Studie Produkt-management

Wie schaffen sie, durch Produktmanagement, einen echten Mehrwert für ihr Unternehmen?

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Copyright

Dieses Dokument einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der MSG Management Systems St. Gallen unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Management Summary
3. Auswertung und Ergebnisse
4. Befragte Unternehmen / Personen
5. Fragebogen
6. Kontakt und Impressum
7. Anhang

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Studie Produkt Management

Mehrwert durch Produktmanagement

Einleitung

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Ziel / Zweck der Studie

- **Ermittlung der strategischen / operativen Ausrichtung des PM**
- **Bestimmung der Nutzen / Vorteile des PMs für Unternehmen**
- **Identifizierung der Problembereiche und Herausforderungen im PM**
- **Status des Schnittstellenmanagements mit den Fachabteilungen**
- **Nutzung von Tools und Prozessorientierung im Produktmanagement**
- **Analyse der Produktmanagementorganisation und Sonder-/ Spezialformen**
- **Bestimmung der Erfolgsfaktoren von Produktmanagement im Unternehmen**

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Organisatorisches

Anzahl befragte Personen:	**547**
Unternehmens-/ Personenprofil:	**Siehe Kapitel „Befragte Unternehmen/Personen“**
Befragungszeitraum:	**3. Quartal 2018 bis April 2020**
Befragungsform:	**Fragebogenversand mit Rücksendung**
Regionale Abgrenzung:	**Region DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz)**
Fragebogenentwicklung (inkl. Test):	**Durch MSG Management Systems St. Gallen**
Befragungsdurchführung/Auswertung:	**Durch MSG Management Systems St. Gallen**

Auswertung: Es erfolgte keine Differenzierung nach Ländern bzw. Personen-/Unternehmensprofilen

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Studie Produkt Management

Mehrwert durch Produktmanagement

Management Summary

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

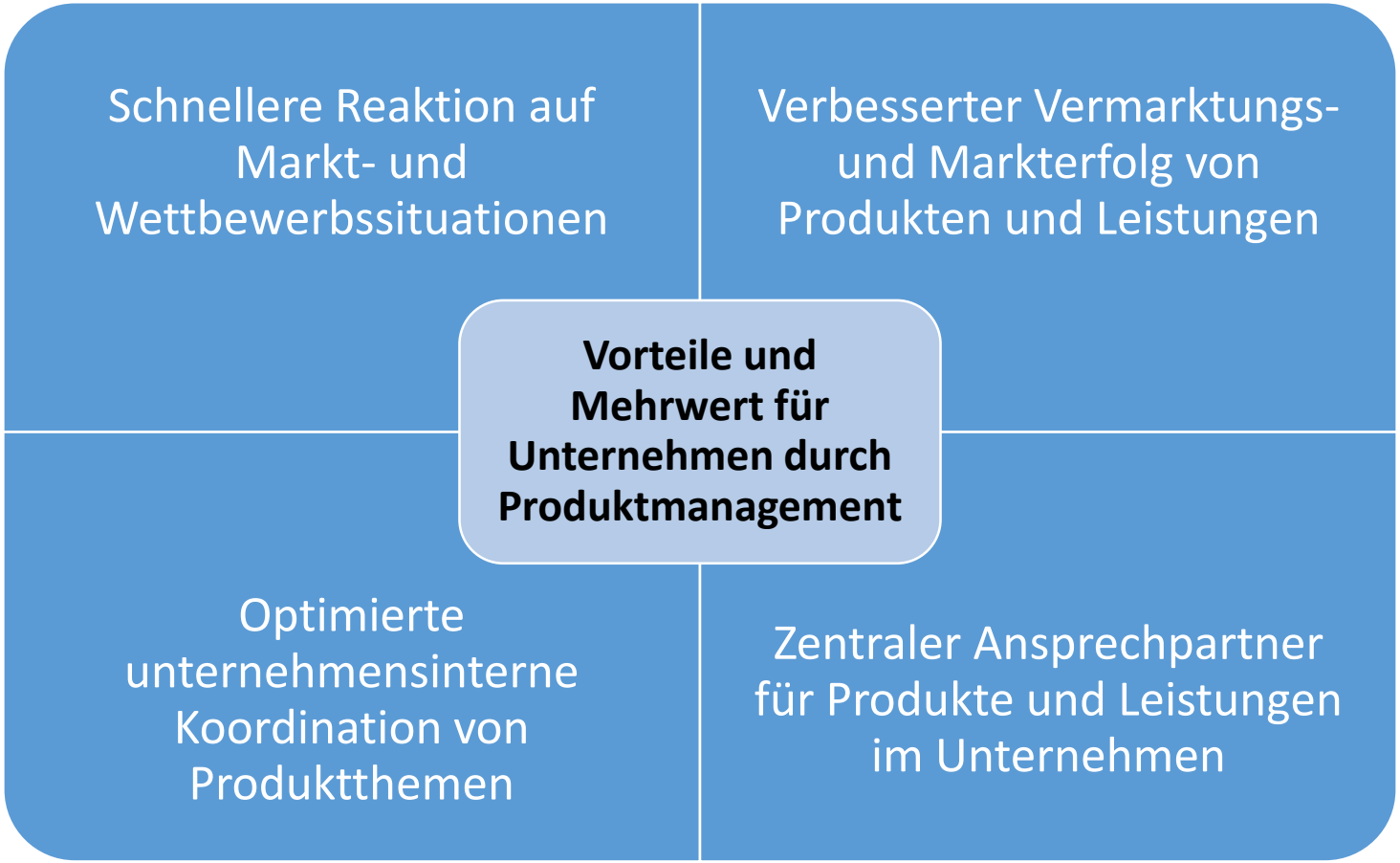
Management Summary (1/4)

Produktmanagement bringt definitiv Vorteile für Unternehmen (80% aller Befragten!) und generiert sowohl einen externen Mehrwert (Markterfolg) als auch einen internen Mehrwert (Leistungserstellung und Vermarktung).

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Management Summary (2/4)

Vorteile und Mehrwert für Unternehmen durch Produktmanagement



© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Management Summary (3/4)

Hauptprobleme in der Realisierung der Vorteile und des Mehrwerts

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Management Summary (4/4)

Haupterfolgsfaktoren für ein gut funktionierendes Produktmanagement

Klarheit über Ziele, Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Produktmanagements im Unternehmen (Management und Fachbereiche).

Strategische Positionierung des Produktmanagements im Unternehmen (Schwerpunkt strategischen Aufgaben).

Konsequente Markt- und Wettbewerbsorientierung im Produktmanagement (Tools, Instrumente, Denkhaltung)

Schnittstellenoptimierung und Bereinigung von Interessenskonflikten mit den Fachabteilungen (Vermeidung von Aufgabendelegation)

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Studie Produkt Management

Mehrwert durch Produktmanagement

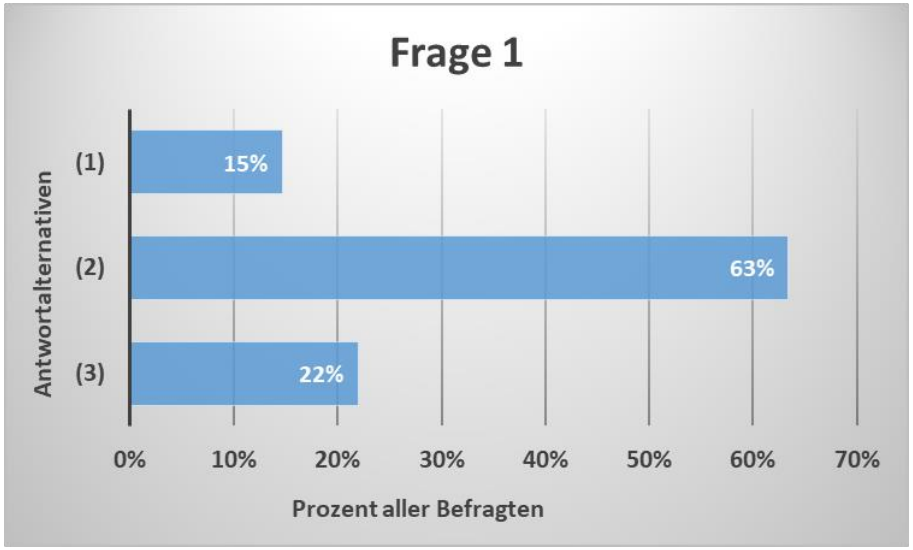
Auswertung und Ergebnisse

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 1

1. Seit wann gibt es in Ihrem Unternehmen das Produktmanagement?

(1) Wir haben das Produktmanagement in den letzten 12 Monaten eingeführt.
(2) Wir haben schon seit mehreren Jahren Produktmanagement im Unternehmen.
(3) Wir haben das Produktmanagement schon seit mehreren Jahren, haben es aber kürzlich neu ausgerichtet bzw. optimiert.



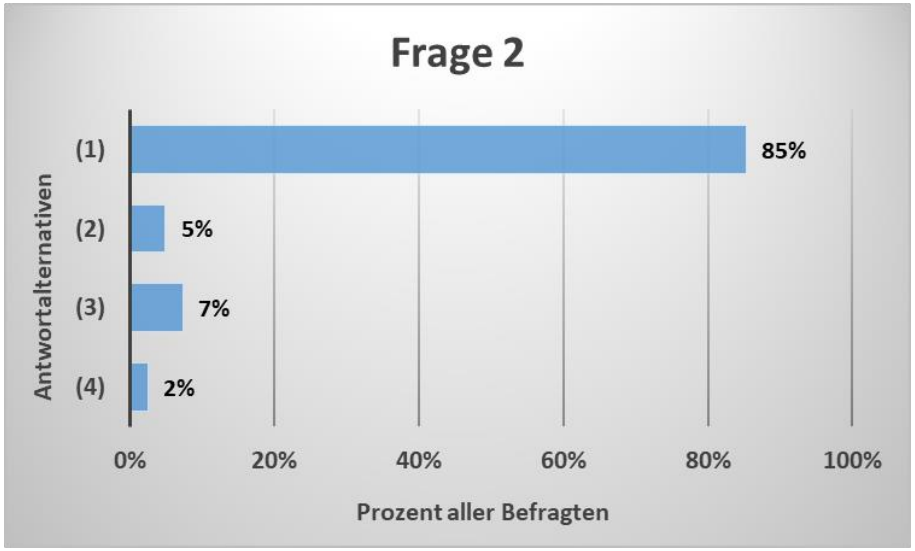
85% aller Befragten arbeiten in Unternehmen, die schon seit mehreren Jahren Erfahrung im Produktmanagement haben.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 2

2. Existiert ein(e) Stellenbeschreibung / Anforderungsprofil für das Produktmanagement in Ihrem Unternehmen?

(1) Ja, liegt schriftlich vor und ist kommuniziert
(2) Nein, ist schriftlich nicht fixiert und auch nicht kommuniziert
(3) Aufgabenprofil wird nur mündlich weitergegeben
(4) Ist mir unbekannt



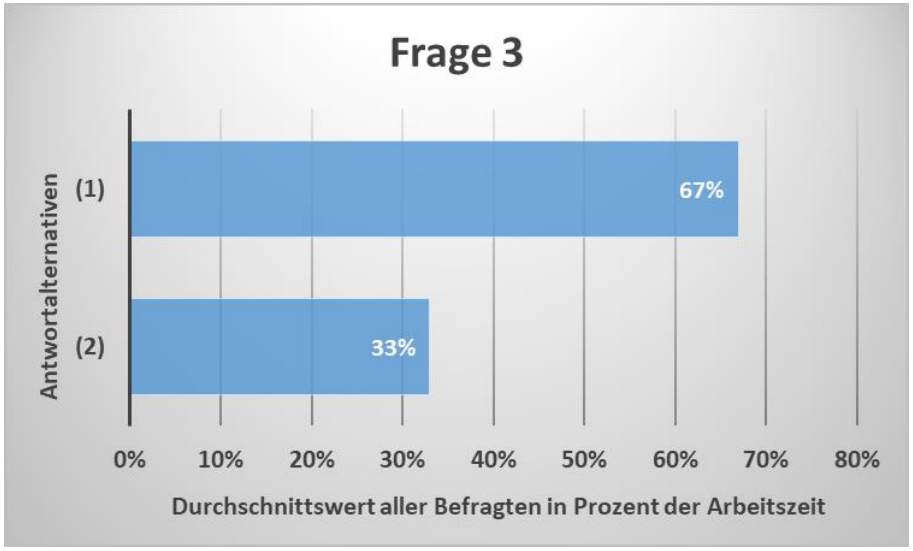
85% aller Befragten haben für das Produktmanagement entsprechende Stellenbeschreibungen.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 3 (1/2)

3. Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit als Produktmanager verwenden sie für operatives Tagesgeschäft (z.B. Vertriebsunterstützung, Reklamationsbehandlung, Beantwortung von Fragen …) und wie viel für strategische Aufgaben (Markt-/Wettbewerberanalysen, Produktplanung und -strategie, Produktlebenszyklusmanagement …)?

