

## Leitfaden Produktmanagement

### Was ist Produktmanagement?

Diese Frage wird auch von erfahrenen Unternehmern häufig gestellt. Ein Grund dafür ist, dass das Produktmanagement ein breites Spektrum an Aufgaben umfasst. In der Tat bedeutet die Funktion in verschiedenen Organisationen sehr unterschiedliche Dinge.

Die prägnanteste Antwort, die wir auf die Frage "Was ist Produktmanagement?" gefunden haben, lautet:

**Produktmanagement ist die strategische Steuerung der Entwicklung, der Markteinführung und der laufenden Betreuung und Verbesserung der Produkte eines Unternehmens.**

Dies ist natürlich eine abstrakte Erklärung der Funktion. Was also ist Produktmanagement genau und was sind die Aufgaben?

## Inhaltsverzeichnis

1. Definition von Produktmanagement	2
2. Produktmanagement vs. Projektmanagement	3
3. Produktmanagement-Strategie	5
4. Produktmanager	6
6. Schlussfolgerung	15

### 1. Definition von Produktmanagement

Das Produktmanagement umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle der zu vermarktenden Produkte und Dienstleistungen. Es koordiniert Marketing, Vertrieb, Fertigung und Entwicklung der Produkte mit den Kundenbedürfnissen.

Das Produktmanagement ist ein grundlegender strategischer Faktor in einem Unternehmen. Es ist die organisatorische Funktion eines Unternehmens, die sich mit dem Lebenszyklus eines Produkts befasst. Dazu gehören die Entwicklung neuer Produkte, die Planung, die Produktion, die Preisgestaltung, das Marketing und die Markteinführung des Endprodukts.

Es ist die einzige Funktion in einem Unternehmen, die alle Aspekte des Geschäfts versteht, einschließlich Kunden, Markt, Wettbewerb, Trends, Strategie, Geschäftsmodelle und vieles mehr.

Das Produktmanagement kann den Erfolg oder Misserfolg von Produkten und des gesamten Unternehmens sowohl kurz- als auch langfristig stark beeinflussen. Ein großartiges Produktmanagement macht also großartige Unternehmen aus.

Zu den täglichen Aufgaben des Produktmanagements gehört eine Vielzahl von strategischen und taktischen Aufgaben.

- **Forschung:** Erlangen von Kenntnissen über den Markt, die Kunden, die Nutzer und die Konkurrenz des Unternehmens
- **Strategie:** Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse in einen hochrangigen strategischen Plan für das Produkt, einschließlich Zielsetzungen, einer Produktübersicht und vielleicht einem groben Zeitplan.
- **Kommunikation:** Entwicklung eines strategischen Arbeitsplans anhand einer Produkt-Roadmap und dessen Präsentation bei den wichtigsten Interessengruppen im Unternehmen.
- **Koordinierung:** Wenn Sie grünes Licht für die Umsetzung des Plans haben, stimmen Sie sich mit den zuständigen Teams ab, um mit der Ausführung des Plans zu beginnen.
- **Lernen und Handeln:** Nachdem Sie das Produkt entwickelt, getestet und auf den Markt gebracht haben, sollten Sie aus der Datenanalyse und dem Nutzerfeedback lernen. Arbeiten Sie mit den zuständigen Teams zusammen, um die gewonnenen Erkenntnisse in künftige Iterationen des Produkts einfließen zu lassen.

## 2. Produktmanagement vs. Projektmanagement

Es kommt häufig vor, dass Produktmanager und Projektmanager verwechselt werden, selbst in Branchen wie der Softwarebranche, in der beide tätig sind. Aber die Aufgaben sind sehr unterschiedlich.

Produktmanager stehen an der Schnittstelle zwischen Unternehmenszielen, Kundenbedürfnissen und den Teams, die die Lösungen zur Erfüllung dieser Bedürfnisse und Ziele entwickeln.

Es handelt sich um eine externe und interne, aufwärtsgerichtete und abwärtsgerichtete Managementfunktion, die sich über technische, betriebliche und geschäftliche Bereiche erstreckt.

Projektleiter haben die Aufgabe, die Dinge zu erledigen.

