



Erfolgreiches Produktmanagement

Klaus J. Aumayr

Erfolgreiches Produktmanagement

Tool-Box für das professionelle
Produktmanagement und
Produktmarketing

5., erweiterte Auflage

Klaus J. Aumayr
MSG Management Systems St. Gallen
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-25365-3 ISBN 978-3-658-25366-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-25366-0>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2006, 2009, 2013, 2016, 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur fünften Auflage

Der schnelllebige und hart umkämpfte Markt für IT-Produkte und digitale Services hat zur Entwicklung agiler Methoden einen wesentlichen Beitrag geleistet. Agilität wird aber heute nicht nur in der IT-Branche gefordert. Die enorme Dynamik auf den Märkten und der zunehmende Wettbewerbsdruck zwingen heute Unternehmen aus allen Branchen, umzudenken und agiler zu werden. Agile Methoden werden oft in Verbindung mit den Grundprinzipien der Scrum-Methode gebracht. Iteratives Vorgehen, Teamorientierung und kontinuierliches Markt-Feedback sind dabei wichtige Faktoren. Die Rolle des Product-Owners im Scrum-Team hat auch dazu beigetragen, dass das Produktmanagement als Organisationsprinzip wieder ins Zentrum gerückt ist. Agiles Produktmanagement ist das neue Thema der fünften Auflage. Anhand der Scrum-Methodik erhalten sie einen umfassenden Überblick über die Kernelemente eines agilen Produktmanagements, welches Sie nicht nur für Produktentwicklungen einsetzen können, sondern auch für viele weitere Anwendungsfelder (z. B. Entwicklung von Markteinführungskonzepten).

St. Gallen
Januar 2019

Klaus J. Aumayr

Vorwort zur ersten Auflage

Sie arbeiten selbst im Produktmanagement, möchten in diesen Bereich einsteigen oder planen, eine Abteilung Produktmanagement in Ihrem Unternehmen aufzubauen? Dann finden Sie in dem vorliegenden Arbeitshandbuch das komplette Rüstzeug, um diese Aufgaben erfolgreich zu meistern. Die dargestellten Informationen und Themen zum Produktmanagement und Produktmarketing stammen aus der Praxis – aus meiner eigenen beruflichen Praxis in Unternehmen und als Unternehmensberater wie auch aus der Praxis der Teilnehmer meiner Seminare. Sie liefern Ihnen nicht nur die notwendigen Konzepte und Modelle für die Umsetzung in Ihrem Unternehmen, sondern auch die dazu notwendigen Methoden, Tools und Instrumente.

Sie erfahren, wie Sie strategische Rahmenbedingungen für Ihr professionelles Produktmanagement definieren und die Verantwortungsbereiche als Produktmanager effizient strukturieren. Sie lernen die entscheidenden Grundlagen für systematisches Produktmarketing kennen und erfahren, wie Sie zielführende Produktstrategien planen können. Checklisten und Fallbeispiele erleichtern die Umsetzung in die Praxis.

Natürlich wäre es nicht sinnvoll, wenn Sie versuchen würden, alles im Buch Vorgestellte anzuwenden und in Ihrem Unternehmen einzuführen. Wählen Sie stattdessen die Themen und Inhalte zum Produktmanagement und Produktmarketing aus, die zu Ihren Anforderungen passen, und entwickeln Sie daraus ein maßgeschneidertes Konzept für Ihr eigenes Unternehmen. Das Buch soll Ihnen einen Überblick und eine Übersicht ermöglichen und gleichzeitig einen Methoden- und Werkzeugkasten (Tool-Box) zur Verfügung stellen, der Ihnen hilft, aktuelle Fragen und Herausforderungen im Produktmanagement effizient zu bearbeiten und zu lösen.

Im ersten Teil finden Sie eine umfassende Zusammenstellung aller relevanten Aspekte zum **Produktmanagement**. Das Produktmanagement im Unternehmen ist zu wichtig, um es der Selbstorganisation zu überlassen. Eine klare Positionierung des Produktmanagements in Ihrem Unternehmen und eine solide strategische Verantwortung sind in der heutigen Markt- und Wettbewerbssituation Erfolgsvoraussetzung. Nicht nur Sie als Produktmanager, sondern auch Ihre Unternehmensspitze sollten zu diesen Themen proaktiv zusammenarbeiten, um die Kompetenzen aus dem Produktmanagement optimal zur Wirkung zu bringen.