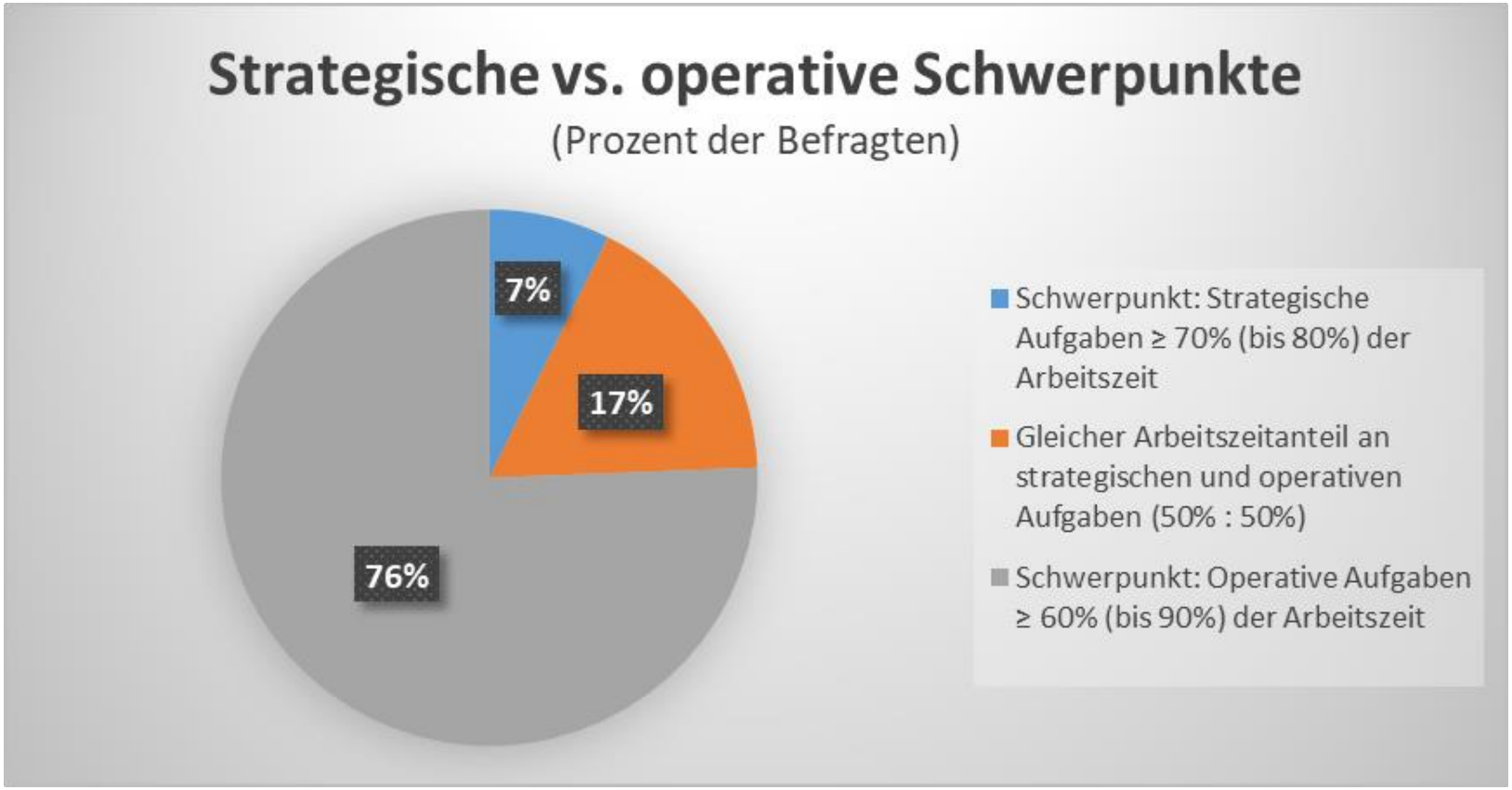
(1) Operatives Tagesgeschäft: _____ %
(2) Strategische Aufgaben: _____ %



Durchschnittlich ist das Produktmanagement zu 67% der Arbeitszeit mit operativen Tätigkeiten ausgelastet.
76% der Befragten geben an, dass das Produktmanagement mindestens 60% bis 90% mit operativen Tätigkeiten beschäftigt ist.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 3 (2/2)

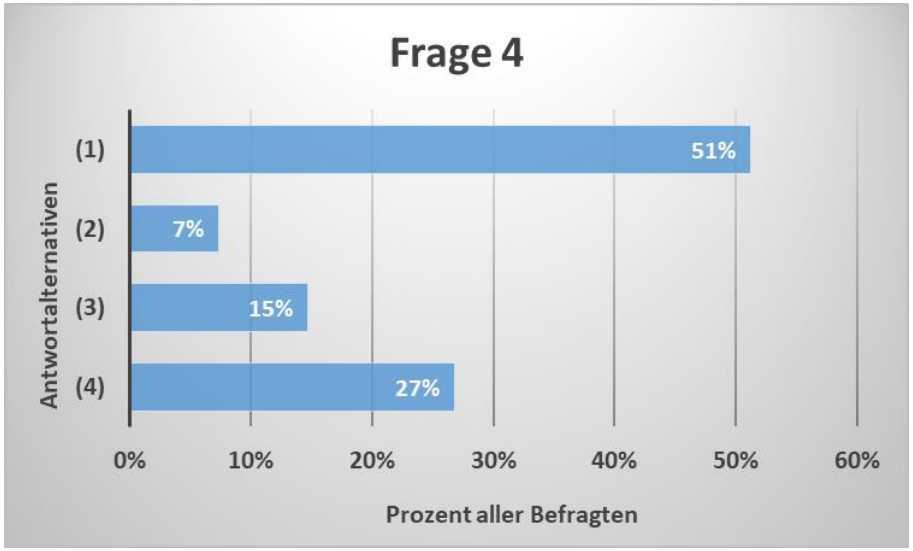


© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 4

4. Ist es ein erklärtes Ziel in Ihrem Unternehmen das Produktmanagement stärker strategisch auszurichten, d.h. den Anteil der strategischen Aufgaben zulasten des operativen Tagesgeschäftes zu erhöhen?

(1) Ja, das ist eine klare Zielsetzung im Unternehmen bzw. ist geplant.
(2) Nein, wir haben schon ein gutes Verhältnis von operativen zu strategischen Aufgaben.
(3) Nein, unser Produktmanagement soll eher operativ ausgerichtet sein und bleiben.
(4) Solche Überlegungen haben wir noch nicht angestellt.



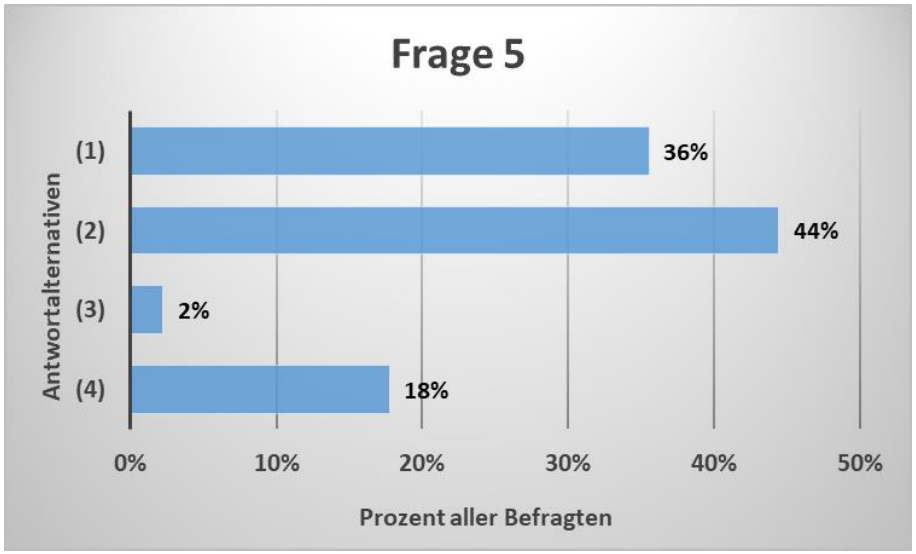
Rund 50% der Befragten geben an, dass es ein klares Ziel im Unternehmen ist, das Produktmanagement stärker strategisch auszurichten.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 5

5. Bringt Ihrer Meinung nach das Produktmanagement in Ihrem Unternehmen einen echten Mehrwert im Vergleich zur Situation ohne Produktmanagement?

(1) Ja, im Vergleich zum Wettbewerb ist unser Erfolg am Markt durch das Produktmanagement besser (externer Mehrwert).
(2) Ja, im Vergleich zur Situation ohne Produktmanagement haben sich unsere internen Abläufe zur Leistungserstellung und Vermarktung wesentlich verbessert (interner Mehrwert).
(3) Nein, durch das Produktmanagement haben wir noch keinen Mehrwert generiert.
(4) Ist für eine Beurteilung noch zu früh bzw. eine Beurteilung ist nicht möglich.



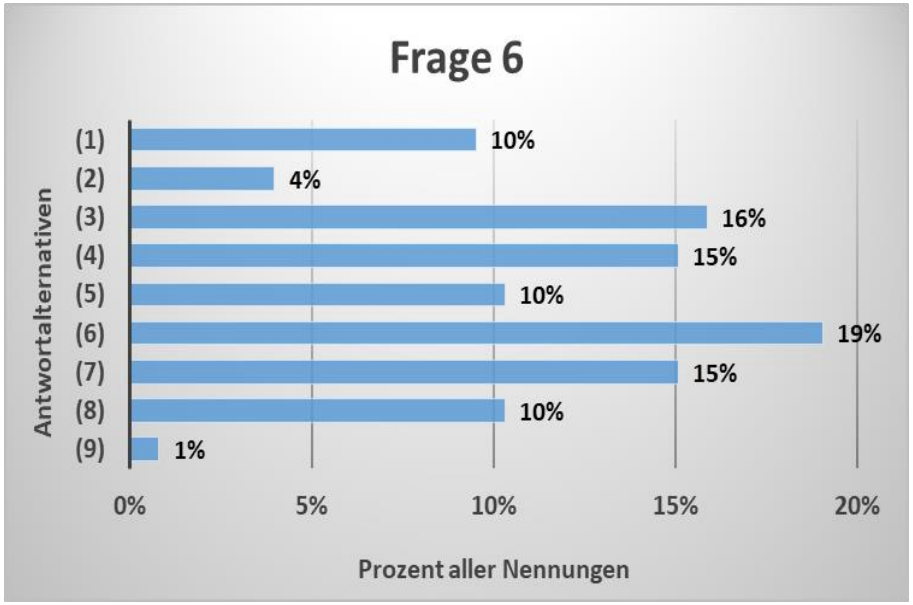
80% der Befragten geben an, dass das Produktmanagement einen Mehrwert für das Unternehmen gebracht hat (Externer Mehrwert: Markterfolg! - Interner Mehrwert: Leistungserstellung und Vermarktung!).

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 6

6. Nennen Sie die drei wichtigsten Vorteile die das Produktmanagement Ihrem Unternehmen gebracht hat.

(1) Entlastung des Managements von Produktaufgaben.
(2) Entlastung der funktionalen Bereiche von Produktaufgaben.
(3) Schnellere Reaktion auf Markt- und Wettbewerbsfaktoren.
(4) Wirksamere Vermarktung der Produkte und Leistungen.
(5) Durchgehende produktbezogene Planungs- und Strategieprozesse.
(6) Zentraler Ansprechpartner für das Produkt betreffende Fragestellungen.
(7) Bessere interne Koordination von Produktthemen.
(8) Das Wissen über den Produktmarkt und den Wettbewerb wurde wesentlich erweitert und vertieft.
(9) Einheitliche produktübergreifende Vorgehensweise



Die vier wichtigsten Vorteile (TOP 4) die das Produktmanagement für die Unternehmen gebracht hat sind:

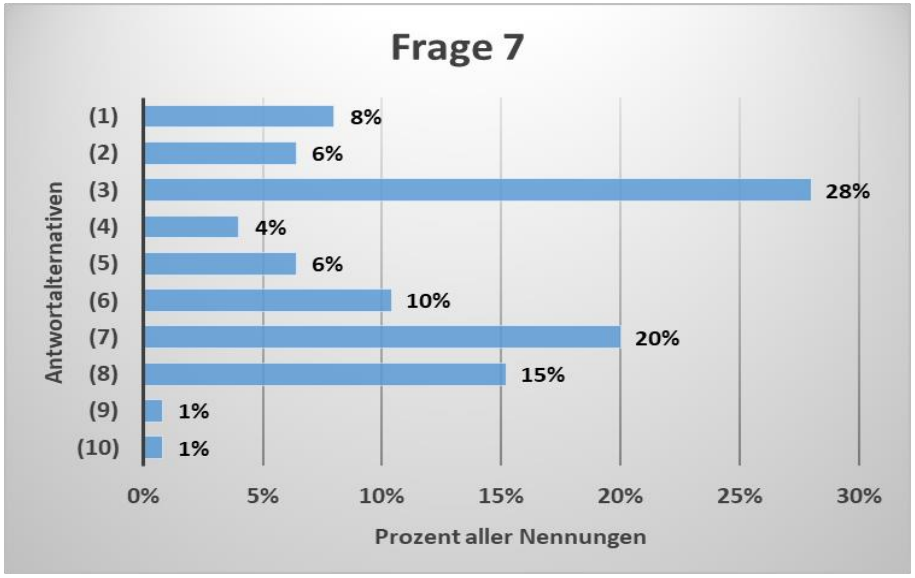
- **Schaffung eines zentralen Ansprechpartners.**
- **Schnellere Reaktion auf Markt- und Wettbewerbsfaktoren.**
- **Wirksamere Vermarktung der Produkte und Leistungen.**
- **Bessere internen Koordination von Produktthemen.**

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 7

7. Nennen Sie die drei wichtigsten Problembereiche die das Produktmanagement in Ihrem Unternehmen verursacht.

(1) Vielfalt der Produktstrategien erschwert einen einheitlichen Marktauftritt.
(2) Schwierigkeit qualifizierte Produktmanager zu finden (Qualität der Produktmanager).
(3) Zeitmangel für strategische Aufgaben (Produktmanager gehen im Tagesgeschäft unter).
(4) Hohe Fluktuation im Produktmanagement (Unzufriedenheit).
(5) Ressourcenkonflikte zwischen den einzelnen Produktmanagern.
(6) Überlastung der funktionalen Bereiche durch die produktindividuellen Anforderungen.
(7) Starke Schnittstellen- und Interessenskonflikte mit den funktionalen Bereichen.
(8) Akzeptanz und Unterstützung des Produktmanagements gering.
(9) Informationsweitergabe an das Produktmanagement
(10) Kein eigenes Budget für das Produktmanagement (Abhängigkeit von anderen Abteilungen)



Die drei wichtigsten Problembereiche (TOP 3) für die Unternehmen liegen vor allem

