurden durch interne Konflikte verstärkt und konnten aus der Perspektive der einzelnen Funktionsbereiche des Unternehmens nicht bewältigt werden. Unterschiedliche Prioritäten und funktionale Optimierungsansätze („Silodenken“) verhinderten eine zufriedenstellende Gesamtlösung. Zur Klärung und Lösung der auftretenden Probleme wurde ein junger Manager (Neil H. McElroy, später CEO des Unternehmens) der Produktgruppe zugeteilt mit dem Auftrag, sämtliche externen und internen produktbezogenen Aktivitäten und Angelegenheiten (operativ und strategisch) zu koordinieren. Dieser Ansatz führte schnell zum gewünschten Erfolg, und das Unternehmen entschied, dieses Vorgehen unternehmensweit einzuführen. Dazu wurden die Produkte in Produktgruppen (auch Einzelprodukte) gegliedert und entsprechend wurden die Produktmanager zugeordnet.

Das Produktmanagement war etabliert und setzte sich in den folgenden Jahren in der gesamten Konsumgüterindustrie durch. Auch andere Branchen übernahmen dieses Vorgehen, sodass das Produktmanagement heute ein weit verbreitetes Managementkonzept ist und in verschiedenen Unternehmen als dominante Organisationsform eingesetzt wird. In den letzten Jahren haben sich auch kleinere und mittlere Unternehmen mit dem Einsatz des Produktmanagements auseinandergesetzt, und es erfreut sich (trotz Ressourcenknappheit) dort zunehmender Beliebtheit. Das Grundprinzip des Produktmanagements ist, dass einzelnen Produkten oder Produktgruppen ein Produktmanager zugeteilt wird mit dem Auftrag, sämtliche produktbezogenen Themenbereiche funktionsübergreifend zu koordinieren und zu steuern. Es entsteht dabei eine Matrixorganisation im Unternehmen (siehe Abb. 1).

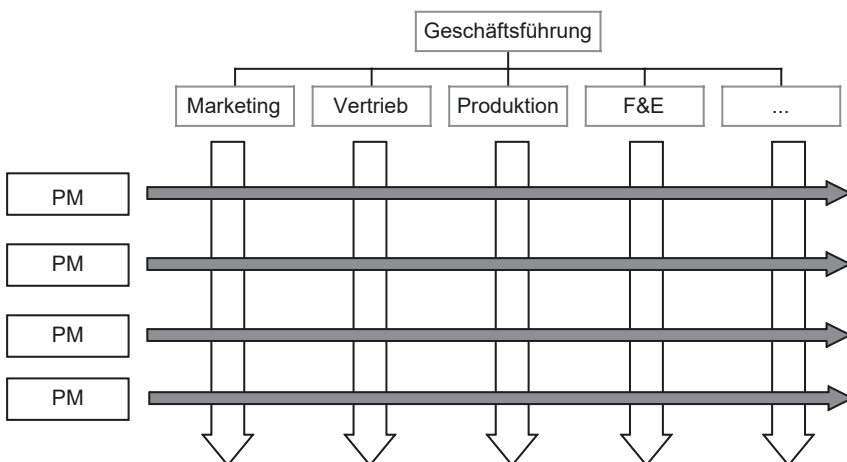


Abb. 1 Produktmanagement und Matrixorganisation (Grundprinzip)

Das Produktmanagement ist dabei kein Ersatz für das Funktionsmanagement (z. B. Marketing, F&E, Vertrieb ...), sondern es ist eine zusätzliche Managementebene, die im Unternehmen eingesetzt wird. Die Verknüpfung des Funktionsmanagements mit dem Produktmanagement erfolgt dabei über die Matrixorganisation.

2 Keine klare Sache: Wie sich Funktions- und Produktmanagement voneinander abgrenzen

Um das Funktionieren dieses Systems auch in Ihrem Unternehmen zu gewährleisten, bedarf es einer klaren Zuordnung von Schnittstellen und Abgrenzungen zwischen Produktmanagement und Funktionsmanagement. Die notwendige Abgrenzung dazu können Sie nach dem Prinzip der Kernkompetenzen vornehmen.

Der Funktionsmanager ist

- Funktions-Spezialist
- Produkt-Generalist
- Ressourcen-Manager

Der Produktmanager ist

- Produkt-Markt-Spezialist
- Funktions-Generalist
- Produkt-Markt-Manager

Diese Abgrenzung wird im Folgenden im Detail erläutert, da sie für ein erfolgreiches Produktmanagement, auch in Ihrem Unternehmen, von besonderer Wichtigkeit ist.

2.1 Funktionsmanager

Der Funktionsmanager ist Funktions-Spezialist und besitzt damit umfassendes Spezialistenwissen in seinem Fach- und Aufgabengebiet. Dieses Spezialistenwissen soll am Beispiel von zwei Funktionsbereichen (Vertrieb und Entwicklung) verdeutlicht werden. Dabei ist natürlich zu beachten, dass die Auflistung der Kompetenzbereiche, in beiden Beispielen, nur einen kleinen Auszug darstellt.

Der Vertrieb ist Spezialist (Profi)

- bei der Verhandlungsführung mit dem Kunden,
- im Beziehungsmanagement beim Kunden,
- bei Verhandlungen über Preise und Konditionen,
- in der Kontaktaufnahme mit Kunden,
- in der Routenplanung und Routenoptimierung,

- in der Kundenselektion und Kundenpriorisierung,
- in der Analyse der Entscheiderstrukturen bei Kunden,
- in der Entwicklung einer Kundenstrategie,
- im Management von Kaufprozessen bei Kunden,
- im Aufbau von persönlichen Netzwerken.

Die Entwicklung (F&E) ist Spezialist (Profi)

- bei der Bewertung und Auswahl von Technologien,
- im Projektmanagement von Produktentwicklungsprojekten,
- bei der Auswahl von geeigneten Materialien,
- für das Reverse Engineering von Wettbewerbsprodukten,
- bei der Auswahl der geeigneten Bauteile und Baugruppen,
- bei der Entwicklung von Pflichtenheften,
- bei der Abschätzung von Entwicklungszeiten und -kosten,
- bei der Auswahl und dem Einsatz von Entwicklungstools,
- bei der Gestaltung und Optimierung von Entwicklungsverfahren,
- bei der Vorbereitung und Umsetzung von Vorstudien.