Der zweite Teil ist dem Produktmarketing gewidmet. Hier finden Sie Strukturmodelle, ergänzt mit hilfreichen Methoden und Hilfsmitteln, um Ihren Produktmarkt zu analysieren, eine Strategie für Ihr Produkt zu entwickeln und die Umsetzungsplanung in Ihrem Unternehmen vorzunehmen. Sie finden alle wesentlichen Informationen, die Sie brauchen, um einen umfassenden Business-Plan für den Produktmarkt zusammenstellen zu können. Die verwendeten Methoden, Tools und Instrumente sind umfassend erklärt und leicht für Ihr eigenes Produkt adaptierbar.

Im dritten Teil habe ich besonderes Augenmerk auf das **prozessorientierte Produktmanagement und Produktmarketing** gelegt. Auch im Produktmanagement müssen zusätzlich zur Aufbauorganisation die entsprechenden produktrelevanten Prozesse und Abläufe gestaltet und verankert werden. Egal ob es sich um Markteinführungsprozesse oder Innovationsprozesse handelt, Sie als Produktmanager übernehmen dabei das Prozessmanagement und damit die Prozessverantwortung. Die relevanten Prozesse müssen ebenso regelmäßig auf Tauglichkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Neben der Darstellung der zentralen Prozesse und Abläufe finden Sie auch hier wieder wichtige Hinweise für die Prozessgestaltung mit den dazu notwendigen Tools und Instrumenten.

Dieses Buch basiert auf der Praxiserfahrung vieler Fachleute aus den unterschiedlichsten Branchen. In diesem Zusammenhang möchte ich mich bei all meinen treuen Kunden und Geschäftspartnern bedanken. Durch ihre Unterstützung ist es überhaupt möglich geworden, dieses Buch zu schreiben.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich eine anregende Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Inhaltsverzeichnis

Produktmanagement: Positionierung, Kernkompetenzen und organisatorische Einbindung	1
1 Eine kurze Einführung in das Produktmanagement	2
2 Keine klare Sache: Wie sich Funktions- und Produktmanagement voneinander abgrenzen	3
2.1 Der Funktionsmanager	3
2.2 Der Produktmanager	5
2.3 Konfliktpotenzial zwischen Produkt- und Funktionsmanagement	6
2.4 Definition des Produktmanagements	6
3 Grenzen setzen: Wie Produktmanager Schnittstellen managen und Aufgaben delegieren	8
3.1 Bereinigung von Schnittstellen	9
3.2 Gründe für die Aufgabendelegation	13
4 Eine Grundsatzentscheidung: Die Positionierung des Produktmanagers im Unternehmen	23
4.1 Positionierungsmöglichkeiten für das Produktmanagement	24
4.2 Operatives und strategisches Produktmanagement	26
5 Ein vielfältiges Spektrum: Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil des Produktmanagers	28
5.1 Stellenbeschreibung eines Produktmanagers	28
5.2 Sonstige Aufgaben eines Produktmanagers	32
5.3 Schnittstellendefinition im Produktmanagement	35
5.4 Anforderungsprofil von Produktmanagern	39
5.5 Produktorientierung und Marktorientierung	41
6 Nach vielen Seiten offen: Die Prozessebenen im Produktmanagement	44
6.1 Die dispositive Ebene	44
6.1.1 Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio	45
6.1.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsposition-Portfolio	49

