



RKW
Edition

Jubiläumsausgabe

Herbert Lippmann, Anette Orth

Mit Produktmanagement Marktchancen nutzen

Ein Praxisratgeber
für den Mittelstand

10., überarbeitete und erweiterte Auflage



Verlag Wissenschaft & Praxis



RKW-Edition

Herbert Lippmann, Anette Orth

Mit Produktmanagement Marktchancen nutzen

Ein Praxisratgeber für den Mittelstand

Jubiläumsausgabe

10., überarbeitete und erweiterte Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-641-3

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2013

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Druck und Bindung: Media-Print Group GmbH, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort zur überarbeiteten und erweiterten 10. Auflage

Seit über 20 Jahren bearbeiten wir alle Themen rund um Produktmanager-Organisationen, und es war keine Minute langweilig! Wir waren früh dabei, als technische mittelständische Branchen begannen, sich für Produktmanagement zu interessieren. Von Anfang an gab es einen großen Bedarf an PM-spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen für die überwiegend produktspezifisch ausgebildeten Produktmanager (PMs). Diesen Bedarf gibt es noch immer. Die Zahl der Unternehmen, die mit PM-Organisationen arbeiten, wächst erstaunlicherweise immer noch weiter. Außerdem ist die Verweildauer im Produktmanagement begrenzt, so dass stets neue Mitarbeiter als Produktmanager eingearbeitet werden müssen. Weit über 3.000 Produktmanager sind von unserem Team in allen Kenntnissen und Fähigkeiten trainiert worden, die ein erfolgreicher Produktmanager benötigt.

Heute setzt ein Großteil der Firmen mit umfangreichen Produkt-Portfolios auf Produktmanagement. Die dort etablierten PMs managen ihre Produkte „wie ein Unternehmer“ über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Wenn es richtig läuft, rechnet sich das neue Produktmanagement für jedes Unternehmen, weil Produktmärkte, auch international besser ausgeschöpft werden, weil sich mit innovativen Produkten neue Potenziale erschließen lassen und weil die begrenzten Ressourcen der Firmen nutzbringend und ertragssteigernd eingesetzt werden.

Führungskräfte bemerken die positive Wirkung ihrer Produktmanager, weil diese aktiv oder sogar pro aktiv handeln, weil sie initiativ sind und weil sie schnell und gezielt Veränderungen in den Produktmärkten aufnehmen und in geeignete Aktionen umsetzen.

An diesem Zielzustand arbeiten wir mit unseren Kunden. Dabei haben sich die Aufgabenstellungen in den letzten Jahren verändert. Unverändert arbeiten wir mit unseren größeren und kleineren mittelständischen Kunden an der Effizienz von deren Produktmanagement, an der Vereinheitlichung von Arbeitsmethoden sowie an der Lösung von Schnittstellenproblemen, die die Leistungsfähigkeit ihrer PM-Systeme behindern. Zunehmend befassen wir uns mit der elektronischen Organisation des gesamten Wissens, das von den Produktmanagern beschafft und verwaltet wird, mit der internationalen oder auch globalen Erweiterung von PM-Organisationen und mit der Ausweitung des Produktmanagements auf Serviceleistungen, in denen noch große Potenziale schlummern.

Unverändert gilt, dass Führungskräfte in technischen Branchen oft keine eigenen Erfahrungen mit PM-Organisationen haben. Viele entwickeln eine nur vage Vorstellung von der Tätigkeit eines PMs. So gilt es für uns immer wieder, Leistungspotenziale in PM-Organisationen zu finden und zu heben, um so den Firmen den vollen Nutzen ihrer Produktmanager-Organisation zu erschließen. Wenn dies gelingt, profitieren alle: Die PMs, de-

nen neu justierte Aufgabeninhalte zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen; die Mitarbeiter anderer Abteilungen, weil Produktmanagement besser vernetzt und reibungsloser funktioniert; der Vertrieb, weil er innovative, marktgerechte und fertig entwickelte Produkte erhält; das Unternehmen, weil es mit seinen Produkten erfolgreicher im nationalen und internationalen Markt ist.

