

Die wichtige Rolle des Produktmanagers für den Erfolg des Produktes begreifen

---

Ein Ausblick auf die typischen Verantwortungsbereiche des Produktmanagements

---

# Kapitel 1

## Willkommen in der Welt des Produktmanagements

**A**ls Produktmanager hat man eine Position inne, die zu den befriedigendsten, herausforderndsten, interessantesten, schwierigsten und wichtigsten in der gesamten Wirtschaft gehört. Man ist für das gesamte Team und überall im Unternehmen der Hauptansprechpartner für das jeweilige Produkt und übernimmt damit eine Führungsrolle, ohne eine formale Autorität inne zu haben oder direkter Vorgesetzter zu sein. Man ist für jeden Aspekt des Produktangebots verantwortlich und entscheidet damit über Erfolg oder Scheitern des Produkts. Diese Position ist ein ideales Übungsgelände für den weiteren Aufstieg in die Unternehmensspitze. Wenn man Glück hat und die richtigen Entscheidungen trifft, hat man die Gelegenheit, mit den talentiertesten Ingenieur- und Entwicklungsteams zusammen an Produkten zu arbeiten, die das Leben der Kunden bereichern, und dazu beitragen, die strategischen und finanziellen Ziele des Unternehmens zu erreichen und dem Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen.

## Warum Produktmanagement notwendig ist

Es ist noch gar nicht so lange her, dass die Unternehmenswelt so richtig verstanden hat, warum das Produktmanagement die beste Möglichkeit bietet, durch Produktstrategien sicherzustellen, dass die Kunden glücklich sind und die Unternehmen stetig wachsen. Wenn man Aegis Resource Management glauben darf, sind Unternehmen, die ihren Produktmanagern das Heft in die Hand geben, 50 Prozent schneller am Markt als andere. Und ein Artikel von CBS-MoneyWatch aus dem Jahr 2013 bezeichnet das Produktmanagement als die viertwichtigste Unternehmensfunktion, unmittelbar hinter dem CEO, den Generaldirektoren und dem oberen Management. Als Produktmanager gehören Sie also zu einem auserwählten und wichtigen Personenkreis.

Die Vorteile einer hervorragenden Produktmanagement-Abteilung sind kaum zu übersehen:

- ✓ Sie liefert Produkte, die den Bedürfnissen der Kunden besser entsprechen.
- ✓ Sie steigert die Einnahmen und Gewinne.
- ✓ Sie sorgt für glückliche Kunden, die Mund-zu-Mund-Propaganda machen.
- ✓ Solide Produktstrategien ermöglichen es, Märkte zu erobern und langfristig zu beherrschen und damit das Unternehmen insgesamt nach vorne zu bringen.

Das sind nur ein paar Vorteile. Weil keine andere Gruppe innerhalb eines Unternehmens alle Aspekte des Geschäfts so versteht wie ein Produktmanager, kommt ihm auch die Hauptverantwortung für Erfolg oder Scheitern eines Produktes zu.

### Sie sind in guter Gesellschaft

Viele CEOs haben ihr Handwerk im Produktmanagement erlernt. Zu den bekannten Beispielen zählen Marissa Mayer (die bei Google anfang, ins Produktmanagement wechselte und dann CEO bei Yahoo! wurde), Steve Ballmer (der als Produktmanager bei Proctor & Gamble anfang und CEO von Microsoft wurde) und Scott Cook (der als Produktmanager und Markenmanager bei Proctor & Gamble anfang und später Intuit gründete, die durch Quicken, Mint, QuickBooks und Turbo Tax bekannt wurden). In der Tat haben die letzten sieben CEOs von Proctor & Gamble alle als Produktmanager oder Markenmanager angefangen, wie man sie bei den Markenartikelherstellern nennt.

## Die wichtige Funktion des Produktmanagements

Unternehmen mit hervorragendem Produktmanagement haben wesentlich mehr Erfolg. Aber was ist Produktmanagement eigentlich? Die folgenden Abschnitte geben einen ersten Überblick darüber, was ein Produktmanager so alles macht.

### Was ist Produktmanagement?

Stellen Sie sich Produktmanagement als die Funktion in einem Unternehmen vor, die letztlich dafür verantwortlich ist, dass alle Produkte, die das Unternehmen auf dem Markt anbietet, sowohl kurzfristig taktisch als auch langfristig strategisch erfolgreich sind. Mit anderen Worten, ein Produktmanager kann den Schwarzen Peter nicht weitergeben. Er trägt die gesamte Verantwortung für den Produkterfolg. Dabei haben Produktmanager so gut wie nie irgendeine formale Befehlsgewalt oder ihnen direkt unterstellte Mitarbeiter. Sie sind darauf angewiesen, ebenso subtil wie effektiv zu steuern und zu beeinflussen.

