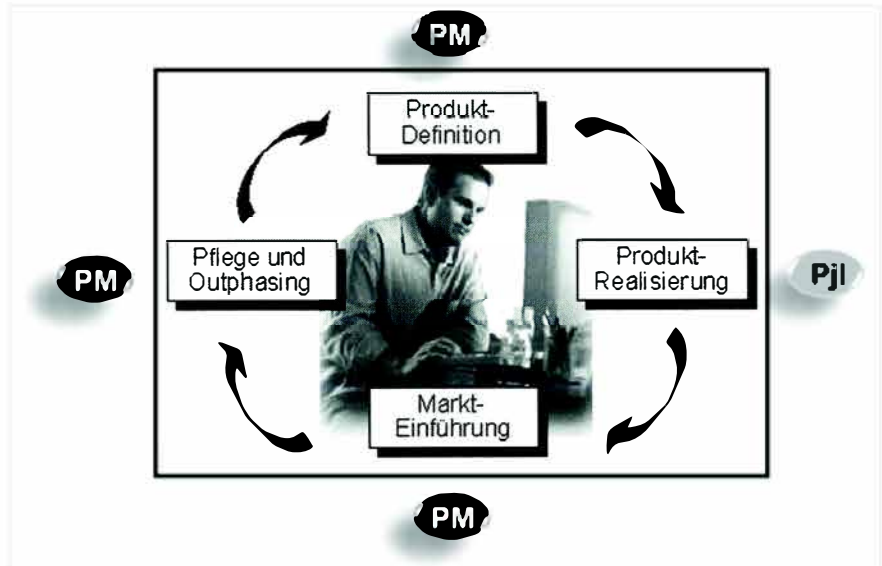


Erfolgsfaktor Produktmanagement

Um innovativ sein zu können, brauchen Produktmanager klare Prozesse

In Zeiten von steigendem Wettbewerbs- und Kostendruck, Globalisierung, wachsender Anzahl von Produkten und Varianten sowie zunehmender Produktkomplexität ist ein effizientes Produktmanagement die treibende Kraft, um aus Markt- und Kundenanforderungen ertragsstarke Produkte zu generieren. Doch oft fehlt es in diesem Bereich an Professionalität und Klarheit über Aufgaben, Prozesse und Schnittstellen.

■ Peter Kairies



Flops bei neuen Produkten können sich Unternehmen heute nicht mehr leisten. Selbst mittelmäßige Entwicklungsergebnisse kann man sich auf Dauer nicht erlauben. Me-too-Produkte ohne Added Value zum Wettbewerb bringen zu geringe Stückzahlen und zu schwache Deckungsbeiträge. Um auch morgen im harten Wettbewerb überleben zu können, müssen erfolgreiche Produkte in kürzester Zeit auf den Markt gebracht werden.

Anbieter der Elektronik benötigen ein professionelles Produktmanagement, das weiß, was der Markt heute und morgen verlangt, welche Leistungsdaten gefordert sind, wie viel welche Merkmale kosten dürfen und womit man sich vom Wettbewerb abhebt.

Erfahrungen bei mehr als hundert untersuchten Firmen zeigen: Unterneh-

men mit einem professionellen Produktmanagement wachsen schneller und erwirtschaften höhere Erträge als ihre Wettbewerber. Sie sind in ihrer Produktentwicklung markt- und kundenorientierter, setzen sich intensiver mit Kundenproblemen auseinander und kennen die Bedürfnisse und Prozesse ihrer Kunden besser als andere Anbieter.

Fachmännisches Produktmanagement garantiert den Erfolg

Unternehmen mit einem professionellen Produktmanagement sind bei technischen Lösungen, Dienstleistungen und im Marktauftritt innovativer als ihre Wettbewerber. Sie beherrschen die Phasen des Innovationsprozesses und schaffen es, strategisch wichtige Basisentwicklungen und kundenspezifische Anpassungen mit-

einander zu kombinieren. Sie bringen in kürzerer Zeit mehr erfolgreiche Produkte bzw. Verbesserungen auf den Markt als ihre Konkurrenten.

Seit Anfang der 1990er Jahre beschäftigen sich zunehmend Unternehmen der Elektronikbranche mit den Vorteilen des Produktmanagements. Die Überzeugung für den großen Nutzen dieser Organisation hat sich durchgesetzt. Stetig wachsende Anzahl von Produkten und Varianten, steigende Anforderungen und Komplexität sowie stark schrumpfende Lebenszyklen haben dem Produktmanagement seit der Jahrtausendwende einen wahren Aufschwung beschert. Je härter der Wettbewerbskampf, desto lauter ist der Hilferuf nach dem Produktmanager.