6.2	Die strategische Ebene	58
6.2.1	Die Produktplanung	58
6.2.2	Die Zielvereinbarung	63
6.2.3	Strategische Konflikte	66
6.3	Die operative Ebene	67
7	Ein komplexes Projekt: Wie man Produktmanagement im Unternehmen einführt	71
7.1	Vor- und Nachteile des Produktmanagements	72
7.2	Erfolgsfaktoren für die Umsetzung und Einführung	74
7.3	Rekrutierung von Produktmanagern	77
8	Eine große Herausforderung: Die organisatorische Eingliederung des Produktmanagements	80
8.1	Organisation bei strategischem Produktmanagement	81
8.2	Organisation bei operativem Produktmanagement	84
8.2.1	Zuordnung zu Marketing-/Vertriebsfunktionen	84
8.2.2	Zuordnung zu technisch-logistischen Funktionen	84
8.3	Sonderformen der Organisation im Produktmanagement	88
9	Häufig vernachlässigt: Die Festlegung der strategischen Verantwortung im Unternehmen	90
9.1	Grundformen der Organisation	90
9.1.1	Die funktionsorientierte Organisation	91
9.1.2	Die produktorientierte Organisation	91
9.1.3	Die marktorientierte Organisation	91
9.1.4	Die regional orientierte Organisation	94
9.2	Festlegung der strategischen Verantwortung	95
9.2.1	Alternativen zur strategischen Verantwortung	96
9.2.2	Kriterien zur Festlegung der strategischen Verantwortung	104
10	Produkt versus System? Der Weg zum Systemproduktmanagement	109
10.1	Vom Marketingmanagement zum Systemproduktmanagement	109
10.2	Grundprinzipien des Systemproduktmanagements	115
11	Was bringt die Zukunft? Aktuelle Trends und Entwicklungen im Produktmanagement	120
11.1	Der Produktmanager als Profit Center	121
11.2	Der Einsatz von Produktmanagementteams	123
11.3	Kompetenzzentralisierung im Produktmanagement	126
11.4	Dienstleistungsorientierung im Produktmanagement	129
12	Die Umsetzung: Checkliste zur Identifikation von Optimierungspotenzialen	131

Produktmarketing: Strukturen, Erfolgsfaktoren und praktische Hilfsmittel	133
1 Voraussetzungen schaffen: Wie Produktmanager komplexe Märkte strukturieren	134
1.1 Marktsegmentierung	135
1.1.1 Marktsegmentierungskriterien	136
1.1.2 Marktsegmentierungsstrategien	139
1.2 Produktsegmentierung	144
1.2.1 Produkthierarchien	145
1.2.2 Umsatz und Gewinnanalyse (ABC-Analyse)	147
1.3 Produkt-Markt-Matrix	151
1.3.1 Produkt-Markt-Abdeckungsstrategien	154
1.3.2 Produkt-Markt-Wachstumsstrategien	156
1.4 Funktions-Technologie-Matrix	160
2 Erfolgsrelevant: Die wichtigsten Steuerungsgrößen für das Produktmarketing	163
2.1 Produkt- und Markenbekanntheitsgrad	166
2.2 Produktmarke und Markenimage	168
2.2.1 Zahl der relevanten Alternativen	168
2.2.2 Aufbau eines Produkt-/Markenimages	169
2.2.3 Marktsegmentierung und Produkt-/Markenimage	173
2.3 Leistungsvorteil und Produktnutzen	176
2.3.1 Preis oder Leistungsorientierung	177
2.3.2 Produktnutzenanalyse	181
2.3.3 Quality Function Deployment (QFD)	189
2.3.4 Praktische Anwendungen	191
2.4 Der Preis als Entscheidungskriterium	195
2.4.1 Das Preis-Leistungs-Verhältnis	196
2.4.2 Das Kosten-Nutzen-Verhältnis	202
2.4.3 Target Costing und Target Pricing	204
2.5 Beziehungsmanagement	205
2.6 Kundenzufriedenheit	208
3 Klarheit durch Zahlen: Wie der Produktmanager relevante Kennziffern bestimmt	214
3.1 Zusammenstellung der Markt- und Absatzkennziffern	214
3.1.1 Berechnung der Marktkennziffern	214
3.1.2 Berechnung der Absatzkennziffern	218
3.1.3 Produktplanung und strategische Schwerpunkte	222
3.2 Aufbau der Ergebnisrechnung	225
3.2.1 Umsatzrenditeverfahren	226
3.2.2 Kapitalrenditeverfahren	227
3.2.3 Break-even-Verfahren	228