## Strategischer Geschäftsschwerpunkt

In einem Unternehmen strebt jeder Fachbereich danach, seiner Verantwortung nach besten Kräften gerecht zu werden. Ingenieure oder Entwickler arbeiten an passgenauen Lösungen für Kunden. Die Marketing-Leute sorgen für maximale Aufmerksamkeit und Interesse für die Produkte und Dienstleistungen und tun alles, damit der Markt die Produktdifferenzierungen kennt und dazu angeregt wird, einen Kauf zu erwägen. Die Verkaufsabteilung ist für den Kaufabschluss mit den Kunden verantwortlich, die den Verlockungen der Produktwerbung bereits erlegen sind. Der Vertrieb ist dafür zuständig, dass die Produkte und Dienstleistungen effizient und kostengünstig ausgeliefert werden und das Unternehmen insgesamt so kosteneffizient wie möglich arbeitet. Der technische und allgemeine Kundendienst kümmert sich um die Lösung eventueller Kundenprobleme.

## Die Rolle des Produktmanagements

Und wo ordnet sich da das Produktmanagement ein? Man kann es sich zum Beispiel so vorstellen, dass es – wie es in Abbildung 1.1 zu sehen ist – in der Mitte zwischen allen Unternehmensabteilungen und externen Gruppen wie Kunden, Presse, Analysten und Partnern angesiedelt ist. Jede der umgebenden Gruppen kennt zwar ihre eigene Rolle für den Unternehmenserfolg, aber das Produktmanagement ist die einzige Gruppe, die eine ganzheitliche Perspektive einnimmt und versteht, wie die einzelnen Komponenten zusammenpassen.

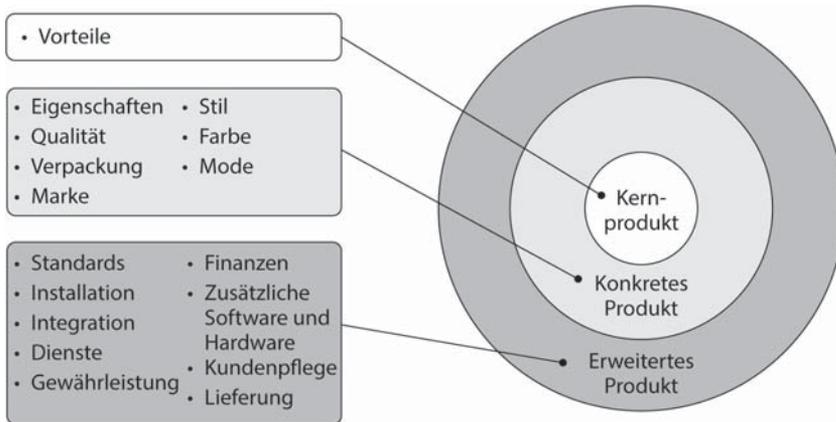


**Abbildung 1.1:** Die Rolle des Produktmanagements; © 2017, 280 Group LLC.

Ohne ein hervorragendes Produktmanagement kann niemand Verantwortung für alle Aspekte übernehmen, die zum Erfolg des Produktes beim Kunden beitragen. Schließlich muss jemand dafür sorgen, dass die kurzfristige taktische Arbeit geleistet wird, um das Produkt erfolgreich zu machen. Und jemand muss die Produktstrategie entwickeln und vorantreiben, damit das Produkt ein Dauerbrenner werden kann. Das sind die Aufgaben des Produktmanagements (in Kapitel 2 erfahren Sie mehr über die Funktionen, die ein Produktmanager abdecken muss).

## Sich das gesamte Produkt zu eigen machen

Wenn Kunden an ein Produkt denken, haben Sie eine Liste mit Vorteilen und Nachteilen im Kopf, die zum Teil auch über die unmittelbaren Produkteigenschaften hinausgehen. Erfüllt es die Industrienormen? Wer baut es ein? Kann ich demjenigen vertrauen? An wen wende ich mich, wenn nach dem Kauf Probleme auftauchen? Kriege ich jemanden ans Telefon? Kann ich den Kauf auf bequeme und vertraute Weise abschließen? Kann ich den Kauf finanzieren? Wenn das Produkt besonders langlebig ist, wer übernimmt den Kundendienst oder die Wartung? Diese zusätzlichen Produktraspekte nennt man das *erweiterte Produkt*. Wie sich das Kernprodukt, das konkrete Produkt und das erweiterte Produkt zueinander verhalten, veranschaulicht Abbildung 1.2.