Die Nachfrage nach diesen unternehmerisch denkenden Experten für Produkte und Märkte wird zukünftig noch wei-

AUTOR

Peter Kairies

ist Unternehmensberater und Geschäftsführer von MSC Management Seminar Center in Sinsheim

T +49/7261/4727

F +49/7261/5876

Kairies-Beratung@t-online.de

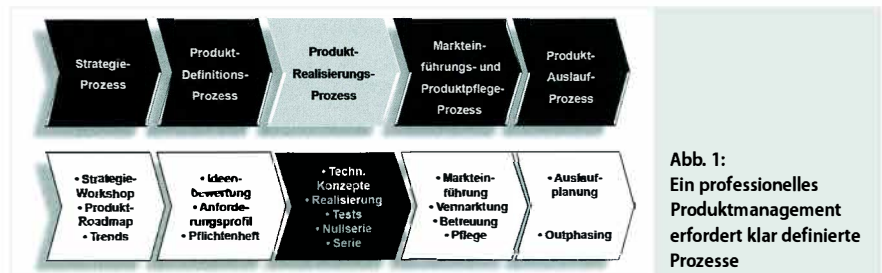
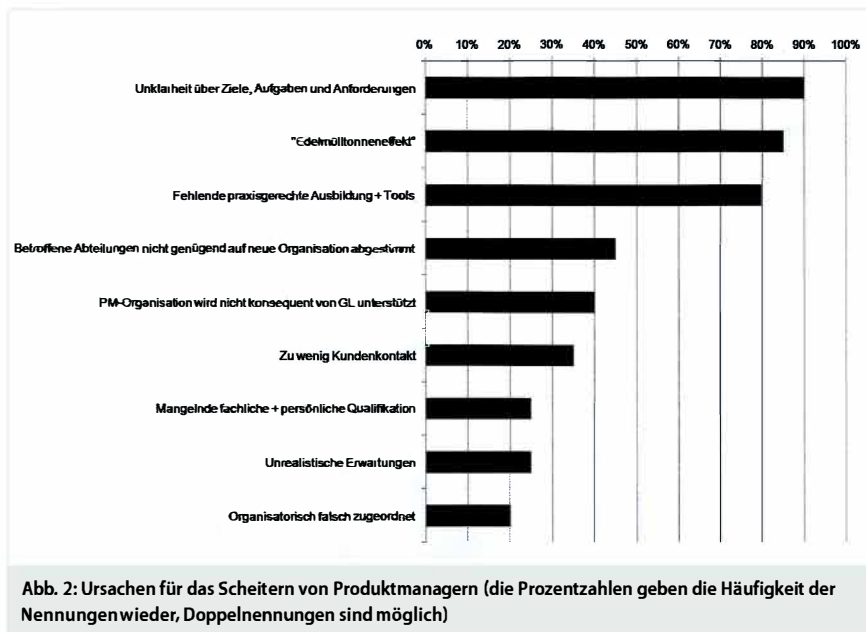


Abb. 1: Ein professionelles Produktmanagement erfordert klar definierte Prozesse



ter steigen. Aber: Nicht jeder, der den Titel „Produktmanager“ auf seiner Visitenkarte trägt, ist wirklich Produktmanager. Ein gut funktionierendes Produktmanagement setzt Klarheit über Ziele, Aufgaben, Prozesse und Schnittstellen voraus, aber auch hohe Anforderungen an die Persönlichkeit.

Der Produktmanager ist Subunternehmer für seine Produktgruppe. Er denkt und handelt wie ein Unternehmer im Unternehmen, managt internationale Produkthanforderungen, initiiert Produktverbesserungen, erstellt Anforderungsprofile, unterstützt die Pflichtenhefterstellung und ist Marktexperte im Entwicklungsteam. Der Produktmanager setzt Markteinführungskonzepte um und versorgt den internationalen Vertrieb mit überzeugenden Argumenten sowie Produkt- und Wettbewerberinformationen. Er trainiert den Vertrieb, sorgt für einen guten Austausch über Anwendungswissen und beantwortet technische Fragen des Vertriebs. Kurz: Er ist die treibende Kraft, um aus Marktanforderungen ertragsstarke Produkte zu generieren.

Der Produktmanager ist „Sammel- und Koordinationsstelle“ für Markt- und Wett-

bewerbsinformationen. Er koordiniert produktbezogene Maßnahmen innerhalb seines Verantwortungsbereichs und unterbreitet Vorschläge für die Produktstrategie und Roadmap. Eigenverantwortlichkeit und unternehmerisches Denken sind Voraussetzungen für den Erfolg. Wenn jedoch Umfeld und Klima nicht stimmen, lassen sich die besten Ziele nicht erreichen. Nur gut motivierte Produktmanager können Spitzenleistungen erbringen. Ziel der Unternehmensführung sollte es sein, adäquate Bedingungen zu schaffen. Soll ein Produktmanagement effizient sein, sind klare Prozesse erforderlich.

Der Produktmanager sollte in produktrelevante Entscheidungen einbezogen werden. Er folgt dem Leitmotiv: „Was muss ich tun, damit die vorhandenen und geplanten Produkte meines Verantwortungsbereichs höchsten Umsatz und Deckungsbeitrag bringen?“

Persönliche Anforderungen an Produktmanager

Ein Produktspezialist, der sich im Technischen gut auskennt, ist nicht automa-

tisch ein guter Produktmanager. Neben fachlichen Voraussetzungen hat die Persönlichkeit des Produktverantwortlichen einen wesentlichen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg der ihm anvertrauten Produkte.