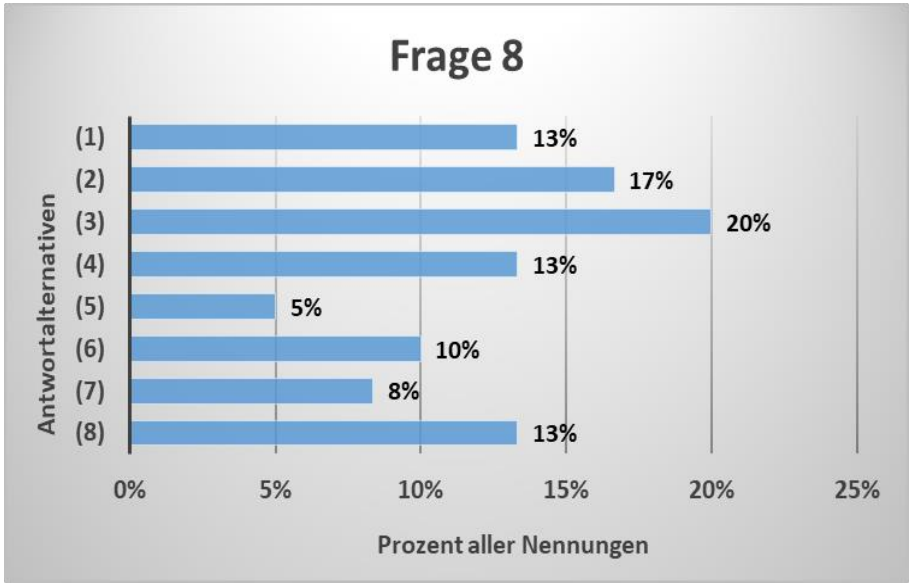
- **im Zeitmangel für strategische Aufgaben,**
- **in den Schnittstellen- und Interessenskonflikten mit den funktionalen Bereichen und**
- **in der geringen Akzeptanz und Unterstützung des Produktmanagements.**

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 8

8. Welche der folgenden Punkte treffen definitiv für das Produktmanagement in Ihrem Unternehmen zu?

(1) Die Ziele und die Positionierung (operativ / strategisch) des Produktmanagements sind festgelegt und allen bekannt.
(2) Die Schnittstellen der funktionalen Bereiche mit dem Produktmanagement sind klar definiert.
(3) Die Unterstützung des Produktmanagements durch unser Management ist gut.
(4) Die Qualifikation unserer Produktmanager ist ausreichend für die Erfüllung der strategischen und operativen Aufgaben.
(5) Das Verhältnis zwischen operativer und strategischer Arbeit ist sinnvoll für die Zielerreichung.
(6) Die Einflussnahme des Produktmanagements im eigenen Unternehmen ist ausreichend.
(7) Die Akzeptanz der Produktmanager für strategische und operative Themen im Unternehmen (z.B. bei den funktionalen Bereichen) ist gegeben.
(8) Das Produktmanagement ist in alle produktrelevanten Prozesse und Projekte ausreichend involviert.



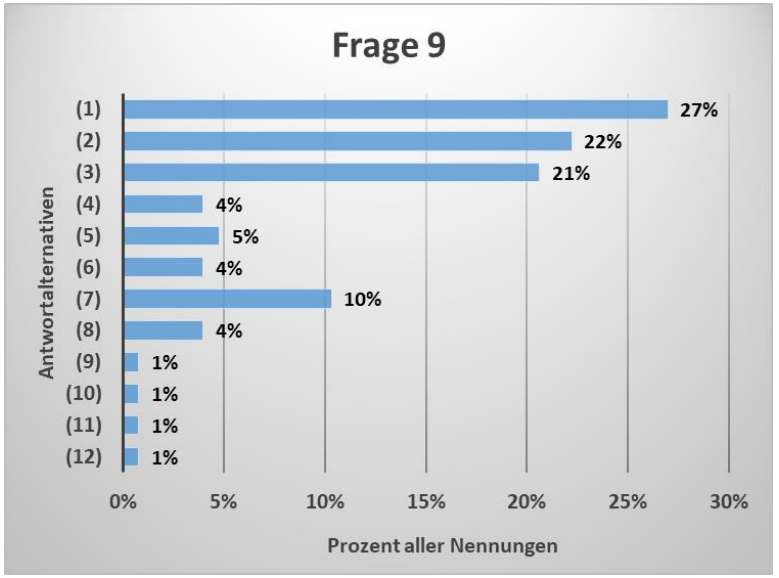
Die Unterstützung des Produktmanagements durch das Management ist bei 20% aller Befragten gut, doch das Verhältnis zwischen operativer und strategischer Arbeit wird nur von 5% aller Befragten als sinnvoll für die Zielerreichung angesehen.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 9

9. Welche drei der folgenden Funktionen bilden in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, erfolgsrelevanten Schnittstellen zum Produktmanagement?

(1) Vertrieb / Key Account Management
(2) Forschung und Entwicklung (F&E)
(3) Marketing
(4) Qualitätsmanagement
(5) IT / EDV
(6) Controlling
(7) Produktion / Technik
(8) Einkauf
(9) Logistik/Lager/Disposition
(10) Finanz/Rechnungswesen
(11) Projektmanagement
(12) Service



Die wichtigsten, erfolgsrelevanten Schnittstellen zum Produktmanagement (TOP 3) sind:

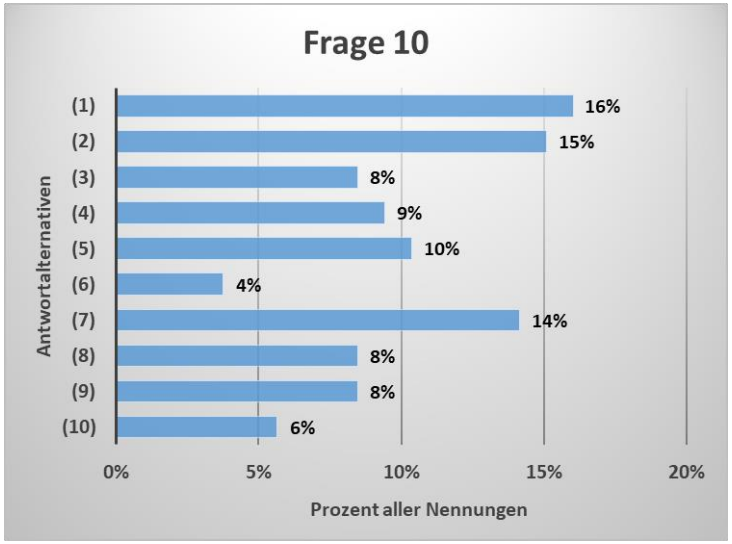
- **Vertrieb/Key Account Management**
- **Forschung und Entwicklung (F&E)**
- **Marketing.**

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 10

10. Welche drei der folgenden Funktionen bilden in Ihrem Unternehmen die problematischen, nicht gut funktionierenden Schnittstellen zum Produktmanagement?

(1) Vertrieb / Key Account Management
(2) Forschung und Entwicklung (F&E)
(3) Marketing
(4) Qualitätsmanagement
(5) IT / EDV
(6) Controlling
(7) Produktion / Technik
(8) Einkauf
(9) Logistik/Lager/Disposition
(10) Finanz/Rechnungswesen



Die problematischen, nicht gut funktionierenden Schnittstellen zum Produkt-management (TOP 3), sind:

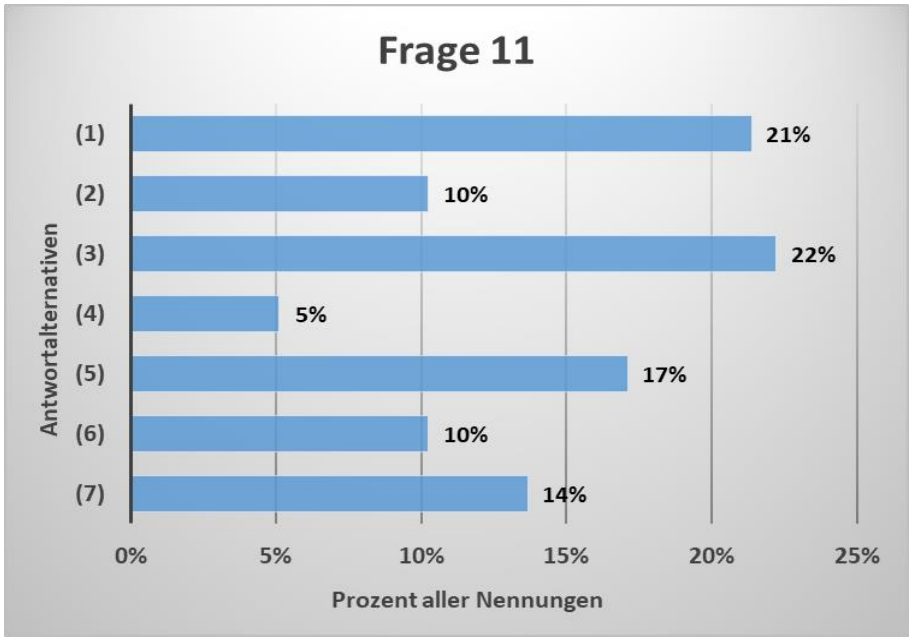
- **Vertrieb/Key Account Management**
- **Forschung und Entwicklung (F&E)**
- **Produktion/Technik.**

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 11

11. Welche drei Hauptgründe sind Ihrer Meinung nach ausschlaggebend für das schlechte Funktionieren der Schnittstellen zu den funktionalen Bereichen in Ihrem Unternehmen?

(1) Ressourcenengpässe bzw. unterschiedliche Ressourcenprioritäten (Budget-, Zeit-, Arbeitsressourcen …).
(2) Mangel an Fachwissen / Spezialistenwissen in den funktionalen Bereichen.
(3) Unklarheit über Zuständigkeit / Verantwortlichkeit bzw. unklare Schnittstellen.
(4) Persönliche Konflikte mit Personen aus den funktionalen Bereichen.
(5) Machtpolitische Faktoren und mangelnde Akzeptanz des Produktmanagements.
(6) Vermeidung von Informationsweitergabe, mangelnde Vertrauenskultur und Offenheit.
(7) Trägheit und mangelnde Veränderungsbereitschaft.



Die drei Hauptgründe (TOP 3) für das schlechte Funktionieren der Schnittstellen zu den funktionalen Bereichen liegen vor allem in

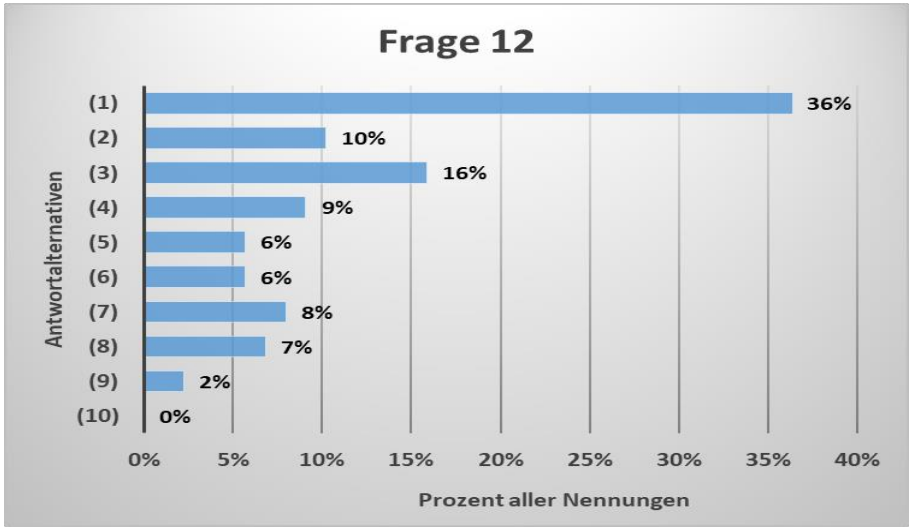
- **den Ressourcenengpässen bzw. unterschiedlichen Ressourcenprioritäten (Budget-, Zeit-, Arbeitsressourcen …),**
- **der Unklarheit über Zuständigkeit/Verantwortlichkeit bzw. unklaren Schnittstellen und**
- **machtpolitischen Faktoren und mangelnder Akzeptanz des Produktmanagements.**

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 12

12. Welche der folgenden funktionalen Bereiche delegieren in Ihrem Unternehmen häufig eigene Aufgaben (Aufgaben, die eigentlich im Funktionsbereich erledigt werden sollten!) an das Produktmanagement?

(1) Vertrieb / Key Account Management
(2) Forschung und Entwicklung (F&E)
(3) Marketing
(4) Qualitätsmanagement
(5) IT / EDV
(6) Controlling
(7) Produktion / Technik
(8) Einkauf
(9) Logistik/Lager/Disposition
(10) Finanz/Rechnungswesen



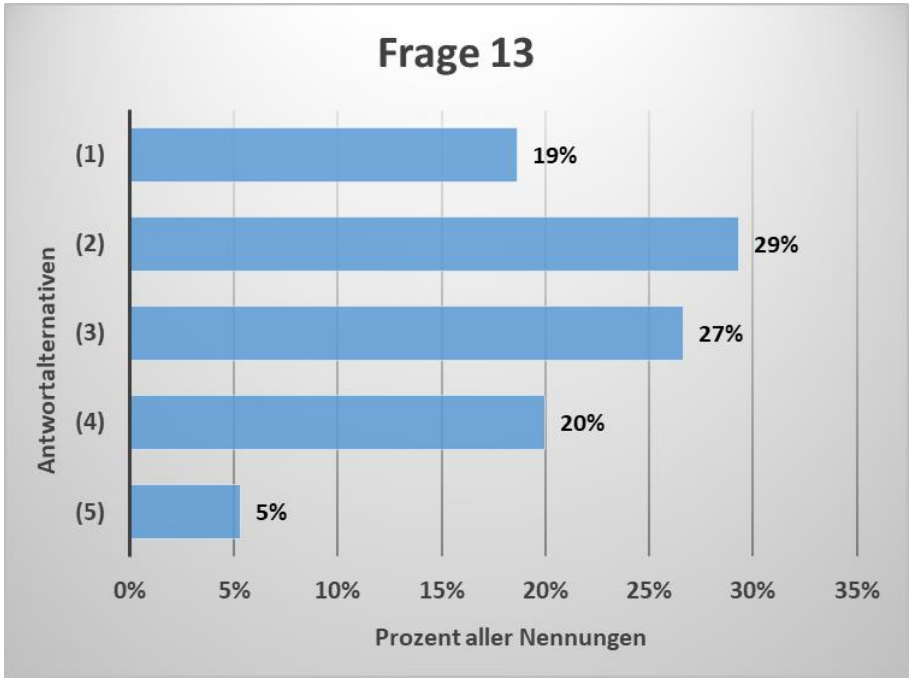
Vertrieb/Key Account Management und Marketing sind die funktionalen Bereiche, die häufig eigene Aufgaben an das Produktmanagement delegieren.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 13

13. Was sind Ihrer Meinung nach die ausschlaggebenden Gründe für diese Aufgabendelegation an das Produktmanagement?

(1) Die funktionalen Bereiche tun das absichtlich um Aufgaben einfach los zu werden.
(2) Es besteht Unklarheit bei den funktionalen Bereichen was die Aufgaben des Produktmanagements sind.
(3) Die Funktionen haben zu knappe Ressourcen um die Aufgaben zu erledigen.
(4) Den Funktionsbereichen fehlt es an Fachwissen zur Aufgabenerfüllung.
(5) Das Produktmanagement selbst nimmt sich dieser Aufgaben an und provoziert damit die Aufgabendelegation (die Produktmanager lassen nicht los).