**Abbildung 1.2:** Das gesamte Produktangebot; © 2017, 280 Group LLC.

Das erweiterte Produkt sind die zusätzlichen Komponenten der Gesamtlösung, die dem Kunden eine bestimmte Produkterfahrung vermitteln, etwa Gewährleistung und Garantie, Kaufprozess und viele andere Faktoren, die nicht unmittelbar etwas mit dem Produkt und seinen Eigenschaften zu tun haben. Mit dem *Produktversprechen* garantieren unter anderem das Marketing, der Verkauf und die Marke dem Kunden eine bestimmte Erfahrung. Mehr über diese Grundidee können Sie in Kapitel 10 nachlesen.



Wenn Sie schon einmal ein Produkt gekauft haben, das mit hervorragenden Eigenschaften ausgestattet ist und alles hat, was Sie brauchen, und dann vom Kundendienst oder einem anderen Aspekt der Käuferfahrung enttäuscht waren, dann sind Sie Opfer eines *nicht eingehaltenen Produktversprechens* geworden.

Schauen wir uns die Idee des Produktversprechens einfach mal an einem Beispiel an: Nehmen wir an, Ihr Produkt ist ein Auto, und Ihr Unternehmen verfügt nicht über die erforderliche Infrastruktur, den Kunden eine ortsnahe Wartung und Reparatur zu garantieren. Es kann zwar sein, dass der Markt ganz heiß auf das neue Modell ist, aber die Kunden machen sich mit Recht Sorgen, dass sie Hunderte Kilometer fahren müssen, um die regelmäßigen Inspektionen machen zu lassen. Die Frage lautet nun: Haben Sie als Produktmanager die volle Kontrolle über die Unternehmensstrategie und können Sie dafür sorgen, dass ein ausreichendes Netz von Werkstätten für die Wartung und Reparatur zur Verfügung steht? Nein. Aber Sie

haben die Fähigkeit, die Strategie-Verantwortlichen in Ihrem Unternehmen dahingehend zu beeinflussen, diesen Teil der Lösung in die Tat umzusetzen. Darüber hinaus sind Sie in der Lage, Ihrem Unternehmen zu empfehlen, das Auto nicht auf den Markt zu bringen, wenn ein Teil des Produktangebots den Markterfolg verhindern wird. In Kapitel 18 können Sie mehr darüber nachlesen, wie man Einfluss nimmt, wenn man keine Autorität hat.

## Das Produktversprechen halten

Als Produktmanager müssen Sie sich Ihres Produktversprechens bewusst sein und immer im Auge behalten, inwieweit das erweiterte Produkt die Erwartungen der Kunden erfüllt. Es liegt in Ihrer Verantwortung, nichts unversucht zu lassen, um die anderen Unternehmensbereiche dazu zu bewegen, eventuelle Lücken zwischen der Kundenerfahrung und dem Produktversprechen zu schließen. Tabelle 1.1 kann Ihnen dabei helfen, sich darüber klar zu werden, ob Ihr Produkt hält (oder auch nicht) was es verspricht.

Frage	Antwort
Welches sind die wichtigsten Vorteile des Produkts?	
Welche Schlüsseleigenschaften gewähren diese Vorteile?	
Wofür steht meine Marke bei den Kunden?	
Abgesehen von den konkreten Produkteigenschaften, was bringt die Kunden sonst noch dazu, sich für mein Produkt zu entscheiden?	
Inwiefern werten diese erweiterten Produktelemente das Produkt auf oder lenken davon ab?	
Wie kann ich Einfluss darauf nehmen, dass die erweiterten Produktangebote besser auf mein Produkt abstimmt sind?	

**Tabelle 1.1:** Das Produktversprechen erfüllen

## Produktmanagement: Wie sieht der Alltag aus?

Die Arbeit eines Produktmanagers ist abwechslungsreich und interessant. Schauen Sie sich nur Abbildung 1.1 an! Man hat eher den Eindruck, die Abwechslung ist überwältigend. Die eigentliche Frage lautet deshalb »Was ist im Augenblick am wichtigsten?« Die folgenden Abschnitte geben einen ersten kleinen Einblick in die täglichen Pflichten eines Produktmanagers.

