

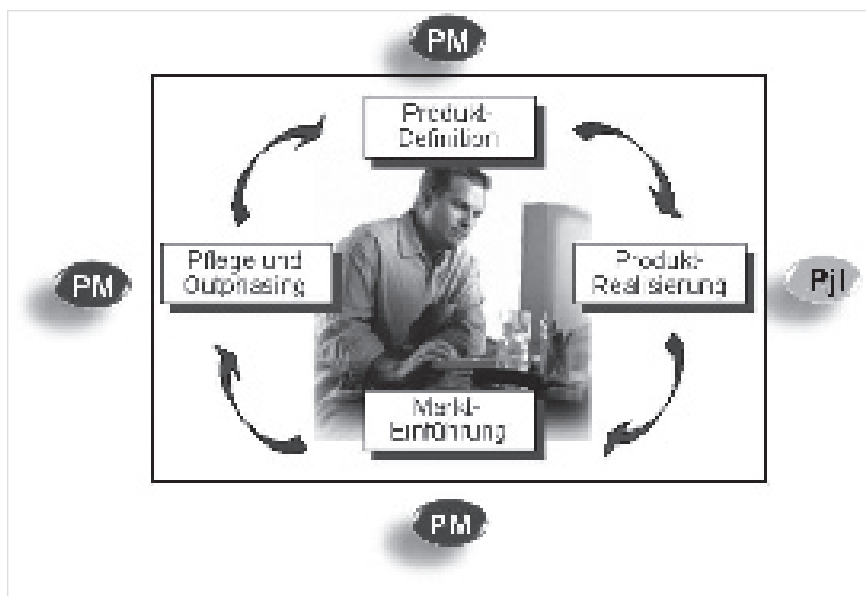
Produktmanager in der Elektronikbranche



Unternehmer im Unternehmen oder Edelmülltonne?

Steigender Wettbewerbs- und Kostendruck, Globalisierung, Customizing, wachsende Anzahl von Produkten und Varianten, zunehmende Produktkomplexität – wer überleben will, braucht innovative und erfolgreiche Produkte. Ein gut funktionierendes Produktmanagement ist die treibende Kraft, um aus Markt- und Kundenanforderungen ertragstarke Produkte zu generieren. Doch oft fehlt es an Professionalität und Klarheit über Aufgaben, Prozesse und Schnittstellen. Die Praxis reicht vom strategischen „Unternehmer im Unternehmen“ über den „Kümmerer“ bis zur „Edelmülltonne“.

■ Peter Kairies



Flops bei neuen Produkten sind heute nicht mehr bezahlbar. 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 Features kosten dürfen und womit man sich vom Wettbewerb abhebt.

Erfahrungen bei mehr als 100 untersuchten Firmen zeigen: Unternehmen 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. 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 miteinander zu kombinieren. Sie bringen in kürzerer Zeit mehr erfolgreiche Produkte bzw. Verbesserungen auf den Markt als ihre Konkurrenten.

Unternehmer im Unternehmen

Seit Anfang der 1990er Jahre beschäftigen sich zunehmend Unternehmen der Elektronikbranche mit den Vorteilen des Produktmanagements. Die Überzeugung für den enormen Nutzen dieser Organisation hat sich durchgesetzt. Stetig wachsende Anzahl von Produkten und Varianten, steigende Anforderungen und Komplexität sowie dramatisch 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 weiter 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

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

auch hohe Anforderungen an die Persönlichkeit.

Der Produktmanager ist Subunternehmer für seine Produktgruppe. Er denkt und handelt wie ein Unternehmer im Unternehmen, managt internationale Produktanforderungen, 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. Der Produktmanager ist die treibende Kraft, um aus Marktanforderungen ertragsstarke Produkte zu generieren.

Erfolg erfordert klare Prozesse

Der Produktmanager ist „Sammel- und Koordinationsstelle“ für Markt- und Wettbewerbsinformationen. 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. Ein gut funktionierendes Produktmanagement erfordert klare Prozesse. Der Produktmanager sollte in produktrelevante Entscheidungen einbezogen werden. Produktmanager folgen dem Leitmotiv: „Was muss ich tun, damit die vorhandenen und geplanten Produkte meines Verantwortungsbereichs höchsten Umsatz und Deckungsbeitrag bringen?“

Persönliche Anforderungen

Ein guter technischer Produktspezialist ist noch lange kein guter Produktmanager. Neben fachlichen Voraussetzungen hat seine Persönlichkeit einen wesentlichen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg der ihm anvertrauten Produkte. Der Produktmanager

