



Bild 1: Der Produktmanager ist 'Subunternehmer' seiner Produktgruppe über den gesamten Produktlebenszyklus. Er hat Umsatz- und Deckungsbeitrags-Verantwortung.



# Produktmanager als Unternehmer im Unternehmen

## Serie Produktmanagement Teil 1:

### Strategischer Denken und professionelle Arbeitsweisen sind gefragt

Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen. Agile Produktmanager sollten die enormen Potenziale erkennen und Anforderungen für erfolgreich vermarktbar Windkraftanlagen ermitteln.

**D**ynamische Marktveränderungen, steigender Wettbewerbs- und Kostendruck sowie fortschreitende Globalisierung haben dem Produktmanagement seit der Jahrtausendwende einen wahren Aufschwung beschert. Je umfangreicher die Produktvielfalt und komplexer die Lösungen, umso lauter ist der Ruf nach diesen unternehmerisch denkenden Produkt-Markt-Experten. Doch Vorsicht ist geboten. Nicht jeder, der den Titel 'Produktmanager' auf seiner Visitenkarte trägt, ist wirklich Produktmanager! Die Praxis reicht vom 'Produktkümmerer' über den 'technischen Vertriebsunterstützer' bis zum strategisch denkenden 'Unternehmer im Unternehmen' mit Profit-and-Loss-Verantwortung. Oft fehlt es in diesem Bereich an Profession-

alität, Klarheit über Aufgaben, Prozesse und Schnittstellen und strategischer Orientierung.

#### Einheitliches Selbstverständnis, klare Aufgaben und Ziele

Der Produktmanager hat die Verantwortung für den Erfolg seiner Produktgruppe. Er denkt und handelt wie ein Unternehmer im Unternehmen. Er präsentiert Vorschläge für die Produktstrategie und Roadmap und berücksichtigt dabei die Unternehmens-, bzw. Business-Unit-Strategie. Er koordiniert produktbezogene Maßnahmen innerhalb seines Verantwortungsbereichs, initiiert Produktverbesserungen, managt internationale Produktanforderungen, erstellt Anforderungsprofile, unterstützt

die Pflichtenhefterstellung und ist Marktexperte im Entwicklungsteam. Der Produktmanager setzt Markteinführungskonzepte um und unterstützt den internationalen Vertrieb mit überzeugenden Argumenten sowie Produkt- und Wettbewerberinformationen. Er trainiert den Vertrieb, sorgt für einen guten Austausch von Anwendungswissen und beantwortet technische Fragen des Vertriebs. Produktmanager folgen dem Leitmotiv: „Was muss ich tun, damit die vorhandenen und geplanten Produkte meines Verantwortungsbereichs höchsten Umsatz und Deckungsbeitrag bringen?“ Die Überzeugung über den hohen Nutzen eines professionellen Produktmanagements hat sich in den letzten Jahren mehr und mehr durchgesetzt. Laut Ein-



schätzung des Autors herrscht aber immer noch bei mehr als 60% aller B-to-B-Unternehmen, die technische Produkte anbieten, ein verschwommenes Bild über Ziele, Aufgaben, Schnittstellen und Prozesse des Produktmanagements. Die Folge: Produktmanager werden von anderen Abteilungen mit Tagesgeschäft zugeschaufelt und fühlen sich zunehmend überlastet ('Edelmülltonneneffekt'). Deutsche Produktmanager erhalten durchschnittlich 47 E-Mails und versenden durchschnittlich 24 E-Mails pro Tag (Quelle: Produktmanagement Report, MSC Management Seminar Center GmbH). Fehlt es zusätzlich an praxisgerechter Ausbildung und Tools sind Frust und Fluktuation vorprogrammiert. Erfolgshemmend wirkt es sich auch aus, wenn betroffene Abteilungen bei der Einführung des Produktmanagements nicht angemessen einbezogen wurden.

### Wie die Unternehmensleitung den Erfolg des Produktmanagements unterstützen kann

Die Erfolgsfähigkeit des Produktmanagements wird gefördert, wenn die organisatorischen Voraussetzungen bereichsübergreifend stimmig sind.

- Schaffen Sie ein klares Bild über Selbstverständnis, Aufgaben, Schnittstellen und Prozesse des Produktmanagements.