Der Produktmanager

- ▶ denkt und handelt unternehmerisch,
- ▶ zeigt Eigeninitiative,
- ▶ ist Produkt- und Marktexperte,
- ▶ ist erster „Verkäufer“ seiner Produkte,
- ▶ ist Strategie mit konzeptionellen Fähigkeiten,
- ▶ ist kreativ und visionär,
- ▶ ist Moderator,
- ▶ verfügt über Teamgeist,
- ▶ besitzt Rückgrat und Überzeugungskraft,
- ▶ kann andere begeistern und
- ▶ führt seine Produkte zum Erfolg.

Der Produktmanager sollte der beste Kenner seiner Produkte und Marktsegmente sein. Er muss das Lieferprogramm sicher beherrschen und benötigt ein fundiertes Wissen über Anwendungsmöglichkeiten, Anforderungen, Einsatzgrenzen, internationale Zielgruppen, Marktkennzahlen, Wettbewerberprodukte, Verkaufsargumente sowie Normen und Standards. Zudem sind Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit unerlässlich.

Produktmanager sind üblicherweise nicht weisungsbefugt. Wichtiger Erfolgsfaktor ist daher seine Kommunikationskompetenz, um Ideen und Produkte verkaufen zu können, den Vertrieb zu motivieren und Kunden mit Fachkompetenz und nutzenorientierten Lösungen zu begeistern.

Der Aufbau eines professionellen Produktmanagements ist eine zukunftsichernde, aber auch einschneidende Maßnahme. Die Implementierung erfordert Umdenken bei Mitarbeitern in F&E und Vertrieb. Von der Unternehmensleitung erfordert es Fingerspitzengefühl und Rückendeckung.

Unterstützung durch Unternehmensleitung ist wichtig

Herrscht Unklarheit über Ziele, Aufgaben, Schnittstellen und Prozesse, besteht die Gefahr, dass Produktmanager mit Tagesgeschäft zugeschaufelt werden und zur „Edelmülltonne“ mutieren. Fehlt es an praxisgerechter Ausbildung und Tools sind Überlastung und Fluktuation die Folge. Erfolgshemmend wirkt es



sich auch aus, wenn betroffene Abteilungen bei der Einführung des Produktmanagements nicht angemessen einbezogen werden. Die Erfolgsfähigkeit des Produktmanagements wird gefördert, wenn das Umfeld stimmt. Dazu kann die Leitung eines Unternehmens einen wesentlichen Beitrag leisten. Folgende Erfolgsfaktoren spielen eine Rolle:

- ▶ Geschäftsleitung/Vorstand unterstützt Produktmanagement-Organisation,
 - ▶ organisatorische Klarheit über Ziele, Prozesse und Aufgaben des Produktmanagements unter Einbeziehung aller Betroffenen herstellen,
 - ▶ die Schnittstellen zu Vertrieb, Entwicklung und Projektleiter müssen eindeutig definiert sein,
 - ▶ einheitliches Selbstverständnis im Produktmanagement,
 - ▶ realistische Erwartungen an das Produktmanagement, es werden keine überzogenen Forderungen gestellt,
 - ▶ Freiraum und Kompetenzen,
 - ▶ Produktmanager in produkt- und marktrelevante Entscheidungen einbeziehen (Strategie-Meeting, Produktplanung),
 - ▶ einheitliche, professionelle Tools verwenden,
 - ▶ Methodenkompetenz sicherstellen sowie
 - ▶ den Produktmanager nicht mit Tagesgeschäft zuschaufeln.
- ▶ Produktentwicklungen werden fundierter vorbereitet, Entscheidungen können sicherer getroffen werden,
 - ▶ Markttrends werden früher erkannt,
 - ▶ Marktanforderungen für neue Produkte werden stärker berücksichtigt,
 - ▶ es wird mehr Freiraum für strategische und zukunftsorientierte Themen geschaffen (Basisentwicklungen),
 - ▶ Marketingaktivitäten werden nicht im Gießkannenprinzip betrieben, sondern zielgruppenorientiert,
- ▶ Vertriebsmitarbeiter werden unterstützt und entlastet (mehr verkaufssaktive Zeit),
 - ▶ produktbezogene Maßnahmen werden besser koordiniert sowie beschleunigt und
 - ▶ der Produktmanager wirkt nicht nur umsatzorientiert, sondern ertragsorientiert, damit werden Deckungsbeiträge von Produkten verbessert. ■

Weiterführende Infos auf www.EuE24.net

more @ click **EEK80103**

Erfahrungen beweisen: Ein gut funktionierendes Produktmanagement bringt viele Vorteile:

- ▶ Es werden Produkt- und Marktexperten aufgebaut,
- ▶ Kenntnisse über Applikationen und Kundenanforderungen werden erheblich verbessert,
- ▶ Entwickler werden „geschützt“,
- ▶ die Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde Marktbedingungen wird beschleunigt (Time to Market),