

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Mathias Gnida

Produkt- management

GABAL



30 MINUTEN

**Kennen Sie den Lebenszyklus
Ihres Produkts?**

Seite 10

**Warum ist Produktmanagement
sinnvoll?**

Seite 15

**Kennen Sie die Aufgabenschwer-
punkte eines Produktmanagers?**

Seite 18

**Haben Sie das Rüstzeug zum
Produktmanager?**

Seite 21

1. Einführung in das Produktmanagement

Die besten Ideen kommen mir, wenn ich mir vorstelle, ich bin mein eigener Kunde.

Charles Lazarus, Gründer von Toys"R"Us

In unserer heutigen Zeit, die von Konsum und Wettbewerb geprägt ist, können kleinste Vorteile gegenüber bestehender Konkurrenz, unabhängig ob aus Sicht eines Großkonzerns oder eines Selbstständigen, bereits zum Unternehmenserfolg führen.

Produkte jedweder Art stehen im Mittelpunkt des Interesses und bedürfen gezielter Aufmerksamkeit durch Sie als Unternehmer. Es ist folglich hilfreich, sich einmal mit den [Hintergründen des Produktmanagements](#) zu befassen, um durch diesen Wissensvorteil im stetig wachsenden Wettbewerb erfolgreich zu sein.

1.1 Was ist Produktmanagement?

Produktmanagement ist, einfach formuliert, die Übernahme sämtlicher Aufgaben, die für die Betreuung eines Produkts oder einer Produktgruppe notwendig sind, und stellt damit einen **Teilbereich des Marketings** dar.

Als Produkt bezeichnet man, stark vereinfacht, eine beliebige Leistung eines Anbieters, die ein subjektiv dazu passendes Bedürfnis des Empfängers, meist im Tausch gegen Geld, befriedigt.

Es ist das erklärte Ziel eines guten Produktmanagements, die verschiedensten Kundenbedürfnisse mit den Produkten eines Unternehmens zu befriedigen. Diese Aufgaben erledigt – Sie ahnen es bereits – der Produktmanager.

Produktmanager

Der Produktmanager trägt die Verantwortung für das ihm übertragene Produkt samt der zugehörigen produktbezogenen Aufgaben während des gesamten Produktlebenszyklus und fungiert letztlich auch als eine Art „Beziehungsmanager“, indem er die Aktivitäten aller involvierten Abteilungen und/oder Bereiche koordiniert.

Eines der wichtigsten Ziele des Produktmanagers ist dabei die **Steigerung des Produktabsatzes** sowie der zugehörigen Gewinne.

Produktlebenszyklus (Basismodell)

Kein Produkt auf dieser Welt hält ewig. Die sich ständig verändernden Umweltbedingungen und vor allem die

sich daraus ableitenden veränderten Bedürfnisse und Kundenwünsche tragen maßgeblich dazu bei, dass Produkte im Allgemeinen einer begrenzten Lebensdauer unterliegen.

Der Produktlebenszyklus, dessen Beschreibung maßgeblich auf den Ökonom Raymond Vernon zurückgeht, wird in der Betriebswirtschaftslehre in vier Phasen unterteilt:

1. Die Einführungsphase

Wie es der Name schon verrät, wird während dieser Phase das Produkt am Markt eingeführt. Kennzeichnend hierfür sind zum einen der erhebliche Kaufwiderstand sowie zum anderen der relativ hohe Verlust, der durch den niedrigen Umsatz und die hohen Herstellungs- und Investitionskosten bedingt ist.

Der Produktmanager konzentriert sich während dieser Phase hauptsächlich auf **verkaufsfördernde Maßnahmen**, wie beispielsweise Werbung, und arbeitet mit einer geschickten, meist offensiven Preistaktik. Hopp oder topp? In der Einführungsphase zeigt sich, ob das Produkt am Markt bestehen kann.

2. Die Wachstumsphase

Wenn ein Produkt am Markt eingeführt wurde und ohne nennenswerte Unterstützung weiter wächst, dann befinden wir uns in der Wachstumsphase. Sie ist gekennzeichnet durch **Umsatzbeschleunigung** bei weiterhin hohen Werbungskosten, wobei nach wie vor größtes Augenmerk auf die **Preispolitik** gelegt wird.

Während in der Einführungsphase meist noch Monopol Tendenzen und wenig Konkurrenz spürbar waren, ändert sich dies drastisch im Laufe der Wachstumsphase. Konkurrenten versuchen Ihr Produkt und die dazugehörigen Strategien zu plagieren, um somit kostengünstig von Ihnen zu profitieren. Dies wird auch als „Free-Rider-Effekt“ bezeichnet.

3. Die Reifephase

Wir befinden uns in der Reifephase des Produktlebenszyklus, wenn Umsatz und Wachstum des Produkts auf ihrem Höhepunkt stagnieren. Sie stellt die **profitabelste Phase** dar, weil hier die höchsten Umsätze erreicht werden und die Ausgaben jeglicher Art verhältnismäßig niedrig sind.