Ihre Beteiligung an einem Projekt beginnt zwar erst, wenn die Dinge bereits festgelegt sind, aber sobald sie in ihren Händen liegen, spielen sie eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung der Projekte.

Von der Zeitplanung über die Ressourcenzuweisung bis hin zur Budgetverwaltung und Qualitätskontrolle spielen sie eine wichtige Rolle bei der Festlegung des Plans und der Sicherstellung eines reibungslosen Ablaufs.

Aber es gibt einige Ähnlichkeiten zwischen diesen beiden Funktionen, die über das gemeinsame Akronym hinausgehen. Beide sind funktionsübergreifend und beziehen sich auf verschiedene Gruppen in der Organisation und ihre Stakeholder.

Beide stehen auch vor der Herausforderung der Verantwortung ohne Autorität, da sie die ihnen unterstellten Mitarbeiter nur selten direkt führen. Und beide können ihre Aufgaben nicht erfüllen, ohne effektiv zu kommunizieren und sich abzustimmen.

Die Art und Weise, wie sie Informationen austauschen, einschließlich des Zeitpunkts, des Formats und der Instrumente, auf die sie zurückgreifen, hat einen erheblichen Einfluss auf ihre Gesamteffizienz.

Und beide können von der Verwendung von Roadmaps profitieren, um diese Herausforderung zu meistern.

### 3. Produktmanagement-Strategie

Das Produktmanagement ist eine strategische Funktion. Sie beauftragt die Produktmanager damit, den Gesamtgrund für ein Produkt zu bestimmen - das "Warum?" des Produkts.

Sie sind auch dafür verantwortlich, die Produktziele und -pläne an den Rest des Unternehmens weiterzugeben. Sie müssen sicherstellen, dass alle Beteiligten auf ein gemeinsames Unternehmensziel hinarbeiten.

Das Produktmanagement umfasst ein breites Spektrum an laufenden strategischen Aufgaben. Produktmanager sollten nicht für die grundlegenden Details des Entwicklungsprozesses verantwortlich sein.

Innovative Unternehmen trennen diese Funktion und übertragen die taktischen Elemente an Projektmanager, z. B. die Terminplanung und das Workload-Management.

Durch diese Aufteilung kann sich der Produktmanager auf die übergeordnete Produktmanagementstrategie konzentrieren. Diese ist ein Plan, der den Produktentwicklungsprozess lenkt, indem er sich auf die Kundenbedürfnisse und die allgemeinen Ziele und Visionen des Unternehmens konzentriert.

Nachstehend sind die wesentlichen Elemente einer Produktmanagementstrategie aufgeführt:

**Kunden:** Produktmanager müssen wissen, wer ihre Zielkunden sind, was sie wollen oder brauchen und wie sie ihnen Produkte anbieten können.

**Wettbewerb:** Produktmanager müssen ein Produkt entwickeln, das sich von ähnlichen Produkten der Konkurrenz abhebt und einzigartig ist.

**Rentabilität:** Produktmanager müssen überlegen, wie neue Produktangebote oder Produktlinien Gewinne erwirtschaften und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen können.

**Makro-Umfeld:** Produktmanager müssen sich damit befassen, wie das Makroumfeld die Bedürfnisse und das Verhalten der Zielgruppe beeinflusst.

#### **4. Produktmanager**

Produktmanager sind funktionsübergreifende Führungskräfte, die alle Aufgaben koordinieren, die erforderlich sind, um ein Produkt vom Konzept bis zur Marktreife zu bringen. Sie planen die Entwicklung des Produkts oder der Produktlinie und setzen eine Strategie für die erfolgreiche Umsetzung um. Zu diesem Zweck analysieren sie den Marktbedarf, die Kundenwünsche und die Angebote der Konkurrenz.

Die Strategie, die ein Produktmanager anwendet, hängt von der Organisation und dem Zielkunden ab.

Um eine wirksame Strategie zu entwickeln, überlegen sie, wer ihre Zielgruppe ist, wie sich das neue Produkt in den aktuellen Markt einfügt und wie es dazu beitragen kann, die Gesamtziele des Unternehmens zu erreichen.

Auf diese Weise wird sichergestellt, dass neue Produkte nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für seine Kunden eine nachhaltige Wirkung haben.