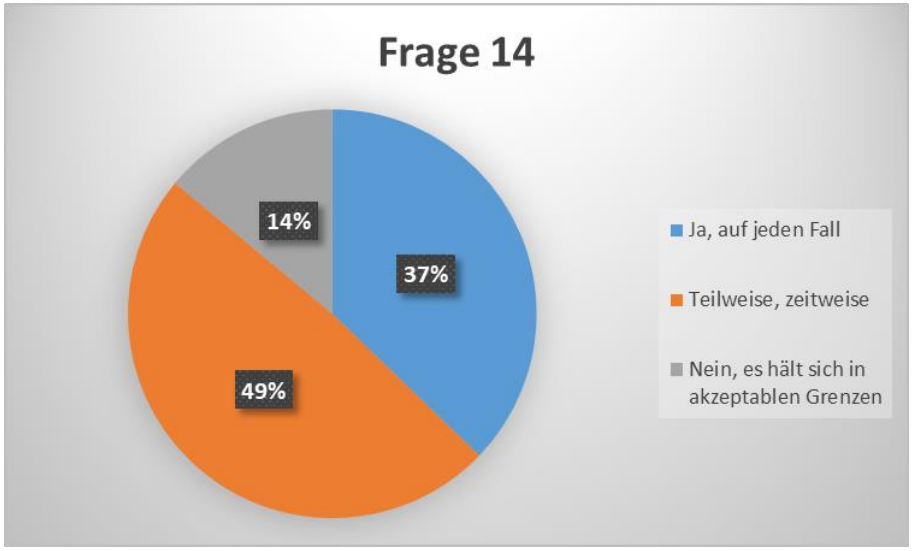
Die Ursachen der Aufgaben-delegation liegen meist in der Unklarheit über die Aufgaben des Produktmanagements und in den knappen Ressourcen um die Aufgaben zu erfüllen.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 14

14. Geht Ihrer Meinung nach diese Aufgabendelegation der funktionalen Bereiche so weit, dass in Ihrem Unternehmen das Funktionieren des Produktmanagements gefährdet ist?

(1) Ja, auf jeden Fall.
(2) Teilweise, zeitweise.
(3) Nein, es hält sich in akzeptablen Grenzen.



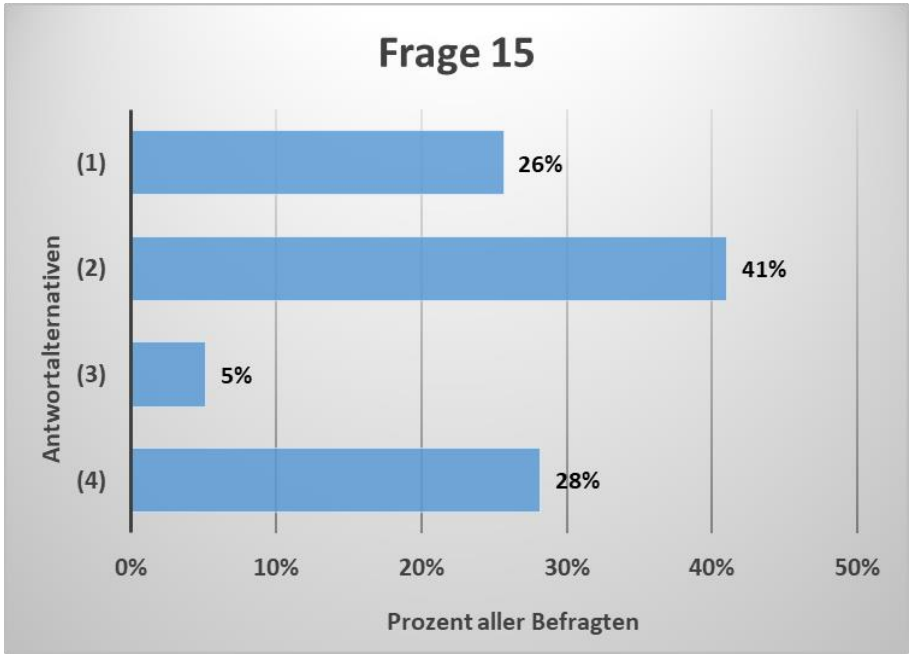
Die Aufgabendelegation ist ein wichtiger Grund, dass das Funktionieren des Produktmanagements komplett (37%) oder teilweise/zeitweise (49%) gefährdet ist.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 15

15. Der Produktmanager sollte Produktmarktspezialist und Funktionsgeneralist sein. Ist bei Ihnen im Produktmanagement diese Situation gegeben?

(1) Ja, unsere Produktmanager sind Spezialisten für den Produktmarkt und kennen alle relevanten Wettbewerber. Zusätzlich sind unsere Produktmanager Funktionsgeneralisten und damit gegenüber den funktionalen Bereichen gut verhandlungsfähig.
(2) Nein, in unserem Unternehmen fehlt das umfassende und detaillierte Marktwissen. Unsere Produktmanager haben aber ein gutes funktionales Wissen.
(3) Nein, unsere Produktmanager haben zwar eine umfassende und detaillierte Markt- und Wettbewerbskenntnis, aber es fehlt an funktionalem Generalistenwissen.
(4) Nein, in unserem Unternehmen sind beide Kompetenzbereiche nicht ausreichend ausgebildet.



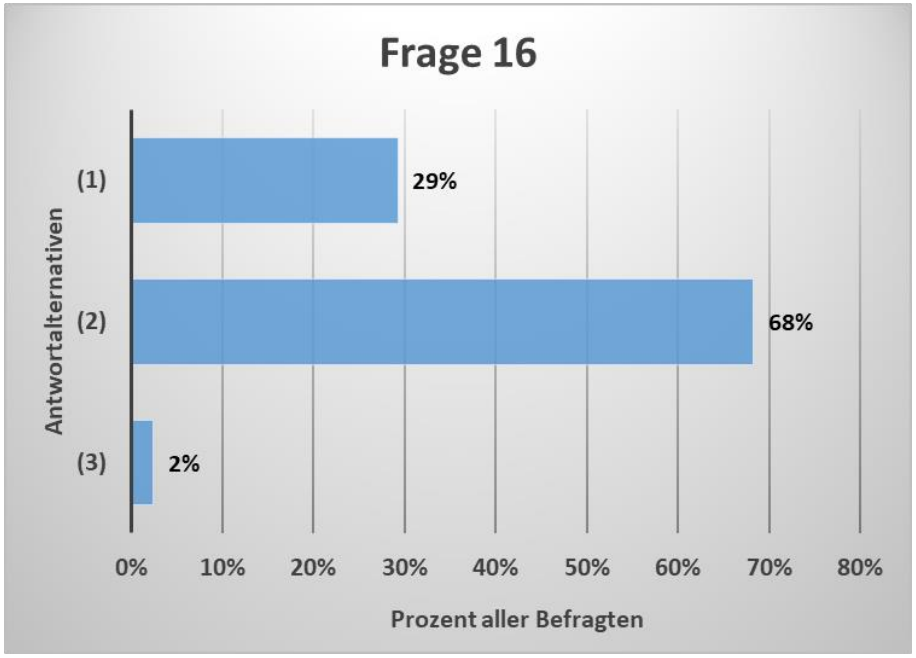
Produktmanager haben ein gutes funktionales Wissen aber es fehlt an umfassendem und detailliertem Marktwissen (41%).

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 16

16. Existiert in Ihrem Unternehmen zusätzlich zum Unternehmensplanungsprozess auch ein Produktplanungsprozess?

(1) Ja, wir haben einen Produktplanungsprozess der durch den Produktmanager inhaltlich gestaltet wird.
(2) Ja, wir haben einen Produktplanungsprozess, der jedoch durch eine andere Stelle inhaltlich gestaltet wird.
(3) Nein, in unserem Unternehmen existiert kein eigener Planungsprozess für die Produkte / Produktgruppen.



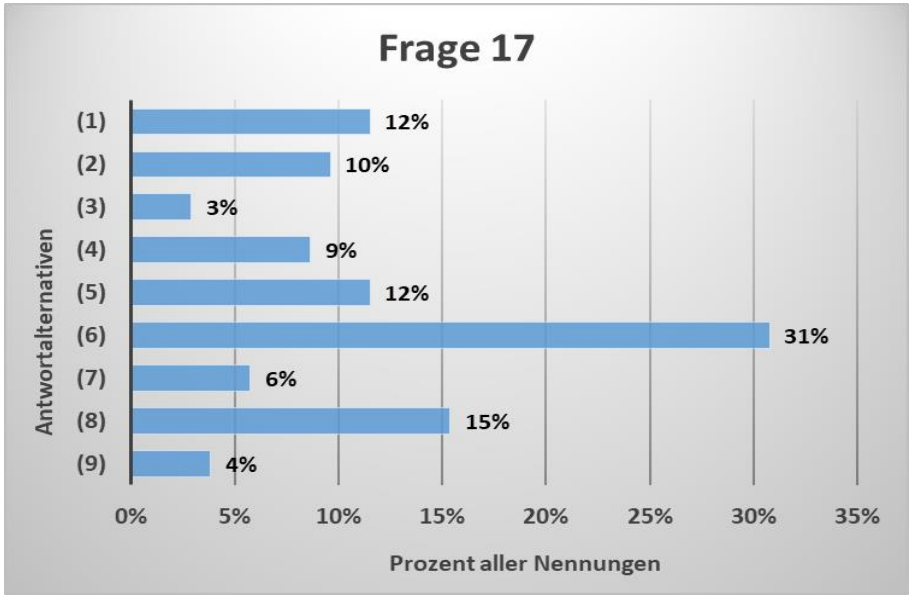
Produktplanungsprozesse existieren, werden jedoch zu 68% durch eine andere Stelle inhaltlich gestaltet.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 17

17. Für welche der folgenden spezifischen Aufgaben im Produktmanagement gibt es unterstützende Tools und Instrumente?

(1) Wettbewerberanalysen (z.B. Stärken-/Schwächenprofil)
(2) Marktanalysen (z.B. Marktpotenzialanalyse)
(3) Produktanalyse (z.B. Produktnutzenanalysen)
(4) Entwicklung der Produktstrategie
(5) Produktplanung (z.B. Ziel- und Maßnahmenplanung)
(6) Produktcontrolling (z.B. Soll-Ist-Vergleiche)
(7) Produktportfolioanalysen
(8) Spezialanalysen (z.B. Reklamationsstatistiken, Produktzufriedenheit …)
(9) Keine Tools vorhanden



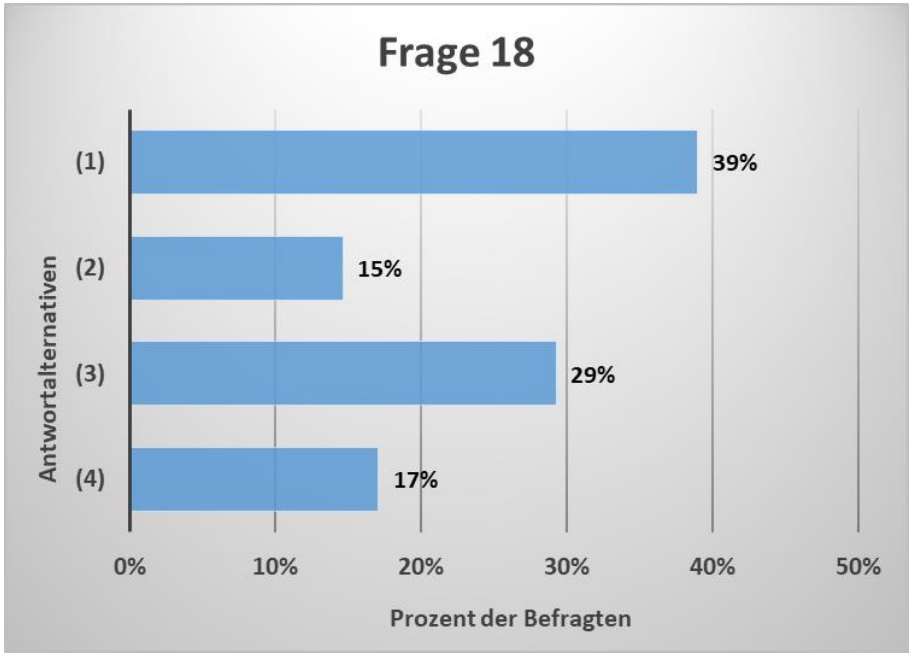
Tools für das Produktcontrolling sind vorhanden, andere Tools sind relativ dazu unterentwickelt.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 18

18. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine jährliche, produktbezogene Zielvereinbarung mit dem Produktmanagement in dem messbare quantitative Produktziele vereinbart werden?