4. Die Degenerationsphase

Während dieser Phase gehen die **Absatzzahlen eines Produkts unumkehrbar zurück** und die Lebensdauer desselben nähert sich dem Ende. Zum Abschluss der Degenerationsphase wird es entweder vom Markt genommen oder es erfolgt eine Neuauflage des Produkts, ein sogenannter Relaunch.

Diese vier Phasen sind natürlich nicht als gänzlich statisch zu betrachten. Es gibt vielfältige Einflüsse auf den Produktlebenszyklus, welche abhängig vom jeweiligen Produkt zu Veränderungen des Zyklus im Allgemeinen und der vier Phasen im Besonderen führen. Wir sprechen hier von **spezifischen Produktlebenszyklen**. Bei-

spiele hierfür sind Autos, die einer ständig sich verändernden Technologie angepasst werden müssen, oder Modeerscheinungen wie zu Beginn der Achtzigerjahre beispielsweise der „Zauberwürfel“ von Rubik.

Nachdem Sie nun die vier Phasen kennen, bin ich sicher, dass Sie beim Lesen bereits einen „Gedanken-transfer“ zu Ihrer eigenen Produktidee vollzogen haben. Das war auch gut und richtig so! Doch es wird Zeit, Ihre Produktidee einmal geordnet, kurz und knackig darzustellen – und das ist oft schwerer, als Sie denken ...

Übung:

Stellen Sie sich vor, ich sei ein potenzieller Kunde Ihres Produkts oder Ihrer Dienstleistung. Versuchen Sie jetzt einmal in nur einem Satz, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung auf den Punkt zu bringen! Das ist gar nicht so einfach, denn es geht darum, den Kern zu treffen, ohne lange erklären zu müssen. Je aussagekräftiger Ihr Satz, desto klarer ist Ihre Produktvorstellung.

Mein Produkt in einem Satz:

Sie sind mit Ihrem Satz zufrieden? Fein, dann auf zum nächsten Gedanken.

Jedes Produkt befriedigt Bedürfnisse. Kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer potenziellen Kunden? Nun, dann denken Sie gut sowie ausführlich darüber nach und schreiben Sie die acht wichtigsten zu befriedigenden Bedürfnisse Ihrer zukünftigen Kundschaft auf:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Sicherlich gibt es noch viel mehr, was Sie hätten aufschreiben können. Gut so! Ich empfehle Ihnen, auf Basis dieser Grundlage eine Liste anzulegen, die weit oben auf Ihrem Schreibtisch liegen sollte. Jedes Mal wenn Sie ein weiteres Bedürfnis finden, ergänzen Sie die Liste. Im Laufe der Zeit wird Ihnen diese Aufzählung als solide Grundlage dienen, um beispielsweise Ihre Produktgestaltung und Werbung zielgerichteter und effektiver auszurichten.



Der Produktmanager hat die Aufgabe, ein Produkt im Laufe seines Produktlebenszyklus zu betreuen. Sein Ziel besteht hauptsächlich in der Steigerung des Produktabsatzes und im Erzielen von Gewinnen.

1.2 Warum Produktmanagement?

Früher waren viele Unternehmen hauptsächlich funktional strukturiert: Es gab Bereiche wie Forschung, Verwaltung, Produktion oder Verkauf, was mit Rücksicht auf die Herstellung eines kostengünstigen Produkts sicherlich auch sinnvoll war. Man nennt das auch **Primärorganisation**, verbunden mit einer vertikalen oder hierarchischen Kommunikation.

Die Beschleunigung am Markt fordert neue Strukturen

Bedingt durch die Verkürzung technologischer Zyklen und damit einhergehenden Produktlebenszyklen, müssen Unternehmen heutzutage immer schneller auf sich ständig verändernde äußere Einflüsse reagieren. Zeit ist Geld, und wirtschaftlicher Erfolg ist unabdingbar mit wettbewerbsfähigen Produkten verknüpft, wobei heute allerdings weniger das Produkt selbst als vielmehr das **Kundenbedürfnis** im Mittelpunkt steht. Somit stellt sich die Frage: Welche Produkte eignen sich für welche Abnehmer? Unternehmer, die diese Frage nicht schnell genug beantworten, sind raus aus dem Markt! Doch was hindert Unternehmer an einer schnellen Beantwortung dieser immens wichtigen Frage? Nun, es ist genau jene oben beschriebene funktionale Betriebsstruktur. Die Informations- und Entscheidungswege innerhalb einer solchen traditionellen Primärorganisation sind einfach zu lang. Dass diese Tatsache inzwi-

schen hinlänglich bekannt ist, brauche ich hier wohl nicht weiter auszuführen. Oder wie erklärt sich sonst die rasante Verbreitung der bei fast jedem Top-Management so beliebten Methoden wie 5S, Kaizen, Lean oder wie sie sonst heißen mögen, welche in regelmäßigen Abständen versuchen, das Rad der effizienten Arbeitsweisen neu zu erfinden?