In den funktionalen Bereichen sind auch die Ressourcen und Budgets zugeordnet (z. B. Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsbudgets). Die Zuteilung der funktionalen Budgets zu den einzelnen Produkten und Produktgruppen ist bei den jährlich stattfindenden Budgetprozessen eine besondere Herausforderung für das Produktmanagement. Hier zeigen sich die unterschiedlichen Prioritäten der Funktions- und Produktbereiche besonders deutlich.

Funktionale Bereiche sollten aber auch Produkt-Generalisten sein. Grundsätzliches Wissen in den Funktionsbereichen über die Produkte des Unternehmens ist notwendig und durch Sie als Produktmanager sicherzustellen. Dieser Aspekt, der in einigen Unternehmen auch „interne Vermarktung“ genannt wird, zählt zu den wichtigen Aufgabenbereichen eines Produktmanagers. Welche Themen dieses Produkt-Generalisten-Wissen beinhalten kann, ist im Folgenden beispielhaft aufgelistet.

Produkt-Generalisten-Wissen kann umfassen:

- Kenntnis über die Gliederung des gesamten Produktsortiments,
- Klarheit über die unternehmensinternen Produktprioritäten,
- Wissen über die zentralen USPs der wichtigsten Produkte/Produktgruppen,
- Klarheit über Produktstrategien und Produktschwerpunkte,
- Kenntnis über Schwerpunktmaßnahmen im Produktmarketing,
- Kenntnis über Umsätze und Gewinnsituation der wichtigsten Produkte,
- Wissen über Marktanteile und Marktstellung der Produkte,
- Wissen über wichtige Wettbewerber und Wettbewerbsprodukte,
- Kenntnis über zentrale Produktneuheiten,
- Wissen über Produktmodifikationen und Relaunches.

2.2 Produktmanager

Sie als Produktmanager sind Produkt-Markt-Spezialist und besitzen damit umfassendes Spezialistenwissen über den Produkt-Markt. Dabei hat sich in den letzten Jahren der Schwerpunkt vom Produkt hin zum Markt verschoben, sodass Ihre Rolle im Produktmanagement heute eher als die eines Marktspezialisten für das Produkt angesehen werden kann. Wie dieses Marktspezialistentum im Einzelnen aussehen kann, zeigt Ihnen folgende Übersicht.

Als Produkt-Markt-Spezialist kennen Sie

- den Produkt-Markt im Detail,
- die aktuellen Kundenbedürfnisse und Kaufkriterien,
- die zentralen zukünftigen Marktentwicklungen und Trends,
- die zukünftig relevanten Kundenbedürfnisse und Kaufkriterien,
- die Wettbewerbsprodukte (zumindest der Hauptwettbewerber!),
- die Vorteile und Nachteile der Produkte im Wettbewerbsvergleich,
- die zentralen Chancen und Gefahren im Produkt-Markt,
- die Kaufprozesse und Kaufprozessphasen beim Kunden,
- die eingesetzten Instrumente zur Kaufprozesssteuerung,
- den produktbezogenen Marketing-Mix der Wettbewerber,
- die produktbezogenen Marketingstrategien der Wettbewerber.

Um die produktbezogenen Aktivitäten funktionsübergreifend koordinieren und steuern zu können, müssen Sie außerdem über ein ausreichendes Generalistenwissen aus den funktionalen Bereichen verfügen. Es ist daher empfehlenswert, einen Produktmanager vor dem Einsatz als Generalist in den wichtigsten Funktionen auszubilden. Dazu eignen sich Job-Rotation-Programme und Seminare. Job-Rotation-Programme eignen sich dazu besonders gut, weil der Produktmanager nicht nur funktionalen Input erhält, sondern auch ein Beziehungsnetzwerk zu den funktionalen Bereichen aufbauen kann und die unternehmensbezogenen Besonderheiten der funktionalen Bereiche (Prozesse, Verfahren, Tools etc.) kennenlernt. Der Aufbau und die Pflege von Beziehungsnetzwerken sind für Sie als Produktmanager von besonderer Bedeutung, da Sie keinen hierarchischen Zugriff auf die funktionalen Bereiche haben und daher auf persönliche Kontakte und Beziehungen, insbesondere in der Planung und Umsetzung, angewiesen sind.

- ▶ **Daher ein wichtiger Tipp** Bauen Sie Ihre Kontakte und Beziehungen in allen wichtigen Bereichen und Hierarchieebenen im Unternehmen konsequent aus. Pflegen Sie besonders den Kontakt zu Führungs- und Managementebenen!

2.3 Konfliktpotenzial zwischen Produkt- und Funktionsmanagement

Natürlich besteht zwischen den funktionalen Bereichen und dem Produktmanagement ein ausgeprägtes Konfliktpotenzial. In Ihrer Praxis erleben Sie das unmittelbar und täglich. Die Funktionsbereiche fokussieren auf die eigene Funktion und versuchen, diese zu optimieren. Als Produktmanager nehmen Sie die Produktperspektive ein und versuchen, alles zu unternehmen, um die Performance im Produkt oder in der Produktgruppe zu verbessern. Bei diesen unterschiedlichen Interessenslagen muss es zwangsläufig krachen. Abb. 2 zeigt Ihnen dazu einige Beispiele.

Durch den funktionsbereichsübergreifenden Ansatz des Produktmanagers treten diese Konfliktpotenziale deutlich hervor.

2.4 Definition des Produktmanagements

Auf Basis der bisherigen Darstellungen kann das Produktmanagement wie folgt definiert werden:

► **Produktmanagement** ist ein Managementkonzept, das auf die Notwendigkeit der funktions- und bereichsübergreifenden Steuerung und Koordination Produkten oder Produktgruppen ausgerichtet ist. Unter Beibehaltung der bestehenden vertikalen Struktur (funktionale Gliederung) hat das Produktmanagement die Aufgabe, eine horizontale Struktur (produktbezogene Gliederung) sicherzustellen. Es entsteht dabei eine Matrixorganisation im Unternehmen, die durch Funktionen/Bereiche und Produkte/Produktgruppen gebildet wird. Zusätzlich zur funktionalen Ausrichtung der Funktionsbereiche muss das Produktmanagement die produktbezogene Ausrichtung sicherstellen. Damit