(1) Ja, es werden quantitative Produktziele (z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag) vereinbart und mit einem Leistungsbeurteilungssystem verknüpft.
(2) Ja, es werden quantitative Ziele vereinbart aber es erfolgt keine Leistungsbeurteilung.
(3) Nein, es werden keine quantitativen, produktbezogenen Leistungsziele vereinbart.
(4) Wir sind gerade dabei ein solches System einzuführen.



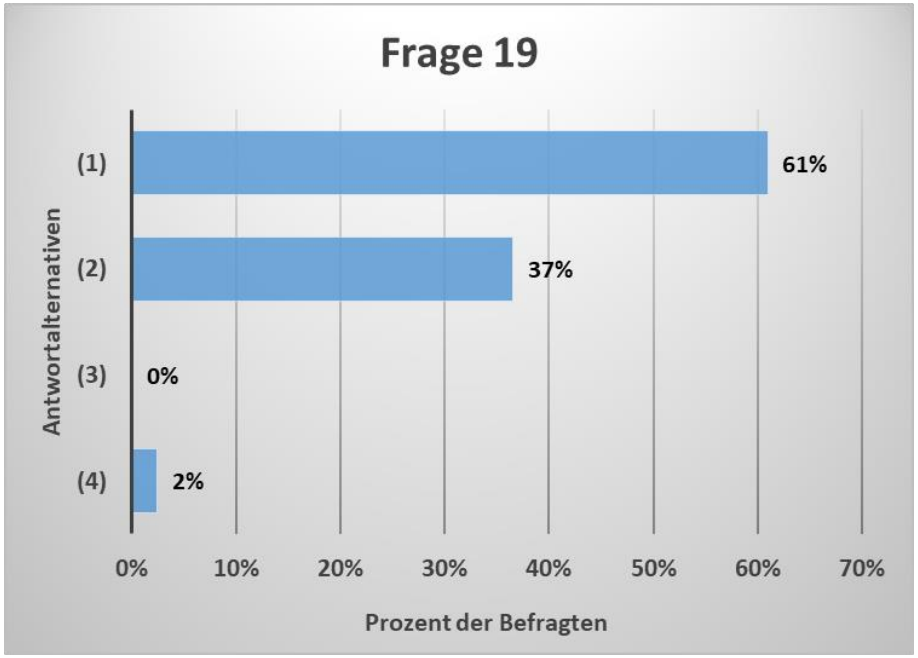
Es gibt quantitative Produktziele, die im Rahmen einer Zielvereinbarung mit dem PM vereinbart werden und mit einem Leistungsbeurteilungssystem verknüpft sind (39%).

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 19

19. Welche Organisationsform wird bei Ihnen im Unternehmen für das Produktmanagement verwendet?

(1) Das Produktmanagement ist bei uns einem Funktionsbereich zugeordnet (z.B. Marketing, Vertrieb, F&E …).
(2) Das Produktmanagement ist bei uns direkt der Geschäftsführung/ Geschäftsbereichsleitung (auf gleicher Ebene wie die funktionalen Bereiche) unterstellt.
(3) Das Produktmanagement ist bei uns eine Stabsstelle bzw. existiert in Personalunion mit anderen Funktionen (z.B. Vertriebsleiter ist auch gleichzeitig Produktmanager ist).
(4) Spezielle eigene Form



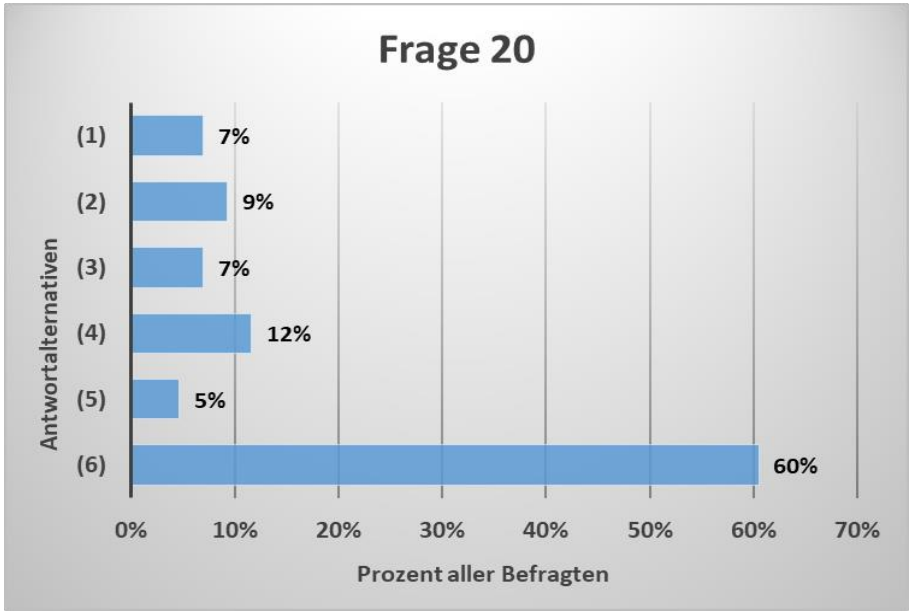
Die am häufigsten verwendete Organisationsform (61%) ist die Einordnung des PM in einen Funktionsbereich (z.B. Marketing, Vertrieb, F&E …).

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 20

20. Gibt es in Ihrem Unternehmen Spezial- oder Sonderformen des Produktmanagements?
Wenn Ja, welche?

(1) Systemproduktmanager (Produktmanager die für Systeme verantwortlich sind).
(2) Applikationsmanager (PMs die für den Einsatz von Produkten für spezielle Anwendungen oder Segmente zuständig sind).
(3) Produktmanagement als Profit Center (hier hat der Produktmanager die Möglichkeit die Leistungen auch bei externen Anbietern einzukaufen (z.B. Entwicklungsleistungen).
(4) Teilung des Produktmanagements in einen technischen Spezialisten und einen Marktspezialisten (d.h. das Produktmanagement wird von zwei Personen gemacht).
(5) Globales, internationales PM mit Produktmanagern für Verkaufsregionen.
(6) Keine Spezial- oder Sonderformen im Produktmanagement.



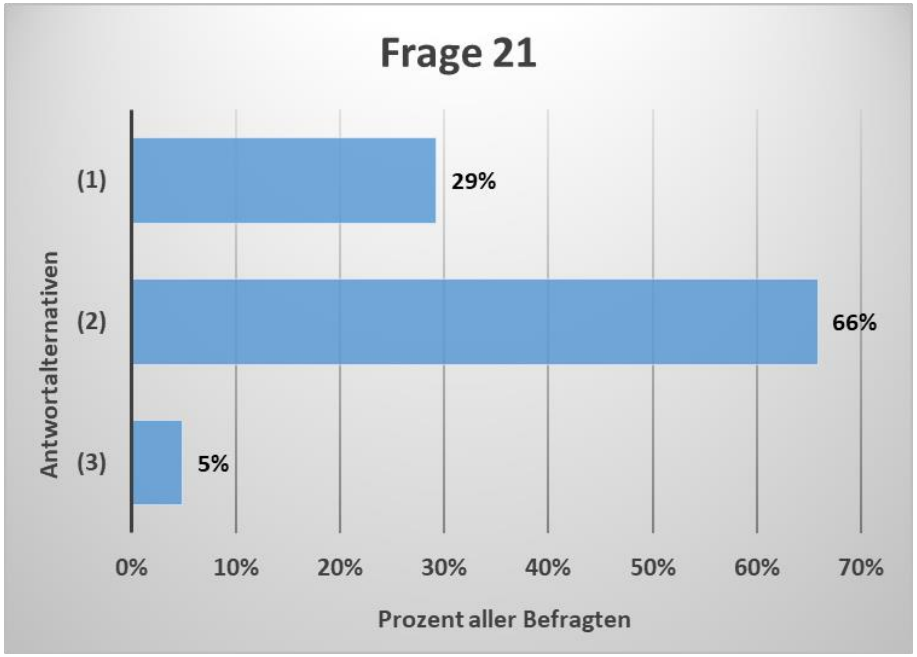
60% aller Befragten verwenden keine Spezial- oder Sonderformen für das Produktmanagement.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 21

21. Existiert in Ihrem Unternehmen die Zusammenarbeit der funktionalen Bereiche mit dem Produktmanagement in Form von permanenten Produktteams?

(1) Ja, es existieren **permanente** Produktteams mindestens für die Hauptprodukte. Der Produktmanager ist Teamleiter und aus den wichtigsten Funktionsbereichen sind Teammitglieder **permanent** zugeordnet.
(2) Nein, die Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement erfolgt entweder **projektbezogen oder in temporären** Arbeitsgruppen.
(3) Wir sind gerade dabei Produktteams einzuführen.



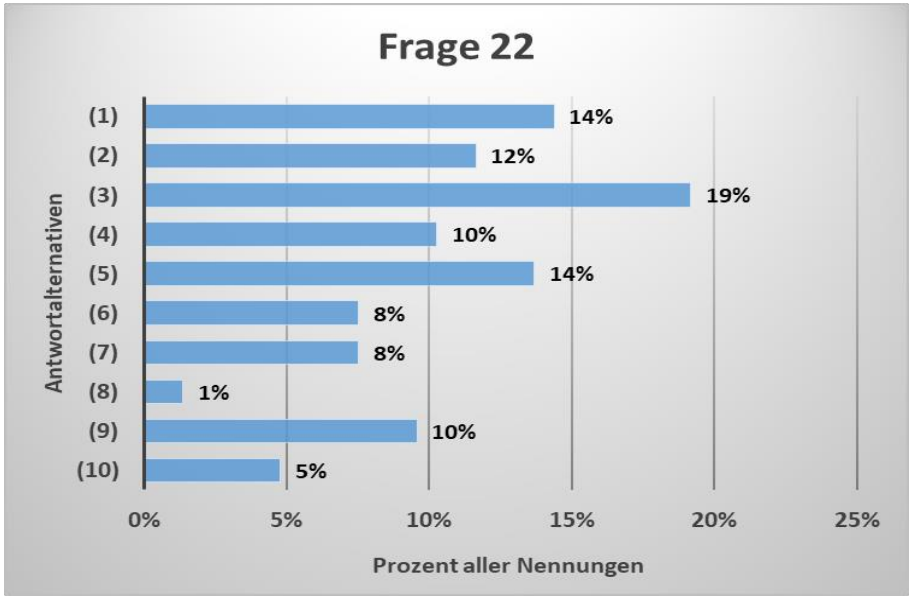
Der Einsatz von Produktteams ist zwar vorhanden (29%), die dominante Form der Zusammenarbeit erfolgt aber über projektbezogene/temporäre Arbeitsgruppen (66%).

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 22

22. Welche drei der angeführten Themen sind Ihrer Meinung nach die Wichtigsten für ein gut funktionierendes Produktmanagement?

(1) Ein gutes Verhältnis zwischen operativen zu strategischen Aufgaben.
(2) Gut qualifizierte Produktmanager mit starker Persönlichkeit.
(3) Klarheit über Ziele und Aufgaben des Produktmanagers im Unternehmen.
(4) Unterstützung des Produktmanagers durch das Management.
(5) Sinnvolle Schnittstellendefinition mit den funktionalen Bereichen.
(6) Klare Produkt- und Ressourcenprioritäten im Produktmanagement und den funktionalen Bereichen.
(7) Eine Unternehmenskultur, die Zusammenarbeit und Teamorientierung unterstützt.
(8) Ein quantitatives Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem.
(9) Integration der Produktmanager in wichtige Prozesse und Planungen.
(10) Tools und Instrumente für die Arbeit im Produktmanagement.



Die drei wichtigsten Faktoren (TOP 3) für ein gut funktionierendes Produkt-management sind:

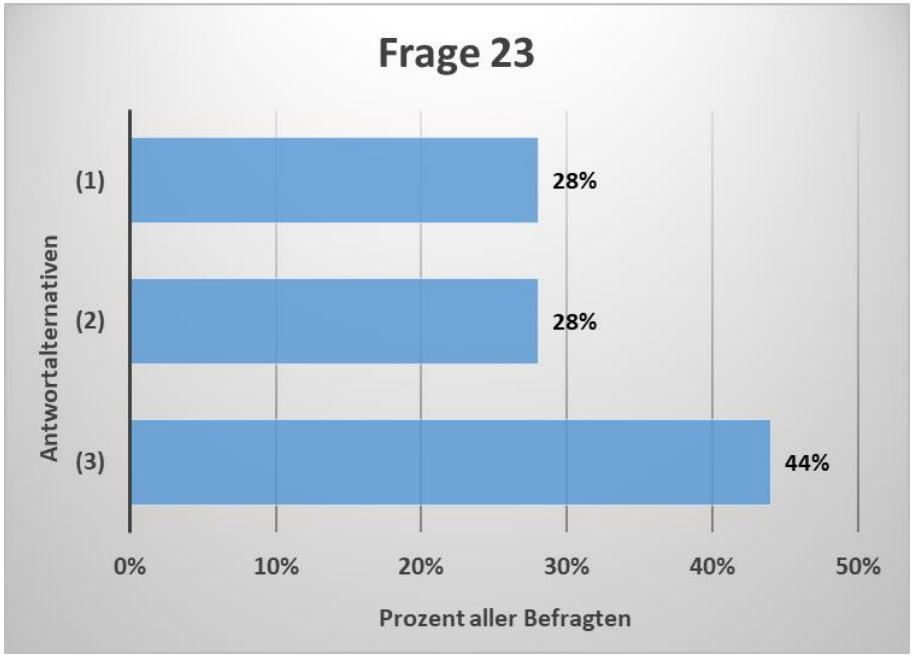
- **Schaffung von Klarheit über Ziele und Aufgaben des Produktmanagements im Unternehmen.**
- **Gutes Verhältnis zwischen strategischen und operativen Aufgaben.**
- **Sinnvolle Schnittstellendefinition mit den funktionalen Bereichen.**

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 23 (1/3)

23. An welchen Themen im Produktmanagement werden Sie zukünftig arbeiten um das Produktmanagement weiterzuentwickeln oder zu optimieren?

