

## Produktmanagement

### 1 Situation:

Das Produktmanagement spielt eine entscheidende Rolle an den Schnittstellen zwischen Vertrieb und Technik. Es hat daher im Unternehmen klar eine Schlüsselposition.

Als Produktmanager sitzt man „zwischen den Stühlen“ und muss mit den entsprechenden Fertigkeiten ausgestattet sein, um das auch effizient und produktiv zu können.

Das Wort Produktmanagement hat in verschiedenen Köpfen unterschiedliche Bedeutungen, der PM hat daher mangels anerkannter Schlussfolgerung internen Definitions- und Erklärungsbedarf haben.

Da es oft keine fertigen Produktmanager gibt, ist es erforderlich, auch erfahrenen Mitarbeitern die ungeheure Bandbreite der Aufgaben im Produktmanagement und der korrespondierenden Lösungswege unmittelbar näher zu bringen, und zwar mit einem stark praxisorientierten Ansatz, der auf konkreter Erfahrung fußt.

### 2 Das Programm:

Da uns eine praxisorientierte und „teilnehmernahe“ Trainingsform wichtig ist, bieten unsere Workshops höchstmögliche Selbsttätigkeit. Dabei werden nicht einfach Inhalte vom Trainer zum Trainee weitergegeben (bleiben so ja doch nicht hängen), sondern kritische Fragen aufgeworfen und im Team gemeinsam die Antworten erarbeitet.

Kern des Angebotes ist ein dreitägiges Intensivseminar „Das Produkt und sein Manager“.

### 3 Die Seminarinhalte im Einzelnen:

#### 3.1 *Das Produkt an sich*

Schon bei der Definition des Begriffes „Produkt“ meint nicht jeder das Selbe, nur weil er das Gleiche sagt. Eine gemeinsame Begrifflichkeit ist erforderlich, um eine konzentrierte und zielgerichtete Arbeit auf dem weiten und komplexen Gebiet des Produktmanagement zu fördern. Die von H. Pamminger und mir vor Jahren entwickelte nichtklassifizierende Produktdefinition hilft dabei.

Ziel des Seminarteils ist, einen gemeinsamen Produktbegriff zu erarbeiten, diesen so zu formulieren, dass er sich zur Kommunikation nach außen eignet, und ihn so zu gliedern, dass er als Richtschnur und als Grundlage für die Ablauforganisation in der PM – Arbeit dienen kann.

- Was ist ein Produkt überhaupt? Gibt es da Einigkeit und Klarheit?
- Warum ist ein Produkt nicht immer ein Produkt?
- Wann ist ein Produkt kein Produkt?
- Die 16 Dinge, die ein Produkt erst zum Produkt machen
- Das Produkt als Projekt
- Das Produkt ist nicht statisch: Die Zeitkomponente als 17. Kriterium

## **3.2 Produkte brauchen Management**

Die Notwendigkeit für Produktmanagement ist nicht allgemein anerkannt. Es gibt eine Inflation des Begriffes, da „Produktmanagement“ eine Zeit lang ein absolutes Modewort war. Das treibt solche Blüten, dass nicht selten Vertreter „Produktmanager“ auf ihre Visitenkarten schreiben.

Auch hier ist es für ein kontinuierliches, konstruktives Arbeiten besonders wichtig, klar herauszuarbeiten, was Produktmanagement überhaupt ist (und was nicht), und diese Definition in den Köpfen der Produktmanager zu verankern.

Ziel des Seminarteils ist, einen gemeinsamen Produktmanagement - Begriff zu erarbeiten und diesen sowohl als interne Richtlinie als auch für die Außensicht aufzubereiten.