	Fokus der funktionalen Bereiche	Fokus des Produktmanagers
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Orientierung • Auftrageingang • Absatzförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige, strategische Orientierung • Optimierung Umsatz u. Deckungsbeitrag • Marktstellung des Produkts
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Lange Produktionsvorlaufzeiten • Keine Modelländerungen • Kleiner Sortimentsumfang 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Produktionsvorlaufzeiten • Häufige Modelländerungen • Umfassender Sortimentsumfang
Forschung und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Möglichkeiten • Produktmerkmale • Optimales Produkt zur Einführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Markterfordernisse • Orientierung am Kundennutzen • Time to Market
Finanz- und Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidität • Kostendeckung, Preiszuschlag 	<ul style="list-style-type: none"> • Investition in den Markt • Wettbewerbsorientierte Preisstrategien

Abb. 2 Konfliktpotenzial Produkt-/Funktionsmanagement

steuert und koordiniert das Produktmanagement alle produktrelevanten Themen (von der Beschaffung bis zum Marketing und Verkauf) für die zugeordneten Produkte/Produktgruppen. Als Produkt-Markt-Spezialist und Funktions-Generalist ist damit das Produktmanagement eine Art Informations-, Koordinations- und Steuerungsplattform für alle produktrelevanten Themen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Als Produktmanager haben Sie kurz gesagt dafür zu sorgen, dass bei Ihnen im Unternehmen nicht passiert, was in Abb. 3¹ dargestellt ist.

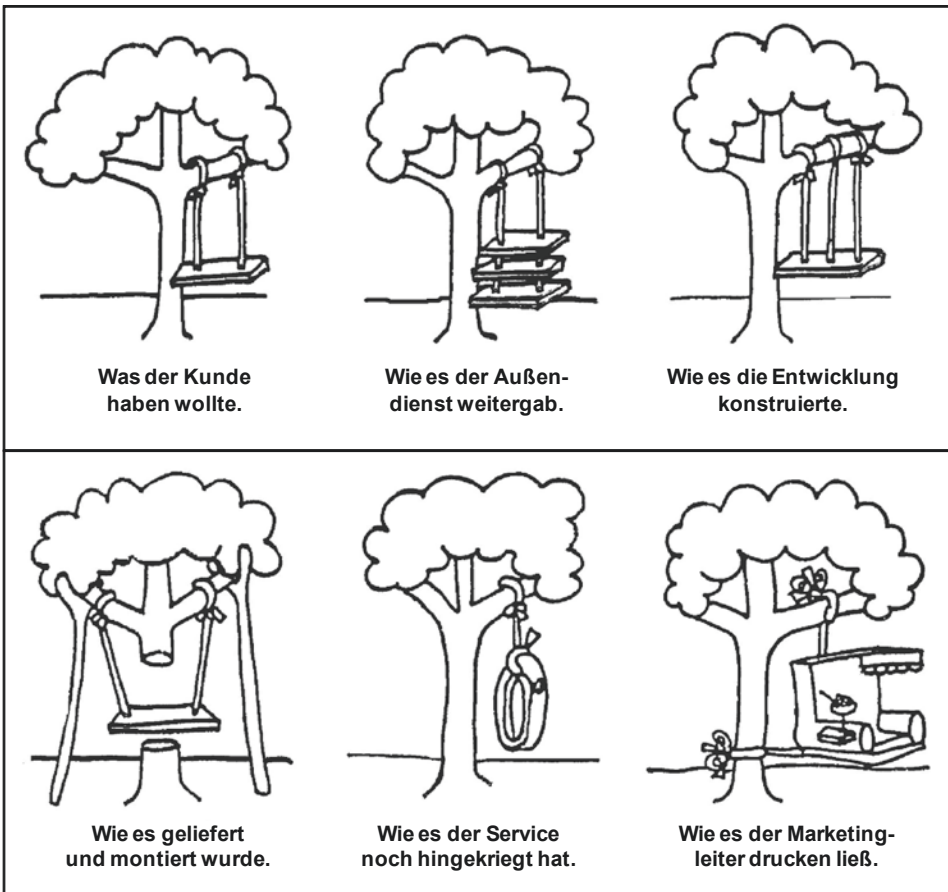


Abb. 3 Abstimmungs- und Koordinationsfunktion des Produktmanagers

¹Trotz intensiver Recherchen ist es mir nicht gelungen, die Quelle dieser Abbildung ausfindig zu machen. Sollten Sie den Zeichner kennen, lassen Sie es mich wissen.

3 Grenzen setzen: Wie Produktmanager Schnittstellen managen und Aufgaben delegieren

Eine zentrale Herausforderung ist das Problem der Aufgabendelegation an den Produktmanager durch die funktionalen Bereiche. Wie bereits dargestellt, sollte in den funktionalen Bereichen das Spezialistenwissen verankert sein. In vielen Fällen werden aber Aufgaben, die eigentlich von den Spezialisten in den Funktionsbereichen zu erfüllen sind, an das Produktmanagement delegiert. Dies führt dazu, dass Sie mit Aufgaben konfrontiert werden, für die Sie

- kein Spezialistenwissen besitzen,
- über keine Ressourcen verfügen,
- nicht eingestellt wurden,
- nicht bezahlt werden.

Verschiebungen von funktionalen Aufgaben an das Produktmanagement führen zur Überlastung des Produktmanagers – ein Grund für die häufig relativ kurze Verweildauer von Produktmanagern in dieser Funktion. Abb. 4 zeigt das Grundprinzip der Aufgabendelegation an den Produktmanager.

Dieses grundsätzliche Problem entsteht in vielen Unternehmen und stellt eine der Hauptursachen für schlecht funktionierendes Produktmanagement dar. Erfahrungen aus der Praxis belegen, dass Aufgaben aus fast allen Funktionsbereichen im Produktmanagement zu finden sind. Eine von der MSG Management Systems St. Gallen durchgeführte explorative Befragung bei Unternehmen im deutschsprachigen Raum zeigt Ihnen die Häufigkeit der Delegation unterschiedlicher funktionaler Aufgabenbereiche an das Produktmanagement (vgl. Abb. 5).