(1) Weiterentwicklungsthemen: _____
(2) Optimierungsthemen: _____
(3) Derzeit gibt es dazu keine Planung und keine Themen.



Rund 55% aller Befragten werden zukünftig an Weiterentwicklungs-/ Optimierungsthemen für das Produktmanagement arbeiten.
Die TOP-Themen sind:

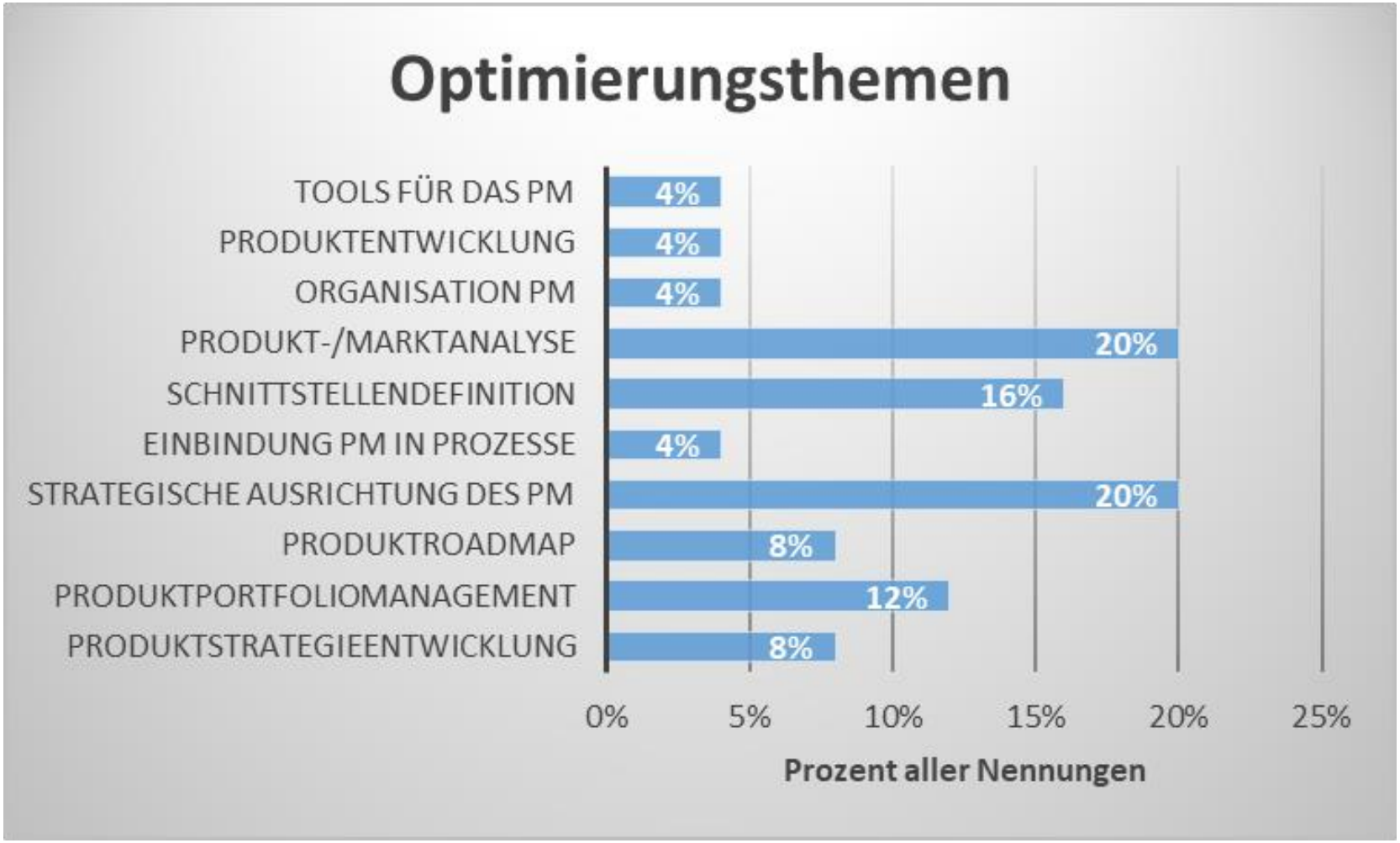
- **Strategische Ausrichtung des Produktmanagements**
- **Rollen und Aufgaben des Produktmanagements**
- **Schnittstellendefinition zu den funktionalen Bereichen**
- **Produkt- und Marktanalyse**

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage 23 (2/3)

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Frage (3/3)



© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

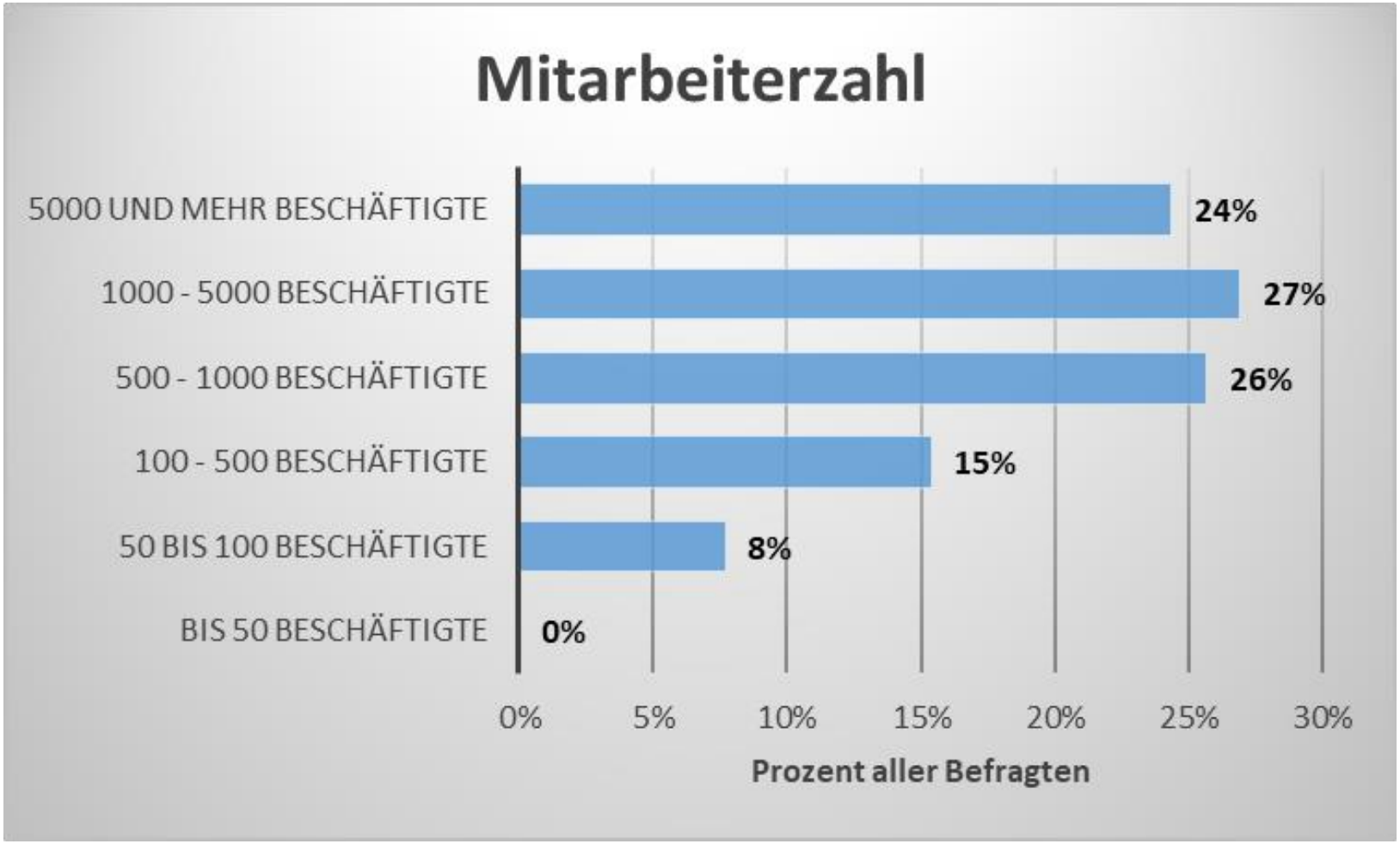
Studie Produkt Management

Mehrwert durch Produktmanagement

Befragte Unternehmen / Personen

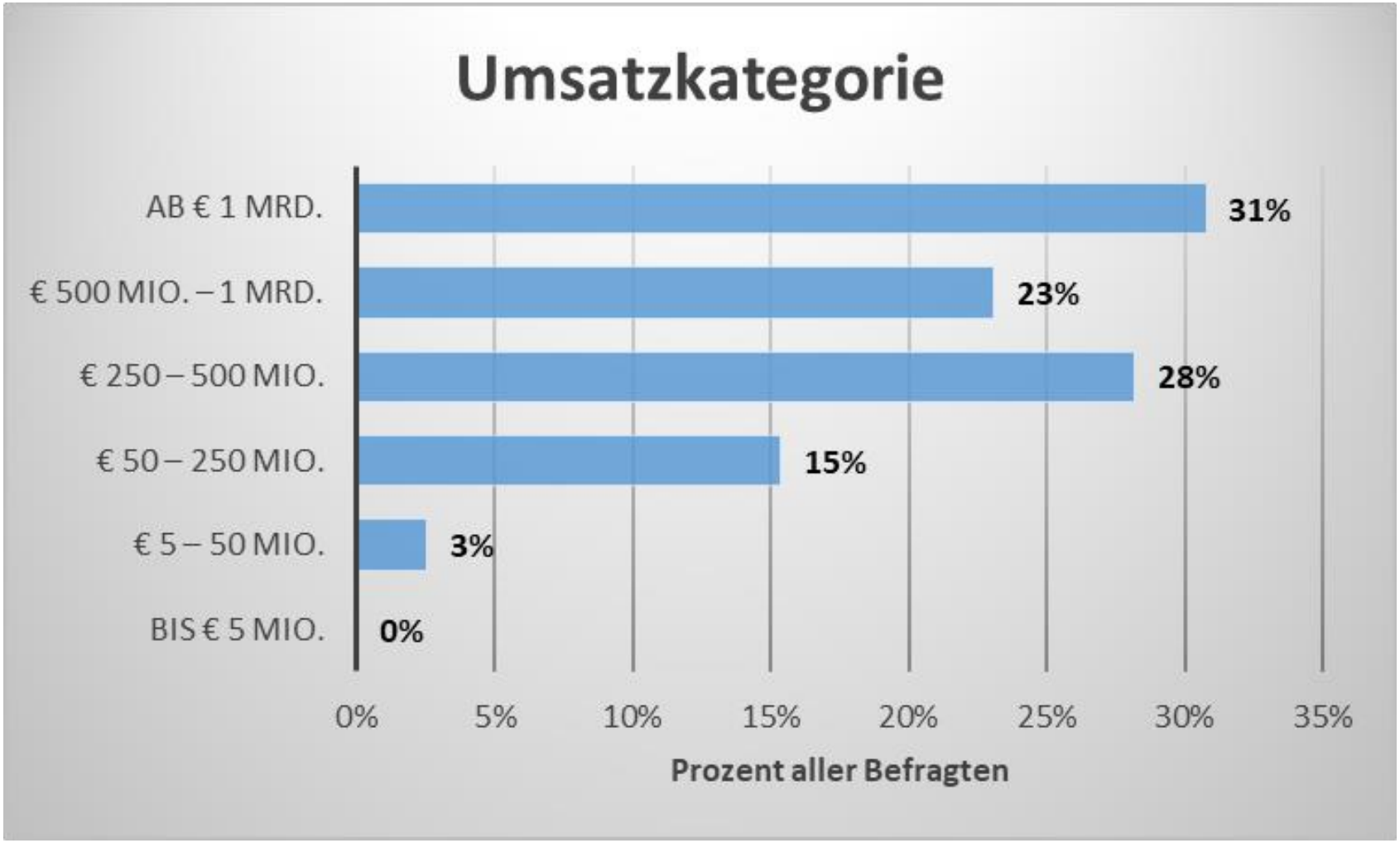
© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Statistische Auswertung