## Produkte in all ihren Lebensphasen managen

In Kapitel 3 wird der *Optimale Produktprozess* beschrieben. Dabei handelt es sich um ein Modell mit sieben Phasen, das alles umfasst, was im Produktmanagement passiert – von der tollen Idee bis zur offiziellen Produktionseinstellung. Während ein Produkt seinen Lebenszyklus vollendet, muss man als Produktmanager mit den folgenden Aufgaben rechnen:

- ✓ Gestützt auf Teamarbeit, Kundenrecherche und Marktanalysen neue Produktideen oder Produktmerkmale entwickeln (Kapitel 4, 5, 6 und 7)
- ✓ Nach der Entscheidung für eine Idee eine gründliche Planung unter Berücksichtigung der Marktstrategie (siehe Kapitel 10), der Kundenbedürfnisse (siehe Kapitel 5 und 11), der Wirtschaftlichkeitsberechnung (siehe Kapitel 9) und einiger anderer Bereiche durchführen und gut durchdachte Pläne erstellen, die die strategischen und finanziellen Ziele des Unternehmens unterstützen
- ✓ Die Marktanforderungen an das Entwicklungsteam kommunizieren und dafür sorgen, dass das entwickelte Produkt die Probleme der Kunden löst (Kapitel 11)
- ✓ Kontinuierlich mit dem Entwicklungsteam in Verbindung stehen, um sicherzustellen, dass Änderungen in der Planung das Produkt auf Kurs halten (Siehe Kapitel 12 und 18)
- ✓ Mit externen Kunden zusammen bewerten, ob das Produkt für die offizielle Markteinführung bereit ist (siehe Kapitel 13)
- ✓ Möglichst effektive Produkteinführungen planen und durchführen, die es dem Unternehmen ermöglichen, seine Ziele in Bezug auf Einnahmen, Profitabilität und Strategie zu erreichen (siehe Kapitel 14)
- ✓ Die Einnahmen und die Profitabilität nach der Markteinführung maximieren (siehe Kapitel 15)
- ✓ Entscheiden, ob und wann das Produkt ausläuft oder ersetzt wird und eine erfolgreiche Nachlauf-Kampagne planen und durchführen (siehe Kapitel 16)
- ✓ Keine Angst, Sie werden genug zu tun haben.

## In die Trickkiste greifen

Im Verlauf Ihrer täglichen Arbeit als Produktmanager brauchen Sie eine breite Fähigkeitspalette. Sie müssen die Unterstützung der Führungsetage und anderer wichtiger Teammitglieder gewinnen. Sie müssen lernen nein zu sagen, wenn Produkteigenschaften oder Zeitpläne nicht zu Ihrer Strategie und Ihren Plänen passen. Sie müssen als der eigentliche Teamleiter wahrgenommen werden – als Marktexperte und Stimme der Kunden. Und Sie müssen all das mit Leidenschaft und Hartnäckigkeit tun und die Energie aufbringen, alles nur Mögliche zu tun, damit Ihr Produkt erfolgreich wird.

Produktmanager haben Erfolg, weil sie in den folgenden Bereichen besonders befähigt sind:

- ✓ **Kommunikation:** Produktmanager kommunizieren, wenn es gut läuft, und stellen sich schwierigen Situationen, sobald sie auftauchen.
- ✓ **Einfluss:** Produktmanager nutzen ihre Kommunikationsfähigkeit und mehr, um die vielen Stakeholder zu beeinflussen und unter einen Hut zu bringen, mit denen Sie zu tun haben.

- ✓ **Analyse:** Produktmanager fordern, erstellen und absorbieren quantitative und qualitative Daten und kommunizieren ihre Bedeutung.
- ✓ **Einfühlungsvermögen:** Produktmanager können sich sehr gut in ihre Kunden und alle Stakeholder einfühlen. Sie wollen stets herausfinden, wie die Leute ticken und wie sie anderen zum Erfolg verhelfen können.
- ✓ **Vorwärtsdrängend und vorwärtsdenkend:** Produktmanager können eine ideale Zukunft vorhersehen und lebendig ausmalen, wie die Welt aussehen sollte, wenn sie ihnen folgen würde. Sie wollen andere auf diese Reise zu neuen wertvollen Produkten und Erfahrungen mitnehmen.

## Hören Sie nie auf zu lernen

Dieses Buch ist zwar randvoll mit Informationen, aber Sie sollten dennoch in jedem Fall erwägen, Ihre Fähigkeiten und Ihr Wissen rund um das Produktmanagement mit Hilfe weiterer Quellen auszubauen. Dazu eignet sich beispielsweise ein Intensivkurs, der den gesamten Produktlebenszyklus abdeckt und es Ihnen ermöglicht, das Erlernte durch Übung zu festigen. Schließen Sie sich gegebenenfalls Ihrer regionalen Produktmanagement-Vereinigung an, die Sie online finden können. Melden Sie sich bei der Association of International Product Marketing and Management an ([www.aipmm.com](http://www.aipmm.com)) und engagieren Sie sich für lokale und regionale Produktmanagement-Treffen. Arbeiten Sie daran, Ihr eigenes Produktmanagement-Netzwerk aufzubauen.