4	Strategisch denken: Der Einsatz strategischer Analyseinstrumente durch den Produktmanager	229
4.1	Die SWOT-Analyse	230
4.2	Erstellung einer Einflussmatrix	237
5	Marktanteile gewinnen: Wie wirksame Produktstrategien entwickelt werden	239
5.1	Festlegung der Ziele für den Produktmarkt	240
5.2	Grundstrategien im Produktmarketing	242
5.2.1	Übersicht über die Strategieelemente	242
5.2.2	Strategieentwicklung mittels strategischem Baukasten	244
5.3	Marketing-Mix-Strategien	245
5.3.1	Preisstrategien	247
5.3.2	Distributionsstrategien	249
5.3.3	Sortimentsstrategien	251
5.3.4	Sonstige Marketing-Mix-Strategien	252
5.4	Bewertung der Strategiealternativen	252
6	Das Resultat: Inhalt und Aufbau eines produktbezogenen Business-Plans	256
7	Die Umsetzung: Checkliste zur Identifikation von Optimierungspotenzialen	258
	Prozessorientiertes Produktmanagement: Arbeitsprozesse, Prozessorientiertes Marketing und Innovationsmanagement	261
1	Klarheit schaffen: Wie Produktmanager ihre Arbeit prozessorientiert gestalten	262
1.1	Temporäre Arbeitsprozesse	263
1.2	Permanente Arbeitsprozesse	265
2	Immer am Ball: Die Entwicklung von Maßnahmen zur Gestaltung des Produktlebenszyklus	267
2.1	Das Lebenszyklusmodell	268
2.2	Produkt- versus Marktlebenszyklus	271
2.3	Altersstrukturanalyse von Produkten	273
2.4	Marketing-Mix im Produktlebenszyklus	276
3	Die Königsdisziplin: Aktives Kaufprozessmanagement durch den Produktmanager	280
3.1	Der Kaufprozess beim Kunden	281
3.2	Analyse des Kaufprozesses	285
3.3	Bestimmung des kaufprozessspezifischen Marketing-Mix	290
4	Auf Wachstumskurs: Innovative Produkte entwickeln und erfolgreich am Markt einführen	294
4.1	Der Innovationsprozess	294
4.2	Situationsanalyse/Problemidentifikation	297

4.3	Ideensammlung/Ideengenerierung	298
4.4	Systematische Ideenerfassung/-speicherung	300
4.5	Ideenbewertung/-auswahl und Entscheidung.	301
4.6	Markteinführungskonzept und -plan	303
5	Übersicht behalten: Roadmaps als wichtiges Kommunikations- und Steuerungsmittel einsetzen	306
5.1	Zweck einer Produkt-Roadmap	306
5.2	Inhalte von Roadmaps	307
5.3	Typen von Roadmaps	309
5.3.1	Produkt-Roadmap	310
5.3.2	Technologie-Roadmap	311
5.3.3	Markt-/Strategie-Roadmap.	311
5.3.4	Entwicklungs-Roadmap.	312
5.3.5	Visions-/Missions-Roadmap	312
5.4	Zielgruppen für Roadmaps (interne/externe Roadmaps).	313
5.5	Rechtsverbindlichkeit von Roadmaps	314
5.6	Hybride Roadmaps.	315
6	Agiles Produktmanagement: Produktentwicklung und weitere Anwendungsmöglichkeiten	316
6.1	Gründe für den Einsatz von Scrum	317
6.2	Die Grundidee von Scrum	317
6.3	Beteiligte am Scrum-Prozess	318
6.4	Hauptelemente im Scrum-Prozess.	319
6.5	Der Scrum-Prozess.	323
6.6	Aufgaben des Product-Owners im Scrum-Prozess	323
7	Die Umsetzung: Checkliste zur Identifikation von Optimierungspotenzialen	324
	Weiterführende Literatur	327
	Stichwortverzeichnis	329

Über den Autor



Klaus J. Aumayr, Jahrgang 1958, ist ausgebildeter Ingenieur, Betriebswirt und Absolvent der University of Toronto (Kanada) und der Johannes Kepler Universität (Österreich). Seine berufliche Laufbahn hat er als Produktmanager begonnen, wechselte dann in den Vertrieb und in das Key Account Management und wurde schließlich Geschäftsführer eines Dienstleistungsunternehmens. Seit 1995 ist er als Gründungsmitglied geschäftsführender Partner der Unternehmensberatung MSG – Management Systems St. Gallen. Durch eine frühzeitige und klare Fokussierung sowohl in der Beratung als auch im Training auf das Thema Produktmanagement und Key Account Management erreichte die MSG einen hohen Bekanntheitsgrad als Kompetenzzentrum für diese Themen im deutschsprachigen Raum. Im Trainingsbereich arbeitet Klaus J. Aumayr mit namhaften Managementinstituten zusammen, im Beratungsbereich unterstützt er Kunden bei der Einführung/Optimierung des Produkt- und Key-Account-Managements sowie bei der Entwicklung von Produkt- und Kundenstrategien.

Wenn Sie Kontakt mit dem Autor aufnehmen möchten, wenden Sie sich bitte an:

Klaus J. Aumayr

klaus.aumayr@msgag.com

Weitere Informationen über seine Tätigkeitsbereiche finden Sie auch auf: www.msgag.com