## Vorschau

### Teil 2 in SPS-Magazin 06/2012: Von der Idee zum Anforderungsprofil

Wer am Markt wettbewerbsfähig bleiben will, braucht innovative und vor allem erfolgreiche Produkte. Ein gut funktionierendes Produktmanagement ist die treibende Kraft, um aus Markt- und Kundenanforderungen ertragsstarke Produkte zu generieren. Erfolgreiche Unternehmen benötigen ein professionelles Produktmanagement, das weiß, was der Markt heute und morgen verlangt, welche Leistungsdaten gefordert sind, wie viel welche Features kosten dürfen und womit man sich vom Wettbewerb abhebt.

- Typische Fallen in der Definitionsphase
- Potenziale und Trends stärker berücksichtigen
- Den internationalen Vertrieb einbeziehen, aber sinnvoll
- Kein neues Produkt ohne Kundenfeedback
- Anforderungsprofile: Gute Vorgaben – bessere Produkte
- Tools und Tipps für Ihre Praxis

### Teil 3 in SPS-Magazin 07/2012: Erfolgreicher Produktlaunch – mehr Begeisterung im Vertrieb schaffen.

Unternehmen mit einem professionellen Produktmanagement sind innovativer als ihre Wettbewerber: Bei technischen Lösungen, Dienstleistungen und im Marktauftritt. Sie bringen in kürzerer Zeit mehr erfolgreiche Produkte bzw. Verbesserungen auf den Markt als ihre Konkurrenten. Wenn allerdings der internationale Vertrieb nicht mitzieht, geht kostbare Zeit verloren und Umsatzpotenziale bleiben ungenutzt.

- Beim Produktlaunch Blockaden im Vertrieb vermeiden
- Lösungen statt Produkte: Den Nutzen auf den Punkt bringen
- Stärken und Schwächen von Wettbewerbsprodukten berücksichtigen
- USPs erst visualisieren dann kommunizieren
- Internationale Verkaufs- und Marketingunterlagen: Das Launch Package
- Tools und Tipps für Ihre Praxis

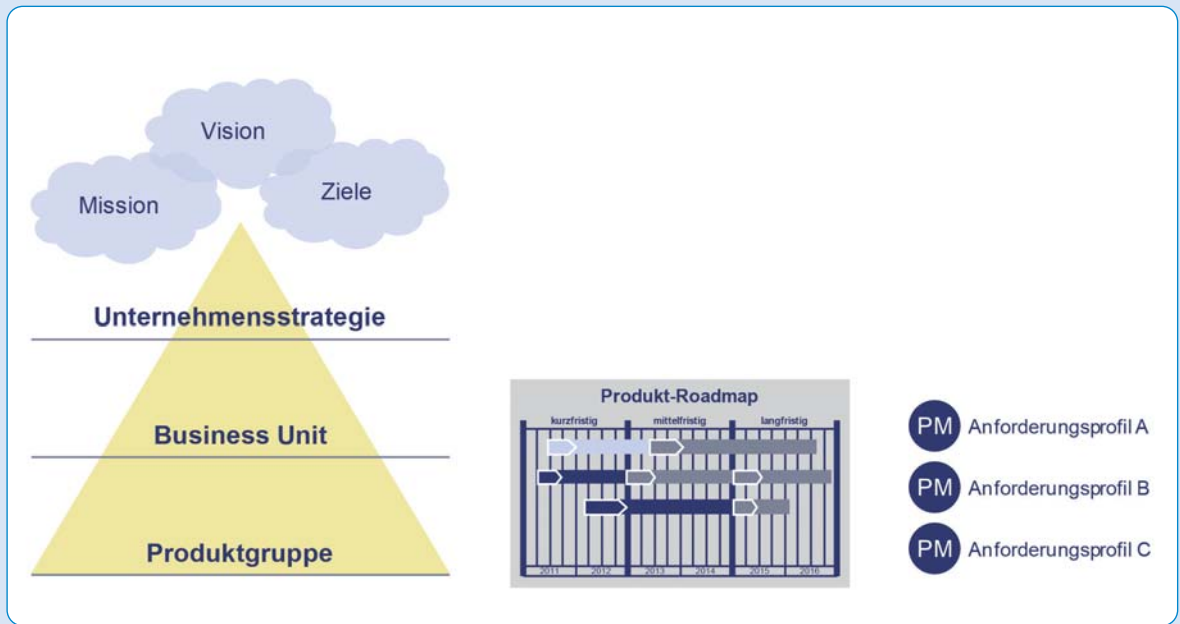


Bild 2: Produktmanagement erfordert einen Strategieprozess. Wer heute keine Produktstrategie hat, hat morgen keinen Ertrag.