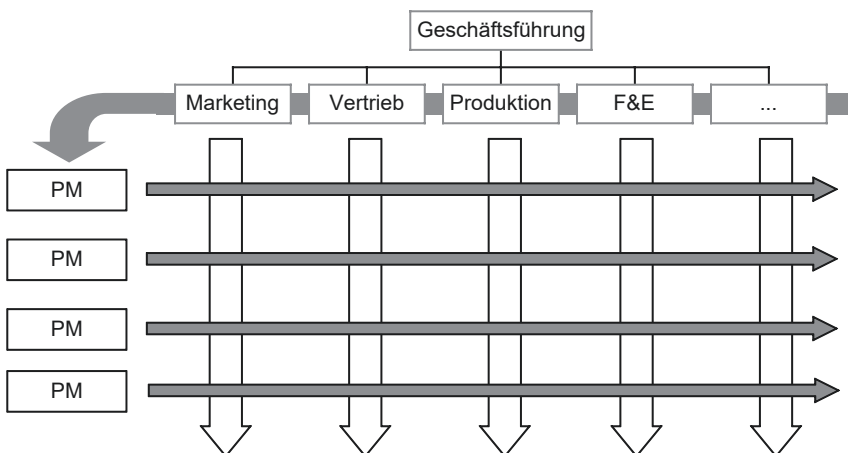


Abb. 4 Delegation von Aufgaben an das Produktmanagement

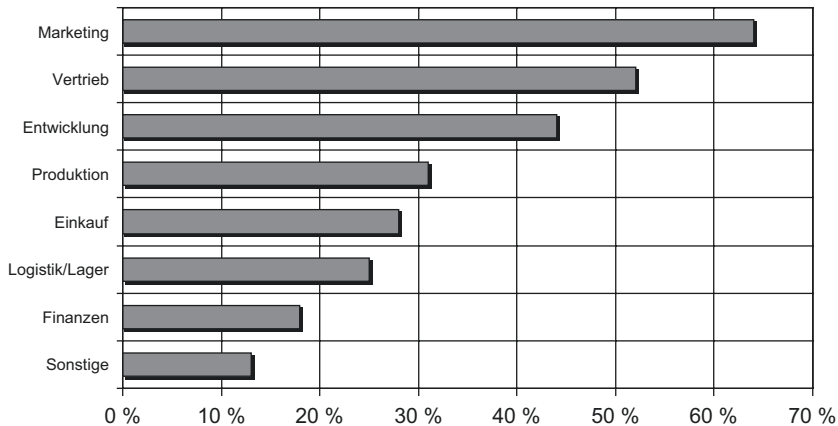


Abb. 5 Häufigkeit delegierter Aufgaben an das Produktmanagement

Aufgaben aus den Funktionsbereichen Marketing, Vertrieb und Entwicklung sind diejenigen, die am häufigsten im Produktmanagement wahrgenommen werden. Auf die Gründe, warum diese Aufgaben im Produktmanagement landen, wird in der Folge noch detailliert eingegangen.

Wie eine solche Aufgabendelegation in der Praxis aussieht, zeigt Ihnen folgender Fall.

Beispiel: Aufgabendelegation an den Produktmanager

Der Produktmanager eines Unternehmens aus der Industrieautomation brauchte für die Modifikation seines Produkts (Steuergerät) ein Zulieferteil. Durch den Einbau dieses Teiles sollte der Funktionsumfang seines Produkts entsprechend der Markt- und Kundenanforderung erweitert werden. Sein Kontakt zum Einkauf lieferte folgendes Ergebnis: Er sei als Produktmanager doch zuständig für den Erfolg der Produkte, daher solle er sich auch um den Einkauf dieses Teiles kümmern. Der Produktmanager erledigte daraufhin die Abwicklung des gesamten Beschaffungsvorganges: von der Lieferantensuche bis zur Lieferantenauswahl. Der Einkauf stellte das Bestellformular aus! ◀

Wenn Sie als Produktmanager in eine solche Situation geraten, ist höchste Vorsicht geboten. Schleifen sich solche Prozesse im Unternehmen ein, ist eine Rückführung sehr schwierig und zeitaufwendig. Das Argument „Das haben wir immer schon so gemacht, warum sollten wir das jetzt ändern?“ ist nicht selten zu hören.

3.1 Bereinigung von Schnittstellen

Den Versuch der funktionalen Bereiche, Aufgaben an den Produktmanager zu delegieren, sollten Sie als Produktmanager vehement unterbinden! Sollten sich bei Ihnen dennoch

Aufgaben wiederfinden, die nicht dem Produktmanagement zuzuordnen sind, hat sich folgendes Vorgehen als zweckmäßig herausgestellt:

Schritt 1: Bestimmen Sie Ihre derzeitigen Tätigkeiten inklusive Zeitaufwand

Anhand von Zeitaufschreibungen, Terminkalendern, Projektplänen etc. können Sie die Tätigkeiten identifizieren, die Sie als Produktmanager (z. B. im letzten halben Jahr) durchgeführt haben. Erstellen Sie eine Liste Ihrer Tätigkeiten und Aufgaben und verteilen Sie das Zeitbudget von 100 % auf diese Tätigkeiten und Aufgaben. Das Resultat kann grafisch dargestellt werden und gibt einen schnellen Überblick über die Situation. Abb. 6 zeigt Ihnen ein Beispiel einer Aufgabenanalyse eines Produktmanagers aus einem Unternehmen der Bauzulieferbranche.

In diesem Fall hat der Produktmanager nur ca. 30 % seiner Zeit für die Produktoptimierung (z. B. Produktrelaunch) und das Produktmarketing zur Verfügung. Eindeutig zu wenig für die spezifische Markt- und Wettbewerbssituation dieses Unternehmens. Ein Wettbewerber schafft es regelmäßig, bei Produktrelaunches und Produktneueinführungen deutlich früher am Markt zu sein. Auch ein Vergleich des Produktmarketings fällt hier zu Gunsten des Wettbewerbers aus.

Schritt 2: Bestimmen Sie kritische Tätigkeiten und Zielvorgaben

Im nächsten Schritt sollten Sie die kritischen Tätigkeiten bestimmen, die definitiv nicht zu Ihren Aufgaben als Produktmanager gehören und durch Delegation aus den Funktionsbereichen entstanden sind. Auch dieses Ergebnis sollte grafisch dargestellt werden.