Dies sind die Hauptaufgaben eines Produktmanagers:

- Durchführung von Marktforschung, um Kunden und Wettbewerber zu verstehen.
- Entwicklung von Strategien für neue Produkte, die Unternehmensziele, Kundenbedürfnisse und externe Einflüsse berücksichtigen.
- Planung von Produktzeitplänen, aus denen hervorgeht, wann ein Produkt die einzelnen Entwicklungsstufen von der Entstehung bis zur Fertigstellung erreicht.
- Erstellung einer Produktvision und Kommunikation von Strategien und Plänen an die wichtigsten Stakeholder, einschließlich Investoren, das Produktentwicklungsteam und die Unternehmensführung.

- Pflege einer Produkt-Roadmap und Sicherstellung, dass diese eingehalten oder bei Bedarf aktualisiert wird.
- Koordinierung des Produktentwicklungsprozesses mit den zuständigen Teams.
- Interpretation von Kundenfeedback, Durchführung von Datenanalysen zur Verbesserung künftiger Produktmanagementstrategien und Weitergabe der Ergebnisse an die zuständigen Teams.

Um ein effektives Produktmanagement zu betreiben, benötigt der Produktmanager eine Reihe von Fähigkeiten, darunter die folgenden:

- **Kommunikation:** Diese Fähigkeit umfasst allgemeine und funktionspezifische Schreibfertigkeiten, zwischenmenschliche Konversation, öffentliches Reden und aktives Zuhören.
- **Technische Fähigkeiten:** Ein effektives Produktmanagement erfordert, dass der Produktmanager seinem Team hilft, technologische Trends und technische Herausforderungen zu verstehen.
- **Führungsqualitäten:** Produktmanager sind dafür verantwortlich, Orientierung zu geben, die Zusammenarbeit zu fördern und die Kommunikation zwischen den verschiedenen beteiligten Abteilungen zu erleichtern.
- **Problemlösung:** Produktmanager wenden logisches und analytisches Denken an, um verschiedene Probleme im Zusammenhang mit der Produktentwicklung zu lösen.
- **Kreativität:** Produktmanager müssen kreativ über Strategien, Aufgaben oder Probleme nachdenken, um ihre Teams bei der Entwicklung innovativer Produkte anzuleiten.

Produktmanager arbeiten mit einer Vielzahl von Personen und Abteilungen zusammen, die zusammen als Stakeholder bezeichnet werden. Im Folgenden werden die wichtigsten Stakeholder beschrieben und wie das Produktmanagement ihnen durch den Produktmanager hilft, ihre Ziele zu erreichen.

### **Die Projektleitung**

Unternehmen sind auf Projektmanager angewiesen, um den Produktentwicklungsprozess auf Kurs zu halten. Projektmanager koordinieren die Aufgaben der verschiedenen Abteilungen und planen gleichzeitige Aktivitäten, um das Produkt in möglichst kurzer Zeit auf den Markt zu bringen.

### **Marketing**

Zu den Aufgaben des Marketings gehört es, die Kundennachfrage zu wecken, das Produktmarketing und den Vertrieb bei der Reaktion auf Wettbewerbsveränderungen zu unterstützen, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, Veranstaltungen zu planen und Material zur Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter und -kanäle zu erstellen.

### **Vertrieb**

Das übergeordnete Ziel der Vertriebsfunktion besteht darin, den Verkaufsprozess zu erleichtern. Ein Verkaufsprozess ist ein Prozess, in dem Kunden zu dem Schluss kommen, dass sie Ihr Produkt kaufen sollten, und dies dann auch tun.

### **Produktentwicklung**

Die Produktentwicklung oder, wie sie manchmal genannt wird, das Engineering, ist die Organisation, die das Produkt herstellt. Viele Spezialgebiete fallen unter diese Rubrik, darunter die folgenden Kategorien: Benutzererfahrung, Softwareentwickler, Hardwareingenieure, Qualitätssicherung.

### **Finanzen**

Diese Abteilung wird sich sehr darauf konzentrieren, die Bücher auszugleichen und sicherzustellen, dass das Unternehmen mehr einnimmt als es ausgibt. Sie befasst sich mit Entwicklungskosten, Einnahmen und Gewinnen, Preisgestaltung und manchmal auch mit Prognosen.

