

# Produktmanagement mit Zukunft

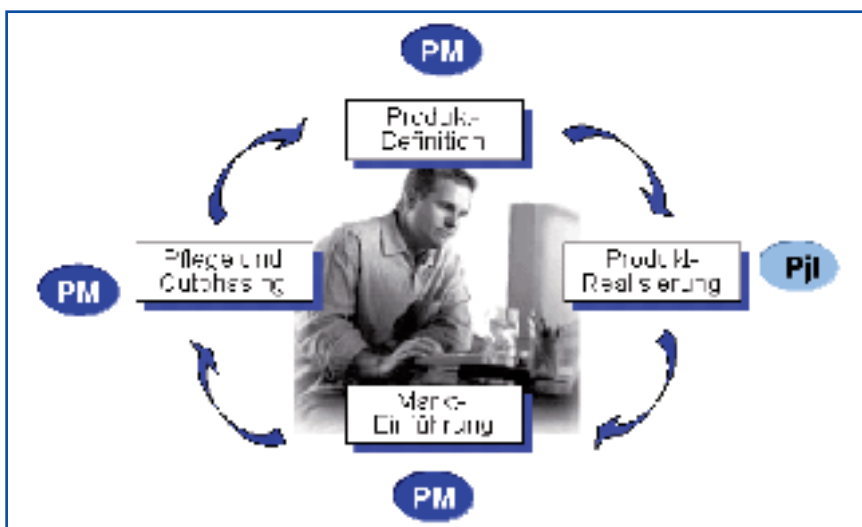
**Die dynamischen Veränderungen auf den internationalen Märkten sind auch am Maschinen- und Anlagenbau nicht vorbeigezogen: Steigender Wettbewerbs- und Kostendruck, Globalisierung, Customizing, zunehmende Produktkomplexität, konjunkturelle Einbrüche, Fusionen und Insolvenzen. Wer auf dem Markt überleben 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. Doch oft fehlt es an der notwendigen Professionalität und Klarheit über Aufgaben, Prozesse und Schnittstellen. Die Praxis reicht vom strategischen «Unternehmer im Unternehmen» bis zur «Edelmülltonne».

## Erfolgsfaktor Produktmanagement

Flops bei neuen Produkten sind heute nicht mehr bezahlbar. Selbst mittel-mässige Entwicklungsergebnisse kann

man sich auf Dauer nicht erlauben. Me-too-Produkte bringen zu geringe Stückzahlen und zu schwache Deckungsbeiträge. Die Fähigkeit, marktgerechte Produkte in kürzester Zeit auf den Markt zu bringen, ist die Schlüsselfähigkeit, um auch morgen im harten Wettbewerb überleben zu können. Markterfolg ist immer mit marktgerichten Produkten gekoppelt. Um künftig am Markt zu überleben, benötigen Maschinenbauer ein professionelles Produktmanagement, das weiss, was der Markt heute und morgen verlangt, welche Produkteigenschaften gefordert sind, wie viel Features kosten dürfen und womit man sich vom Wettbewerb abhebt.



**Der Produktmanager ist «Subunternehmer» seiner Produktgruppe über den gesamten Produktlebenszyklus. Er hat Umsatz- und Deckungsbeitrag-Verantwortung.**



Untersuchungen bei mehr als 100 erfolgreichen Unternehmen – darunter Top-Unternehmen mit weltweitem Rang – haben gezeigt: 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 innovativer als ihre Wettbewerber: Bei technischen Lösungen, Dienstleistungen und im Marktauftritt. Sie beherrschen die Phasen des Innovationsprozesses meistens besser und schaffen es, strategisch wichtige Basisentwicklungen und kundenspezifische Anpassungen miteinander zu kombinieren. Sie bringen in kürzerer Zeit mehr erfolgreichere Produkte bzw. Verbesserungen auf den Markt als ihre Konkurrenten.