Abb. 7 zeigt ein Beispiel einer Aufgabenanalyse mit Bestimmung der kritischen Tätigkeiten mit Zielvorgabe eines Produktmanagers aus einem Unternehmen der Bauzuliefer-

Tätigkeiten		Zeitaufwand (in %)				
		0	10	20	30	40
1. Angebotserstellung	IST	█				
	SOLL					
2. Kundenbestellungen	IST	█				
	SOLL					
3. Technische Auskünfte	IST	█				
	SOLL					
4. Materialbestellungen	IST	█				
	SOLL					
5. Lageroptimierung	IST	█				
	SOLL					
6. Rechnungskontrolle	IST	█				
	SOLL					
7. Produktmarketing	IST	█				
	SOLL					
8. Produktoptimierung	IST	█				
	SOLL					

Abb. 6 Aufgabenanalyse im Produktmanagement (Auszug)

Tätigkeiten		Zeitaufwand (in %)				
		0	10	20	30	40
1. Angebotserstellung ⚡	IST	[Bar chart showing 50% reduction]				
	SOLL	[Bar chart showing 10%]				
2. Kundenbestellungen ⚡	IST	[Bar chart showing 50% reduction]				
	SOLL	[Bar chart showing 10%]				
3. Technische Auskünfte ⚡	IST	[Bar chart showing 25%]				
	SOLL	[Bar chart showing 15%]				
4. Materialbestellungen ⚡	IST	[Bar chart showing 15%]				
	SOLL	[Bar chart showing 10%]				
5. Lageroptimierung ⚡	IST	[Bar chart showing 25%]				
	SOLL	[Bar chart showing 15%]				
6. Rechnungskontrolle ⚡	IST	[Bar chart showing 10%]				
	SOLL	[Bar chart showing 5%]				
7. Produktmarketing	IST	[Bar chart showing 15%]				
	SOLL	[Bar chart showing 35%]				
8. Produktoptimierung	IST	[Bar chart showing 25%]				
	SOLL	[Bar chart showing 35%]				

Abb. 7 Aufgabenanalyse, kritische Tätigkeiten und Zielvorgabe (Auszug)

branche. Die kritischen Tätigkeiten und Aufgaben sind in diesem Beispiel mit einem Blitzsymbol gekennzeichnet.

Schritt 3: Delegieren Sie die kritischen Tätigkeiten zurück

Sprechen Sie die als kritisch gekennzeichneten Aufgaben in Einzelgesprächen und Teamsitzungen (eventuell mit Coachingunterstützung) mit den betroffenen funktionalen Bereichen durch. Darauf aufbauend lassen sich die Prozesse und Aufgabenabgrenzungen neu gestalten und die Umsetzung vorbereiten. Die neuen Regelungen sollten nach drei Monaten in einem Follow-up-Gespräch beurteilt und überprüft werden. Eine regelmäßige Überprüfung (vierteljährlich oder halbjährlich) ist in jedem Fall sinnvoll und empfehlenswert.

Im dargestellten Fall wurden folgende Schwerpunktmaßnahmen innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren entwickelt und umgesetzt:

Angebotserstellung Die Erstellung von Standardangeboten wurde vollständig an den Vertrieb abgegeben. Spezialangebote werden vom Vertrieb (nach entsprechenden Vorgaben durch den Produktmanager) erstellt und vom Produktmanagement freigegeben.

- ▶ Ergebnis: Der bisher verwendete Zeitaufwand wurde um 50 % reduziert.

Kundenbestellungen Standardbestellungen werden vollständig vom Innendienst bearbeitet. Spezialbestellungen und Bestellungen von definierten Key Accounts (Schlüsselkunden) werden vom Produktmanagement geprüft und freigegeben.

- ▶ Ergebnis: Der bisher verwendete Zeitaufwand wurde um 50 % reduziert.

Technische Auskünfte Es wurde eine eigene Stelle für „Technische Information“ geschaffen, die zum Teil die technischen Anfragen des Kunden bearbeiten konnte. Da das Unternehmen die Strategie wechselte (vom Produktverkauf zum Systemverkauf), konnte nur ein kleiner Teil der Aufgaben vom Produktmanagement abgezogen werden.

- ▶ Ergebnis: Der bisher verwendete Zeitaufwand wurde um ein Drittel reduziert.

Materialbestellungen Sämtliche Materialbestellungen konnten zum Lager- und Logistikbereich rückdelegiert werden. Zusätzlich wurden einige Verbesserungen im Lagermanagement des Unternehmens vorgenommen, speziell die IT-gestützten Lagermanagementsysteme wurden angepasst.

- ▶ Ergebnis: Der bisherige Zeitaufwand konnte komplett eliminiert werden.

Lageroptimierung Die Umstellung vom Produktverkauf auf den Systemverkauf hatte eine Restrukturierung des Lagermanagements zur Folge. Dies führte dazu, dass das Produktmanagement aufgrund der Komplexität der Systeme einen relativ hohen Aufgabenanteil beibehalten hat.

- ▶ Ergebnis: Der bisher verwendete Zeitaufwand wurde um 50 % reduziert.

Rechnungskontrolle Die Aufgaben in Zusammenhang mit der Rechnungskontrolle wurden komplett durch den Bereich Finanz- und Rechnungswesen übernommen. Dies war auch der Funktionsbereich, in dem die Rückführung der Aufgaben am einfachsten durchzuführen war.

- ▶ Ergebnis: Der bisherige Zeitaufwand konnte komplett eliminiert werden.

Produktmarketing Durch die Aufgabenbereinigung zwischen Produktmanagement und den funktionalen Bereichen konnte das verfügbare Zeitbudget für die Aufgaben im Produktmarketing mehr als verdreifacht werden. Dies führte dazu, dass das Unternehmen in einigen Produkt-/Systembereichen gegenüber dem Wettbewerb zum Teil erhebliche Erfolge erzielen konnte.

Produktoptimierung Die bisher etwas vernachlässigte Produktoptimierung wurde verbessert. Eine längst fällige Produktprogrammberreinigung konnte durchgeführt werden, und einige Produkte konnten mittels eines Relaunches besser am Markt positioniert werden. Das Systemgeschäft konnte entsprechend der neuen Strategie des Unternehmens proaktiv angegangen werden.

Natürlich ist es unsinnig anzunehmen, dass alle operativen Fachaufgaben vom Produktmanagement entfernt werden können. Der Produktmanager muss die produktbezogenen

Aufgaben in den Fachabteilungen überwachen und damit sicherstellen, dass Termine, Budgets, Meilensteine etc. eingehalten werden, und gegebenenfalls (z. B. bei Engpässen) auch Teilaufgaben vorübergehend übernehmen. Entscheidend ist hier, das richtige Verhältnis zu finden. Wenn dabei zu wenig Zeit für das Produktmanagement übrig bleibt, kann man das an den Resultaten unmittelbar sehen.

3.2 Gründe für Aufgabendelegation

Die Gründe, warum eine solche Aufgabendelegation an das Produktmanagement zustande kommt, sind vielfältig. Die häufigsten Ursachen für die Aufgabendelegation sind:

- Die Funktionsbereiche delegieren „absichtlich“.
- Es herrscht Unklarheit über die Aufgaben eines Produktmanagers.
- Der Produktmanager kann nicht „loslassen“.
- Den Funktionsbereichen mangelt es an Fachkompetenz /Ressourcen.