Unser gesammeltes Wissen aus vielen Beratungs-, Trainings- und Coaching-Projekten haben wir für die 10. Auflage dieses Buches neu aufbereitet. Es soll Chefs, Führungskräfte und Mitarbeiter im Produktmanagement in die Lage versetzen, PM-Organisationen sowie Aufgaben und Arbeitsweisen eines Produktmanagers verstehen und optimieren zu können.

Unverändert beruht der PM-Erfolg gleichermaßen auf der fachlichen und sozialen Kompetenz sowie auf der PM-Persönlichkeit. Dieses Buch spricht alle drei Aspekte an. Für die fachliche Arbeit mit PM-Tools haben wir weitere Checklisten und Übersichten ergänzt, die die Anwendung dieses Ratgebers verbessern. Das Verhalten eines Produktmanagers in der vernetzten Zusammenarbeit wird in Kapitel 4. bearbeitet. Die Wichtigkeit dieses Themas bemerken wir in unseren Trainings, in denen wir etwa die Hälfte der Zeit für die Arbeit an der „Manager“-Persönlichkeit und für das dazu passende Verhalten verwenden.

Unserem Kollegen, Diplom-Psychologe Hugo Maier, sowie unseren Team-Kolleginnen und -Kollegen sind wir dankbar für deren Mitarbeit an allen Themen und für die wertvollen Anregungen aus vielen Gesprächen und Diskussionen.

Produktmanagement ist jetzt über achtzig Jahre alt, aber diese Organisationsform hat noch einen langen Lebenszyklus vor sich, denn attraktive Innovationen und Produktvielfalt werden auch weiterhin ein wesentlicher Hebel bleiben, um die vielfältigen Wünsche der Zielgruppen optimal erfüllen zu können.

München, November 2012

Vorwort zur 2. Auflage

Immer mehr mittelständische Unternehmen arbeiten erfolgreich mit Produktmanagern. Seit der zweiten Hälfte der 80er Jahre sind besonders viele mittelgroße und hier insbesondere Investitionsgüterunternehmen zu Produktmanagerorganisationen übergegangen. Lange Zeit schien es so, als ob Produktmanagerorganisationen nur in großen Konsumgüterunternehmen sinnvoll angewendet werden könnten. Heute zeigt sich, dass ganz besonders mittelständische Unternehmen ein Umfeld bieten, in dem Produktmanager motiviert und nutzbringend arbeiten können. Dazu tragen vor allem folgende Rahmenbedingungen bei:

- wenig Hierarchieebenen
- kleine Entscheidungsgremien und die Möglichkeit, auch einmal direkt zum Chef zu gehen
- Entscheidungsschnelligkeit gepaart mit Risikobereitschaft
- Kundennähe
- Mitarbeitertreue; Erfahrung und Konstanz zählen mehr als schnelle Sprünge auf der Karriereleiter.

Produktmanagement ist allerdings keine problemlose Organisationsform. Aufbau und Eingliederung in bestehende Organisationen verursachen bei vielen Neuanwendern Probleme, die aber schnell überwunden werden können, wenn einige Grundsätze beachtet werden.

Unternehmen, die schon eine Zeit lang mit Produktmanagement arbeiten, vermuten oft zu Recht Leistungsreserven in ihrer Organisation. Vor allem in technischen Branchen liegt dies daran, dass im Produktmanagement vorzugsweise Fachspezialisten eingesetzt werden, die oftmals Wissenslücken im Marketing und in der Betriebswirtschaft haben. Die Ausbildungsinstitutionen liefern keine „fertigen“ Produktmanager. Deshalb muss die Industrie ihre Mitarbeiter selbst qualifizieren und ihre Produktmanagerorganisationen firmenspezifisch optimieren.