Veränderungen durch den globalen Markt

Ein weiterer Grund für die Einführung eines Produktmanagements ist die viel zitierte Globalisierung der Märkte. Die Märkte sind heutzutage weltweit miteinander verflochten, sodass die Abhängigkeit lokaler Produkte von überregionalen Marktbedürfnissen ganz erheblich das Tagesgeschäft des eigenen Produktmanagements prägt.

Viele Unternehmen sehen sich beispielsweise zunehmend gezwungen, ein Produkt gleich weltweit einzuführen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Indem sie so **globale Markteintrittsbarrieren** errichten, erschweren sie zugleich möglichen Plagiatoren mit ihren Produktimitaten den Weg auf die Märkte. Um diese komplexen Sachverhalte reaktionsschnell steuern zu können, reicht eine Primärorganisation nicht mehr aus.

Organisationsformen in Mischkonzernen

Weiterhin müssen wir in diesem Kontext auch einen Blick auf die **Produktbandbreite** werfen. Viele Unternehmen produzieren nicht nur ein Produkt, sondern

gleich eine ganze Produktpalette. Wer soll da innerbetrieblich noch den Überblick behalten, wenn zum Beispiel die Firma Philips sowohl Rasierer als auch Bügel-eisen und Flachfernseher produziert?

Betrachten wir außerdem die immer kürzer werdende Lebensdauer von Produkten sowie die gleichzeitig zunehmende Komplexität und Dynamik von Marktbedürfnissen, kommen wir endgültig nicht mehr umhin, an der Tradition einer Primärorganisation zu rütteln und sie infrage zu stellen.

Die Märkte ändern sich fast schon zu schnell, und umso wichtiger ist daher die **Gewährleistung einer schnellen Reaktionsfähigkeit** auf eben jene Märkte, will man als Unternehmer überleben. Dies gilt umso mehr, je höher die Diversifikation des Unternehmens und seiner Produkte ist, denn je komplexer die Verknüpfungen zwischen Märkten und Produkten sind, desto notwendiger ist eine entsprechende Fokussierung.

In der heutigen Zeit erscheint es daher mehr als sinnvoll, eine Organisationseinheit in die Unternehmensstruktur zu integrieren, die sich ausschließlich und von A bis Z mit einem Produkt beschäftigt. Durch diese Einführung eines Produktmanagements zentralisiert ein Unternehmen alle Aktivitäten und Entscheidungen rund um ein Produkt und entlastet somit die oftmals überforderte Primärorganisation. Man bezeichnet das als „**Sekundärorganisation**“, welche in verschiedenen Varianten, beispielsweise in Stabsstellen oder Arbeitsgruppen, auftritt. Ein Produktmanagement verkürzt

drastisch die sachbezogenen Antwortzeiten innerhalb eines Unternehmens und verbessert nachhaltig den Informationsfluss sowie die Koordination produktbezogener Aktivitäten.



Die Einführung eines Produktmanagements gewährleistet dem Unternehmen eine gezielte und schnelle Reaktionsfähigkeit auf die sich immer rasanter verändernden Marktbedürfnisse. Alle Aktivitäten rund um ein Produkt werden in dieser Sekundärorganisation zentralisiert. Die Primärorganisation wird dadurch entlastet und der produktbezogene Informationsfluss nachhaltig verbessert.

1.3 Aufgaben des Produktmanagers

Wir haben bereits erfahren, dass der Produktmanager im Allgemeinen die Verantwortung für alle anfallenden Aufgaben innerhalb einer solchen, auf das Produktmanagement bezogenen Sekundärorganisation trägt. Doch welche Aufgaben und Entscheidungen sind das im Detail?

Themenschwerpunkte des Produktmanagers

Fragt man fünf Produktmanager nach ihren Aufgaben, so bin ich sicher, erhält man auch fünf verschiedene

Antworten. Dies rührt vor allem daher, dass es eine Vielzahl an Produkten aus einer Vielzahl von Branchen gibt. Jedes einzelne Produkt stellt eigene Anforderungen an die Produktion und damit an das Produktmanagement respektive an den Produktmanager.

Um sich die Tätigkeitsfelder eines Produktmanagers einmal vor Augen zu führen, finden Sie nachfolgend und ohne Priorität eine Auflistung der wichtigsten innerbetrieblichen Aufgaben:

- Definition und Entwicklung des Produkts
- Produktbeschreibung (zum Beispiel Funktion, Design, Markt, Preis)
- Machbarkeits-/Wirtschaftlichkeitsanalyse
- Marketing und Public Relations
- Pre- und Aftersales
- Vertrieb
- Budget- und Absatzplanung
- Produktschulungen
- Optimierung des Produkts
- Eliminierung des Produkts

Um diese verschiedenen Aufgabenbereiche zu ordnen, lassen Sie uns eine kurze Exkursion in die Begriffsdefinition machen.

Der Regelkreis des Produktmanagements

Der Begriff „Produktmanagement“ respektive „Produktmanager“ setzt sich, welche Überraschung, aus den Wörtern „Produkt“ und „Management“ zusammen.