Wie bereits ersichtlich, liegen die Ursachen zum Teil im Produktmanagement selbst, zum Teil auch im eigenen Unternehmen und den Funktionsbereichen. Lassen Sie uns die einzelnen Ursachen hier kurz behandeln:

Die Funktionsbereiche delegieren „absichtlich“

Professionelle „Aufgabendelegierer“ findet man in vielen Bereichen. Auch in Ihrem Unternehmen werden Sie sie finden. Die Aufgaben der Funktionen werden aus unterschiedlichen Gründen an das Produktmanagement delegiert. Zu den häufigsten Gründen der Aufgabendelegation an das Produktmanagement zählen:

- Zeitgewinn
- Gewinnung zusätzlicher Ressourcen
- Vermeidung unangenehmer Aufgaben
- Ressourcenengpässe in den Funktionen
- Vermeidung/Abschiebung der Verantwortlichkeit

Folgendes Beispiel aus der Praxis veranschaulicht dieses Vorgehen:

Beispiel: Aufgabendelegation durch den Vertrieb

Ein Vertriebsmitarbeiter eines Finanzdienstleistungsunternehmens ruft zu Wochenbeginn den Produktmanager des Unternehmens an. Der Vertriebsmitarbeiter hat am Freitag einen wichtigen Kundentermin, an dem mehrere Personen teilnehmen sollen. Der Produktmanager scheint die einzige geeignete zusätzliche Person zu sein, die an diesem Termin teilnehmen kann. Er bestätigt den Termin und trägt ihn in seinen Termin-

kalender ein. Am Mittwoch ruft der Vertriebsmitarbeiter den Produktmanager nochmals an, um ihm mitzuteilen, dass ein weiterer wichtiger Kunde zu bearbeiten ist, leider habe er diesen neuen Kundentermin auch nur zur gleichen Zeit vereinbaren können wie den bereits geplanten Termin am Freitag. Der Produktmanager wird aufgefordert, den ersten Termin alleine wahrzunehmen. ◀

Diese in diesem Unternehmen weit verbreitete Taktik erlaubte es dem Vertrieb, seine Kapazität zu erweitern und den Produktmanager immer mehr in Vertriebsaktivitäten zu integrieren. Mit gravierenden Folgen für das Unternehmen. Die Produktentwicklung und Produktmodifikation blieb auf der Strecke und das Unternehmen verlor relativ zum Wettbewerb in einigen Produktbereichen an Marktanteil. Man stellte später fest, dass ein Produktmanager sogar bis zu 60 % seiner Kapazität durch die Wahrnehmung von einfachen Vertriebsaufgaben falsch einsetzte.

Natürlich ist es Ihre Aufgabe als Produktmanager, den Vertrieb zu unterstützen. Das bedeutet aber nicht, dass Sie gleich die Aufgaben des Vertriebes übernehmen. Sie stellen jedoch unter anderem sicher, dass

- der Vertrieb ein produktbezogenes Training erhält,
- eine Produktpräsentation (Masterpräsentation) zur Verfügung steht,
- aktuelle Referenzunterlagen (Referenzlisten, Fallbeispiele) vorhanden sind,
- ein Verkaufshandbuch (Produktvergleiche und Argumente) erstellt wird,
- eine Liste von häufig gestellten Fragen (mit Antworten) vorhanden ist,
- eine Produktbroschüre bzw. ein Produktfolder zur Verfügung steht,
- ein Produktvideo zur Nutzung bereitsteht,
- eine technische Dokumentation vorhanden ist,
- eine Bedienungsanleitung für den Nutzer bereitsteht,
- spezielle Produktunterlagen (z. B. Applikationshinweise) erhältlich sind,
- sämtliche Vertriebsunterlagen in einer strukturierten Form verfügbar sind.

Die Produktmanager aus einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie stellen dem Vertrieb, neben anderen Unterstützungsinstrumenten, ein umfassendes Verkaufshandbuch (inkl. Einschulung) mit folgenden Inhalten zur Verfügung:

Beispiel: Inhalte Verkaufshandbuch

- Produktbeschreibung (inkl. Produktservice)
- Technische Produktdaten und verwendete Technologie
- Funktions- und Leistungsumfang des Produkts
- Marktsituation (Markt, Segmente, Kunden)
- Zielsegmente, Zielkunden und Verkaufsziele
- Anwendungen/Einsatzgebiete

- Wettbewerberprodukte (Vor-/Nachteile)
- Preis-/Leistungspositionierung
- Preise, Preisstrategie und Konditionen
- Verkaufsargumente, Einwandbehandlung und USPs
- Häufig gestellte Fragen mit Antworten
- Verkaufsprozess und Hilfsmittel
- Marketingstrategie und Kommunikation
- Referenzen, Testberichte, Presse ... ◀

Ein gemeinsamer Kundenbesuch mit dem Vertrieb kann aber in Einzelfällen (z. B. bei strategisch wichtigen Schlüsselkunden) notwendig sein.

Kundenkontakte zur Gewinnung von Markt- und Wettbewerberinformationen sind jedoch wichtig, um Ihrer Rolle als Produkt-Markt-Experte gerecht zu werden. Besonders zu speziellen Kunden und Kundengruppen (Innovatoren) sollte der Produktmanager Kontakte aufbauen, um dort mittels Experteninterviews, Innovationsworkshops, Anwendungsbeobachtung etc. diese Informationen zu erhalten. Der Produktverkauf steht hier aber definitiv nicht im Vordergrund.

Es herrscht Unklarheit über die Aufgaben eines Produktmanagers

Welche Aufgaben ein Produktmanager im Unternehmen wahrnehmen soll und um was er sich zu kümmern hat, ist in vielen Unternehmen weitgehend unklar. Man stellt zwar Produktmanager ein, aber eine klare Positionierung und eine damit verbundene Aufgabenzuordnung (die auch Sinn macht!) werden nur selten vorgenommen. Diese Situation soll durch ein Beispiel illustriert werden.