- ▶ denkt und handelt unternehmerisch,
- ▶ zeigt Eigeninitiative,

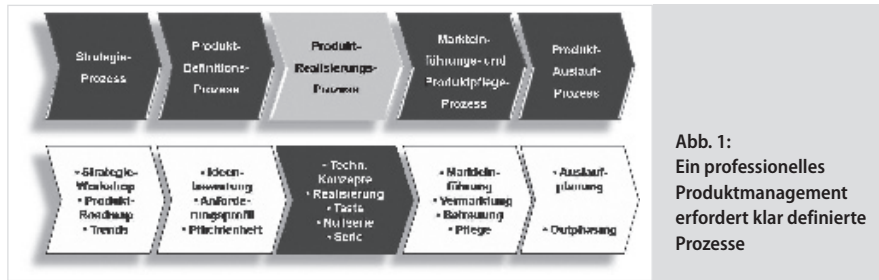


Abb. 1: Ein professionelles Produktmanagement erfordert klar definierte Prozesse

- ▶ ist Produkt- und Marktexperte,
- ▶ ist erster „Verkäufer“ seiner Produkte,
- ▶ ist Strategie mit konzeptionellen Fähigkeiten,
- ▶ ist kreativ und visionär,
- ▶ ist Moderator,
- ▶ hat Teamgeist,
- ▶ hat 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. Doch was helfen die besten Kenntnisse über Produkt und Technik, wenn Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit fehlen? 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.

Ursachen für das Scheitern

Der Aufbau eines professionellen Produktmanagements ist eine zukunftssichernde, aber auch einschneidende Maß-

nahme. Die Implementierung erfordert Umdenken bei Mitarbeitern in F&E und Vertrieb. Von der Unternehmensleitung erfordert es Fingerspitzengefühl und Rückendeckung. 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.

Unterstützung der Unternehmensleitung

Die Erfolgsfähigkeit des Produktmanagements wird gefördert, wenn das Umfeld stimmt. Dazu kann die Unternehmensleitung einen wesentlichen Beitrag leisten. Folgende kritische Erfolgsfaktoren sollten beachtet werden:

- ▶ Volles Mittragen und Unterstützen der Produktmanagement-Organisation durch Geschäftsleitung/Vorstand,
- ▶ 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

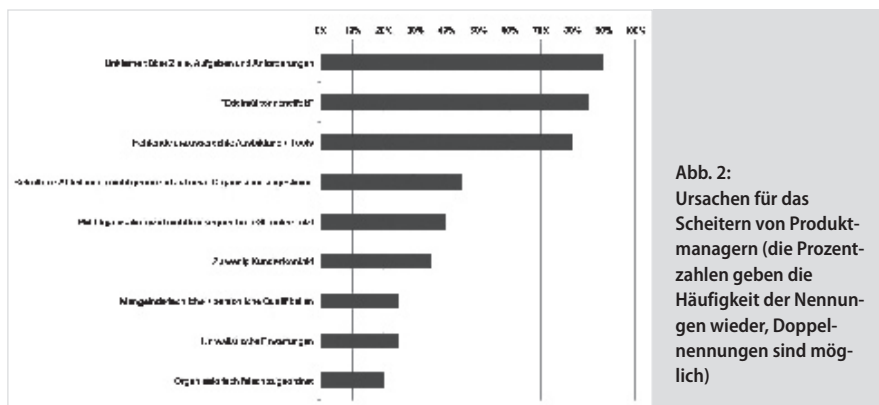


Abb. 2: Ursachen für das Scheitern von Produktmanagern (die Prozentzahlen geben die Häufigkeit der Nennungen wieder, Doppelnennungen sind möglich)



- Produktmanagement,
- ▶ realistische Erwartungen an das Produktmanagement, keine überzogenen Forderungen,
 - ▶ Freiraum und Kompetenzen,
 - ▶ Einbeziehen des Produktmanagers in produkt- und marktrelevante Entscheidungen (Strategie-Meeting, Produktplanung),
 - ▶ verwenden von einheitlichen, professionellen Tools,
 - ▶ Sicherstellen der Methodenkompetenz sowie
 - ▶ kein Zuschaukeln der Produktmanager mit Tagesgeschäft, Vermeiden des „Edelmülltonnen-Effektes“, gegeb-

nenfalls müssen Produktmanager entlastet werden.

Professionalität bringt Vorteile

Erfahrungen beweisen: Ein gut funktionierendes Produktmanagement bringt viele Vorteile:

- ▶ Es werden Produkt- und Marktexperten aufgebaut,
- ▶ Kenntnisse über Applikationen und Kundenanforderungen werden erheblich verbessert,
- ▶ Markttrends werden früher erkannt,
- ▶ Marktanforderungen für neue Pro-

- ▶ dukte werden stärker berücksichtigt,
- ▶ Produktentwicklungen werden fundierter vorbereitet, Entscheidungen können sicherer getroffen werden,
- ▶ die Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde Marktbedingungen wird beschleunigt (Time to Market),
- ▶ Entwickler werden „geschützt“,
- ▶ 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 verkaufsaaktive 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 EEK8????