- Warum muss ein Produkt gemanagt werden?.
- Was tut Produktmanagement? Was tut es nicht?
- Umsetzung von Marktdaten und Produktideen in Produktkonzepte und -anforderungen
- Betreuung der Fachabteilungen bei der Erstellung von Pflichtenheften und Entwicklungsbudgets sowie der Dokumentation
- kaufmännische und funktionale Kontrolle und Abstimmung der Pflichtenhefte mit den Anforderungsprofilen
- Begleitung des Produktes; Analysen und korrektive Maßnahmen
- Auch Produktmanagement braucht Qualitätssicherung
- Ende des Produktzyklus: Auch Sterbehilfe gehört zu den Aufgaben eines Produktmanagers!
- Methoden des Produktmanagement: Vorhandene Werkzeuge verantwortungsbewusst nutzen „A Fool with a Tool is still a Fool“
- Aufstellung des Marketing-Mix und der PR-Aktivitäten sowie des Merchandising

## **3.3 Kreatives Produktmanagement**

Im Produktmanagement ist es oft schwierig, Kreativität und Disziplin auf einen Nenner zu bringen. Über lange Strecken ist es reine Knochenarbeit, und doch hat die Aufgabe enormes kreatives Potenzial.

Ziel des Seminarteils ist, Ausgewogenheit zwischen Kreativität und pragmatischer Umsetzung zu vermitteln.

- Darf Produktmanagement kreativ sein?
- Wo stört Kreativität?
- Gefahren des bloßen Verwaltens
- Ausgewogenheit und hilfreiche Unruhe

## **3.4 Bei uns ist alles anders: Das Produkt in Unternehmen XY**

Jedes Unternehmen hat seine eigenen Produkte. Fachwissen ist gefragt, das Produktmanagement benötigt als Arbeitsgrundlage eine klare Sicht dessen, wie sich eigene Produkte einerseits mit denen des Mitbewerbs vergleichen, andererseits in einem breiteren Umfeld stellen.

Ziel des Seminarteils ist, echte Spezifika von bloß vermeintlichen Spezialitäten zu unterscheiden, um die eigene Arbeit daraufhin einzustellen, sowie Klarheit über USPs, deren Aufbau und deren dynamisches Leben im Umfeld zu erlangen.

- Was sind unsere Produkte? Was ihre spezifischen Eigenschaften?
- Wie stellt sich das zum Umfeld, wie zu Mitbewerbsprodukten?
- Gibt es Produkte, die gar keine Produkte sind?
- Ist das gut so?
- Lassen sich die 16 Dinge auf unsere Produkte anwenden? Wie?
- Sind unsere Produkte Projekte?
- Unsere Produkte sind nicht statisch: Die Zeitkomponente, kritisch hinterfragt

## **3.5 Positionierung des Produktmanagement im Unternehmen**

Das Produktmanagement sitzt als Schnitt- und Schaltstelle zwischen verschiedenen operativen Stellen, die jeweils sowohl als Kunde wie auch als Leistungserbringer fungieren. Es gibt keine „natürliche“ Stelle im Organigramm der meisten Unternehmen, an denen Produktmanagement angesiedelt ist. Darüber hinaus hat das PM immer operative Forderungen zu stellen, darf jedoch andererseits nie mit disziplinärer Gewalt anderen gegenüber ausgestattet werden.

Ziel des Seminarteils ist, aufgabenspezifisch die Position des PM im Unternehmen zu klären und die entsprechenden Aufmerksamkeiten zu schaffen. Dabei ist es erheblich, das Selbstbewusstsein der Produktmanager zu stärken, ohne Überheblichkeit Platz greifen zu lassen.

- Wo sitzt das Produktmanagement? Kann es je richtig sitzen?
- Was tut Produktmanagement? Was tut es nicht?
- Was muss Produktmanagement können?
- Wo ist es erheblich, wo unerheblich, was Produktmanagement kann?
- Was hat ein Produktmanager zu verantworten? Wie kann er das?

## **3.6 Der Umgang mit Schnittstellen**

Da das Produktmanagement zwischen verschiedenen operativen Stellen sitzt, hat es mehr interne Schnittstellen als irgend eine andere Organisationseinheit. Abgrenzungsprobleme sind unvermeidlich.

Ziel des Seminarteils ist, aufzuzeigen, wie solche Schnittstellenprobleme minimiert werden können, wie aber vor allem mit solchen Problemen umzugehen ist, wenn sie auftreten.