Beispiel: Aufgabenunklarheit auf Seiten der Geschäftsführung

Der Geschäftsführer eines Unternehmens aus der IT-Branche antwortete auf die Frage, wie das Produktmanagement in seinem Unternehmen positioniert sei, mit folgendem Spruch: „Our Product Managers are Chief Cooks and Bottle Washers.“ Er verlangte auch, dass seine Produktmanager zu 80 % ihrer Zeit bei den Kunden sein und verkaufen sollten. Auf die Frage, was dann sein Vertrieb mache, antwortete er: „Our Sales Managers are doing the same.“ ◀

Wahrscheinlich hat diese Situation auch etwas dazu beigetragen, dass dieses Unternehmen in der IT-Krise der vergangenen Jahre von der Bildfläche verschwunden ist. Der Produktmanager, der die gesamte strategische Arbeit (als „Chefkoch“) macht und dann auch noch die operative Umsetzung selber übernehmen kann (als „Tellerwäscher“), muss erst noch geboren werden.

Das ist übrigens eine Illusion, der viele Unternehmen erliegen. Die Frustration auf beiden Seiten führt dann meist dazu, dass das Produktmanagement vollständig abgeschafft

wird. Folgende Aufstellung zeigt Ihnen einige Beispiele von Aufgaben und Tätigkeiten, die definitiv nicht zum Produktmanagement gehören:

- Reklamationsbehandlung
- Rechnungskontrolle
- Anwendungstechnische Beratung beim Kunden
- Projektleitung bei Entwicklungsprojekten
- Verkaufstätigkeiten
- Durchführung von Verkaufsförderungsaktionen
- Angebotserstellung
- Neukundenakquisition
- Abwicklung von Bestellungen
- Bestandskontrolle
- und vieles mehr

Sollten solche Tätigkeiten von Ihnen in großem Umfang gefordert werden, so ist dies ein deutlicher Hinweis, dass das Prinzip des Produktmanagements in Ihrem Unternehmen noch nicht verstanden und noch nicht klar verankert ist.

Ein Unternehmen aus der Autozulieferbranche zeigt hier eine deutlich andere Vorstellung zum Thema Produktmanagement. Hier wird das Produktmanagement bereits klar in einer unternehmerischen Rolle gesehen.

Beispiel: Produktmanagement aus der Sicht der Geschäftsführung eines Unternehmens (gekürzte Aussage)

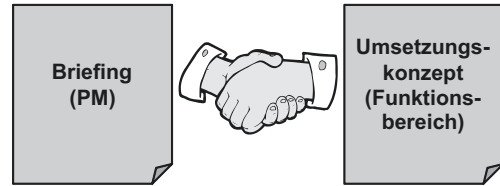
„Unsere Produktmanager tragen die volle Verantwortung für ihre Produkte. Dies beinhaltet nicht nur Umsatz und Deckungsbeitrag, sondern auch Marktanteil und Marktposition. Der Produktmanager ist die rechte Hand der Geschäftsführung. Er ist Unternehmer im Unternehmen und spezialisiert auf ein Produkt oder eine Produktlinie.“ ◀

Der Produktmanager kann nicht „loslassen“

Ein weiteres häufiges Phänomen ist, dass Produktmanager sich aus den früheren Positionen in den Funktionsbereichen nicht losreißen können. Diese Produktmanager sind im jeweiligen Funktionsbereich Spezialisten. Die neue Position als Produktmanager verlangt aber, dass sie diese Aufgaben nun nicht mehr selber durchführen, sondern dass diese im Funktionsbereich umgesetzt werden. Der Produktmanager muss für die Erfüllung der Aufgabe für den betreffenden Funktionsbereich ein entsprechendes „Briefing“ erarbeiten, die Umsetzung der Maßnahmen in den Funktionsbereichen überwachen und kontrollieren und die erzielten Ergebnisse freigeben. Dieses Vorgehen ist wie in Abb. 8 gezeigt zu verstehen.

Die Produktmanager aus einem Konsumgüterunternehmen verwenden für das Briefing einer Werbeagentur bzw. der eigenen Kommunikationsabteilung folgende Briefing-inhalte.

Abb. 8 Briefing durch den Produktmanager



Beispiel: Briefinginhalte Werbeagentur/Marketingkommunikation

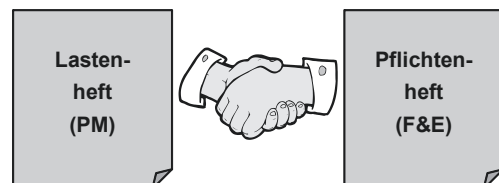
- Kurzbeschreibung des Produkts
- Kommunikation und Kommunikationsmaßnahmen
 - Welche Kommunikationsmaßnahmen sind geplant?
 - Welche Maßnahmen wurden bereits durchgeführt?
 - Welche Themen/Inhalte sollen kommuniziert werden?
 - Gibt es weitere Punkte, die berücksichtigt werden sollen?
 - Gibt es bereits vorhandene Bilder, Texte, Slogans etc.?
- Beschreibung Produkt/Dienstleistung/Services
 - Was sind die Leistungen des Produkts?
 - Aus welchen Gründen wurde das Produkt entwickelt?
 - Welche Vor- und Nachteile hat das Produkt im Wettbewerbsvergleich?
 - Was sind die drei wichtigsten Alleinstellungsmerkmale/USPs?
 - Wo liegt die Wettbewerbsdifferenzierung (Produkt, Service ...)?
 - Ist das Produkt eine echte Innovation?
- Beschreibung des Zielmarktes
 - Handelt es sich um einen lokalen, nationalen oder internationalen Markt?
 - Welche Marktsegmente/Kundengruppen gibt es im Zielmarkt?
 - Wie unterscheiden sich die Marktsegmente/Kundengruppen?
 - Wie groß ist der Markt und wie entwickelt er sich?
 - Welche Wettbewerber gibt es im Zielmarkt?
 - Welche Kommunikationsschwerpunkte setzt der Wettbewerb?
- Beschreibung der Zielgruppe
 - Wer ist wie am Kaufentscheidungsprozess beteiligt?
 - Wie sieht der Kaufentscheidungsprozess aus?
 - Wie ist das Kaufverhalten auf dem Produktmarkt?
 - Wo und wie informieren sich die Kunden über das Produkt?
 - Gibt es bereits vorhandene Bilder, Texte, Slogans etc.?
- Preis und Preisstrategie
 - Wie hoch ist der Produktpreis bzw. der Preis der Wettbewerbsprodukte?
 - Wie ist die Preisstrategie und wie wird das Produkt positioniert?
 - Welche Preismodelle (z. B. Rabattsysteme) gibt es?
 - Entsprechen die Preisunterschiede den Leistungsunterschieden?