### **Betrieb**

Dieses Team rationalisiert die Abfolge der Aufgaben, um Produkte und Dienstleistungen zu liefern. Es muss davon überzeugt werden, einen möglichst einfachen Prozess einzurichten, damit die Kunden das Produkt problemlos kaufen können.

### **Service und Support**

Dieses Team sorgt für den Kundendienst, der die Kunden bei der Nutzung Ihres Produkts zufrieden stellt. Sie müssen mit ihnen sprechen, um Kundenprobleme zu erkennen und sie über neue Produkte und Änderungen an bestehenden Produkten zu informieren.

## **5. Produktmanagement-Prozess**

Es gibt nicht den „einzig richtigen“ Weg, ein Produkt zu verwalten. Die Prozesse entwickeln sich weiter und passen sich an das Unternehmen, die Phase des Produktlebenszyklus und die persönlichen Vorlieben der Mitglieder des Produktteams und der Führungskräfte an. In der Disziplin hat sich jedoch ein gewisser Konsens über bewährte Verfahren herausgebildet. Zwar ist eine strikte Einhaltung nicht erforderlich, und es herrscht nicht derselbe Fanatismus wie bei der Diskussion über Agil, aber die Grundprinzipien sind weithin akzeptiert.

## **5.1 Definieren Sie das Problem**

Am Anfang steht die Identifizierung eines Problems, das für den Kunden von hohem Wert ist. Als Nächstes versuchen Menschen oder Organisationen, etwas zu tun und können es nicht.

Oder, wenn sie es können, ist es kostspielig, zeitaufwendig, ressourcenintensiv, ineffektiv oder einfach nur unangenehm.

Ob es darum geht, eine Person oder einen Gegenstand von A nach B zu bringen, das perfekte Geschenk zu finden, das richtige Publikum zu erreichen, Menschen zu unterhalten oder ein anderes Ziel zu erreichen - das, was es derzeit gibt, ist nicht genug. Die Menschen wollen etwas Besseres oder etwas, das sie nicht haben. Die Menschen haben ein Problem.

Das Produktmanagement verwandelt diese abstrakten Beschwerden, Wünsche und Sehnsüchte in eine Problemstellung auf der Suche nach einer Lösung.

Die Lösung dieses Problems und die Linderung des Schmerzes sind der Auslöser und die Motivation für alles, was danach kommt. Ohne ein klar formuliertes Ziel, das sich direkt auf diesen Schmerzpunkt bezieht, gibt es wenig Hoffnung, dass das Produkt an Zugkraft oder Dauerhaftigkeit gewinnt.

## **5.2 Quantifizierung der Chance**

Es gibt viele Probleme und Schmerzpunkte, aber nicht alle davon sind es wert, gelöst zu werden. Das ist der Zeitpunkt, an dem Produktmanager ihre kundenorientierte Vision in eine geschäftliche Vision umwandeln.

Um die Investition in die Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Lösung zu rechtfertigen, muss das Produktmanagement die folgenden Fragen beantworten und in der Lage sein, auf der Grundlage der gefundenen Antworten einen Business Case zu erstellen:

- Wie groß ist der erreichbare Markt?
- Ist das Problem ernst genug, dass die Menschen alternative Lösungen in Betracht ziehen?
- Sind sie bereit, für eine alternative Lösung zu zahlen (oder gibt es eine andere Möglichkeit, die Lösung zu Geld zu machen)?

Sobald das Produktmanagement den potenziellen Markt eingeschätzt hat, kann es versuchen, ihn zu erschließen, wenn es eine ausreichend große und attraktive Möglichkeit gibt.

### **5.3 Untersuchen Sie mögliche Lösungen**

Wenn das Produktmanagement ein Ziel vor Augen hat, kann es gründlich recherchieren, wie die Probleme und Beschwerden der Kunden gelöst werden können. Sie sollten ein breites Netz möglicher Lösungen auswerfen und nichts vorschnell ausschließen.