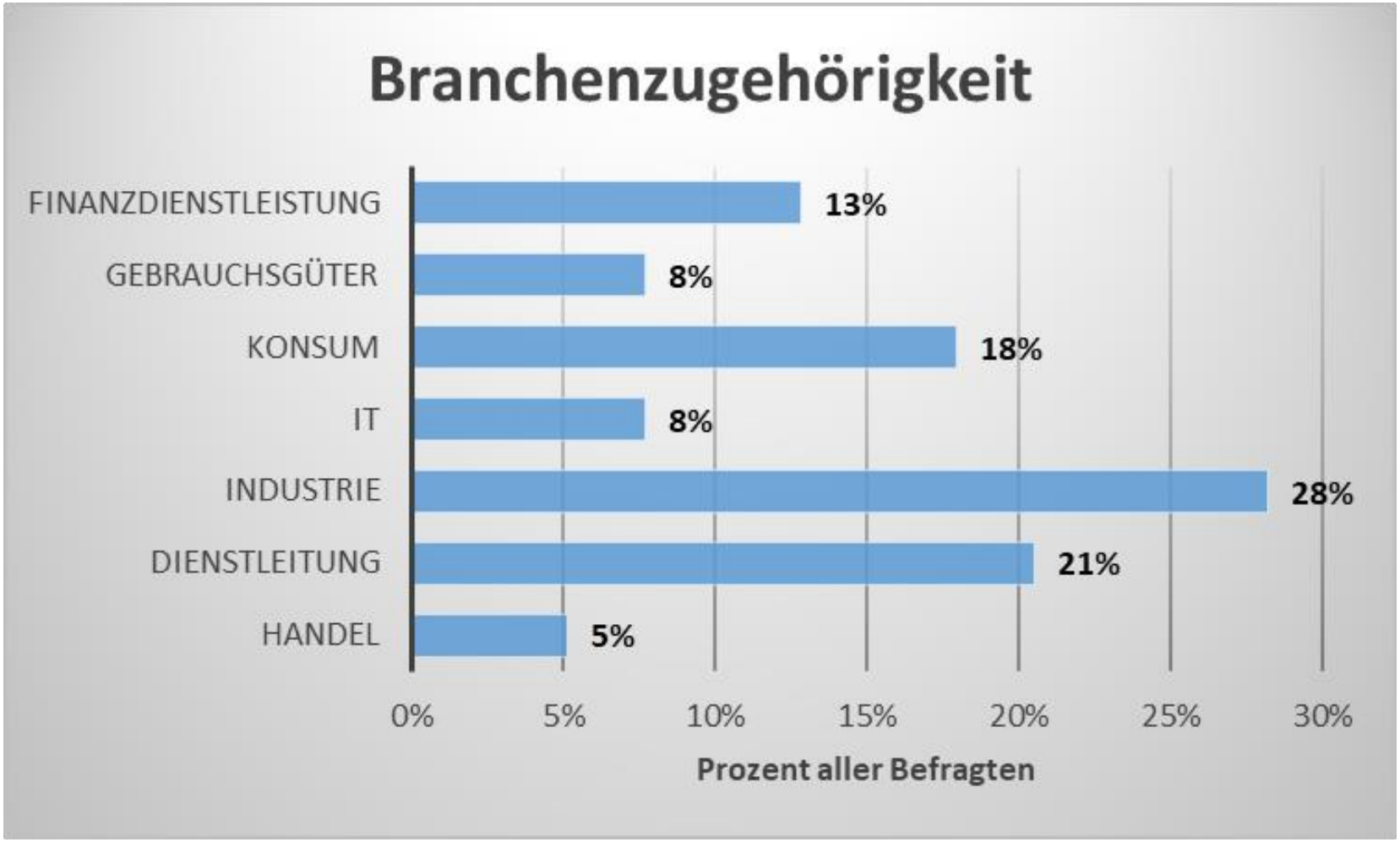
© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Statistische Auswertung



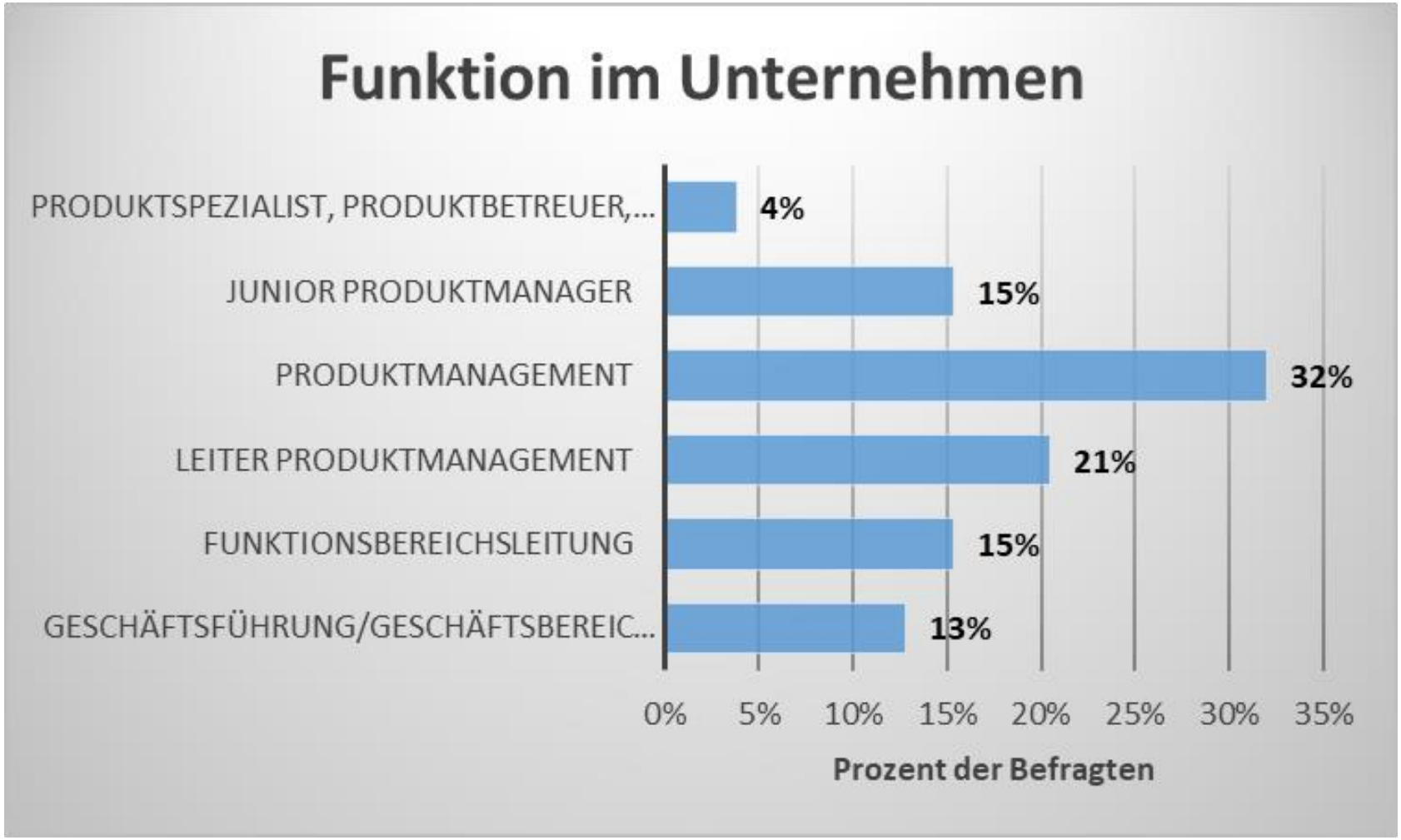
© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Statistische Auswertung



© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Statistische Auswertung



© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Studie Produkt Management

Mehrwert durch Produktmanagement

Fragebogen

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Fragebogen (1/10)

1. Seit wann gibt es in Ihrem Unternehmen das Produktmanagement?

- o Wir haben das Produktmanagement in den letzten 12 Monaten eingeführt.
- o Wir haben schon seit mehreren Jahren Produktmanagement im Unternehmen.
- o Wir haben das Produktmanagement schon seit mehreren Jahren, haben es aber kürzlich neu ausgerichtet bzw. optimiert.

2. Existiert ein(e) Stellenbeschreibung / Anforderungsprofil für das Produktmanagement in Ihrem Unternehmen?

- o Ja, liegt schriftlich vor und ist kommuniziert
- o Nein, ist schriftlich nicht fixiert und auch nicht kommuniziert
- o Aufgabenprofil wird nur mündlich weitergegeben
- o Ist mir unbekannt

3. Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit als Produktmanager verwenden sie für operatives Tagesgeschäft (z.B. Vertriebsunterstützung, Reklamationsbehandlung, Beantwortung von Fragen …) und wie viel für strategische Aufgaben (Markt-/Wettbewerberanalysen, Produktplanung und -strategie, Produktlebenszyklusmanagement …)?

Operatives Tagesgeschäft:	_____ %
Strategische Aufgaben:	_____ %
SUMME:	_____ 100 %

4. Ist es ein erklärtes Ziel in Ihrem Unternehmen das Produktmanagement stärker strategisch auszurichten, d.h. den Anteil der strategischen Aufgaben zulasten des operativen Tagesgeschäftes zu erhöhen?

- o Ja, das ist eine klare Zielsetzung im Unternehmen bzw. ist geplant.
- o Nein, wir haben schon ein gutes Verhältnis von operativen zu strategischen Aufgaben.
- o Nein, unser Produktmanagement soll eher operativ ausgerichtet sein und bleiben.
- o Solche Überlegungen haben wir noch nicht angestellt.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Fragebogen (2/10)

5. Bringt Ihrer Meinung nach das Produktmanagement in Ihrem Unternehmen einen echten Mehrwert im Vergleich zur Situation ohne Produktmanagement?

- ○ Ja, im Vergleich zum Wettbewerb ist unser Erfolg am Markt durch das Produktmanagement besser (externer Mehrwert).
- ○ Ja, im Vergleich zur Situation ohne Produktmanagement haben sich unsere internen Abläufe zur Leistungserstellung und Vermarktung wesentlich verbessert (interner Mehrwert).
- ○ Nein, durch das Produktmanagement haben wir noch keinen Mehrwert generiert.
- ○ Ist für eine Beurteilung noch zu früh bzw. eine Beurteilung ist nicht möglich.

6. Nennen Sie die drei wichtigsten Vorteile die das Produktmanagement Ihrem Unternehmen gebracht hat.

- ○ Entlastung des Managements von Produktaufgaben.
- ○ Entlastung der funktionalen Bereiche von Produktaufgaben.
- ○ Schnellere Reaktion auf Markt- und Wettbewerbsfaktoren.
- ○ Wirksamere Vermarktung der Produkte und Leistungen.
- ○ Durchgehende produktbezogene Planungs- und Strategieprozesse.
- ○ Zentraler Ansprechpartner für das Produkt betreffende Fragestellungen.
- ○ Bessere interne Koordination von Produktthemen.
- ○ Das Wissen über den Produktmarkt und den Wettbewerb wurde wesentlich erweitert und vertieft.
- ○ Sonstige Vorteile: _____

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Fragebogen (3/10)

7. Nennen Sie die drei wichtigsten Problembereiche die das Produktmanagement in Ihrem Unternehmen verursacht.

- o Vielfalt der Produktstrategien erschwert einen einheitlichen Marktauftritt.
- o Schwierigkeit qualifizierte Produktmanager zu finden (Qualität der Produktmanager).
- o Zeitmangel für strategische Aufgaben (Produktmanager gehen im Tagesgeschäft unter).
- o Hohe Fluktuation im Produktmanagement (Unzufriedenheit).
- o Ressourcenkonflikte zwischen den einzelnen Produktmanagern.
- o Überlastung der funktionalen Bereiche durch die produktindividuellen Anforderungen.
- o Starke Schnittstellen- und Interessenskonflikte mit den funktionalen Bereichen.
- o Akzeptanz und Unterstützung des Produktmanagements gering.
- o Sonstige Probleme: _____

8. Welche der folgenden Punkte treffen definitiv für das Produktmanagement in Ihrem Unternehmen zu?

- o Die Ziele und die Positionierung (operativ / strategisch) des Produktmanagements sind festgelegt und allen bekannt.
- o Die Schnittstellen der funktionalen Bereiche mit dem Produktmanagement sind klar definiert.
- o Die Unterstützung des Produktmanagements durch unser Management ist gut.
- o Die Qualifikation unserer Produktmanager ist ausreichend für die Erfüllung der strategischen und operativen Aufgaben.
- o Das Verhältnis zwischen operativer und strategischer Arbeit ist sinnvoll für die Zielerreichung.
- o Die Einflussnahme des Produktmanagements im eigenen Unternehmen ist ausreichend.
- o Die Akzeptanz der Produktmanager für strategische und operative Themen im Unternehmen (z.B. bei den funktionalen Bereichen) ist gegeben.
- o Das Produktmanagement ist in alle produktrelevanten Prozesse und Projekte ausreichend involviert.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Fragebogen (4/10)

9. Welche drei der folgenden Funktionen bilden in Ihrem Unternehmen die wichtigsten, erfolgsrelevanten Schnittstellen zum Produktmanagement?

- ○ Vertrieb / Key Account Management
- ○ Forschung und Entwicklung (F&E)
- ○ Marketing
- ○ Qualitätsmanagement
- ○ IT / EDV
- ○ Controlling
- ○ Produktion / Technik
- ○ Einkauf
- ○ Logistik/Lager/Disposition
- ○ Finanz/Rechnungswesen
- ○ Sonstige: _____

10. Welche drei der folgenden Funktionen bilden in Ihrem Unternehmen die problematischen, nicht gut funktionierenden Schnittstellen zum Produktmanagement?

- ○ Vertrieb / Key Account Management
- ○ Forschung und Entwicklung (F&E)
- ○ Marketing
- ○ Qualitätsmanagement
- ○ IT / EDV
- ○ Controlling
- ○ Produktion / Technik
- ○ Einkauf
- ○ Logistik/Lager/Disposition
- ○ Finanz/Rechnungswesen
- ○ Sonstige: _____

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Fragebogen (5/10)

Bitte Frage 11 nur beantworten wenn Sie bei der Frage 10 mindestens eine Funktion angekreuzt haben.

11. Welche drei Hauptgründe sind Ihrer Meinung nach ausschlaggebend für das schlechte Funktionieren der Schnittstellen zu den funktionalen Bereichen in Ihrem Unternehmen?

- ○ Ressourcenengpässe bzw. unterschiedliche Ressourcenprioritäten (Budget-, Zeit-, Arbeitsressourcen …).
- ○ Mangel an Fachwissen / Spezialistenwissen in den funktionalen Bereichen.
- ○ Unklarheit über Zuständigkeit / Verantwortlichkeit bzw. unklare Schnittstellen.
- ○ Persönliche Konflikte mit Personen aus den funktionalen Bereichen.
- ○ Machtpolitische Faktoren und mangelnde Akzeptanz des Produktmanagements.
- ○ Vermeidung von Informationsweitergabe, mangelnde Vertrauenskultur und Offenheit.
- ○ Trägheit und mangelnde Veränderungsbereitschaft.
- ○ Sonstige: _____

12. Welche der folgenden funktionalen Bereiche delegieren in Ihrem Unternehmen häufig eigene Aufgaben (Aufgaben, die eigentlich im Funktionsbereich erledigt werden sollten!) an das Produktmanagement?

- ○ Vertrieb / Key Account Management
- ○ Forschung und Entwicklung (F&E)
- ○ Marketing
- ○ Qualitätsmanagement
- ○ IT / EDV
- ○ Controlling
- ○ Produktion / Technik
- ○ Einkauf
- ○ Logistik/Lager/Disposition
- ○ Finanz/Rechnungswesen
- ○ Sonstige: _____

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Fragebogen (6/10)

Bitte Frage 13 und 14 nur beantworten wenn Sie bei der Frage 12 mindestens eine Funktion angekreuzt haben.