- Vertrieb und Marketing
 - Wie wird das Produkt verkauft (Nutzen vs. Preis)?
 - Welche Vertriebs-/Absatzkanäle werden genutzt?
 - Welche Vertriebs- und Marketingmaßnahmen werden eingesetzt?
 - Welche sonstigen Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden?
- Budgetsituation
 - Wie hoch ist das Kommunikationsbudget?
 - Was beinhaltet das Budget und wie wurde es festgelegt?
 - Ist das Budget projekt- oder periodenbezogen (z. B. Jahresbudget)?
- Kommunikationsaufgabe der Agentur/Kommunikationsabteilung
 - Was sind die Kommunikationsziele im Detail (z. B. Bekanntheitsgradziel)?
 - Was genau soll die Agentur/Kommunikationsabteilung tun?
 - Welche konkrete kreative Aufgabe wird erwartet?
 - Welcher Medien-Mix soll eingesetzt werden?
 - Welche Designvorgaben (z. B. Corporate Design) gibt es?
 - Wie sieht der Zeit- und Terminplan aus? ◀

Die funktionalen Bereiche (Marketing, Vertrieb, Entwicklung etc.) erstellen auf Basis des Briefings des Produktmanagers ein Umsetzungskonzept. Dieses Umsetzungskonzept enthält neben den inhaltlichen Themen auch ein dazu notwendiges Budget. Das Umsetzungskonzept (inkl. Budget) wird sinnvollerweise mit dem Produktmanagement abgestimmt und zur Umsetzung (durch die Funktionsbereiche) freigegeben. Die Umsetzungsergebnisse werden mit den Briefinginhalten abgeglichen. Am Beispiel einer Produktentwicklung sieht das Vorgehen wie in Abb. 9 dargestellt aus.

Das Lastenheft (Briefing) für das neu zu entwickelnde Produkt erstellen Sie als Produktmanager. Das Lastenheft enthält nach DIN 69905 die Gesamtheit der Forderungen des Produktmarktes an das Produkt. Generell beschreibt es die unmittelbaren Zielsetzungen, Aufgabenstellungen, Funktionen, Leistungen, Erwartungen und Anforderungen des Marktes sowie weitere Eckdaten zum gewünschten Produkt. Die Inhalte des Lastenheftes sollten quantifizierbar und nachprüfbar sein. Das erleichtert Ihnen die spätere Durchführung von Produkttests. Zusätzlich werden auch die Marktsituation, die unternehmensinternen Rahmenbedingungen (z. B. Prozesse, Systeme, Verfahren ...), zeitliche Faktoren und die voraussichtlichen Kosten und Preise dargestellt. Das Lastenheft ist in erster Linie eine Problem- und Zielbeschreibung. Es beinhaltet keine technische Problemlösung oder kon-

Abb. 9 Lasten- und Pflichtenheft im Rahmen der Produktentwicklung



kreten Schritte zur Lösung des Problems oder zur Erreichung der Ziele. Es wird das Was und nicht das Wie beschrieben.

► **Das Lastenheft** ist eine Problem- und Zielbeschreibung!

Folgendes Beispiel zeigt Ihnen die Inhalte eines Lastenheftes aus einem Unternehmen der Umwelttechnik.

Beispiel: Inhalte eines Lastenheftes

- Produktbeschreibung und Projektstruktur
- Wettbewerberinformationen (Produktvergleich, Preise ...)
- Marktdaten (Marktvolumen, Marktanteil ...)
- Markt- und Kundensegmente
- Anwendungen und Einsatzgebiete
- Marktanforderungen und Entwicklungsziele
 - Einsatzbedingungen und Umwelanforderungen
 - Hauptanforderungen (Hardware, Software, Service, Dienstleistungen ...)
 - Options- und Zusatanforderungen
 - Schnittstellen und Schnittstellenanforderungen
 - Lebensdaueranforderungen, Lebenszyklus und Roadmap
 - Sicherheitsanforderungen
 - Normen, Patente, Richtlinien, Prüfverfahren
- Wirtschaftlichkeit aus Markt- und Kundensicht
- Wirtschaftlichkeit aus Herstellersicht
 - Preis- und Kostenziele
 - Absatzziele und Break-Even-Berechnung
 - Investitionsziele und Return on Investment (ROI)
 - Produktdeckungsbeitrag, Wirtschaftlichkeitsberechnung
 - Kosten Entwicklungsprojekt
- Know-how-Anforderungen
- Termin- und Zeitplan (inkl. Markteinführungszeitpunkt) ◀

Die Inhalte eines Lastenheftes aus einem IT-Unternehmen zeigt folgendes Beispiel.

Beispiel: Inhalte eines Lastenheftes (Requirement Specification)

- Product Drivers
 - Purpose of the Project
 - Client, Customer and other Stakeholders
 - Users of the Product
- Product/Project Constraints
 - Mandated Constraints

- Naming Conventions and Definitions
- Relevant Facts and Assumptions
- Functional Requirements
 - The Scope of the Work
 - The Scope of the Product
 - Functional and Data Requirements
- Non Functional Requirements
 - Look and Feel Requirements
 - Usability and Humanity Requirements
 - Performance Requirements
 - Operational Requirements
 - Maintainability and Support Requirements
 - Security Requirements
 - Cultural and Political Requirements
 - Legal Requirements
- Product/Project Issues
 - Open Issues
 - Off-the-Shelf Solutions
 - New Problems
 - Tasks
 - Cutover
 - Risks
 - Costs
 - User Documentation and Training
 - Waiting Room
 - Ideas for Solutions ◀

Ein Lastenheft sollte in standardisierter Form zur Verfügung stehen. Eine eindeutige Nummerierung der Anforderungen erleichtert Ihnen eine spätere Bezugnahme auf das Pflichtenheft. Um das Lastenheft übersichtlich zu gestalten, werden die Texte kurz gefasst und mit Tabellen, Grafiken oder Zeichnungen ergänzt. Da häufig nicht alle Anforderungen in einem Produkt realisiert werden können bzw. verschiedene Anforderungen gegenläufig sein können, macht es Sinn, die zusammengestellten Anforderungen nach Muss- und Wunschanforderungen zu unterteilen. Zudem sollten Sie die Anforderungen durch quantitative Vorgaben konkretisieren.

Für die Erstellung von Lastenheften ist etwas Vorarbeit nötig. Entscheidend ist hier die detaillierte Kenntnis des Produktmarktes. Hier können Sie Ihre Kompetenz als Produkt-Markt-Experte voll ausspielen.

Ein Unternehmen aus der Branche Medizintechnik hat dafür einen vierstufigen Prozess entwickelt, den der Produktmanager gemeinsam mit dem Produktteam durchläuft.