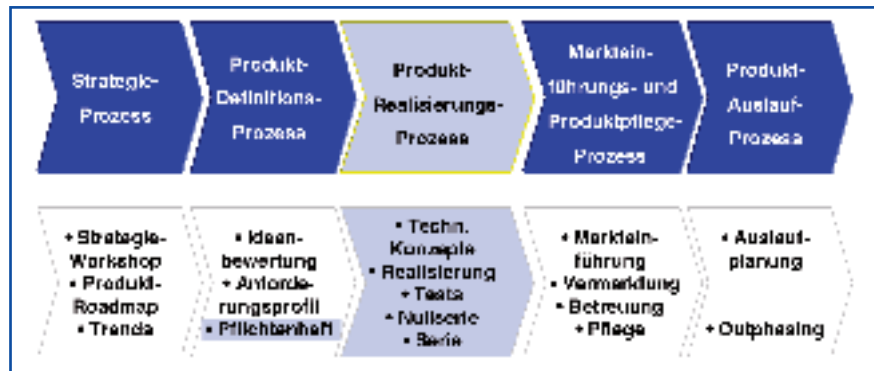
## Der Produktmanager ist «Unternehmer im Unternehmen»

Seit Anfang der 90er-Jahre beschäftigen sich zunehmend Unternehmen der Investitionsgüterbranche, so auch der Maschinen- und Anlagenbau mit den Vorteilen des Produktmanagements. Seit dieser Zeit hat sich die Überzeugung für den enormen Nutzen dieser Organisation durchgesetzt.

Die stetig wachsende Anzahl von Produkten und Varianten, steigende Anforderungen und Komplexität sowie schrumpfende Erträge haben dem Produktmanagement seit der Jahrtausendwende einen wahren Aufschwung beschert. Je härter der Wettbewerbs-

kampf, umso lauter ist der Hilferuf nach dem Produktmanager. Die Nachfrage nach diesen unternehmerisch denkenden Produkt-Markt-Experten wird zukünftig noch weiter steigen. Doch Vorsicht ist geboten. 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 Sub-Unternehmer für seine Produktgruppe. Er denkt und arbeitet wie ein Unternehmer im Unternehmen. Er sammelt Produktideen und -anforderungen, initiiert Produktverbesserungen, erstellt Anforderungsprofile (technisches Lastenheft und Businessplan), unterstützt die Pflichtenhefterstellung und ist Markt- und Produktexperte im Entwicklungsteam. Der Produktmanager setzt Markteinführungskonzepte um und versorgt den Vertrieb mit überzeugenden Argumenten sowie Produkt- und Wettbewerbsinformationen. Dabei kommt der internationalen Ausrichtung ein besonderer Stellenwert zu. Er trainiert den Vertrieb und begleitet je nach Bedarf Aussendienstmitarbeiter beim Kunden. Er sorgt für einen guten Informationsaustausch über Anwendungswissen, be-



**Ein gut funktionierendes Produktmanagement erfordert klare Prozesse.**

antwortet technische Fragen des Vertriebs (Second Level Support) und unterstützt bei der Pilotierung. Der Produktmanager ist die treibende Kraft, um aus Marktanforderungen ertragsstarke Produkte zu generieren.

### Erfolgreiches Produktmanagement erfordert klare Prozesse

Der Produktmanager ist «Sammel- und Koordinationsstelle» für produktbezogene Markt- und Wettbewerbsinformationen. Er verantwortet die optimale Planung und Koordination aller produktbezogenen und marktrelevanten Massnahmen innerhalb seines Verantwortungsbereichs. Dazu gehören Vorschläge für die Produktstrategie und die Produkt-Roadmap, Aufzeigen von Handlungsbedarf und Ableiten von Aktivitäten sowie Abstimmung dieser mit den betreffenden Stellen. Ein professionelles Produktmanagement kann helfen, Schnittstellenprobleme zwischen Technik und Vertrieb besser in den Griff zu bekommen.