Nehmen wir zum Beispiel an, das Unternehmen verfügt bereits über eine eigene Technologie, geistiges Eigentum oder ein bestimmtes Fachgebiet, das ihm einen Vorteil verschafft, in diesem Fall ist es wahrscheinlich, dass potenzielle Lösungen diese in irgendeiner Weise nutzen. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Produktmanager mit dem Schreiben von Anforderungen beginnen und das Produktentwicklungsteam einschalten sollten. Sie werden diese Kandidaten zunächst mit dem Zielmarkt abgleichen wollen, obwohl es ratsam ist, einige dieser Ideen an das technische Team weiterzuleiten, um sicherzustellen, dass sie zumindest realisierbar sind.

Das Produktmanagement wird häufig Personas entwickeln, um zu sehen, ob es ein echtes Interesse in den Gruppen gibt, die eine der identifizierten Ideen nutzen.

Wird dieser Schritt übersprungen und sofort mit der Entwicklung begonnen, kann dies ein fataler Fehler sein oder zu erheblichen Verzögerungen führen. Es gibt zwar keine Garantien, aber die Bestätigung von potenziellen Kunden, dass die Idee etwas ist, das sie wollen, nutzen und bezahlen werden, ist ein entscheidender Schritt im Gesamtprozess und beim Erreichen der Produkt-Markt-Fit.

#### **5.4 Erstellung eines MVP**

Nachdem die Attraktivität und Machbarkeit einer bestimmten Lösung bestätigt wurde, ist es für das Produktentwicklungsteam an der Zeit, sich an die Arbeit zu machen. Zunächst muss der minimale Funktionsumfang definiert werden, und dann kann das Team eine Arbeitsversion des Produkts erstellen, die mit echten Benutzern getestet werden kann.

Das Minimum Viable Product (MVP) wird absichtlich auf viele Extras verzichten, da das Ziel darin besteht, sicherzustellen, dass die Grundfunktionen den Anforderungen des Marktes entsprechen, und aus diesen Erfahrungen zu lernen.

Weitere Details können bis zu einem späteren Zeitpunkt im Produktlebenszyklus warten, da es wenig Sinn macht, zusätzliche Ressourcen in ein unerprobtes Produkt zu investieren.

MVPs können die Produktleistung und die Positionierung der Gesamtbotschaft und des Wertversprechens zusammen mit dem Produktmarketing testen. Der Schlüssel liegt darin, herauszufinden, ob dieses im Entstehen begriffene Produkt vom Markt nachgefragt wird und ob es die grundlegenden Anforderungen angemessen erfüllt.

## **5.5 Schaffung einer Feedbackschleife**

Kundenfeedback ist zwar während der gesamten Lebensdauer eines Produkts wichtig, aber es gibt keinen kritischeren Zeitpunkt als die Präsentation des MVP.

Hier kann das Produktmanagement-Team erfahren, was die Kunden denken, was sie brauchen und was ihnen missfällt, da sie auf ein tatsächliches Produkterlebnis reagieren und nicht nur auf theoretische Ideen, die in einem Gespräch herumgeworfen werden.

Das Produktmanagement sollte es den Kunden leicht machen, ihr Feedback zu geben, und sie häufig dazu auffordern, dies zu tun. Genauso wichtig ist es jedoch, dieses Feedback zu verarbeiten, zusammenzufassen und darauf zu reagieren und es in umsetzbare Ideen zu verwandeln, die in die Roadmap oder das Backlog-Portfolio aufgenommen werden.

Und vergessen Sie nicht, dass das Produktmanagement auch eine Methode zum Schließen des Kreises mit den Kunden festlegen muss, damit diese wissen, dass ihre Beschwerden und Vorschläge gehört und gegebenenfalls berücksichtigt wurden.

## **5.6 Festlegen der Strategie**

Wenn das MVP gut angenommen wird, ist es an der Zeit, in eine Produktstrategie zu investieren. Das Team weiß nun, dass es auf etwas gestoßen ist, das sich durchsetzen kann. Es müssen also Ziele festgelegt werden, um das Produkt zu verbessern, es auf den Markt zu bringen, seine Reichweite zu vergrößern und es mit der Gesamtstrategie des Unternehmens und den gewünschten Ergebnissen in Einklang zu bringen.