Literatur hierfür ist seit zwanzig Jahren ausreichend vorhanden. Was fehlt, sind aktuelle praxisbezogene Hilfsmittel, mit denen der Unternehmer mit seinen Führungskräften sein Produktmanagement erfolgreich aufbauen oder optimieren kann. Diese Lücke wollen wir mit diesem Buch schließen.

Dass wir uns hierbei in erster Linie an die Hersteller von technischen Produkten wenden, hat etwas mit der Geschichte des Produktmanagement zu tun. Entwickelt wurde es bei Procter & Gambler in USA, also in der Konsumgüterindustrie. Dort wurde es dann schnell und intensiv genutzt, wobei die angewandten Methoden und Systeme ganz auf Massenmärkte

mit Vertrieb über den Handel und auf die Belange von Großunternehmen zugeschnitten waren.

Die Vermarktung technischer Produkte hingegen unterscheidet sich hiervon in vielen Punkten. Hier ist die reibungslose Verbindung Kunde→Marketing←F+E einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Bei Mehrproduktunternehmen können Produktmanager eingesetzt werden, um diese verschiedenen Funktionen jeweils mit Blickwinkel auf ihr eigenes Produkt eng zu koordinieren. Sie können dabei eine gestalterische, ja sogar eine unternehmerische Rolle zum Nutzen der Firma übernehmen.

Auch für alle technisch orientierten Mehrproduktunternehmen ist Produktmanagement somit eine Antwort auf breiter werdende Sortimente, individuelle Kundenwünsche, kürzere Produkt- und Innovationszyklen und auf härter werdenden Wettbewerb. Es ist eine gute Lösung für noch mehr Markt- und Kundennähe.

Mit diesem Buch, in das all unsere praktische Erfahrung eingeflossen ist, wollen wir mittelständische Unternehmen erreichen, die sich für Produktmanagement erst interessieren und solche, die es bereits praktizieren. Angesprochen werden sowohl Leiter des Produktmanagements, die ein PM-Team aufbauen oder führen, als auch Produktmanager selbst, die interessiert sind, das Wesen dieser Organisation besser kennenzulernen und die sich mit den Aufgaben eines professionell arbeitenden Produktmanagers vertraut machen wollen.

Im Interesse der guten Lesbarkeit haben wir die Fußnoten auf die wichtigsten Quellen beschränkt. Für den interessierten Leser ist ein umfangreiches Literaturverzeichnis auch mit weiterführender Literatur beigelegt.

Wir danken ganz besonders den Unternehmen mit denen wir Erfahrungen über Produktmanagement austauschen konnten. Wir danken aber auch unseren Sekretärinnen, die mit großem Engagement am Zustandekommen dieses Buches mitgewirkt haben.

München, März 1995

Inhaltsverzeichnis

1. Ist Produktmanagement für uns sinnvoll?	11
1.1 Was genau ist überhaupt Produktmanagement?	11
1.2 Produktmanager sind wirklich Manager und keine Sachbearbeiter	14
1.3 Produkt und Zielgruppe bilden eine Einheit	18
1.4 Könnte Produktmanagement auch für Ihr Unternehmen interessant sein?	21
1.5 Gibt es Optimierungsmöglichkeiten in Ihrem Produktmanagementsystem?	23
2. Wie baut man eine Produktmanager-Organisation auf?	27
2.1 Machen Sie die Einführung von Produktmanagement zur Chefsache	27
2.2 Auswahl der passenden Organisationsform	29
2.3 Lösungsmöglichkeiten für globales Produktmanagement	36
2.4 Aufgaben eines Produktmanagers	41
2.5 Produktmanager arbeiten stark vernetzt	48
2.6 Anforderungsprofil an einen PM	52
2.7 Wie sollen Produktmanager entlohnt werden?	54
2.8 Wie viele Produktmanager benötigt Ihr Unternehmen?	56
2.9 So führen Sie Produktmanagement erfolgreich in Ihrem Unternehmen ein	60
3. Wie kann der Produktmanager seine Marketing-Aufgaben erfolgreich bewältigen?	65
3.1 Welchen Marketing-Aufgaben sollte sich der Produktmanager widmen?	65
3.2 Wie werden realistische Produkt-Marketingpläne erarbeitet?	67
3.3 So entsteht eine solide Informationsbasis für die Produkt-Marketingplanung	82
3.4 Wie findet der Produktmanager zu der erfolgversprechendsten Strategie für sein Produkt?	103
3.5 So wird mit Hilfe der Marketing-Instrumente Ihre Produkt-Strategie konkret	111
3.6 Die Rolle des Produktmanagers bei der Realisierung	162