Eigenverantwortlichkeit und unternehmerisches Denken sind Voraussetzungen für den Erfolg. Wenn Umfeld und Klima aber nicht stimmen, lassen sich die besten Ziele nicht erreichen. Nur gut motivierte Produktmanager können Spitzenleistungen erbringen. Aufgabe der Unternehmensführung sollte es sein, adäquate Bedingungen zu schaffen. Ein gut funktionierendes Produktmanagement erfordert klare Prozesse. Der PM sollte in produktmarkt-relevante Entscheidungen einbezogen werden. Die «Produkt-Hoheit» liegt beim PM, während die «Gebiets- bzw. Kundenhoheit» beim Vertrieb liegt. Produktmanager folgen dem Leitmotiv: «Was muss ich tun, damit die vorhandenen und geplanten Produkte meines

Verantwortungsbereichs höchsten Umsatz und Deckungsbeitrag bringen?»

### Persönliche Anforderungen an den PM

Ein guter technischer Spezialist ist noch lange kein guter Produktmanager. Neben fachlichen Voraussetzungen sind die Anforderungen an die Persönlichkeit des Produktmanagers sehr hoch. Seine Qualifikation und sein Wirken entscheiden über Erfolg oder Misserfolg der ihm anvertrauten Produkte.

#### Der Produktmanager

- denkt und handelt unternehmerisch
- ist Produkt- und Marktexperte
- ist Strategie mit konzeptionellen Fähigkeiten
- ist kreativ und visionär
- zeigt Eigeninitiative
- ist Moderator
- hat Teamgeist
- hat Rückgrat und Überzeugungskraft
- ist erster «Verkäufer» seiner Produkte
- kann andere begeistern
- führt seine Produkte zum Erfolg

Der Produktmanager sollte der beste Kenner seiner Produkte und Marktsegmente sein. Die Akzeptanz hängt oft von seiner Produkt-Markt-Kompetenz ab: Sicheres Beherrschen des Lieferprogramms, Kennen der Anwendungsmöglichkeiten und Einsatzgrenzen, gute Kenntnisse über internationale Zielgruppen, Marktkennzahlen, Anforderungen, Normen und Standards, fundiertes Wissen über Wettbewerber und deren Produkte, Beherrschen von überzeugenden Verkaufsargumenten und Einwandentkräftungen.

Doch was helfen die besten Kenntnisse über Produkt und Technik, wenn Überzeugungskraft und Begeisterungs-

#### Wegweiser

### SMM-Serie Marketing, Vertrieb und Service

Thema 1: Produktinnovation und Leistungssysteme

Thema 2: Kunden-(beziehungs)-Management

Thema 3: Verbindung von Verkauf und PLM

*Bereits erschienene Artikel:*

SMM 16: Leitartikel

Zu Thema 1:

- SMM 18: Entwicklungspotenzial «After-Sales-Marketing»
- SMM 21: Produktwissen als unternehmerische Ressource
- SMM 23: Professionelles Produktmanagement mit Zukunft

*Die nächste Folge erscheint in SMM 24 zu Thema 2.*

fähigkeit fehlen. Produktmanager sind üblicherweise nicht weisungsbefugt. Wichtiger Erfolgsfaktor ist daher seine Kommunikations-Kompetenz: Ideen und Produkte verkaufen können, den Vertrieb motivieren, Kunden mit Fachkompetenz und nutzenorientierten Lösungen begeistern.

### Die Praxis sieht oft anders aus: Ursachen für das Scheitern

Der Aufbau eines zukunftssträchtigen Produktmanagements ist eine einschneidende Massnahme. Sie erfordert Umdenken bei Mitarbeitern, bei der Unternehmensleitung Fingerspitzengefühl und Rückendeckung. Die häufigsten Ursachen für das Scheitern von Produktmanagern (Häufigkeit der Nennungen in %, Doppelnennungen möglich):

90% Unklarheit über Ziele, Aufgaben, Anforderungen, Schnittstellen und Prozesse.

85% Das Produktmanagement wird mit Tagesgeschäft zugeschaufelt und mutiert zur «Edelmülltonne».

80% Den Mitarbeitern im Produktmanagement fehlt es an praxisgerechter Ausbildung und Tools.