13. Was sind Ihrer Meinung nach die ausschlaggebenden Gründe für diese Aufgabendelegation an das Produktmanagement?

- o Die funktionalen Bereiche tun das absichtlich um Aufgaben einfach los zu werden.
- o Es besteht Unklarheit bei den funktionalen Bereichen was die Aufgaben des Produktmanagements sind.
- o Die Funktionen haben zu knappe Ressourcen um die Aufgaben zu erledigen.
- o Den Funktionsbereichen fehlt es an Fachwissen zur Aufgabenerfüllung.
- o Das Produktmanagement selbst nimmt sich dieser Aufgaben an und provoziert damit die Aufgabendelegation (die Produktmanager lassen nicht los).
- o Sonstige Gründe: _____

14. Geht Ihrer Meinung nach diese Aufgabendelegation der funktionalen Bereiche so weit, dass in Ihrem Unternehmen das Funktionieren des Produktmanagements gefährdet ist?

- o Ja, auf jeden Fall.
- o Teilweise, zeitweise.
- o Nein, es hält sich in akzeptablen Grenzen.

15. Der Produktmanager sollte Produktmarktspezialist und Funktionsgeneralist sein. Ist bei Ihnen im Produktmanagement diese Situation gegeben?

- o Ja, unsere Produktmanager sind Spezialisten für den Produktmarkt und kennen alle relevanten Wettbewerber. Zusätzlich sind unsere Produktmanager Funktionsgeneralisten und damit gegenüber den funktionalen Bereichen gut verhandlungsfähig.
- o Nein, in unserem Unternehmen fehlt das umfassende und detaillierte Marktwissen. Unsere Produktmanager haben aber ein gutes funktionales Wissen.
- o Nein, unsere Produktmanager haben zwar eine umfassende und detaillierte Markt- und Wettbewerbskenntnis, aber es fehlt an funktionalem Generalistenwissen.
- o Nein, in unserem Unternehmen sind beide Kompetenzbereiche nicht ausreichend ausgebildet.

Fragebogen (7/10)

16. Existiert in Ihrem Unternehmen zusätzlich zum Unternehmensplanungsprozess auch ein Produktplanungsprozess?

- o Ja, wir haben einen Produktplanungsprozess der durch den Produktmanager inhaltlich gestaltet wird.
- o Ja, wir haben einen Produktplanungsprozess, der jedoch durch eine andere Stelle inhaltlich gestaltet wird.
- o Nein, in unserem Unternehmen existiert kein eigener Planungsprozess für die Produkte / Produktgruppen.

17. Für welche der folgenden spezifischen Aufgaben im Produktmanagement gibt es unterstützende Tools und Instrumente?

- o Wettbewerberanalysen (z.B. Stärken-/Schwächenprofil)
- o Marktanalysen (z.B. Marktpotenzialanalyse)
- o Produktanalyse (z.B. Produktnutzenanalysen)
- o Entwicklung der Produktstrategie
- o Produktplanung (z.B. Ziel- und Maßnahmenplanung)
- o Produktcontrolling (z.B. Soll-Ist-Vergleiche)
- o Produktportfolioanalysen
- o Spezialanalysen (z.B. Reklamationsstatistiken, Produktzufriedenheit …)
- o Sonstige Tools und Instrumente: _____

18. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine jährliche, produktbezogene Zielvereinbarung mit dem Produktmanagement in dem messbare quantitative Produktziele vereinbart werden?

- o Ja, es werden quantitative Produktziele (z.B. Umsatz, Deckungsbeitrag) vereinbart und mit einem Leistungsbeurteilungssystem verknüpft.
- o Ja, es werden quantitative Ziele vereinbart aber es erfolgt keine Leistungsbeurteilung.
- o Nein, es werden keine quantitativen, produktbezogenen Leistungsziele vereinbart.
- o Wir sind gerade dabei ein solches System einzuführen.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Fragebogen (8/10)

19. Welche Organisationsform wird bei Ihnen im Unternehmen für das Produktmanagement verwendet?

- Das Produktmanagement ist bei uns einem Funktionsbereich zugeordnet (z.B. Marketing, Vertrieb, F&E …).
- Das Produktmanagement ist bei uns direkt der Geschäftsführung/ Geschäftsbereichsleitung (auf gleicher Ebene wie die funktionalen Bereiche) unterstellt.
- Das Produktmanagement ist bei uns eine Stabsstelle bzw. existiert in Personalunion mit anderen Funktionen (z.B. Vertriebsleiter ist auch gleichzeitig Produktmanager ist).

20. Gibt es in Ihrem Unternehmen Spezial- oder Sonderformen des Produktmanagements?
Wenn Ja, welche?

- Systemproduktmanager (Produktmanager die für Systeme verantwortlich sind).
- Applikationsmanager (Produktmanager die für den Einsatz von Produkten für spezielle Anwendungen oder Segmente zuständig sind).
- Produktmanagement als Profit Center (hier hat der Produktmanager die Möglichkeit die Leistungen auch bei externen Anbietern einzukaufen (z.B. Entwicklungsleistungen).
- Teilung des Produktmanagements in einen technischen Spezialisten und einen Marktspezialisten (d.h. das Produktmanagement wird von zwei Personen gemacht).
- Sonstige Formen: _____

21. Existiert in Ihrem Unternehmen die Zusammenarbeit der funktionalen Bereiche mit dem Produktmanagement in Form von permanenten Produktteams?

- Ja, es existieren **permanente** Produktteams mindestens für die Hauptprodukte. Der Produktmanager ist Teamleiter und aus den wichtigsten Funktionsbereichen sind Teammitglieder **permanent** zugeordnet.
- Nein, die Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement erfolgt entweder **projektbezogen oder in temporären** Arbeitsgruppen.
- Wir sind gerade dabei Produktteams einzuführen.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Fragebogen (9/10)

22. Welche drei der angeführten Themen sind Ihrer Meinung nach die Wichtigsten für ein gut funktionierendes Produktmanagement?

- o Ein gutes Verhältnis zwischen operativen zu strategischen Aufgaben.
- o Gut qualifizierte Produktmanager mit starker Persönlichkeit.
- o Klarheit über Ziele und Aufgaben des Produktmanagers im Unternehmen.
- o Unterstützung des Produktmanagers durch das Management.
- o Sinnvolle Schnittstellendefinition mit den funktionalen Bereichen.
- o Klare Produkt- und Ressourcenprioritäten im Produktmanagement und den funktionalen Bereichen.
- o Eine Unternehmenskultur, die Zusammenarbeit und Teamorientierung unterstützt.
- o Ein quantitatives Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem.
- o Integration der Produktmanager in wichtige Prozesse und Planungen.
- o Tools und Instrumente für die Arbeit im Produktmanagement.
- o Sonstiges: _____

23. An welchen Themen im Produktmanagement werden Sie zukünftig arbeiten um das Produktmanagement weiterzuentwickeln oder zu optimieren?

- o Weiterentwicklungsthemen: _____
- o Optimierungsthemen: _____
- o Derzeit gibt es dazu keine Planung und keine Themen.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Fragebogen (10/10)

Mitarbeiterzahl:

- bis 50 Beschäftigte
- 50 bis 100 Beschäftigte
- 100 - 500 Beschäftigte
- 500 - 1000 Beschäftigte
- 1000 - 5000 Beschäftigte
- 5000 und mehr Beschäftigte

Umsatzkategorie:

- bis € 5 Mio.
- € 5 – 50 Mio.
- € 50 – 250 Mio.
- € 250 – 500 Mio.
- € 500 Mio. – 1 Mrd.
- ab € 1 Mrd.

Branchenzugehörigkeit:

- Handel
- Dienstleitung
- Industrie
- IT
- Konsum
- Gebrauchsgüter
- Finanzdienstleistung
- Sonstige Branche: _____

Funktion im Unternehmen:

- Geschäftsführung/Geschäftsbereichsleitung
- Funktionsbereichsleitung
- Leiter Produktmanagement
- Produktmanagement
- Junior Produktmanager
- Produktspezialist, Produktbetreuer, Produktkoordinator
- Sonstige Funktion: _____

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Studie Produkt Management

Mehrwert durch Produktmanagement

Kontakt und Impressum

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Kontakt

Klaus J. Aumayr

MSG
Management Systems St. Gallen
Wartmannstrasse 3
CH-9010 St. Gallen

Tel.: +41-71-220 33 05 (CH)
Tel.: +49-172-2042312 (D)

E-Mail: klaus.aumayr@msgag.com
WEB: www.msgag.com

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Impressum

MSG
Management Systems St. Gallen
Wartmannstrasse 3
CH-9010 St. Gallen

Tel.: +41-71-220 33 05

E-Mail: klaus.aumayr@msgag.com
Web: www.msgag.com
Autor: Klaus J. Aumayr

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Studie Produkt Management

Mehrwert durch Produktmanagement

Anhang

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Zusammenfassung (1/4)

85% aller Befragten arbeiten in Unternehmen, die schon seit mehreren Jahren Erfahrung im Produktmanagement haben.
85% aller Befragten haben für das Produktmanagement entsprechende Stellenbeschreibungen.

Durchschnittlich ist das Produktmanagement zu 67% der Arbeitszeit mit operativen Tätigkeiten ausgelastet. 76% der Befragten geben an, dass das Produktmanagement mindestens 60% bis 90% mit operativen Tätigkeiten beschäftigt ist.

Rund 50% der Befragten geben an, dass es ein klares Ziel im Unternehmen ist, das Produktmanagement stärker strategisch auszurichten.

80% der Befragten geben an, dass das Produktmanagement einen Mehrwert für das Unternehmen gebracht hat (Externer Mehrwert: Markterfolg! - Interner Mehrwert: Leistungserstellung und Vermarktung!).

Die vier wichtigsten Vorteile (TOP 4) die das Produktmanagement für die Unternehmen gebracht hat sind:

- Schaffung eines zentralen Ansprechpartners.
- Schnellere Reaktion auf Markt- und Wettbewerbsfaktoren.
- Wirksamere Vermarktung der Produkte und Leistungen.
- Bessere interne Koordination von Produktthemen.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Zusammenfassung (2/4)

Die drei wichtigsten Problembereiche (TOP 3) für die Unternehmen liegen vor allem
- im Zeitmangel für strategische Aufgaben,
- in den Schnittstellen- und Interessenskonflikten mit den funktionalen Bereichen und
- in der geringen Akzeptanz und Unterstützung des Produktmanagements.

Die Unterstützung des Produktmanagements durch das Management ist bei 20% aller Befragten gut, doch das Verhältnis zwischen operativer und strategischer Arbeit wird nur von 5% aller Befragten als sinnvoll für die Zielerreichung angesehen.

Die wichtigsten, erfolgsrelevanten Schnittstellen zum Produktmanagement (TOP 3) sind:
- Vertrieb/Key Account Management
- Forschung und Entwicklung (F&E)
- Marketing

Die problematischen, nicht gut funktionierenden Schnittstellen zum Produktmanagement (TOP 3), sind:
- Vertrieb/Key Account Management
- Forschung und Entwicklung (F&E)
- Produktion/Technik

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Zusammenfassung (3/4)

Die drei Hauptgründe (TOP 3) für das schlechte Funktionieren der Schnittstellen zu den funktionalen Bereichen liegen vor allem in

- den Ressourcenengpässen bzw. unterschiedlichen Ressourcenprioritäten (Budget-, Zeit-, Arbeitsressourcen …),
- der Unklarheit über Zuständigkeit/Verantwortlichkeit bzw. unklaren Schnittstellen und
- machtpolitischen Faktoren und mangelnder Akzeptanz des Produktmanagements.

Vertrieb/Key Account Management und Marketing sind die funktionalen Bereiche, die häufig eigene Aufgaben an das Produktmanagement delegieren. Die Ursachen der Aufgabendelegation liegen meist in der Unklarheit über die Aufgaben des Produktmanagements und in den knappen Ressourcen um die Aufgaben zu erfüllen.

Die Aufgabendelegation ist ein wichtiger Grund, dass das Funktionieren des Produktmanagements komplett (37%) oder teilweise/zeitweise (49%) gefährdet ist.

Produktmanager haben ein gutes funktionales Wissen aber es fehlt an umfassendem und detailliertem Marktwissen (41%).

Produktplanungsprozesse existieren, werden jedoch zu 68% durch eine andere Stelle inhaltlich gestaltet.

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN

Zusammenfassung (4/4)

Tools für das Produktcontrolling sind vorhanden, andere Tools sind relativ dazu unterentwickelt.
Es gibt quantitative Produktziele, die im Rahmen einer Zielvereinbarung mit dem PM vereinbart werden und mit einem Leistungsbeurteilungssystem verknüpft sind (39%).

Die am häufigsten verwendete Organisationsform (61%) ist die Einordnung des PM in einen Funktionsbereich (z.B. Marketing, Vertrieb, F&E …).
60% aller Befragten verwenden keine Spezial- oder Sonderformen für das Produktmanagement.
Der Einsatz von Produktteams ist zwar vorhanden (29%), die dominante Form der Zusammenarbeit erfolgt aber über projektbezogene/temporäre Arbeitsgruppen (66%).

Die drei wichtigsten Faktoren (TOP 3) für ein gut funktionierendes Produktmanagement sind:
- Schaffung von Klarheit über Ziele und Aufgaben des Produktmanagements im Unternehmen.
- Gutes Verhältnis zwischen strategischen und operativen Aufgaben.
- Sinnvolle Schnittstellendefinition mit den funktionalen Bereichen.

Rund 55% aller Befragten werden zukünftig an Weiterentwicklungs-/ Optimierungsthemen für das Produktmanagement arbeiten. Die TOP-Themen sind:
- Strategische Ausrichtung des Produktmanagements
- Rollen und Aufgaben des Produktmanagements
- Schnittstellendefinition zu den funktionalen Bereichen
- Produkt- und Marktanalyse

© MSG MANAGEMENT SYSTEMS ST. GALLEN