Die Strategie sollte auf vernünftigen, schrittweisen Fortschritten in Richtung erreichbarer Ziele beruhen, wobei wichtige Leistungsindikatoren und andere Messgrößen zur Bewertung des Erfolgs festgelegt werden. Diese Messgrößen sollten auf die Gesamtziele des Unternehmens abgestimmt sein und das

ergänzen, was das Unternehmen bereits gut macht (vorausgesetzt, es handelt sich nicht um eine Neugründung).

Vor allem die Strategie ist der Punkt, an dem das Produktmanagement sicherstellen muss, dass die Interessengruppen sich angleichen und einwilligen.

Wenn es kein solides, gemeinsames Verständnis dieses grundlegenden Elements des Produkts gibt, legen Sie bereits den Grundstein für zukünftige Konflikte und Meinungsverschiedenheiten.

## **5.7 Umsetzung vorantreiben**

Mit einem tragfähigen Produktkonzept, einem skalierbaren Feedback-Management-System und einer soliden Strategie ist es nun an der Zeit, die Ideen in die Tat umzusetzen. Das bedeutet, dass Sie die Prioritäten für potenzielle Entwicklungsprojekte festlegen und die Produkt-Roadmap entwerfen müssen.

Das Produktmanagement kann mithilfe verschiedener Priorisierungsrahmen entscheiden, welche Entwicklungsaktivitäten dazu beitragen, dass das Produkt seine wichtigsten Ziele schnell und effizient erreicht, und so die kurzfristige Arbeit vorbereiten. Natürlich kann nicht alles an erster Stelle stehen, daher ist es wichtig, diese Entscheidungen. Sobald die ersten Prioritäten festgelegt sind, kann das Produktmanagement seine Roadmap entwickeln.

Mit diesem leistungsfähigen Instrument können sich die Beteiligten ein Bild davon machen, was auf sie zukommt und warum es für die Strategie wichtig ist, vor allem, wenn es nach Themen und Ergebnissen strukturiert ist und nicht nach spezifischen Funktionen und Lieferterminen.

## 6. **Schlussfolgerung**

Letztlich lautet unsere Antwort auf die Frage "Was ist Produktmanagement?", dass sich diese Funktion um die Strategie dreht. Zunächst entwickeln die Produktmanager die Produktstrategie und kommunizieren sie überzeugend. Anschließend sorgen sie dafür, dass alle Entscheidungen in Bezug auf Entwicklung, Marketing usw. die Strategie widerspiegeln und unterstützen. Ein gut funktionierendes Produktmanagement kann erstaunliche Produkte liefern, die Kunden verstehen, kaufen und nutzen.

Um ein guter Produktmanager zu werden, muss man sich auf die Produkt- und Marketingaspekte des Unternehmens konzentrieren. Jeden Tag gibt es eine Vielzahl von herausfordernden und anregenden Situationen, denen sich Produktmanager stellen und für die sie Lösungen finden müssen.

**Sind Sie bereit, einzutauchen und mehr zu erfahren?**

## **Über advisio**

Das Team der advisio GmbH besteht aus kompetenten Mitarbeitern mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Business Innovation und Transformation, organisatorisches Projektmanagement sowie Informations- und Technologie-Governance.

Der Einsatz von Frameworks und Praktiken zur Innovation und Transformation von Organisationen ist eine unserer Kernkompetenzen. Unsere Spezialisten erbringen auf Anfrage Beratungs-, Consulting- und Schulungsleistungen in den Bereichen Business Transformation, Customer Experience, Business Innovation, Produktmanagement, Value Management und Change-Management. Mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung begleitet die advisio ihre Kunden auf ihrer Innovations- und Transformationsreise in das digitale Zeitalter.

Wenn Sie sich nicht sicher sind, wie Sie den Innovations- und Transformationsprozess in Ihrem Unternehmen beginnen sollen, hilft Ihnen advisio dabei, dies zu bestimmen. Zögern Sie nicht und vereinbaren Sie einen Termin für ein unverbindliches Beratungsgespräch.

## **Über den Autor**

Victor Reyna Vargas ist Systemingenieur mit Berufserfahrung in der Unterstützung verschiedener Organisationen in den Bereichen Innovation und Transformation sowie Governance von Information und Technologie.

Er ist Senior Innovation and Transformation Consultant bei der advisio.