45% Die Einführung wird nicht gründlich genug vorbereitet, bzw. betroffene Abteilungen werden nicht hinreichend, manchmal gar nicht auf die neue Organisation eingestimmt.

40% Dem Produktmanagement wird nicht genügend Gewicht beigegeben. Die Produktmanagement-Organisation wird von der Unternehmensleitung nicht konsequent genug getragen und unterstützt.

35% Zu wenig Kundenkontakt im «Feld».

25% Produktmanager sind nicht geeignet (fachliche und persönliche Qualifikation).

25% Die Unternehmensleitung setzt unrealistische Erwartungen in das Produktmanagement.

20% Das Produktmanagement wird organisatorisch falsch zugeordnet (z. B. F&E).

### Unternehmensleitung als Erfolgsfaktor

Die Erfolgsfähigkeit des Produktmanagements wird gefördert, wenn das Umfeld stimmt. Dazu kann die Unterneh-



### Ein professionelles Produktmanagement bringt viele Vorteile.

mensleitung einen wesentlichen Beitrag leisten. Beim Aufbau bzw. zur Verbesserung der Produktmanagement-Organisation sollten folgende kritische Erfolgsfaktoren beachtet werden:

- Volles Mittragen und Unterstützen der PM-Organisation von GL/Vorstand.
- Organisatorische Klarheit über Ziele, Prozesse und Aufgaben des PMs bei allen Beteiligten.
- Die Schnittstellen u. a. zu Vertrieb und Entwicklung müssen eindeutig definiert sein.
- Einheitliches Selbstverständnis im PM.
- Realistische Erwartungen an das PM, keine überzogenen Forderungen.
- Freiraum und Kompetenzen für den Sub-Unternehmer.
- Einbeziehen des PMs in produktmarktrelevante Entscheidungen (Strategie-Meeting, Produktplanung).
- Verwenden von professionellen und einheitlichen Tools.
- Sicherstellen der Qualifikation der PMs.
- Kein Zuschaufeln der PMs mit Tagesgeschäft, Vermeiden des «Edelmülltonnen-Effektes», ggf. Entlasten.

### Ein professionelles Produktmanagement bringt viele Vorteile

Erfahrungen beweisen: Ein gut funktionierendes Produktmanagement bringt viele Vorteile:

- Es werden Produkt- und Marktexperten aufgebaut.
- Kenntnisse über Produktteilmärkte, Applikationen und Kundenanforderungen werden erheblich verbessert.
- Produkt- und marktpolitische Entscheidungen werden fundierter und so sicherer getroffen.

- Die Geschäftsleitung und Marketing-/Vertriebsleitung werden unterstützt.
- Es wird mehr Freiraum für strategische Themen geschaffen (Basisentwicklungen).
- Probleme an organisatorischen Schnittstellen sind besser in den Griff zu bekommen.
- Marketing wird nicht im Giesskannenprinzip betrieben, sondern zielgruppenorientiert (marktsegmentiert).
- Produktneuentwicklungen werden fundierter vorbereitet und marktgesteuert betreut.
- Neue Umfeldbedingungen am Markt werden früher erkannt.
- Marktanforderungen und Trends für neue Produkte werden stärker berücksichtigt.
- Die Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen wird erhöht (kürzere Entscheidungswege).
- Der Vertrieb wird besser unterstützt, die Entwickler werden «geschützt».
- Produktbezogene Massnahmen werden beschleunigt und besser koordiniert (Time to Market).
- Entscheidungen werden sicherer.
- Der Produktmanager wirkt nicht nur umsatzorientiert, sondern ertragsorientiert. Damit werden Deckungsbeiträge von Produkten verbessert.

#### Info

Unternehmensberatung

Peter Kairies

Heilbronner Strasse 29, D-74889 Sinsheim

Tel. 0049-7261-4727, [www.peterkairies.de](http://www.peterkairies.de)

**DIPL.-ING. PETER KAIRIES**  
Geschäftsführer MSC Management Seminar  
Center GmbH