- Wo endet Einflussnahme? Wo beginnt Einmischung?
- Wir alle vergeben und erfüllen Aufträge. Auftragskontrolle ohne Schlipstreten
- Die Fachabteilungen als Freunde des Produkts
- Wir führen nicht, wir begleiten: Ziele klar formulieren, Missverständnisse ausschließen
- Konfliktmanagement als Teil der Aufgabe
- Was hat ein Produktmanager zu verantworten? Wie kann er das?

## 3.6.1 Tue Gutes und sprich darüber: Rhetorik und Verhandlungsführung

Das Produktmanagement hat aufgrund seiner Situation im Unternehmen und der sich daraus ergebenden Schnittstellen einen enormen Kommunikationsbedarf. Sowohl was seine eigene Tätigkeit betrifft, als auch zur Kommunikation der Arbeitsergebnisse ist es erforderlich, andere zu überzeugen.

Ziel des Seminarteils ist, die Selbstsicherheit in der Argumentation und verfahrensorientiertes Kommunizieren auszubauen, und eine zuhönergerechte Argumentation als Rüstzeug für Präsentationen und Verhandlungen zu vermitteln.

- Nutzenbezogene Argumentation: Wie gewinne ich meinen Gesprächspartner?
- Widerstände umgehen – besser als überwinden?
- Grundsätze der Fragetechnik
- Die Fünfsatzregel – eine kurze zielstrebige Art der Argumentation

## 3.6.2 Der PM steht nicht in der Öffentlichkeit. Oder?

Zu den Kernaufgaben des Produktmanagement gehört es, Argumentationshilfen und Präsentationen für den Vertrieb sowie Entscheidungsgrundlagen für das Management vorzubereiten.

Ziel des Seminarteils ist, Sicherheit in der Aufbereitung von Arbeitsergebnissen und Produktinformationen zu gewinnen, um effiziente Umsetzung durch die Empfänger zu erreichen.

- Was erfordert welche Präsentation? Zielgerichtete Methodenwahl
- Wann ist ein Vorschlag vollständig? Unterschriftsreife Aufbereitung als Entscheidungsgrundlage für das Management
- Muss/darf ich den Vertrieb bemuttern? Training und Coaching als PM-Aufgaben
- Wie gehören Aufklärung und PR ins Produktmanagement?

## 4 Durchführung

### 4.1 Ablauf Seminar:

Dauer: 3 Tage (vorzugsweise Mittwoch bis Freitag)

Beginn jeweils ab 09:00 Uhr, Ende am letzten Tag ca. 17:00 Uhr

Gemeinsames Mittag- und Abendessen

Am zweiten Tag eingefügte Teambuildingaktivität und Abendsitzung

Am dritten Tag Abschluss mit Diskussionsrunde und Ergebniszusammenfassung

Tag 1: Punkte 3.1 – 3.3

Tag 2: Punkte 3.4 und 3.5

Tag 3: Punkt 3.6

## 5 Der Referent

Der Nachrichtentechnik-Ingenieur Peter Kemptner kommt aus der mittelständischen Industrie, wo ihn eine langjährige Karriere durch die verschiedenen Bereiche von Technik, Vertrieb, Marketing und mittlerem Management gebracht hat.

Betriebswirtschaftliche Belange sind ihm ebenso wenig fremd wie z.B. die Psychologie der Werbung. Er hatte reichlich Gelegenheit, zur praktischen Ausübung auch hier hilfreiche Fortbildung zu absolvieren, wie z.B. ein Workshop bei Erwin Ringel oder Seminare bei Samy Molcho.

Peter Kemptner ist Österreicher, kann jedoch als zweisprachig gelten und verkehrte in seiner Karriere großteils mit internationalen Kunden, Lieferanten und Konzernmüttern. Fünfzehn Jahre lang war er überwiegend im technischen Produktmanagement tätig, wobei er in zwei Fällen das Produktmanagement in der jeweiligen Firma neu eingeführt bzw. wiedereingeführt und über einige Jahre eine Produktmanagementabteilung mit acht Mitarbeitern geleitet hat.

Seit dem Jahr 2000 ist Peter Kemptner mit seiner Agentur PeterKemptnerMachtMarketing® selbstständig tätig und bietet unter anderem Produktmanagement als outsourcebare Dienstleistung. Er kann daher auf viel Erfahrung mit der vorgetragenen Materie zurückgreifen.