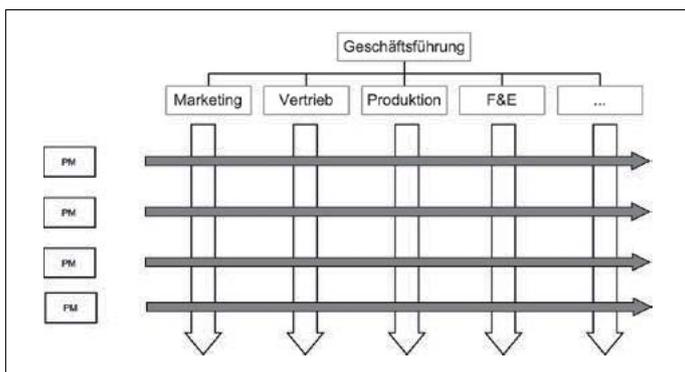


PRODUKTMANAGEMENT: VOM PRODUKTERFOLG ZUM UNTERNEHMENSERFOLG

Was zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus? Sicherlich die Fähigkeit, Produkte zu entwickeln, sie erfolgreich am Markt einzuführen und den Produktlebenszyklus optimal zu gestalten. Um diese Fähigkeiten aufzubauen, nutzen Unternehmen viele Strategien, Konzepte und Programme. Doch all diese Vorgehensweisen bleiben weitgehend wirkungslos, wenn keine soliden organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden. Eine dieser organisatorischen Strukturen, die sich bis zum heutigen Tag durchgesetzt hat, ist das Produktmanagement. Dieser Beitrag liefert einen kleinen Einblick in die wesentlichen Grundprinzipien und Herausforderungen eines erfolgreichen Produktmanagements.

Das Grundprinzip

Das Grundprinzip des Produktmanagements ist, dass einzelnen Produkten oder Produktgruppen ein/-e Produktmanager/-in zugeteilt wird mit dem Auftrag, sämtliche produktbezogenen Themenbereiche funktionsübergreifend zu koordinieren und zu steuern. Das Produktmanagement ist dabei kein Ersatz für das Funktionsmanagement (z.B. Marketing, F&E, Vertrieb, ...), sondern es ist eine zusätzliche Managementebene, die im Unternehmen eingesetzt wird. Die Verknüpfung des Funktionsmanagements mit dem Produktmanagement erfolgt dabei über die Matrixorganisation.



Quelle: K. J. Aumayr, „Erfolgreiches Produktmanagement“, 2016

Schnittstellenmanagement

Um das Funktionieren dieses Systems zu gewährleisten, bedarf es einer klaren Zuordnung von Schnittstellen und Abgrenzungen zwischen Produktmanagement und Funktions-

management. Diese Schnittstellendefinition und das aktive Schnittstellenmanagement durch den/die Produktmanager/-in ist heute ein zentraler Erfolgsfaktor für ein gut funktionierendes Produktmanagement. Die notwendige Abgrenzung kann grob nach dem Prinzip der Kernkompetenzen vorgenommen werden.

Die Funktionsbereiche sind:

- Funktionsspezialisten/-innen und Produktgeneralisten/-innen

Die Produktmanager/-innen sind:

- Produktmarktspezialisten/-innen und Funktionsgeneralisten/-innen

Produktmarktspezialist/-in bedeutet in diesem Zusammenhang, dass der/die Produktmanager/-in über ein umfassendes Spezialistenwissen über den Produktmarkt verfügen muss (z.B. Marktanforderungen und -trends, Wettbewerbsprodukte, Produktmarketing etc.).

In den letzten Jahren hat sich der Schwerpunkt im Produktmanagement vom („technischen“) Produkt hin zum Markt verschoben, sodass die Rolle im Produktmanagement heute eher als die eines/-r Marktspezialisten/-in für das Produkt angesehen werden kann.

Der Kampf um die Führung

Natürlich besteht zwischen den funktionalen Bereichen und dem Produktmanagement ein ausgeprägtes Konfliktpotenzial. In der Praxis erlebt das jede/-r Produktmanager/-in unmittelbar und täglich. Die Funktionsbereiche fokussieren auf die eigene Funktion und versuchen, diese zu optimieren. Als Produktmanager/-in nimmt man die Produktperspektive ein und versucht, alles zu unternehmen, um die Performance (Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag, Marktanteil etc.) im Produkt oder in der Produktgruppe zu verbessern. Bei diesen unterschiedlichen Interessenlagen muss es zwangsläufig krachen.

Der/die Produktmanager/-in wird daher von den funktionalen Bereichen öfters auch als „Störfried“ bezeichnet. Er lässt die Funktionen nicht mehr das machen, was diese gerne wollen! Doch das ist, obwohl unangenehm, eine wichtige Aufgabe des/der Produktmanagers/-in in seiner Rolle als Managementfunktion!

Herausforderung Aufgabendelegation

Eine zentrale Herausforderung im Produktmanagement ist das Problem der Aufgabendelegation an den/die Produktmanager/-in durch die funktionalen Bereiche. Wie bereits dargestellt, sollte in den funktionalen Berei-