- Beugen Sie dem 'Edelmülltonnen-Effekt' vor, indem die Produktmanagement-Abteilung ggf. in strategische Produktmanager und Nachwuchs-Produktmanager aufgeteilt wird
- Machen Sie Ihre Produktmanager fit. Eine qualifizierte Ausbildung in 'Praxis und Arbeitstechniken des Produktmanagements' kann helfen, operative Hektik zu reduzieren und zielgerichtetes und effizientes Vorgehen zu stärken.
- Führen Sie einen übergeordneten Strategieprozess zur Zukunftsgestaltung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios ein.
- Beziehen Sie das Produktmanagement in den Strategieprozess ein: Fordern Sie nachvollziehbare Programm- und Produktstrategien, Produkt- und Feature-Roadmaps.

### Kernkompetenzen und persönliche Eigenschaften des Produktmanagers

Produktmanager sollten die besten Kenner ihrer Produkte und Marktsegmente sein: Sicheres Beherrschen des Lieferprogramms, fundiertes Wissen über anwendungsbezogene Anforderungen, Einsatzgrenzen, Normen und

Standards, Wettbewerberprodukte, Verkaufsargumente, Marktkennzahlen. Ein guter technischer Produkt- und Marktkenner ist allerdings nicht automatisch ein guter Produktmanager. Produktmanager sind üblicherweise nicht weisungsbefugt, daher ist überzeugendes Auftreten Voraussetzung für Akzeptanz bei Entscheidern und Vertrieb: Business Cases nachvollziehbar präsentieren, Ideen und Produkte verkaufen können, den Vertrieb mit Fachkompetenz und nutzenorientierten Argumenten begeistern. Neben fachlichen Voraussetzungen haben Einstellung und Persönlichkeit einen wesentlichen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg der ihm anvertrauten Produkte.

- Denken: analytisch, systematisch, logisch 'Businessstreiber sein'
- Handeln: ziel- und lösungsorientiert, 'konkret und praktisch orientiert'
- Orientierung: stark kundenorientiert, 'wie ein Kunde denken und fühlen'

- Motivierend und überzeugend argumentieren: 'kann andere begeistern'
- Teamorientiert: 'bin bestrebt, ein Spezialisten-Netzwerk aufzubauen und zu pflegen'
- Flexibel: 'freue mich über Veränderungen und Neues'
- Manager sein: 'ich packe es an und setze es um'

### Was Sie als Produktmanager tun können

- Akzeptanz kommt von Substanz. Nutzen Sie aktiv Gelegenheiten Markt- und Anwendungswissen zu gewinnen. Vertiefen Sie kontinuierlich Ihre Produkt-Markt-Kernkompetenz.
- Kompetenz wächst nicht am Schreibtisch: Stimmen Sie sich mit dem internationalen Vertrieb ab. Seien Sie 10-20% Ihrer Zeit im Kundenkontakt, auf Messen und im Feld.
- Betreiben Sie aktiv Marketing in eigener Sache: Für Ihre Produkte und für sich selbst.
- Wirken Sie nach oben und gewinnen Sie Freunde bei Entscheidern und im Vertrieb.
- Nutzen Sie professionelle Arbeitstechniken und Tools.
- Betreiben Sie Networking. Sie benötigen ein Spezialistennetzwerk.
- Vergessen Sie Ihren persönlichen Spaß an ihren Produkten nicht! Fun und Erfolgserlebnisse motivieren. ■

### Autorenbeschreibung

Peter Kairies ist Unternehmensberater, Trainer und Geschäftsführer von MSC Management Seminar Center GmbH in Sinsheim. Er gilt als einer der renommiertesten Trainer im Produktmanagement. Dip.Ing., Studium der Verfahrenstechnik und Wirtschaftswissenschaften. 14 Jahre Industriepaxis in leitenden Positionen in Marketing, Produktmanagement und Vertrieb. 20 Jahre Trainer- und Beratererfahrung in namhaften Unternehmen im Produktmanagement Mehr als 22.000 Teilnehmer, davon etwa 10 000 Produktmanager haben seine Seminare besucht. Zahlreiche Veröffentlichungen. Unter anderem Autor folgender Bücher: „Professionelles Produktmanagement für die Investitionsgüter-Industrie“ (ISBN 3-8169-2148-5) und „So analysieren Sie Ihre Konkurrenz“ (ISBN 3-8169-2163-9).

[www.peterkairies.de](http://www.peterkairies.de)



*Autor: Peter Kairies ist Unternehmensberater, Trainer und Geschäftsführer von MSC Management Seminar Center GmbH in Sinsheim*