4. Welches Verhalten kennzeichnet erfolgreiche Produktmanager?	167
4.1 Managementtechniken für Produktmanager	167
4.2 Erfolgreicher Umgang mit anderen und mit Teams	169
5. Wie wird eine Produktmanager-Organisation erfolgreich geführt?	179
6. Resümee und Ausblick	185
Verwendete und weiterführende Literatur	187
Die Autoren	191

1. Ist Produktmanagement für uns sinnvoll?

1.1 Was genau ist überhaupt Produktmanagement?

Produktmanagement ist eine Organisationsform, die besonders gut geeignet ist, den Wunsch nach marktorientierter Unternehmensführung zu verwirklichen. Voraussetzung ist, dass die Angebotspalette des Unternehmens unter Berücksichtigung aller Varianten einen Umfang erreicht hat, der zusätzliche Managementkapazität für einzelne Produkte, Produktgruppen oder Dienstleistungen rechtfertigt.

Unzweifelhaft ist heute Markt- und Kundenorientierung der maßgebliche Faktor für den Erfolg in wettbewerbsintensiven Käufermärkten. Nicht von ungefähr nehmen viele Unternehmen diese Denkhaltung in ihre Firmengrundsätze oder in ihr Unternehmensleitbild auf. So soll eine kundenorientierte Einstellung verhaltensbestimmend für alle Mitarbeiter werden. Dazu einige Beispiele:

Auszüge aus Firmengrundsätzen und Unternehmensleitbildern

Auszug aus den Unternehmensgrundsätzen der **Viessmann-Group**, einer der international führenden Hersteller von Heiztechnik-Systemen:

„Wir sind ein unabhängiges Familienunternehmen und ein verlässlicher Geschäftspartner. Wir kooperieren mit unseren Kunden und Lieferanten partnerschaftlich und fair mit dem Ziel des beiderseitigen Erfolgs. Wir sind technologischer Impulsgeber und Schrittmacher unserer Branche. Wir werden auch in Zukunft den technischen Fortschritt mitbestimmen. Unsere Produkte sind leicht handhabbar, langlebig und zukunftssicher...“

Auszug aus der Philosophie der **HOMAG-Group**, dem weltweit führenden Anbieter von Maschinen, Fabrikanlagen für die plattenbearbeitende Möbel-, Bauelemente- und Fertighausindustrie:

Zufriedene Kunden, zufriedene Mitarbeiter, zufriedene Kapitalgeber

„Faire Partnerschaft ist das zentrale Leitmotiv der HOMAG-Gruppe. Eine umfassende, persönliche Betreuung der Kunden ist für uns eine Selbstverständlichkeit. Ihre Zufriedenheit und ihr Erfolg sind für uns das Maß aller Dinge. Ebenso wichtig: Zufriedene und dadurch motivierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren. Deshalb sind Kundenorientierung, kooperative Führung und Transparenz fest verankerte Grundsätze innerhalb der HOMAG-Gruppe.“

Weitere Beispiele aus firmeninternen Leitlinien:

- *„Die Gruppe will optimistisch, dynamisch und verantwortungsbewusst ihre Kunden nicht nur zufriedenstellen, sondern begeistern.“*
- *„Wir bemühen uns stetig, die Bedarfe und Wünsche unserer Kunden immer besser kennen zu lernen.“*
- *„Wir nehmen Kundenwünsche und Kundenanregungen ernst.“*
- *„Wir binden unsere Marktpartner ein.“*
- *„Wir sind immer bestrebt, unseren Kunden noch mehr Nutzen zu bieten.“*
- *„Unsere Schnelligkeit und Flexibilität orientiert sich an den Kundenwünschen.“*

Wie schwer es anscheinend ist, solche Leitlinien dann auch tatsächlich mit Leben zu erfüllen, bemerken wir selbst als Kunden jeden Tag. Drei Dinge kann eine Firma tun, um Kundenorientierung zu einem wirklichen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln:

1. Mit Mitarbeitern konsequent am Thema Kundenorientierung arbeiten: Nur wenn jedem Mitarbeiter bewusst ist, warum Kundenorientierung für Ihr Unternehmen so wichtig ist und dass die Kunden zum Kostbarsten gehören, was Ihr Unternehmen hat, dann ist die Bereitschaft vorhanden, bisheriges Verhalten zu verändern. Auf dieser Einstellung aufbauend kann gemeinsam überlegt werden, was der Mitarbeiter allein oder er gemeinsam im Team tun kann, um die Kundenorientierung und vor allem die langfristige Kundenbindung zu fördern.
2. Sich regelmäßig der Beurteilung durch die Kunden stellen: Eigenbild und Fremdbild weichen erfahrungsgemäß häufig voneinander ab. Nicht alles, was wir tun und was wir kommunizieren kommt genau in der gewünschten Form bei den Kunden an. Deshalb ist es wichtig, die Beurteilung unserer Leistung aus Kundensicht zu kennen. Hier wird Handlungsbedarf schnell deutlich. Oft akzeptieren Mitarbeiter die Meinungen von Kunden, von Nichtkunden und vor allem von verlorenen Kunden leichter, als Vorgaben der Führung. Die Messlatte für die Qualität Ihrer Kundenorientierung liegt außerhalb des Unternehmens.
3. Interne Prozesse, Abläufe und Strukturen kundengerecht ausrichten: Organisation ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, um eine Leistungsfähigkeit sicher zu stellen, die wir uns zum Ziel nehmen, weil unsere Marktpartner sie von uns erwarten.

Nicht nur Konsumgüterunternehmen, sondern Unternehmen fast aller Branchen, insbesondere auch mit Investitionsgütern und technischen Produkten haben erkannt, dass sie mit gezieltem Marketing im Wettbewerb um die Kunden am besten bestehen können. Dabei wird **Marketing** als *marktorientierte Führung des Gesamtunternehmens vom Markt her* verstanden. Dies bedeutet, dass sich alle betrieblichen Aktivitäten auf die Befriedigung vorhandener oder das Wecken neuer Wünsche der Zielgruppe(n) ausrichten sollen. Kurzfristig müssen sich Herstellerunternehmen dabei an ihren heutigen Möglichkeiten orientieren. Infrastruktur und Arbeitsweise werden es wahrscheinlich nicht zulassen, jeden Kundenwunsch wirtschaftlich erfüllen zu können. Wichtig ist, dass man die Erwartungen seiner Zielgruppe(n) erfüllen kann. Mittelfristig aber sind Sie in der Lage jede sinnvolle Veränderung herbeiführen, die Ihre Leistungsfähigkeit für heutige und vielleicht auch für neue Zielgruppen verbessert. Gerade hier liegt der Wert der mittelfristigen marktorientierten Planung.

Neben der konsequenten Ausrichtung auf die Zielgruppen beinhaltet der Marketingbegriff drei Dimensionen:

