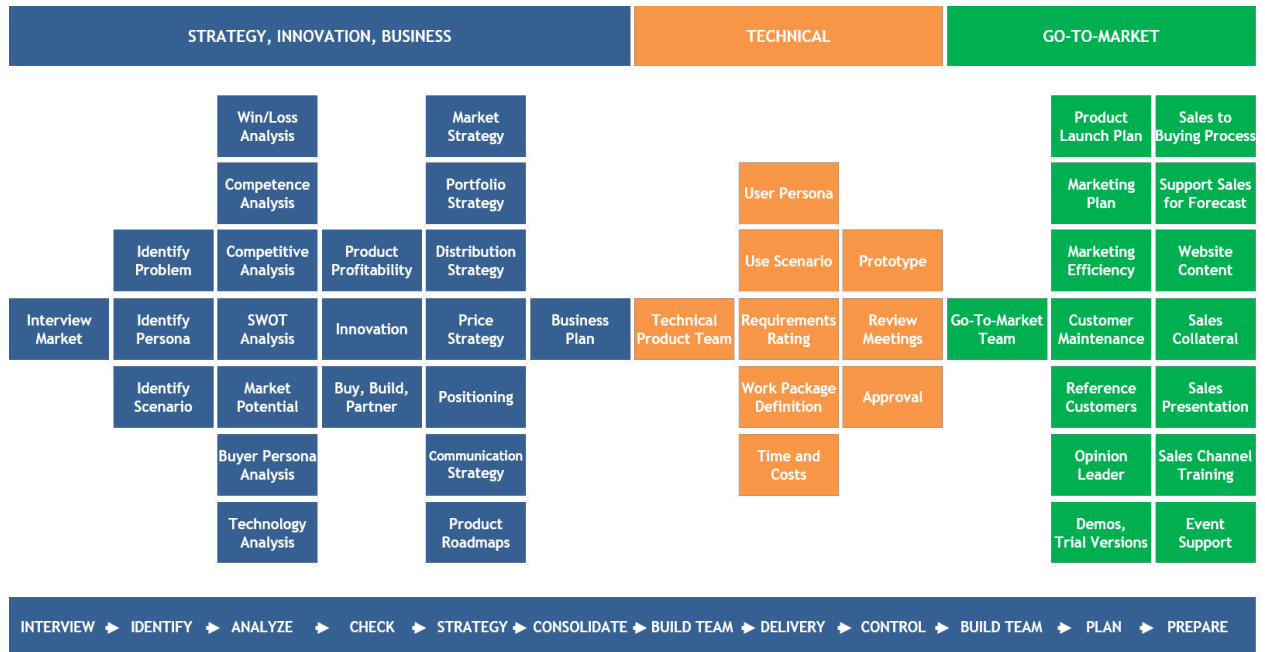


# Strategisches Produktmanagement

nach Open Product Management Workflow™



Autor: Frank Lemser

Letzte Änderung Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der:

proProduktmanagement GmbH  
 Deutschherrnstrasse 6  
 90429 Nürnberg

🌐 [www.pro-productmanagement.com/de](http://www.pro-productmanagement.com/de)

✉ [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com)

☎ +49 911 801 99778

## INHALT

Vorwort .....	7
Download Open Product Management Workflow™ .....	7
Kostenfrei Nutzen - Product Management Dashboard für JIRA - Software .....	7
Didaktik der Ausbildung - Flipped-Classroom .....	8
Flipped-Classroom, statt Frontalunterricht.....	8
Vorteile für Sie als Teilnehmer .....	9
Vorteile für Ihr Unternehmen .....	9
Lernziele zur Eigenen Optimierung .....	10
Produktmanagement als ökologische und ökonomische Chance.....	11
Einleitung .....	12
Aufgaben Produktmanagement.....	15
Klar priorisierte Aufgaben, Rollen, Verantwortungen und Termine .....	19
Produktmanagement in der Organisation.....	20
Das Produktmanagement Dilemma oder wie Produktmanagement mit Hammer und Meissel die Zukunft bauen soll .....	23
Product Management ToolBox™ – Ausbildung .....	26
Product Management Dashboard® für Jira - Ausbildung .....	27
Product Management Dashboard® für Jira sofort kostenfrei nutzen .....	27
Der Open Product Management Workflow™ .....	28
Innovation .....	30
Strategie .....	31
Anforderung priorisieren, Zeit und Kosten abschätzen .....	32
Typische Vorgehensweise der Produktmanager .....	33
Welches Eine, welche Wenigen?.....	34
Produktmanagement vs. Produktmarketing.....	34
Verteilung der Aufgaben .....	35
Leiter virtueller Teams .....	36
Technisches-Produkt-Team.....	36

Go-To-Market-Team.....	37
Open Product Management Workflow™ – Gap Analyse .....	37
Businessplan.....	39
Gate Prozess.....	39
Klassischer Businessplan – Dokument 18.....	40
Agile Business Plan™ – Dokument 19 .....	41
Executive Summary (Einleitende Zusammenfassung für Management): .....	42
Finanzen und Zahlen .....	42
Zusammenfassung Businessplan.....	43
Produkt vs. Projekt.....	44
Ein „Produkt“ für einen Kunden entwickelt und nun an viele Kunden verkaufen. Geht das? .....	44
Was kann man tun um das Projekt doch noch als Produkt zu verkaufen? .....	45
Definition Kundenarten.....	46
Kunden .....	46
Potenzielle Kunden .....	47
Evaluiierende Kunden .....	48
Interviews führen (Interview Market).....	49
Typische Quellen für Informationen von Unternehmen.....	50
Typische Quellen der Produktmanager in etablierten Unternehmen.....	50
Wie erfahre und lerne ich etwas vom Markt? .....	51
Das Interview-Protokoll – Dokument 2 .....	52
Quellen für Gesprächspartner.....	54
Potenzial des Kundenfeedbacks nutzen.....	54
Umfragen und Fragebögen .....	55
Identifizieren der Marktprobleme (Identify Problems).....	56
Overengineering.....	56
Interview-Matrix - Dokument 4.....	56
Marktprobleme identifizieren, konsolidieren und überprüfen.....	57
Quantifizieren - Wie viele Interviews? .....	59

Arten der Befragung vs. Qualität.....	59
Webbefragungen .....	59
Telefonbefragung.....	60
Persönliche Befragung .....	60
Identifizieren von Persona (Identify Persona).....	62
Käufer- und Nutzer-Persona – Dokument 5.....	62
Persona - Dokument 5:.....	63
Typische Persona im Business to Consumer (B2C) Umfeld.....	63
Typische Persona im Business to Business (B2B)-Umfeld .....	63
Identifizieren aller beteiligten Persona .....	65
Identifizieren des Szenarios (Identify Scenario) .....	68
Win/Loss Analyse – Dokument 6.....	68
Kompetenzanalyse – Dokument 7 .....	71
Wettbewerbsanalyse, SWOT-Analyse – Dokument 8 .....	73
SWOT Analyse .....	75
Strategien um zu gewinnen.....	77
Marktpotenzial und Marktsegmentierung (Market Potentia).....	79
Definition Marktsegmente .....	79
Definition der Marktsegmentierung nach Marktproblemen .....	80
Ermittlung des Marktpotenziales.....	82
Berechnung Marktpotenzial.....	83
Gesamtmarktpotenzial.....	84
Bestimmung Zielsegmente.....	84
Stets auf das Zielsegment fokussieren!.....	85
Käufer-Persona-Analyse – Dokument 5 .....	86
Käufer-Persona und Marketing-Mix.....	88
Technologie-Nutzen-Analyse (Technology-Analysis) – Dokument 10.....	93
Produktprofitabilität, KPI's (Product Profitability) .....	100
Produkterfolg Steuern mit KPIs (Dokument 11).....	100

KPI im Produktlebenszyklus .....	103
KPI Messen mit Hilfe von Software .....	104
Innovation .....	105
Innovation Geschäftsmodell .....	105
Innovation Vertriebskanäle .....	106
Innovation Portfolio .....	106
Innovation Kombination mehrerer Produkte .....	107
Innovation Kombination mehrerer Service .....	107
Innovation Kombination aus Vertriebs- und Kommunikationskanälen .....	107
Buy, Build oder Partner .....	109
Marktstrategie .....	111
Portfoliostrategie .....	115
Distributionsstrategie .....	119
Preisstrategie .....	121
Produktpositionierung, Marktmessage (Positioning) - Dokumente 13, 14 .....	124
Der Positionierungsprozess .....	126
Positionierungs-Dokument .....	129
Produktname .....	130
Kommunikationsstrategie .....	131
Produkt-Roadmaps .....	133
Strategische Roadmap: .....	135
Interne-Roadmap: .....	135
Externe Roadmap: .....	135
Product Management Dashboard® .....	137
Ökologischer, Schneller, Profitabler, Nachhaltiger .....	140
Kostenfrei 3 Monate – Beispiel Produkt enthalten .....	141
Weitere Informationen .....	141
Weitere Unterstützung für Sie .....	142
Kontakt zu unseren Trainern .....	142

Herzlichen Glückwunsch und vielen Dank!

Sie lesen gerade das weltweit meistgelesene Buch über  
Strategisches Produktmanagement.

Ich wünsche Ihnen persönlich viel Erfolg im Produktmanagement.



Frank Lemser

Vielen Dank auch an Euch.

Co-Autorin: Ulrike Laubner-Kelleher

Lektorat: Claudia Gnahn, Susanne Lemser, Ulrike Laubner-Kelleher

## VORWORT

Das vorliegende Buch soll Ihnen helfen den Arbeitsalltag als Produktmanager zu verstehen, Ihnen die einzelnen Arbeitsschritte, deren Notwendigkeit sowie deren Zusammenhänge aufzeigen, damit Sie ein professioneller Leader Ihres Produktes werden.

Damit Sie und Ihre Kollegen ein gemeinsames Verständnis haben und Sie als Team auch die gleiche Sprache sprechen, würden wir uns sehr freuen, wenn Sie dieses Buch kostenfrei weitergeben.

Dieses Buch wird als Lehrbuch im Rahmen unserer Produktmanagement Schulungen genutzt, in denen wir nach der Methode des Open Product Management Workflow™ und nach der Didaktik Flipped-Classroom lehren.

Die folgenden Lehrbücher sind kostenfrei in deutscher und in englischer Sprache verfügbar:

- Strategisches Produktmanagement
- Technisches Produktmanagement
- Erfolgreiches Go-To-Market

[www.pro-productmanagement.com/de/buecher](http://www.pro-productmanagement.com/de/buecher)

## DOWNLOAD OPEN PRODUCT MANAGEMENT WORKFLOW™

Damit Sie beim Lernen alle Schritte stets nachvollziehen können, empfiehlt es sich, dass Sie sich den Open Product Management Workflow™ downloaden, ausdrucken und zu ihren Lernmaterialien dazulegen.

Sie können den Open Product Management Workflow™ hier herunterladen:

[www.pro-productmanagement.com/de/opmw](http://www.pro-productmanagement.com/de/opmw)

## KOSTENFREI NUTZEN - PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD FÜR JIRA - SOFTWARE

Als weiteres Lehrmittel können Sie die, weltweit am häufigsten eingesetzte Software für das vollständige umfassende Produktmanagement, das Product Management Dashboard für JIRA, 3 Monate kostenfrei nutzen.

Sie können **sofort starten**, da das Produkt als Cloud-Version und lokale Installation verfügbar ist.

Die Software ermöglicht Ihnen eine noch einfachere praxisorientierte Schritt für Schritt Nachvollziehbarkeit des Lehrstoffes, da diese auch auf dem Open Product Management Workflow™ basiert und ein vollständiges Beispielprodukt enthält.

Nach dem Lernen können Sie die Software auch weiter für die tägliche Arbeit nutzen.

Mehr zum Product Management Dashboard erfahren Sie am Ende des Buches oder auf der Webseite:

[www.pro-productmanagement.com/de/pm-software](http://www.pro-productmanagement.com/de/pm-software)

## DIDAKTIK DER AUSBILDUNG - FLIPPED-CLASSROOM

„Das Training hat mir sehr viel gebracht, ich bin überzeugt von der Methode des Open Product Management Workflow, doch ich muss auf jeden Fall mehr Interviews mit Kunden machen, diese und Weiteres noch mehr üben.“ So äußerten sich die Teilnehmer in den vergangenen Jahren immer wieder am Ende unserer Trainings.

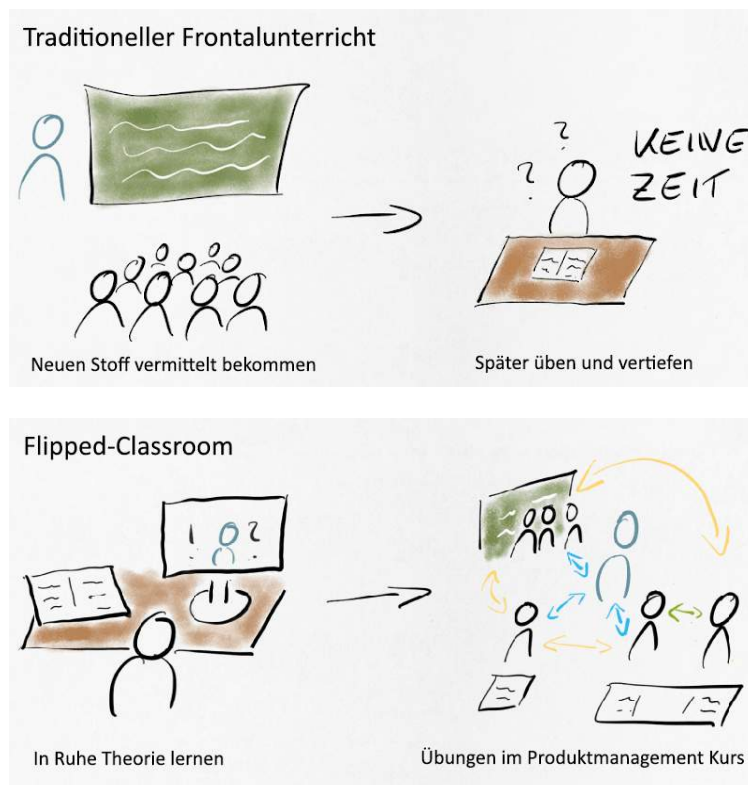
Da die Produktmanager nach dem Training wieder in den normalen Arbeitsalltag hineingezogen werden, bleibt erfahrungsgemäß wenig Zeit zum Üben und Vertiefen. Daher haben wir überlegt, wie wir den Teilnehmern helfen können, um noch mehr mit ihnen in der gemeinsamen Zeit der Kurse zu üben.

Die Lösung ist die didaktische Methode Flipped-Classroom.

## FLIPPED-CLASSROOM, STATT FRONTALUNTERRICHT

Die Theorie in Ruhe selber lernen und in der gemeinsamen Zeit die praktische Umsetzung üben, statt Frontalunterricht, das ist die Idee hinter der Didaktik Flipped-Classroom, nach der wir den Lehrstoff vermitteln.

Die Lernenden eignen sich zuhause in ihrem eigenen Tempo die theoretischen Grundlagen an. Anschließend wird im Unterricht mit verschiedenen Methoden und Aufgabenstellungen geübt und die Lernenden werden individuell gefördert. Die Lernenden werden aus der passiven in eine aktive Rolle versetzt. Somit erreichen die Lernenden die höchste Stufe der Didaktik, da sich der Lerninhalt optimal festigt und die Teilnehmer zum sofortigen täglichen Umsetzen befähigt werden.





## VORTEILE FÜR SIE ALS TEILNEHMER

Für Sie als Teilnehmer bietet eine Produktmanagement-Ausbildung nach der Didaktik Flipped-Classroom folgende Vorteile:

1. Sie als Lernende können in Ruhe mit eigener Geschwindigkeit die Theorie lernen, da Sie unsere Lehrbücher bereits lange im Voraus lesen können, weil es frei verfügbare Exemplare gibt.
2. In der Kurszeit werden Sie als Teilnehmer nicht von neuem Stoff „erschlagen“, sondern Ihre Fragen werden beantwortet sowie das im Vorfeld erlernte Wissen gefestigt und vertieft.
3. Das Anwenden des Handwerkszeugs für Produktmanagement wird in der Zeit im Kurs erlernt.
4. Die Umsetzung der Produktmanagement-Tätigkeit wird gemeinsam und unter Anleitung durchgeführt.
5. Als Teilnehmer sind Sie sofort in der Lage das Neue in die tägliche Arbeit einfließen zu lassen, da das Vertrauen in das eigene Handeln gestärkt wird
6. Sie sparen sich die Zeit für aufwendiges Nacharbeiten.

## VORTEILE FÜR IHR UNTERNEHMEN

Für Ihr Unternehmen ergeben sich folgende Vorteile durch eine Ausbildung des Produktmanagements nach der Didaktik Flipped-Classroom:

1. Sie sparen Zeit und Geld, da Sie für die Vermittlung des theoretischen Stoffs die Mitarbeiter nicht freistellen und deren Lernzeit bezahlen müssen
2. Sie sparen Geld, da Sie nur für die Zeit bezahlen, in der wir mit den Teilnehmern arbeiten
3. Mit Ihrer Investition erhalten Sie Kollegen, die theoretisch sowie praktisch ausgebildet wurden, die ihr Produktmanagement-Handwerkszeug angewendet und Ergebnisse erzielt haben, die für das Herstellen und Vermarkten von erfolgreichen Produkten notwendig sind.
4. Sie profitieren sofort von der veränderten Arbeitsweise Ihrer Produktmanager, da Ihre Kollegen nach den Kursen gleich loslegen können, ohne den Lehrstoff aufwendig nacharbeiten zu müssen.

Was erwartet Sie vor den Kursen und was in den Kursen?

Vor den Kursen:

- (1) Können Sie unsere Lehrbücher, welche kostenfrei verfügbar und zugänglich sind, von unserer Webseite herunterladen
- (2) Erhalten Sie von uns einen Ablaufplan
- (3) Können Sie sich in Ruhe, nach Ihrem eigenen Zeitplan die Theorie aneignen
- (4) Notieren Sie sich Fragen, die wir im Kurs beantworten werden
- (5) Bereiten Sie sich an Hand von Aufgaben vor und setzen sich bereits mit dem Stoff auseinander

In den Kursen werden:

- (1) Fragen zum Verständnis des theoretisch Gelernten beantwortet
- (2) Gemeinsam Produkte entwickelt
- (3) In praktischen Übungen Situationen aus dem Alltag des Produktmanagements umgesetzt
- (4) Handwerkszeuge des Produktmanagements und deren Einsatz gelernt
- (5) Teilnehmer sofort unterstützt und erhalten direktes Feedback

## LERNZIELE ZUR EIGENEN OPTIMIERUNG

Für jeden Kurs und für jedes Thema gibt es definierte Lernziele, d.h. es ist eindeutig definiert, was die Teilnehmer am Ende genau beherrschen sollen. Nur so kann für jeden Teilnehmer individuell ermittelt werden, wo Potenziale für die eigene Optimierung vorhanden sind.

Das Lernziel, welches über allem steht lautet:

Die Teilnehmer kennen alle Schritte und können die dazugehörigen Werkzeuge anwenden, die notwendig sind, um ein marktgerechtes Produkt herzustellen sowie dieses Produkt vermarkten und den Erfolg steuern zu können.

Exemplarische Lernziele für einzelne Themen aus dem strategischen Produktmanagement:

- a) Teilnehmer können die Bedeutung der Marktorientierung erklären
- b) Teilnehmer können die Aufgaben des PMs benennen und mit dem Istzustand vergleichen
- c) Teilnehmer können Schnittstellen benennen, mit denen sie zusammenarbeiten und zeigen, an wen sie welche Informationen in welcher Form weitergeben müssen

## PRODUKTMANAGEMENT ALS ÖKOLOGISCHE UND ÖKONOMISCHE CHANCE

Stellen Sie sich vor, Sie entwickeln innovative Produkte, die nachhaltig sind und bei deren Entwicklung Sie viele Ressourcen wie Rohstoffe, Materialien, Energie, Wasser, Arbeitskraft sowie Zeit einsparen.

Stellen Sie sich vor, Sie benötigen für die Entwicklung sowie Vermarktung nur noch 50% der bisherigen Zeit und gleichzeitig wird Ihr Unternehmen bis zu 31% profitabler.

Alle Aufgaben, die Sie dafür zu erledigen haben, sind klar definiert, zeitlich priorisiert und viele davon automatisiert oder sind in wenigen Minuten mit Hilfe des Product Management Dashboards, unserer Produktmanagement Software, zu erledigen.

**GREEN PRODUCT  
DEVELOPMENT™**



Was Sie noch tun müssen: *Sprechen Sie mit Ihren Kunden, führen Sie Interviews.*

So entwickeln Sie Produkte, die nachhaltig sind, weil Sie Probleme lösen, die weitverbreitet sind sowie echte Bedürfnisse von Kunden befriedigen. Gleichzeitig vermeiden Sie kostspielige, zeit- und ressourcenfressende Fehlentwicklungen. Und ganz nebenbei machen Sie Ihr Unternehmen bis zu 50% schneller und 31% profitabler.

*Produktmanagement hat die ökologische Zukunft von uns allen sowie die ökonomische Zukunft Ihres Unternehmens in der Hand.*

Sie haben diese Zukunft in Ihrer Hand.

Starten Sie heute mit dem Green Product Development™.

Die Werkzeuge und Ausbildung dazu erhalten Sie von uns.

Hinweis:

*Das alles gilt auch für bereits existierende Produkte und kann auch da angewendet werden.*

Weitere Informationen: [www.pro-productmanagement.com/de/green-product-development](http://www.pro-productmanagement.com/de/green-product-development)

## EINLEITUNG

Bereits während ich, Frank Lemser, Wirtschaftsinformatik studierte, hatte ich immer das Gefühl des Zwiespaltes in mir. Auf der einen Seite der Betriebswirtschaftler und die Betriebswirtschaft mit ihren wunderbaren Werkzeugen. Auf der anderen Seite der Informatiker und die Informatik, wo alles logisch aufgebaut sowie miteinander verknüpft ist.

Die Professoren der Betriebswirtschaft schafften es nicht uns Studenten zu vermitteln, wie die Ergebnisse, die mit Hilfe der betriebswirtschaftlichen Werkzeuge entstanden, im täglichen Arbeitsleben transportiert werden konnten. Ebenso wenig erklärte man uns, wie die Ergebnisse miteinander zusammenhängen, welche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen es gab, was den Informatiker in mir nicht zufrieden stellte.

Im Laufe der Jahre habe ich mich immer wieder intensiv mit diesem Problem auseinandergesetzt. Dabei entwickelte sich durch die Erfahrungen aus dem Arbeitsleben die Erkenntnis, dass viele Probleme, die im sowie durch das Produktmanagement entstehen, aus der unstrukturierten Aufnahme und Weitergabe von Informationen resultiert.

Daraufhin entstand das Bild eines Fließbandes, auf welches man vorne geordnete Informationen legte und die einzelnen Abteilungen diese entsprechend vormontiert erhielten. Die vormontierten Informationen konnten alle anderen Abteilungen dann an ihrer Station nutzen und ihren Teil an das Produkt montieren. Am Ende würde geordnet ein Produkt entstehen, welches Kunden benötigen und welches bei der Produktion wenige Diskussionen und wenig Schmerzen im Unternehmen erzeugt.

Zusätzlich zu dem Bild des Fließbandes musste noch ein Trichter entwickelt werden, in dem ganz am Anfang alle Informationen zum Produkt gesammelt und dann marktgerecht priorisiert werden konnten um dann vorsortiert auf dem Fließband zu landen.

Heute sind aus den Bildern Trichter und Fließband, zahlreiche Werkzeuge, der Open Product Management Workflow, die vorliegenden Lehrbücher und unsere Software für Produktmanagement entstanden um Ihnen und allen anderen Produktmanagern die tägliche Arbeit zu vereinfachen, damit Sie Zeit sowie Nerven sparen und Produkte herstellen, die andere Menschen kaufen möchten.

Als ich im Jahr 2000 im Produktmanagement der Firma SUSE Linux begann, hatte ich das große Glück, dass mir einige Kollegen schon Vieles darüber berichten konnten, was Produktmanagement eigentlich ist. Die meisten Produktmanager, denen ich begegne, erklären mir, dass ihnen ihre Aufgaben nicht richtig klar sind und sie sich als Mädchen für Alles sehen.

Häufig wird erst eine Stelle in Unternehmen geschaffen, die sich Produktmanagement nennt. Wenn man dann dort zu arbeiten beginnt und fragt, was man eigentlich tun soll, stehen alle schulterzuckend herum und sagen: "Mach einfach." So fängt man an herumzuwursteln.

In der Praxis haben die Kolleginnen und Kollegen verschiedenste Bezeichnungen auf ihren Visitenkarten, aber am Ende fallen die Tätigkeiten alle unter das Thema Produktmanagement mit häufig genannten Titeln wie:

- Product Manager
- Product Marketing Manager
- Technischer Produkt Manager
- Business Development Manager
- Portfolio Manager
- Product Line Manager
- etc.

Hinterfragt man die Aufgaben der Kollegen, herrscht da viel Unklarheit.

Die meisten Produktmanager kommen aus anderen Bereichen, in der Regel aus Vertrieb, Marketing oder Technik. Anfangs werden sie ins kalte Wasser geworfen, wobei ihnen keiner sagt, was sie zu tun haben, weil es niemand wirklich weiß. Dabei bedenke man, dass Produktmanager oft über hunderttausende oder gar über Millionen von Euro entscheiden bzw. Einfluss darauf haben, wie das Geld in Zukunft investiert wird.

Ein Beispiel:

Ein großer deutscher Turbinenhersteller entließ vor einiger Zeit eine größere Anzahl von Mitarbeitern, wobei sogar ganze Werke geschlossen wurden. Als die Mitteilungen durch die Nachrichten gingen, schimpfte die Allgemeinheit auf das obere Management. Doch was war wirklich geschehen?

Der Hersteller hatte die größte und leistungsfähigste Turbine, die jemals gebaut worden ist, entwickelt, wozu er rund 10 Jahre brauchte.

Als die Turbine auf den Markt kam, verkaufte sie sich jedoch nicht. Aber wieso?

Um das zu verstehen, ist es notwendig, den Einkaufsprozess für Turbinen zu kennen.

Aus Kundensicht ist es stets sinnvoll mehr als einen Anbieter für ein Produkt zu haben, damit aus der Konkurrenzsituation ein Vorteil für den Käufer entsteht. Bei öffentlichen Ausschreibungen ist es sogar verpflichtend mehrere Angebote zu haben. Da unser Hersteller nun stets die leistungsstärkste Turbine anbot, gab es folglich kein vergleichbares Angebot des Wettbewerbs. Somit wurde das Alleinstellungsmerkmal zum Problem. Folglich wurden deutlich weniger Maschinen verkauft, es fehlten damit die Referenzen, um neue Kunden zu überzeugen, die Investitionskosten amortisierten sich nicht und die Auslastung der Werke war zu gering. So kam es letztendlich dazu, dass Mitarbeiter entlassen und Werke geschlossen werden mussten, da die Entwicklung einer neuen Turbine mindestens 10 weitere Jahre dauern würde und eine kurzfristige Kurskorrektur nicht möglich war.

Die Entscheidung Mitarbeiter zu entlassen traf das obere Management, deren Ursache war jedoch die fehlende Kenntnis über den Einkaufsprozess. Hätte man gewusst, wie der Einkaufsprozess beim Kunden vorgegeben ist, d.h. dass es vergleichbare Angebote geben muss, wäre es nie zu Entlassungen und Schließungen gekommen.

Was meinen Sie, wer ist dafür verantwortlich, die Entscheidungskriterien für den Einkauf und den gesamten Einkaufsprozess zu kennen?

Es ist Aufgabe des Produktmanagements, den Einkaufsprozess und die Entscheidungskriterien der am Einkauf beteiligten Personen zu kennen. Somit ist Produktmanagement auch für alles Weitere verantwortlich was bei dem Hersteller für Turbinen geschah.

An diesem Beispiel lässt sich gut veranschaulichen, dass wir als Produktmanager sehr großen Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens, aber auch Auswirkungen auf unsere Kollegen haben. Daher ist es umso erstaunlicher, dass es keine berufsmäßige Ausbildung für Produktmanager gibt.

Dass eine Ausbildung für Produktmanager fehlt, bestätigt auch das Ergebnis der „Olympiade der Herausforderungen“. Deren Ergebnis zeigt, welche Herausforderungen für Produktmanager derzeit existieren:

1. Fehlende Ausbildung
2. Fehlendes Rollenverständnis
3. Mangelnde Kenntnis, wie man zu Informationen kommt
4. Micro-Management des Topmanagements
5. Fehlendes gemeinsames Verständnis für Aufgaben des Produktmanagements

Die „Olympiade der Herausforderungen“ wurde unter anderem auf dem ProductCamp 2014 in Nürnberg durchgeführt. Das ProductCamp ist eine Veranstaltung, die von Produktmanagern für Produktmanager organisiert wird. Weitere Informationen zum ProductCamp in Deutschland gibt es unter [www.productcamp.de](http://www.productcamp.de).

Das Produktmanagement arbeitet mit beinahe allen Abteilungen des Unternehmens zusammen. Daher sollte es auch die spezielle Sprache der verschiedensten Abteilungen und Gruppen wie Marketing, Vertrieb und Ingenieure kennen und sprechen, sowie deren Funktionsweise und Aufgabe verstehen. Unerlässlich für den Erfolg eines jeden Produktmanagers ist es zudem, sich der Ziele der Geschäftsleitung bewusst zu sein, sowie der Kriterien, die diesen zugrunde liegen. Erst dann können die Informationen und Mittel bereitgestellt werden, um diese zu erreichen.



Im Mittelpunkt sollten aber immer die Kunden, die Marktteilnehmer, stehen. Denn nur, wenn das Produktmanagement diesen regelmäßig zuhört und die Probleme erkennt und versteht, liefert das Produktteam 100% marktgerechte Produkte.

Was wir heutzutage erleben ist allerdings etwas Anderes. Wir sehen, dass das Produktmanagement häufig nur mit den Ingenieuren aus der Entwicklung und Fertigung spricht. Fragt das Marketing dann nach den neuen Entwicklungen und den einzigartigen Mehrwerten des Produkts, werden einfach nur technische Informationen weitergegeben. Das Produktmanagement versucht zwar manchmal die Sprache der Ingenieure irgendwie zu übersetzen, doch häufig kommt keine Mehrwertargumentation zustande. Das Marketing kann am Ende keine Mehrwerte darstellen, was dazu führt, dass der Vertrieb auch nicht weiß, mit welchem Argument er den Kunden überzeugen soll und daher nur noch über den Preis verkauft.

Genauso wenig versteht die Geschäftsleitung was das Produktmanagement eigentlich will und worauf sich deren Aussagen begründen. Die Ursache des Dilemmas liegt darin begründet, dass Produktmanagement zu häufig im Hause, im Unternehmen, beschäftigt ist und kaum Marktinformationen von außen in das Unternehmen hereinbringt.

## AUFGABEN PRODUKTMANAGEMENT

Wie bereits am Anfang beschrieben, ist in der Praxis oft nicht klar, was die Aufgaben des Produktmanagements sind. In diesem Fall empfehlen wir, die Aufgaben der angrenzenden Abteilungen im Unternehmen herauszufinden, um eine bessere Abgrenzung zu den eigenen Tätigkeiten stecken zu können.

Was ist eigentlich die Aufgabe der Geschäftsleitung?

Und was sind die jeweiligen Aufgaben der Technikabteilung, von Marketing, Vertrieb, Controlling und Rechtsabteilung?

Hören Sie sich um, fragen Sie Ihre Kollegen im Produktmanagement oder direkt die Mitarbeiter aus den entsprechenden Abteilungen.

Hat man sich einen Überblick über die Verantwortlichkeiten verschafft, kommt es zur Frage, wer im Unternehmen eigentlich für die Erstellung von Entscheidungsvorlagen zuständig ist, und zwar für:

- a) Produktstrategie
- b) Portfoliostrategie
- c) Preisstrategie
- d) Marktsegmentierung

Hier haben wir in unseren Trainings schon die verschiedensten Antworten gehört.

Um zu verstehen, wer für die Ableitung der Strategien in den Entscheidungsvorlagen verantwortlich ist und um besser zu verstehen, welche Aufgaben in der Verantwortung von Produktmanagement liegen, machen wir an dieser Stelle einen kleinen Ausflug in die Geschichte.

1927 hatte die Firma Procter & Gamble (USA) ein neues Pflegeprodukt entwickelt und in den Markt gebracht. Die angestrebten Ziele für Umsatz und Marktanteile wurden verfehlt. Nach der internen Analyse erkannte man, dass es Schwierigkeiten mit der Priorisierung der Aufgaben und in den Abläufen gab. Des Weiteren erfolgte eine inkonsequente Umsetzung der Marktanforderungen.

Daraufhin entschied man sich, eine Person zu definieren, welche für die Einholung sowie Koordinierung der Marktanforderungen und für sämtliche weiterführende Aktivitäten zum Produkt verantwortlich war.

Schon nach kurzer Zeit stellte sich der Erfolg ein und man erreichte die gesteckten Ziele für dieses Produkt.

Aufgrund des Erfolges führte man diese Rolle des produktverantwortlichen Koordinators im gesamten Unternehmen für alle Produkte ein. Die Rolle des Produktmanagers war somit geboren und es existierte eine erste Definition für die Aufgaben des Produktmanagements:

1. Produktmanagement ist der Marktexperte des Unternehmens:  
Es liefert die Informationen und Fakten vom Markt, leitet Strategien für das Produkt mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Analysen ab, die in einer Entscheidungsvorlage (Businessplan) der Geschäftsführung vorgestellt werden.
2. Produktmanagement liefert priorisierte Marktanforderungen für die Produktion:  
Aus den Marktfakten werden Anforderungen generiert sowie marktorientiert bewertet und für die Produktion definiert.
3. Produktmanagement liefert Argumente für die Marktkommunikation:  
Für die Kommunikation zum Kunden stellt Produktmanagement die marktfaktenbasierten Argumente sowie die einzigartigen Vorteile, welche sich aus den Analysen ergeben, bereit.

4. Produktmanagement koordiniert die Produkt-Teams und trägt die Gesamtverantwortung:  
Die Formierung sowie die Koordination des Technischen Produktteams und des Go-To-Market-Teams ist Kernaufgabe des Produktmanagements. Ergeben sich Hürden bei der Zielerreichung, so übernimmt Produktmanagement die Verantwortung, um Lösungen mit den Teams zu erarbeiten und umzusetzen.

Nur, wenn jemand für das Produkt gesamtverantwortlich ist, den Gesamtüberblick vom Markt über Produktion sowie Marktkommunikation hat, können Probleme identifiziert und gemeinsam mit den Teams gelöst werden, so dass am Ende der Produkterfolg als Ergebnis steht.

Nachdem wir nun eine erste Definition der Aufgaben des Produktmanagements haben, stellt sich nun noch eine weitere Frage: Was ist eigentlich das Ziel von Produktmanagement?

Eine Antwort darauf gibt uns ein Zitat von Peter Drucker. Peter Ferdinand Drucker (1909 bis 2005) war ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft. Seit den 1940er Jahren veröffentlichte er zahlreiche einflussreiche Werke über Theorie und Praxis des Managements.

Er wird der Guru der Management-Gurus genannt und hat das, was wir heute "Management" nennen, wie kein anderer geprägt. Manche sagen sogar, er hätte es erfunden.

Peter Drucker stellte fest:

*"Das Ziel von Marketing ist, den Kunden so gut zu kennen und zu verstehen, dass das Produkt oder der Service so gut für ihn passt und sich somit von selbst verkauft."*

Zahlreiche Dinge, die seiner Zeit unter dem Begriff Marketing eingeordnet wurden, sind heute Aufgaben des modernen Produktmanagements, so dass Peter Drucker heute wahrscheinlich sagen würde:

*"Das Ziel von Produktmanagement ist, den Kunden so gut zu kennen und zu verstehen, dass das Produkt oder der Service so gut für ihn passt und sich somit von selbst verkauft."*

Das, was Peter Druckers Zitat wiedergibt, ist nicht nur Theorie, sondern es funktioniert auch in der Praxis. Dies zeigt das Beispiel der Firma Dampsoft, dessen Gründer Wolfram Greifenberg als Zahnarzt über das Problem einer fehlenden elektronischen Patientenverwaltung stolperte. Daraufhin entwickelt er eine Software, die sich in den laufenden Jahren zum Marktführer etablierte. Ein Grund für seinen Erfolg war der enge Kontakt zu anderen Zahnärzten. Als ich vor einigen Jahren die Firma Dampsoft kennenlernte, erzählten die Vertriebskollegen, ihr Produkt würde so für Kunden passen, dass sie es dem Kunden nicht aufschwätzen müssen, sondern sich das Produkt beinahe von alleine verkauft.

Dies bestätigt Peter Druckers Aussage: Ist der direkte Kontakt zum Markt und Kunden vorhanden, können Produkt und Service so entwickelt werden, dass sich beides beinahe von alleine verkauft, was den Aufwand für den Vertrieb senkt.

Daraus resultiert auch die wichtigste Aufgabe für das Produktmanagement, nämlich das Ohr am Markt zu haben, Informationen vom Markt zu sammeln sowie zu sortieren um sie dann in das Unternehmen weiterzugeben und so aufzubereiten, dass dies für jede einzelne Abteilung passt.

Das Management muss die Informationen so aufbereitet bekommen, dass sie verstanden und weiter genutzt werden können. Dazu werden alle Marktinformationen, Analysen, abgeleiteten Strategien und das Zahlenwerk (Business-Case) im Businessplan konsolidiert. Aus diesen Informationen wird wiederum eine Entscheidungsvorlage erstellt. Über die genauen Inhalte erfahren Sie mehr im Kapitel „Businessplan“. Ingenieure, Entwickler und Techniker brauchen wiederum ganz anderen Input. Diese wollen wissen, welche Probleme welche Persona hat und wann diese auftreten, damit sie dafür eine Lösung entwickeln können. Für Marketing und Vertrieb werden die Marktinformationen so zur Verfügung gestellt, dass diese letztendlich auch vom Endkunden verstanden werden können. Dafür werden die gelösten Probleme und deren einzigartige



Mehrwerte, die Abgrenzung zum Wettbewerb sowie Entscheidungshilfen für die einzelnen am Einkauf beteiligten Personen benötigt.

Daher gilt es als erste Aufgabe herauszufinden, welche ungelösten Marktprobleme existieren.

- Was stört oder nervt die Marktteilnehmer?
- Was kostet es die Marktteilnehmer an Zeit und/oder Geld?

Für das Produktmanagement gibt es nun Folgendes zu tun:

1. Marktprobleme identifizieren
2. Konsolidieren aller Marktprobleme, vom Markt und aus dem Unternehmen
3. Quantifizieren, wie häufig diese Marktprobleme vorkommen
4. Ermitteln, ob die Marktteilnehmer bereit sind für eine Lösung des Problems zu bezahlen
5. Marktprobleme in das eigene Unternehmen kommunizieren, in der für die jeweils anderen Abteilungen benötigten Form



Anschließend sind die Ingenieure gefragt die Marktprobleme technisch zu lösen. Das Marketing ist wiederum dafür verantwortlich die Lösung der Probleme an den Markt zu kommunizieren. Der Vertrieb verkauft und liefert dem Kunden die Lösung für die Marktprobleme.

Eben dazu benötigen die anderen Abteilungen aber die Informationen vom Markt, welche Marktprobleme existieren und zwar so aufbereitet, dass sie damit selbständig arbeiten können.

Um die Sache etwas bildlicher zu gestalten, stellen Sie sich einfach einen Staffellauf vor. Sie geben jede Information in Form eines Staffelstabes an die jeweilige Abteilung weiter. Nur, wenn die Übergabe sehr gut funktioniert, werden Sie die den Staffellauf erfolgreich meistern.

Gibt man jedoch statt der Marktinformationen nur am Schreibtisch ausgedachte Dinge weiter, wie die meisten Produktmanager, denen wir begegnen, dann besteht die große Gefahr, dass das Produkt nicht erfolgreich wird und hohe Kosten verursacht werden.

Praxisbeispiel:

Ein guter Freund und Produktmanager eines Automobilunternehmens erzählte mir folgende Begebenheit: Vor der Entwicklung eines mittelgroßen SUV Modells wurde eine dementsprechende Zielgruppe festgelegt: Freizeitsportler, Mountainbike, Jäger und Golfspieler.

Als das Auto fertig war und auf den Markt kam, wurde es genau für diese Menschen beworben.

Interessanterweise kaufte aber nicht die Zielgruppe, für die das Auto am Schreibtisch geplant wurde.

Überraschenderweise brachten plötzlich die sogenannten „Helikopter Mütter“ den erhofften Umsatz, womit niemand gerechnet hatte. Hier hatte die Automobilfirma also Glück, dass sich dieses Produkt nicht als Fehlentwicklung entpuppte, sondern sich durch Zufall eine neue Zielgruppe ergab.

Weniger Glück hatte die Firma Microsoft mit ihrem Produkt. Wie hinlänglich bekannt sein dürfte, flopte das Produkt Windows 8, weil es eine neue, primär auf Touch-Eingabe ausgelegte Benutzerführung hatte. Damit

wurde aber nur ein kleiner Teil der Nutzer erreicht, und den Hauptkundenkreis, den Desktop Benutzern, fehlte das geliebte sowie gewohnte Startmenü. Das Startmenü wurde dann später wieder mit Windows 10 eingeführt.

Die verantwortlichen Manager wurden kurz nach der Veröffentlichung von Windows 8 entlassen. Dieses Beispiel zeigt, dass sich auch große Konzerne öfter Produkte am Schreibtisch ausdenken.

Als positives Beispiel beweist die Firma Ferrero, dass Produkte zum Erfolg werden, wenn man zunächst mit dem Markt agiert. Zum Durchbruch der zahlreichen Ferrero Produkte trug der Gründer Pietro Ferrero bei, indem er eine Person namens Signoria Valeria schuf. Alle bei Ferrero entwickelten Produkte mussten von Signoria Valeria akzeptiert werden, d.h. so lange es der Dame nicht schmeckte oder es für sie und ihre Familie nicht passt, durfte das Produkt nicht auf den Markt. Signoria Valeria stellt eine virtuelle Person dar, eine Durchschnittskundin, die für alle Produkte genutzt wird, so z.B. für Kinderprodukte wie Kinderüberraschung oder als Kundin für Mon Chéri.

Diese Art von virtueller Person werden auch Sie im weiteren Verlauf unter dem Begriff Persona kennenlernen.

Möchte man also Produkte entwickeln, die Kunden kaufen wollen, sollte man Produkte vom Markt her entwickeln. Das bedeutet den Schreibtisch zu verlassen um Informationen am Markt zu sammeln. Dies vervielfacht die Wahrscheinlichkeit erheblich, dass ein Produkt erfolgreich wird.

Belegt wird das auch durch Untersuchungen von George S. Day in seinem Buch: "The Market Driven Organization."

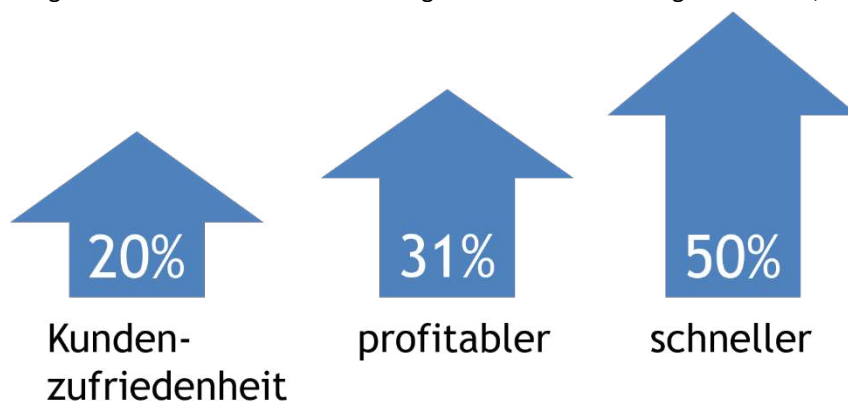
George S. Day ist heute Professor für Marketing. Er war früher Consultant in einer Vielzahl von Unternehmen wie AT&T, Eastman Kodak, General Electric und IBM.

George S. Day stellte in seinen Untersuchungen fest, dass Unternehmen, die marktorientiert arbeiten, eine 20%ige höhere Kundenzufriedenheit aufweisen. Gleichzeitig sind diese Unternehmen 31% profitabler als diejenigen, die von anderen Faktoren getrieben sind. Das bedeutendste Ergebnis seiner Untersuchung aber ist, dass marktorientierte Unternehmen 50% schneller sind als diejenigen, die sich von anderen Faktoren leiten lassen.

In der heutigen Zeit, wo alles immer schneller gehen muss, ist diese Zahl erstaunlich, denn sie zeigt, welches Potenzial marktorientiertes Arbeiten bietet.

Warum sind marktorientierte Unternehmen eigentlich zu 50% schneller? Überprüfen Sie einmal ihren Arbeitstag als Produktmanager. Wo investieren Sie viel Zeit?

Die meiste Zeit wird mit Diskussionen über Entscheidungen und ständigem Nachfragen bei anderen Kollegen aus den angrenzenden Abteilungen aufgewendet. Wir hören daher oft von Produktmanagern, die nur ihre eigenen am Schreibtisch ausgedachten Ideen in das Produkt einfließen lassen. Sie ärgern sich darüber, dass Vorgesetzte oder die Geschäftsführung mit anderen Vorschlägen kommen, während ihre eigenen Ideen immer



nur schwer gegen das Management durchzusetzen sind. Wenn wir uns dann nach den Marktfakten erkundigen, erhalten wir oft ähnliche Antworten. Meist agieren beide Seiten noch ohne Fakten, dann fragt man sich: Warum ist die eine Idee besser als die andere? So wird häufig sehr lange diskutiert oder es werden immer neue Meetings angesetzt, bis überhaupt eine Entscheidung getroffen werden kann.

Praxisbeispiel:

Ein Unternehmen, welches wir betreuen, verbrachte zwei Jahre in einer Diskussion darüber, ob sie Kunden einen Webshop anbieten sollten oder ob das Klientel überhaupt gar kein Interesse am online-Einkauf hätten. Man diskutierte über die enormen Aufwände, den Webshop an das eigene ERP-System und an die Produktion der Zulieferer anzubinden.

Dabei wäre es in diesen zwei Jahren ratsam und ein Leichtes gewesen, eine Hand voll potenzieller Kunden zu befragen, ob sie überhaupt über einen Webshop bestellen würden.

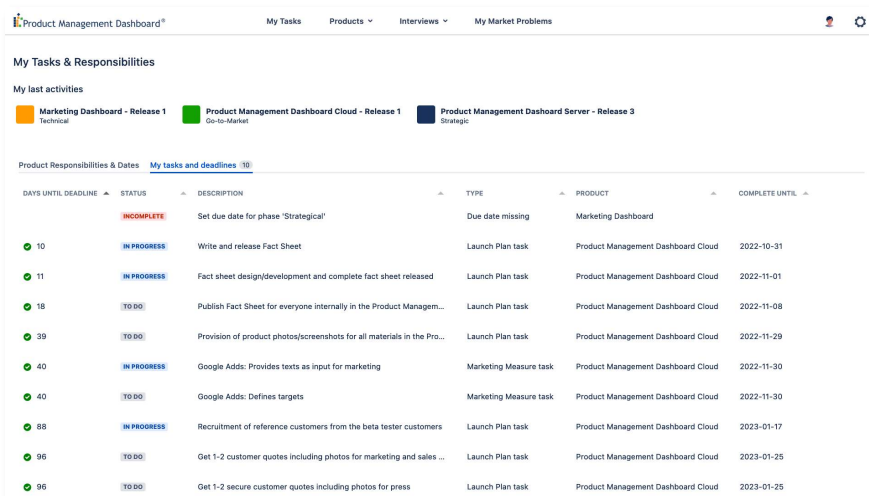
Gehen Sie also raus aus Ihrem Büro und sprechen Sie mit den Kunden, finden Sie ungelöste Marktprobleme, Dinge, die den Marktteilnehmer nerven, Zeit und/oder Geld kosten und kommunizieren Sie dies an Ihre Kollegen im Unternehmen. Nur dann arbeiten Sie mit Fakten und werden weniger Diskussionen haben, mehr Vertrauen bei den Kollegen ernten, Ihr Produkt profitabler machen, die Kundenzufriedenheit erhöhen und bis zu 50% schneller agieren.

## KLAR PRIORISIERTE AUFGABEN, ROLLEN, VERANTWORTUNGEN UND TERMINE

Produktmanagement Teams weltweit, nennen uns immer wieder folgende Probleme im Produktmanagement:

- Unklare Aufgaben und unklare Termine sowie keine Übersicht über Termine
- Die Priorisierung der eigenen Aufgaben und das Einhalten von Terminen fällt schwer
- Unklare Rollen und Verantwortung sowie Abgrenzung zu anderen Abteilungen
- Keine Zeit für strategische Arbeit im Produktmanagement
- Priorisierung von Anforderungen benötigt viel Zeit
- Zusammenarbeit mit anderer Abteilung und die Übergabe der Informationen fällt schwer
- Fehlende Transparenz bei der Produktentwicklung etc.

Als Lösung für diese und viele weitere Probleme im Bereich Produktmanagement, können Sie das Product Management Dashboard für Jira nutzen, das als Cloud-Version sowie zur lokalen Installation verfügbar ist und mit Projektsoftware wie z.B. Jira zusammenarbeitet. [www.pro-productmanagement.com/de/pm-software](http://www.pro-productmanagement.com/de/pm-software)



The screenshot shows the 'My Tasks & Responsibilities' section of the Product Management Dashboard. It features a table with columns for 'DAYS UNTIL DEADLINE', 'STATUS', 'DESCRIPTION', 'TYPE', 'PRODUCT', and 'COMPLETE UNTIL'. The tasks are categorized by status: INCOMPLETE, IN PROGRESS, and TO DO.

DAYS UNTIL DEADLINE	STATUS	DESCRIPTION	TYPE	PRODUCT	COMPLETE UNTIL
	INCOMPLETE	Set due date for phase 'Strategical'	Due date missing	Marketing Dashboard	
10	IN PROGRESS	Write and release Fact Sheet	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-10-31
11	IN PROGRESS	Fact sheet design/development and complete fact sheet released	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-01
18	TO DO	Publish Fact Sheet for everyone internally in the Product Managem...	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-08
39	TO DO	Provision of product photos/screenshots for all materials in the Pro...	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-29
40	IN PROGRESS	Google Ads: Provides texts as input for marketing	Marketing Measure task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-30
40	TO DO	Google Ads: Defines targets	Marketing Measure task	Product Management Dashboard Cloud	2022-11-30
88	IN PROGRESS	Recruitment of reference customers from the beta tester customers	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2023-01-17
96	TO DO	Get 1-2 customer quotes including photos for marketing and sales ...	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2023-01-25
96	TO DO	Get 1-2 secure customer quotes including photos for press	Launch Plan task	Product Management Dashboard Cloud	2023-01-25

**MyTasks Dashboard™: "Meine Aufgaben & Zuständigkeiten" sowie alle Termine bis zur Erledigung auf einen Blick und mit Hilfe des richtigen Tools sofort erledigen.**

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg  
☎ +49 911 801 99778 ✉ info@pro-productmanagement.com 🌐 www.pro-productmanagement.com

## PRODUKTMANAGEMENT IN DER ORGANISATION

Wo sollte Produktmanagement in der Organisation platziert werden und warum? So lautet eine Frage, die uns häufig gestellt wird.

Bevor wir Ihnen die Frage beantworten, bedarf es noch etwas Grundsätzlichem für ein gemeinsames Verständnis. Jeff Bezos, CEO der Amazon Inc. sagte einmal:

*„Wenn wir ein gutes Quartal haben, liegt es an der Arbeit, die wir drei, vier und fünf Jahre vorher geleistet haben. Es liegt nicht daran, dass wir in diesem Quartal gut gearbeitet haben.“*

Welche Abteilung im Unternehmen wird gemessen, wenn wir die Arbeit des letzten Quartales messen?

Wenn Sie jetzt Vertrieb gedacht haben, dann bestätigen Sie Ihre und unsere Erfahrung aus der Praxis.

Welche Abteilung hat in Jeff Bezos Zitat die Arbeit vor drei, vier, fünf Jahren geleistet, damit man heute Erfolg hat?

War Ihr Gedanke Produktmanagement? Dann stimmen wir Ihnen zu.

Die Arbeit und die Aktionen des *Vertriebs* sind also eher *kurzfristig* orientiert. *Produktmanagement* hingegen arbeitet normalerweise immer *langfristig* orientiert, da es durch die Analyse des Marktes und mit der daraus folgenden strategischen Planung der nächsten drei, vier, fünf Jahre beschäftigt ist. Nach der Planung ist das Produktmanagement mit der Umsetzung dieser Planung beschäftigt. Am Ende stellt Produktmanagement seine Ergebnisse dem Vertrieb als Unterstützung zur Verfügung.

Dieses Szenario zeigt auf, wie gegensätzlich und in welcher Reihenfolge arbeitend Vertrieb und Produktmanagement sind.

Kommen wir zurück zu der anfänglichen Frage: Wo sollte Produktmanagement in der Organisation platziert werden und warum?

Am einfachsten beantwortet sich diese Frage, wenn Sie sich über die folgenden Fragen bitte selber Gedanken machen und Sie sich diese in Ruhe beantworten.

1. Was geschieht, wenn Produktmanagement in der Vertriebsorganisation angesiedelt wird?
2. Was passiert, wenn Produktmanagement in der Technik bzw. in der Entwicklung aufgehängt wird?
3. Was ist das Ergebnis, wenn Produktmanagement im Marketing verortet wird?

In unseren Seminaren erarbeiten wir die Antworten mit den Teilnehmern gemeinsam. Über die Jahre hat sich das folgende Ergebnis herausgebildet.

## Produktmanagement in der Organisation

### Vor- und Nachteile bei Zuordnung an verschiedene Abteilungen

#### Vorteile

- + Guter Kundenkontakt
- + Verkaufsargumente bekannt
- + Markt- (und Produkt-) Kenntnisse

#### Vertrieb

- Oft geteilte Rolle mit Schwerpunkt Verkaufen statt Strategie
- Viele Einzelkundenlösungen
- Großes Produktportfolio
- Fokus liegt auf Bestandskunden
- Fokus liegt auf Markteinführungstermin und weniger auf Strategie

#### Nachteile

#### Technik

- + Viele Ideen
- + Hohes und tiefes Produktwissen

- Kein Kundenkontakt
- Wenn Kundenkontakt, dann wird Kunde gleich Vorort beraten und Lösung entwickelt, statt zugehört um Probleme aufzunehmen
- Produkte werden aus Technik heraus entwickelt
- Ohne Marktfakten
- Sehr technische Kommunikation
- Produktspezifikation statt Problem-, Lösungs- und Produktbeschreibung
- Häufig mehr Einzellösungen

#### Marketing

- + Direktes Kundenfeedback
- + Kundenhörigkeit
- + Kommunikation im Fokus

- Keine Kundennähe
- Weniger Zuhören
- Einfache Argumente werden zuerst kommuniziert, statt gelöste Probleme
- Kein technisches Verständnis
- Geringes Produktwissen
- Fokus auf Markteinführungsterminen, Marketingaktionen, statt auf Steuern des Produktes

#### Unternehmensführung

- + Rückendeckung
- + Akzeptanz im Unternehmen
- + Neutralität und 360° Sicht auf Produkt, Kunden, Markt, Finanzen
- + Produktmanagement hat eigenes Budget wie andere Abteilungen auch
- + Neutralität gegenüber allen anderen Abteilungen

- Möglicherweise keine Akzeptanz anderer Abteilungen zur Teamarbeit

Wie Sie an der obigen Tabelle sehen können, werden Vor- und Nachteile klar deutlich.  
Eine Empfehlung, die sich ergibt:

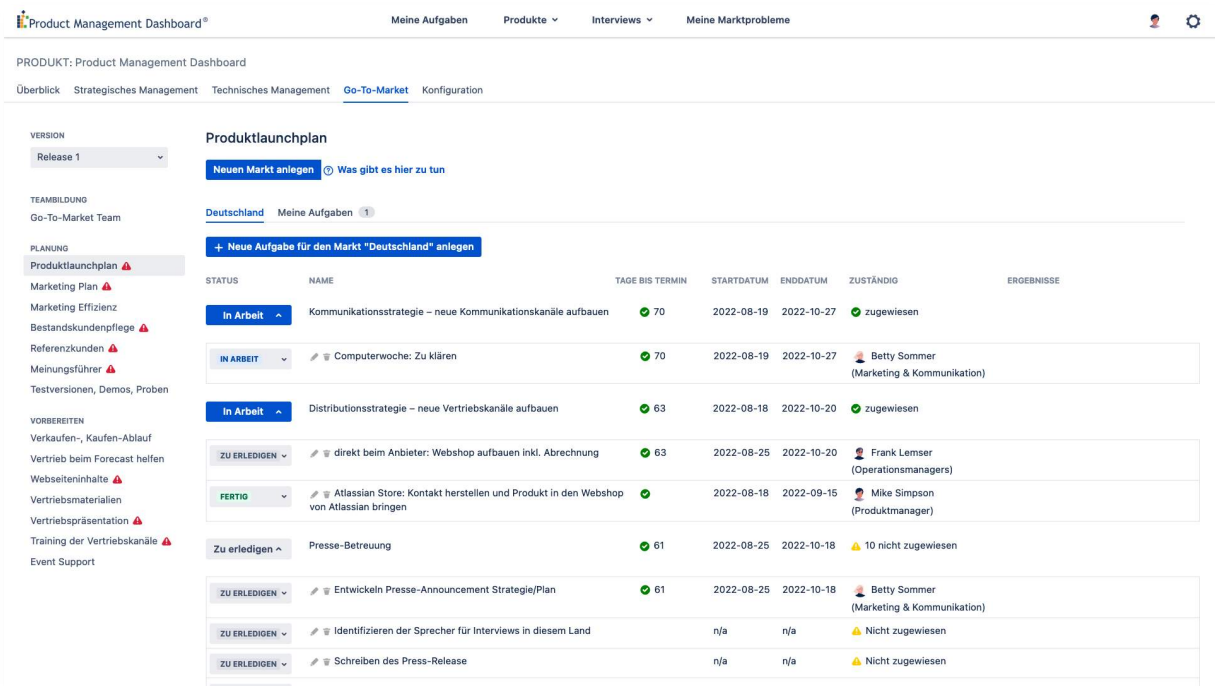
*Optimal ist Produktmanagement direkt an der Unternehmensführung „aufgehängt“, so wie jede andere Abteilung im Übrigen auch.*

Produktmanagement ist eine zentrale Funktion in einem Unternehmen, von der fast jede Abteilung etwas benötigt. Produktmanagement kann vieles liefern, muss vieles liefern, wenn das Produkt erfolgreich sein soll.

*Produktmanagement kann das Unternehmen auf das nächste Level anheben und als Boost wirken.*

Dazu ist es notwendig, dass:

1. Die Produktmanager wissen was sie zu tun haben um marktgerechte Produkte herzustellen
2. Die Produktmanager die notwendigen Werkzeuge beherrschen
3. Ein Budget vorhanden ist wie für jede andere Abteilung auch, das genutzt wird für:
  - a. Reisen zu Kunden, Konferenzen, Messen
  - b. Spezielle Werkzeuge wie z.B. Software, Vorlagen
  - c. Weiterbildung
4. Die Aufgaben innerhalb des Produktmanagements definiert und ggf. aufgeteilt sind
5. Produktmanager direkt an die Geschäftsleitung angegliedert sind, wie jede andere Abteilung auch!



The screenshot shows the 'Produkt Management Dashboard' with a navigation menu at the top. The main content area is titled 'PRODUKT: Product Management Dashboard' and includes a sidebar with various management categories. The central focus is the 'Produktlaunchplan' section, which displays a table of tasks. The table columns are: STATUS, NAME, TAGE BIS TERMIN, STARTDATUM, ENDDATUM, ZUSTÄNDIG, and ERGEBNISSE. The tasks listed include 'Kommunikationsstrategie – neue Kommunikationskanäle aufbauen', 'Computerwoche: Zu klären', 'Distributionsstrategie – neue Vertriebskanäle aufbauen', 'direkt beim Anbieter: Webshop aufbauen inkl. Abrechnung', 'Atlassian Store: Kontakt herstellen und Produkt in den Webshop von Atlassian bringen', 'Presse-Betreuung', 'Entwickeln Presse-Announcement Strategie/Plan', 'Identifizieren der Sprecher für Interviews in diesem Land', and 'Schreiben des Press-Release'.

STATUS	NAME	TAGE BIS TERMIN	STARTDATUM	ENDDATUM	ZUSTÄNDIG	ERGEBNISSE
In Arbeit	Kommunikationsstrategie – neue Kommunikationskanäle aufbauen	70	2022-08-19	2022-10-27	zugewiesen	
In Arbeit	Computerwoche: Zu klären	70	2022-08-19	2022-10-27	Betty Sommer (Marketing & Kommunikation)	
In Arbeit	Distributionsstrategie – neue Vertriebskanäle aufbauen	63	2022-08-18	2022-10-20	zugewiesen	
Zu erledigen	direkt beim Anbieter: Webshop aufbauen inkl. Abrechnung	63	2022-08-25	2022-10-20	Frank Lemser (Operationsmanagers)	
FERTIG	Atlassian Store: Kontakt herstellen und Produkt in den Webshop von Atlassian bringen	61	2022-08-18	2022-09-15	Mike Simpson (Produktmanager)	
Zu erledigen	Presse-Betreuung	61	2022-08-25	2022-10-18	10 nicht zugewiesen	
Zu erledigen	Entwickeln Presse-Announcement Strategie/Plan	61	2022-08-25	2022-10-18	Betty Sommer (Marketing & Kommunikation)	
Zu erledigen	Identifizieren der Sprecher für Interviews in diesem Land	n/a	n/a	n/a	Nicht zugewiesen	
Zu erledigen	Schreiben des Press-Release	n/a	n/a	n/a	Nicht zugewiesen	

**Arbeiten Sie gemeinsam im Team. Aufgaben verteilen und sofort den vollen Überblick haben, wie z.B. beim Produktlaunchplan.**

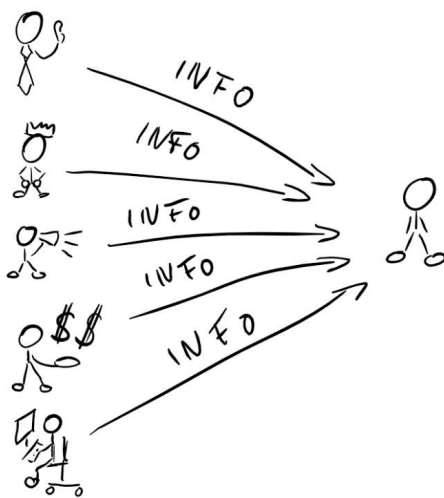
## DAS PRODUKTMANAGEMENT DILEMMA ODER WIE PRODUKTMANAGEMENT MIT HAMMER UND MEISSEL DIE ZUKUNFT BAUEN SOLL

Fängt man als Produktmanager an, hat man einen Job, von dem oft kaum einer im Unternehmen weiß, was eigentlich dessen Aufgabenbereich und Tätigkeiten sind.

Man ist ganz allein auf sich gestellt.

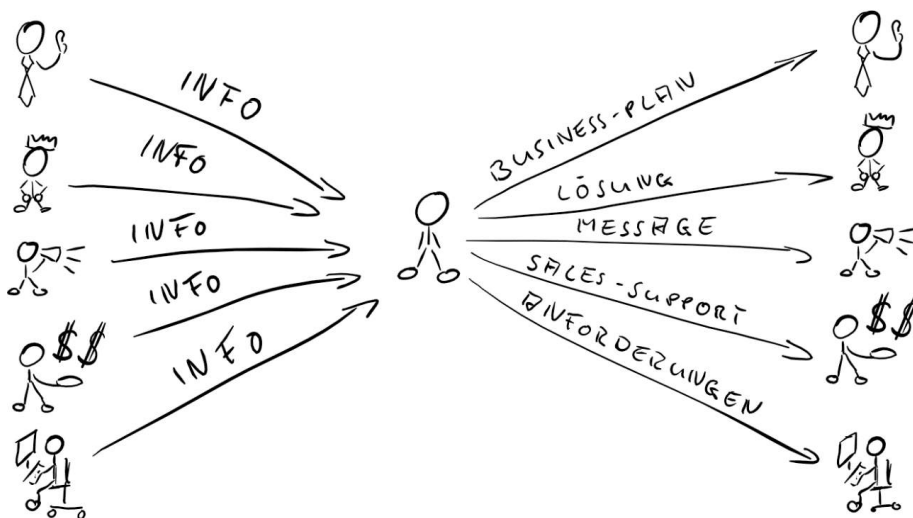


Plötzlich kommen die Kollegen aus allen Richtungen mit Informationen von der Geschäftsleitung, von Marketing, vom Vertrieb und von den Ingenieuren auf einen zu und auch König-Kunde wird an einen weitergereicht.



Man hat irgendwann das Gefühl, jeder kippt sein Zeug bei einem ab.

Gleichzeitig erwartet aber jeder, dass man aus all diesen Informationen wieder Ordnung schafft und die Informationen dann so aufbereitet werden, dass er selbst diese anschließend für sich weiterverwenden kann.



So erwartet sich die Geschäftsleitung eine Entscheidungsvorlage und einen Businessplan.

König-Kunde erhofft sich, dass man seine Probleme löst.

Marketing wünscht sich eine Marktmessage, die Kunden verstehen und die die einzigartigen Mehrwerte aufzeigt.

Vertrieb möchte Materialien und Argumente, die ihm dabei behilflich sind, die Geschäfte so einfach und so schnell wie möglich abzuschließen.

Die Ingenieure wollen die Anforderungen so priorisiert haben, dass ein marktgerechtes Produkt entsteht, welches sie dann in Ruhe entwickeln können.

Nicht nur, dass wir zu Beginn unserer Tätigkeit als Produktmanager keine genaue Tätigkeitsbeschreibung erhalten haben oder wir wenigstens eine Ausbildung erhalten, bei der wir unsere Tätigkeit erlernen können und erste Werkzeuge erhalten, die uns helfen können. Nein. Es wird von uns gleich erwartet, dass wir mit den Werkzeugen Word und Excel, also mit Hammer und Meißel, Ordnung in all die Informationen bringen sollen, so dass alle Kollegen und Kunden das bekommen, was sie benötigen. Wir sollen auch mit Word und Excel, Hammer und Meißel Produktstrategien sowie Innovationen liefern und so die Zukunft des Unternehmens gestalten.

 Die Werkzeuge, um im Produktmanagement die Zukunft des Unternehmens zu bauen sind:



Word und  
Excel

=



Hammer und  
Meißel

***Produktmanagement arbeitet heute noch mit Hammer und Meißel, d.h. mit Word und Excel an der Erstellung der Produkte der Zukunft sowie an der Gestaltung der langfristigen Strategien des Unternehmens.***

Dabei nutzen alle anderen Abteilungen heute spezielle Werkzeuge um ihre Arbeit effizienter, zeitsparender und erfolgreicher erledigen zu können.



So hat Vertrieb, um beste Leistungen zur erbringen, ein CRM (Customer Relationship Management) System und/oder ein ERP (Enterprise-Resource-Planning), d.h. SAP ähnliche Systeme.

Die Buchhaltung nutzt ebenfalls ERP und Buchhaltungssysteme zur effizienteren Gestaltung ihrer Arbeit. Ingenieure und Entwickler nutzen als Werkzeuge CAD Systeme, Entwicklungsumgebungen für Software, Projektplanungs-Software etc.. Der Support bedient sich eines Ticket-Systems um effektiver zu werden.

Fragen Sie doch einmal Ihren Vorgesetzten, ob es die folgenden Punkte sind, die von Ihnen als Produktmanager erwartet werden:

- Die Informationen von Kunden, Vertrieb, Geschäftsführung, Technik, Support, Partnern zu konsolidieren und diese am Ende zu priorisieren
- Marktinformationen vom Wettbewerb, den Analysten, aus Studien zu sammeln und auszuwerten
- Verschiedene betriebswirtschaftliche Analysen durchzuführen und deren Ergebnisse zusammenzuführen
- Risiken und Chancen aufzuzeigen
- Vorschläge für Strategien vom Markt her abzuleiten
- Entscheidungsvorlagen zu liefern, die auf Marktfakten basieren, so dass Fehlinvestitionen vermieden werden können
- Markt- und Produkthanforderungen so zu sortieren, dass diese zu einem marktgerechten Produkt führen
- Eine Marktmessage zu erstellen, die Marketing so kommunizieren kann, dass Kunden diese verstehen, der Vertrieb schneller zum Abschluss kommt und die Vertriebsaufwände sinken
- Den Produkterfolg mittels Kennzahlen steuern und ggf. die richtigen Maßnahmen einzuleiten
- Das Go-to-Market mit Launchplan, Marketingplan aufsetzen und umsetzen
- Verteilen, prüfen von Aufgaben an das Go-to-Market Team
- Marketing und Vertriebs Materialien inklusive Webseiten erstellen bzw. den Inhalt liefern

Wenn Sie ihren Vorgesetzten gefragt haben und sich mehrere Übereinstimmungen ergeben haben, so weisen Sie ihn doch einmal darauf hin, dass Sie derzeitig nur mit Hammer und Meißel, also mit Word und Excel arbeiten, um alle diese komplexen Aufgaben zu erfüllen.

Eventuell kommt Ihnen der ein oder andere Punkt aus Ihrer eigenen Erfahrung bekannt vor. In zahlreichen Gesprächen mit Produktmanagern haben wir über die Jahre erfahren:

- Die Erfüllung der Produktmanagement Aufgaben mit Word und Excel ist sehr zeitaufwendig
- Die Zusammenarbeit von mehreren Produktmanagern an einem Produkt ist heute mit Word und Excel nicht möglich
- Das Konsolidieren aller Informationen zum Produkt an einer zentralen Stelle ist nur schwer möglich und mit hohen Aufwänden verbunden
- Das Arbeiten an mehreren Produkten gleichzeitig ist meist chaotisch
- Word und Excel sind nur bedingt geeignet für die Verwaltung und Zusammenführung aller Informationen, die ein Produktmanager bekommt und auswerten muss.
- Durchführen von Analysen und das Zusammenführen der Analysen-Ergebnisse sind mit Word und Excel nur extrem zeitaufwendig möglich.
- Das Bewerten und Auswerten von Produkthanforderungen bedeutet hohen zeitlichen Aufwand.
- Alle Dokumente zum Produkt für Vertrieb, Marketing, Technik, Kunden etc. sind verstreut und es benötigt viel Zeit das Richtige zu finden.
- Es ist unklar was für ein erfolgreiches Go-to-Market alles erledigt werden muss.
- Ob unsere Marketingmaßnahmen erfolgreich sind, ist unklar.
- ... (Die Liste könnten wir noch lange fortsetzen)

Wir, die wir selber als Produktmanager arbeiten und immer wieder in verschiedenen Unternehmen unterwegs sind, haben genau vor diesen Problemen gestanden, so wie oben geschildert.

Daher haben wir für unsere Arbeit die Werkzeuge für Produktmanagement entwickelt, die auch Ihnen zur Verfügung stehen.

1. Product Management Dashboard® ist eine Software für das Produktmanagement, die ein vollständig automatisierten Open Product Management Workflow™, mit klaren Aufgaben zur Verfügung stellt.
2. Product Management ToolBox™ als ca. 25 Word und Excel Vorlagen, die Sie in den entsprechenden Trainings erhalten und erlernen.

## PRODUCT MANAGEMENT TOOLBOX™ – AUSBILDUNG

In unseren Lehrbüchern wird immer wieder auf Dokumente und Werkzeuge verwiesen. Diese Werkzeuge sind Bestandteil der Product Management ToolBox™, die aus ca. 25 Vorlagen für Word und Excel besteht.

Diese Werkzeuge wurden entwickelt, damit Sie im Produktmanagement alle notwendigen Aufgaben für die erfolgreiche ökonomische und ökologische Produktentwicklung so einfach wie möglich erledigen können. Sie erhalten die Werkzeuge ausschließlich in den entsprechenden Trainings. Dort lernen Sie diese zu benutzen und lernen, wie deren Zusammenspiel funktioniert.

Die die Product Management ToolBox™, d.h. die Word und Excel Werkzeuge, wurden in der Software Product Management Dashboard® automatisiert. Die Software bietet zusätzlich klar priorisierte Aufgaben sowie eine Abgrenzung der Rollen und Aufgaben plus viele weitere Vorteile.

Wenn Sie auch weiterhin die Werkzeuge der Product Management ToolBox™, d.h. die Word und Excel Werkzeuge, erlernen möchten, dann können Sie dieses gerne in unseren Trainings.

**Informationen zur Ausbildung mit ToolBox™:** [www.pro-productmanagement.com/de/schulung-toolbox](http://www.pro-productmanagement.com/de/schulung-toolbox)

## PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD® FÜR JIRA - AUSBILDUNG

Klar priorisierte Aufgaben, abgegrenzte Rollen sowie Aufgaben und um einen roten Faden im Produktmanagement mit automatisierten Werkzeugen zu haben, dafür gibt es das Product Management Dashboard für Jira.

Somit gibt es nun einen Ort, an dem alle Informationen zum Produkt aus verschiedensten Quellen konsolidiert sind.

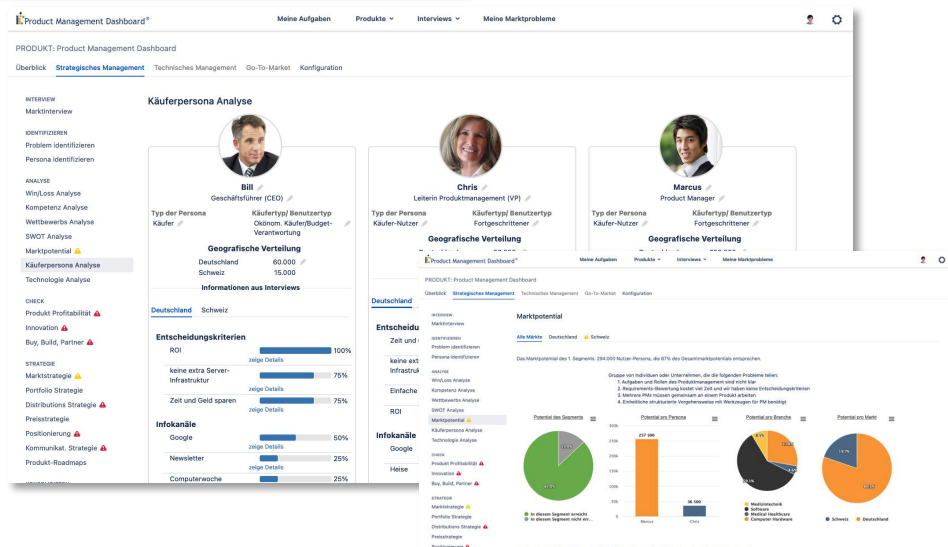
Viele Dinge wie Analysen, Businessplan-Erstellung und Backlog-Priorisierung werden automatisiert erledigt. Das Go-to-Market wird im Team mit klaren Aufgaben geplant und die Aufgaben verteilt. Ebenso können sämtliche Materialien in der Product Materials Library™ abgelegt werden, damit man diese in Sekunden finden kann.

Informationen zur Ausbildung mit Dashboard: [www.pro-productmanagement.com/de/schulung-dashboard](http://www.pro-productmanagement.com/de/schulung-dashboard)

## PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD® FÜR JIRA SOFORT KOSTENFREI NUTZEN

Damit Sie ihre Arbeit als Produktmanager sofort faktenbasiert, strategisch aufbauen und beschleunigen können, steht Ihnen neben den Lehrbüchern auch das Product Management Dashboard sofort zur Verfügung, welches mit Systemen wie JIRA zusammenarbeitet. Sie können sofort mit der Cloud-Version oder mit der lokalen Installation starten.

Mehr über das Product Management Dashboard erfahren Sie im jeweiligen Kapitel dieses Buches, am Ende des Buches oder auf der Webseite [www.pro-productmanagement.com/de/pm-software](http://www.pro-productmanagement.com/de/pm-software).



Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 | [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com) | [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)

## DER OPEN PRODUCT MANAGEMENT WORKFLOW™

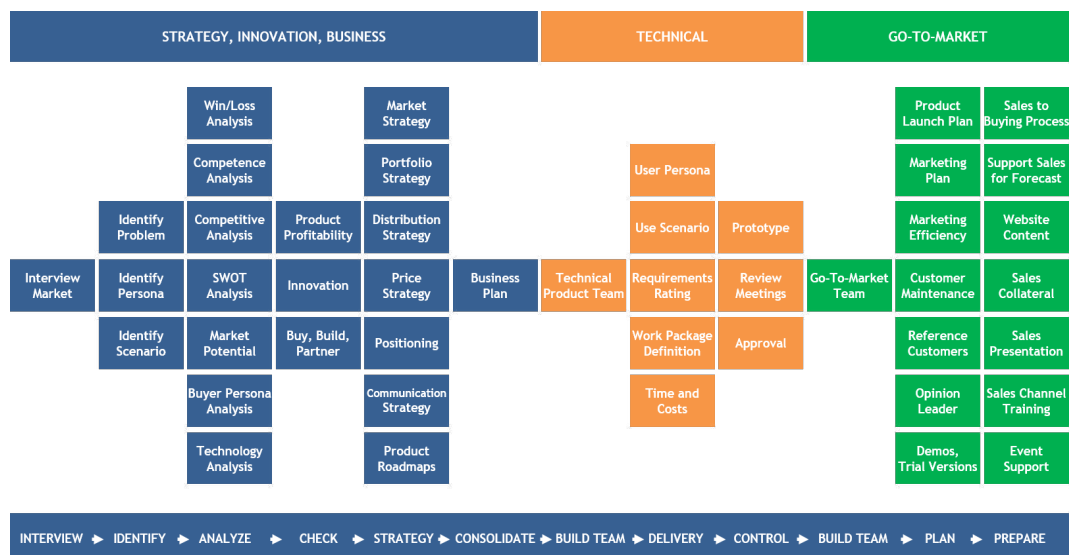
In all den Jahren als Berater im Bereich Produktmanagement wurde ich, Frank Lemser, immer wieder von Produktmanagern gefragt in welcher Reihenfolge welche Arbeitsschritte zu erledigen sind, wo man anfängt und was man als nächstes zu tun hat.

Aus meiner praktischen Erfahrung heraus habe ich dann die Schritt-für-Schritt-Anleitung für Produktmanager, den Open Product Management Workflow entwickelt. Diesen habe ich unter einer freien Lizenz veröffentlicht, so dass jedermann den Open Product Management Workflow kostenlos nutzen und frei verändern kann.

Das Einzigartige bei der Methodik des Open Product Management Workflows ist, dass mit Hilfe unserer Vorlagen und Werkzeuge ein auf Marktfakten basierter und auswertbarer Datenstrom erzeugt wird. Dieser Datenstrom wird an verschiedenen Stellen mit Hilfe der von uns entwickelten Produktmanagementwerkzeuge ausgewertet, wie zum Beispiel dem Positionierer, Agile Business Plan™, Requirements-Bewertungs-Schema etc..

Den Open Product Management Workflow™ können Sie hier herunterladen und ausdrucken:

[www.pro-productmanagement.com/de/opmw](http://www.pro-productmanagement.com/de/opmw)

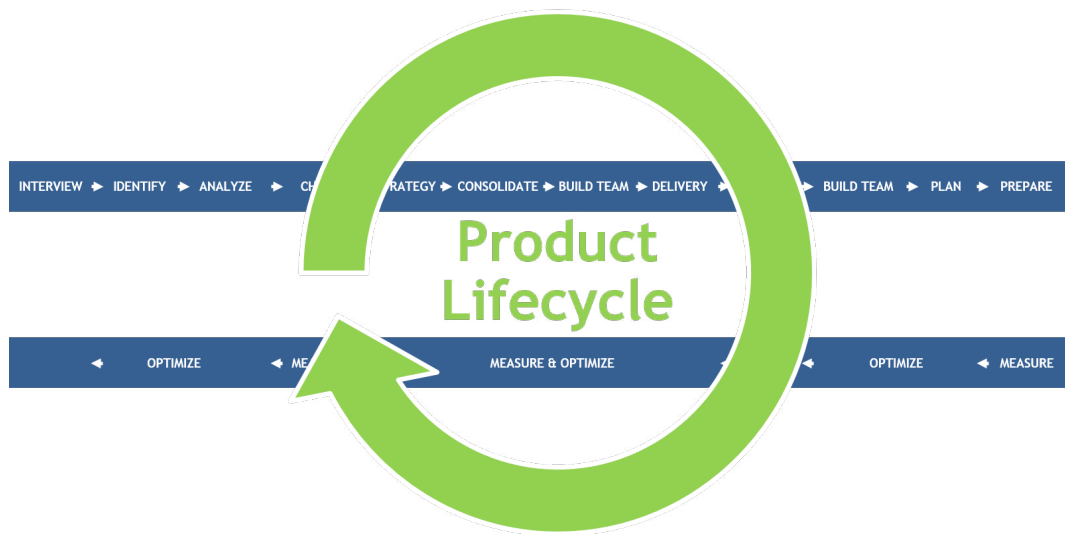


Wie ist der Open Product Management Workflow aufgebaut und zu verstehen?

Ganz oben gibt es zunächst die verschiedenen Bereiche des Produktmanagements, den Teil Strategie, Innovation und Business, den technischen Teil und zum Abschluss das Go-To-Market. Darunter folgen dann die einzelnen Arbeitsschritte, die vom Produktmanagement zu erledigen sind.

Ganz unten folgen die einzelnen Phasen des Produktmanagements, beispielsweise die Phase des Interviews, des Identifizierens, die Phase der Analyse, der Überprüfung, die Konsolidierung aller vorherigen Informationen in einem Business Plan und so weiter.

Wenn alle Phasen durchlaufen wurden, haben Sie hoffentlich alle Arbeitsschritte dokumentiert um später Optimierungen vorzunehmen. So können die Optimierungen bei der nächsten Iteration des Produktlebenszyklus mit einfließen.



Lesen wir den Open Product Management Workflow von links nach rechts, so stehen auf der linken Seite die strategischen Aufgaben. Das bedeutet, diese Aufgaben sind für die strategische Planung notwendig. Je mehr wir nach rechts, also in dem Bereich Technik und letztendlich zum Bereich Go-To-Market kommen, umso mehr erfolgt die taktische Umsetzung, das heißt hier wird jetzt die strategische Planung umgesetzt. Die Erkenntnis ist: Je besser man im strategischen Teil arbeitet und letztlich die Strategien ableitet, desto einfacher tut man sich bei der Umsetzung im Bereich Technik und Go-To-Market. Oder anders gesagt, ohne strategische Planung kommen Sie vorwärts wie eine Schnecke im Hamsterrad.



Bildquelle Schnecke: ©prt art/fotolia.com

Immer wieder berichten uns Produktmanager, dass sie sich wie die Feuerwehr vorkommen und ständig nur am Brände löschen sind. Wenn Sie sich auch zu diesen Produktmanagern zählen, dann haben Sie ihren Job bei der Brandschutzvorbeugung sehr vernachlässigt. Denn die echte Feuerwehr ist nämlich hauptsächlich mit vorbeugenden Maßnahmen des Brandschutzes beschäftigt und daher nur die geringste Zeit mit dem schlimmsten Fall, dem Feuerlöschen, beschäftigt.

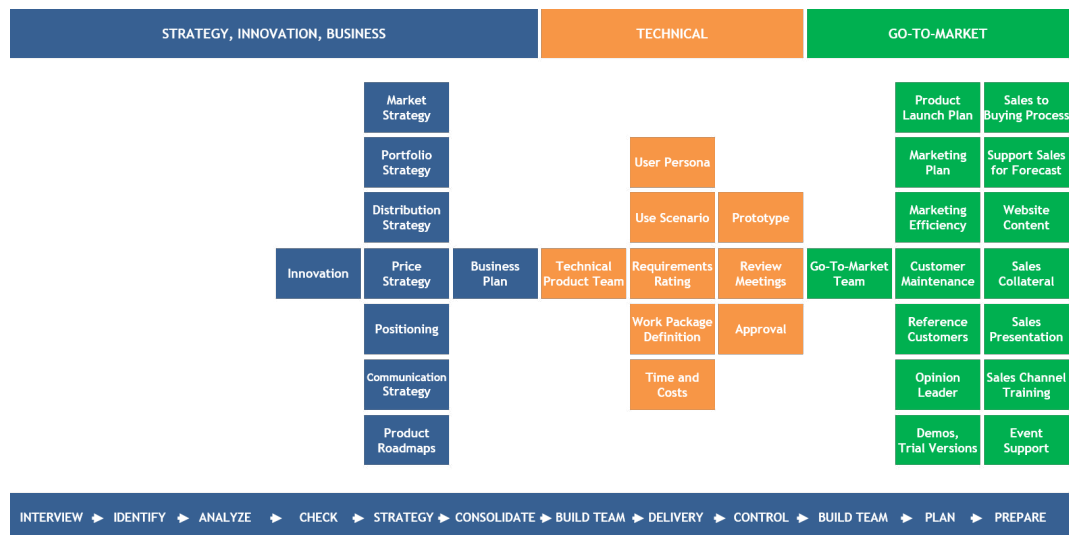
Investieren Sie mehr Zeit in vorbeugende Maßnahmen des Brandschutzes, also in das strategische Produktmanagement, denn dann benötigen Sie weniger Zeit für das Löschen von Feuern in der Taktik.

Ohne strategische Planung ...

- Keine Entscheidungsgrundlage -> unendliche Diskussionen
- Nicht Einhalten des Time To Market -> Zeit- und Geldverlust
- Häufige Veränderungen im Projekt -> Ansehen des PM leidet
- Micro-Management des Top-Managements
- Falsche Marketingkommunikation
  - Nur Features
  - Keine Mehrwerte
  - Falsche Zielgruppe und Kanäle
  - Hohe Kosten, wenig Rücklauf

## INNOVATION

Fast alle Unternehmen möchten heutzutage innovativ sein, darum erleben wir immer wieder, dass genau an dieser Stelle begonnen wird, ohne die zuvor genannten Arbeitsschritte vorher gemacht zu haben. Häufig wird sich in einem Raum eingeschlossen, Karteikarten werden vollgeschrieben und an Pinnwände geheftet. Werden sie so marktorientierte Produkte entwickeln?



Schaut man sich den Open Product Management Workflow an und beginnt gleich beim Punkt Innovation... Woher soll man wissen, welches Problem zu lösen ist? Woher weiß man, für wen man dieses Problem lösen, d.h. die Innovation erschaffen will? Ist das Marktpotenzial ausreichend? Gibt es bereits Wettbewerber, die den Markt beherrschen?

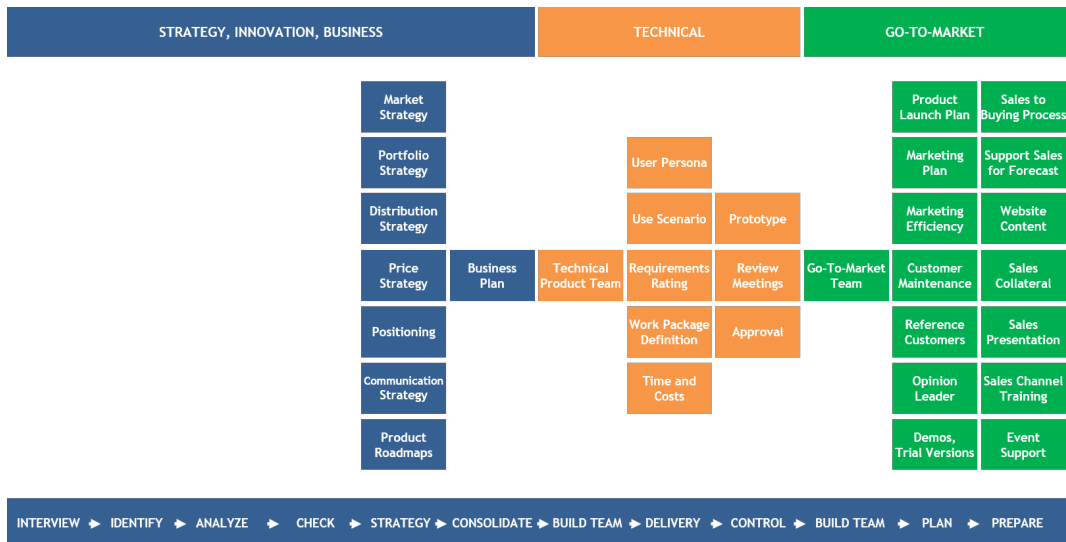
Es ist also sehr unwahrscheinlich mit einem Produkt erfolgreich zu werden, wenn man direkt beim Punkt Innovation startet.

Definition:

*Erst wenn du das Problem kennst, kannst du über das Problem nachdenken und eine Idee für dessen Lösung entwickeln. Und wenn dieses Problem noch niemand gelöst hat, ist die Lösung automatisch eine Innovation.*

## STRATEGIE

Was wir auch immer wieder erleben sind Unternehmungen, die gleich beim Thema Strategie beginnen, ohne die vorherigen Schritte aus dem Open Product Management Workflow durchgeführt zu haben. Dies ist ähnlich wie das Vorgehen beim Thema Innovation. Es werden Karteikarten vollgeschrieben und an Pinnwände geheftet.



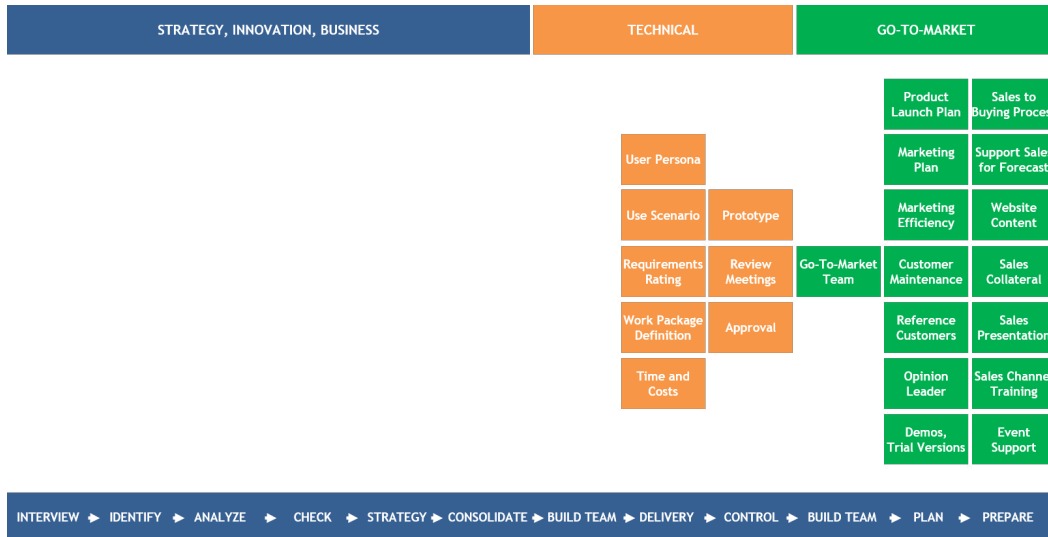
Ohne die anfänglichen Informationen ist es unmöglich Produktstrategien abzuleiten, denn es ist sehr schwer folgende Fragen zu beantworten:

- Wie sieht die Marktmessage aus? d.h. schwer zu kommunizieren, welche Probleme mit dem Produkt für Kunden gelöst wurden
- Wer ist überhaupt die Zielgruppe?
- Wie groß ist das Marktpotenzial und lohnt sich die Investition?
- Wo und über welche Kanäle kauft die Zielgruppe ein?
- Wo und in welchen Medien informiert sich die Zielgruppe?
- Wie ist das Preisempfinden bzw. was ist der Zielgruppe das Produkt wert?

An dieser Stelle weisen wir darauf hin, dass wir stets davon sprechen Strategien abzuleiten. Wie diese abgeleitet werden und welche Zusammenhänge es zwischen den einzelnen Punkten gibt, werden wir später in der Phase "Strategy" aufzeigen.

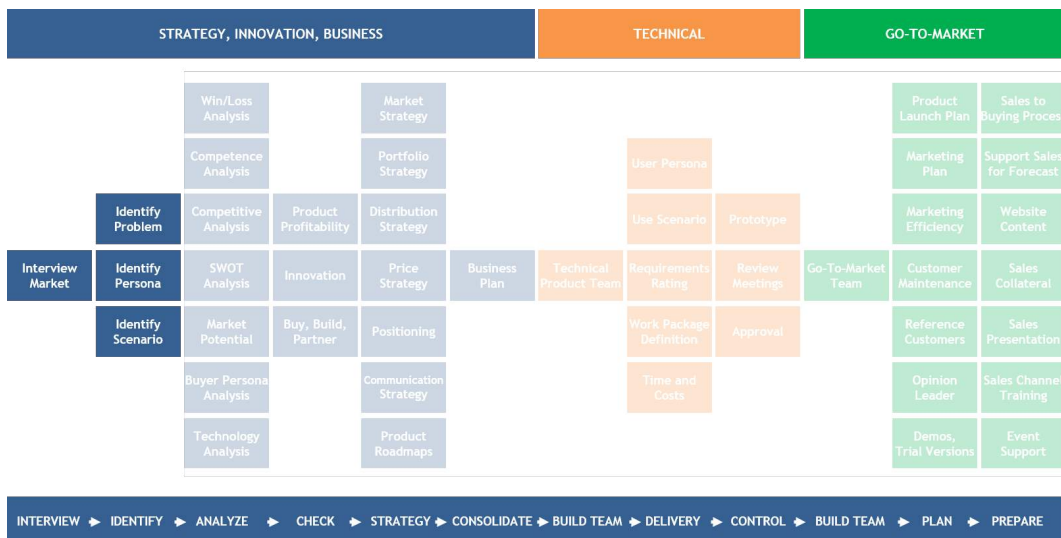
## ANFORDERUNG PRIORISIEREN, ZEIT UND KOSTEN ABSCHÄTZEN

Es gibt natürlich auch die ganz harten Fälle. Diese fangen gleich in der Technik an, das heißt sie entwickeln erst Produkte und suchen sich hinterher einen Markt. Dies ist kein Scherz, leider haben wir häufiger von solchen Praktiken erfahren.



Wir werden dann stets gefragt, ob es für das fertige Produkt einen Markt geben könnte. Es ist sicherlich möglich auch hier noch etwas zu retten und ein sogenanntes Reverse-Engineering im Bereich Produktmanagement vorzunehmen, aber es ist sehr schwer und auch sehr teuer. Denn dafür fehlen, wie bereits vorher gezeigt, die Probleme, die Szenarien, in denen die Probleme auftreten oder eben auch die Persona für die wir das Produkt entwickeln.

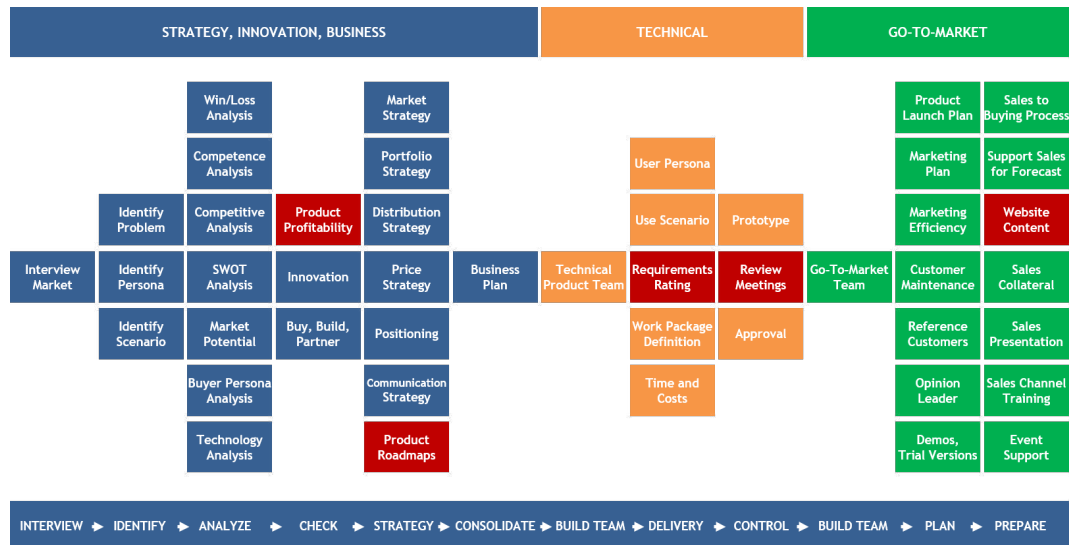
Daher sollte man stets mit dem Interview anfangen und anschließend die Marktprobleme, die Persona und Szenarien identifizieren.





## TYPISCHE VORGEHENSWEISE DER PRODUKTMANAGER

Sehr häufig erleben wir in der Praxis, dass sich Produktmanager in ihrer täglichen Arbeit lediglich um die folgenden Punkte aus dem Open Product Management Workflow kümmern.



Wenn wir Glück haben, überprüfen die Produktmanager die Produktprofitabilität mit Hilfe von KPIs, auf welche wir später noch genauer eingehen.

Ein Punkt, um den sich Produktmanager sehr häufig kümmern, sind Roadmaps, also die Pläne wann was geliefert wird. Wir haben Produktmanager erlebt, die sich mit einer wahnsinnigen Hingabe diesem Schritt widmen.

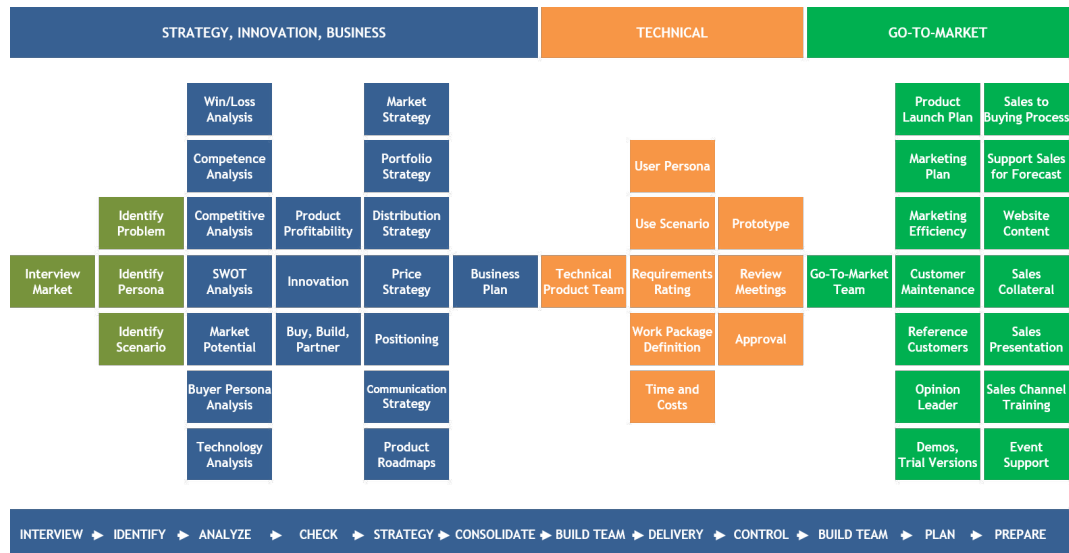
Ein weiterer Aspekt des Workflows, welcher sehr zeitaufwendig ist, weil er für viele Diskussionen sorgt, ist die Anforderungsbewertung (Requirements Rating). Hier können schon einmal mehrere Wochen vergehen, in denen sich die Manager aus der Entwicklung sowie die Produktmanager in Räume einschließen und die Köpfe heiß diskutieren. Das kostet dann so richtig Nerven und Geld.

In den dann folgenden Review-Meetings wird dann häufig weiter hitzig diskutiert und versucht, die Fehler der fehlenden strategischen Planung wieder zu korrigieren, ohne echte Marktfakten zu kennen.

Ganz zum Schluss, wenn das Produkt dann schon fertig ist, will die Marketingabteilung noch Texte für die Webseite oder Broschüren, aber eigentlich nerven die damit ja nur. Oder?

## WELCHES EINE, WELCHE WENIGEN?

Häufig werden wir gefragt, welches eine, welche wenigen dieser ganzen „Kästchen“ denn gemacht werden sollen, denn alle Schritte durchzugehen ist doch sehr aufwendig. Unsere Antwort lautet immer: „Fangt zuerst mit den Interviews an und automatisch lassen sich dann daraus die Probleme, Persona und Szenarien identifizieren.“



Hat man erst einmal eine gewisse Menge an Interviews geführt und die Ergebnisse an Vorgesetzte und das Management weitergeben, merkt man wie positiv das ankommt. Dann wird man automatisch alle weiteren Dinge, wie Analysen, vornehmen um zu beweisen, dass die Erkenntnisse vom Markt her richtig sind.

Gleichzeitig ergeben sich wiederum Punkte mit denen sich überprüfen lässt, ob gewisse Dinge richtig sind. Es kommt in der Praxis häufiger vor, dass vom Topmanagement gefragt wird, ob man ein bestimmtes Produkt herstellen könnte. Dann helfen die Interviews, die Prüfung, ob überhaupt ein Marktproblem existiert, welches mit dem zukünftigen Produkt gelöst werden soll und welche Person dieses Problem denn hat. Des Weiteren gilt herauszufinden, ob eine mögliche Lösung überhaupt im Rahmen der Kernkompetenzen der eigenen Abteilung bzw. des eigenen Unternehmens liegt. Mit einer kurzen Analyse kann überprüft werden, ob es schon Lösungen von potenziellen Wettbewerbern gibt. Somit wird schnell klar, ob es überhaupt Sinn macht in einen Markt einzutreten. Gibt es bereits mehrere potenzielle Wettbewerber mit einer ähnlichen Lösung, so empfehlen wir von einem Markteintritt Abstand zu nehmen.

Wenn dennoch über einen Markteintritt nachgedacht wird, dann sollte hier als Ergebnis der Wettbewerbs- und SWOT-Analyse eine klare Strategie abgeleitet werden, die beschreibt wie der Wettbewerb zu schlagen ist. Zu überprüfen ist selbstverständlich auch das Marktpotenzial, denn dies wird für die grobe Kalkulation von Investition und zu erwartendem Gewinn benötigt. Somit kann dann der Argumentation auch etwas Zahlenmaterial hinzugefügt werden. Diese Zahlen lassen sich mit den soeben gewonnenen Erkenntnissen und etwas Markterfahrung sehr einfach erstellen.

## PRODUKTMANAGEMENT VS. PRODUKTMARKETING

Häufig werden wir auch gefragt: „Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Produktmanagement und Produktmarketing?“ Diese Frage ist einfach zu beantworten, denn sämtliche strategischen Arbeiten im blauen Bereich des Open Product Management Workflow sowie die Arbeiten im technischen (orangenen) Bereich gehören zum Produktmanagement. Der grüne Bereich des Go-To-Market sind die Aufgaben des

Produktmarketings, falls diese Rollen in ihrem Unternehmen geteilt sind. Vereinfacht gesagt: Der Produktmanager hat das Ohr am Markt und Produktmarketing kommuniziert in Richtung Markt.



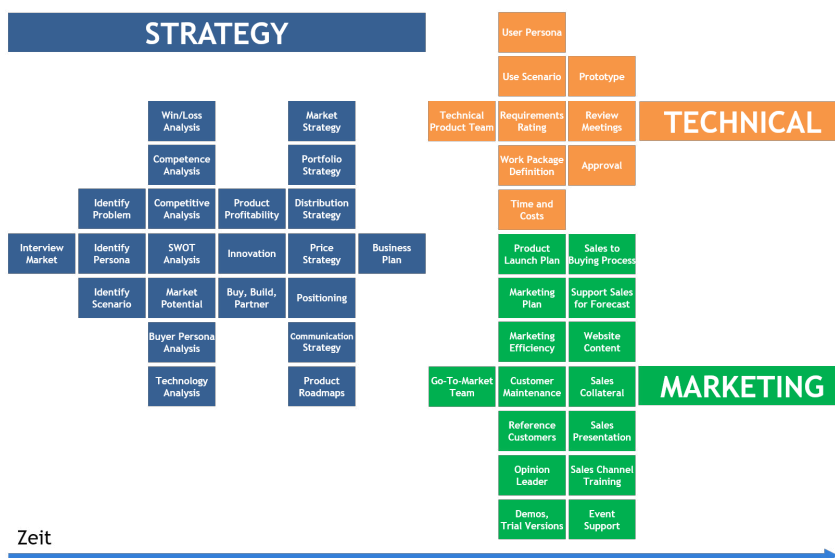
Produktmanager



Produktmarketing

### VERTEILUNG DER AUFGABEN

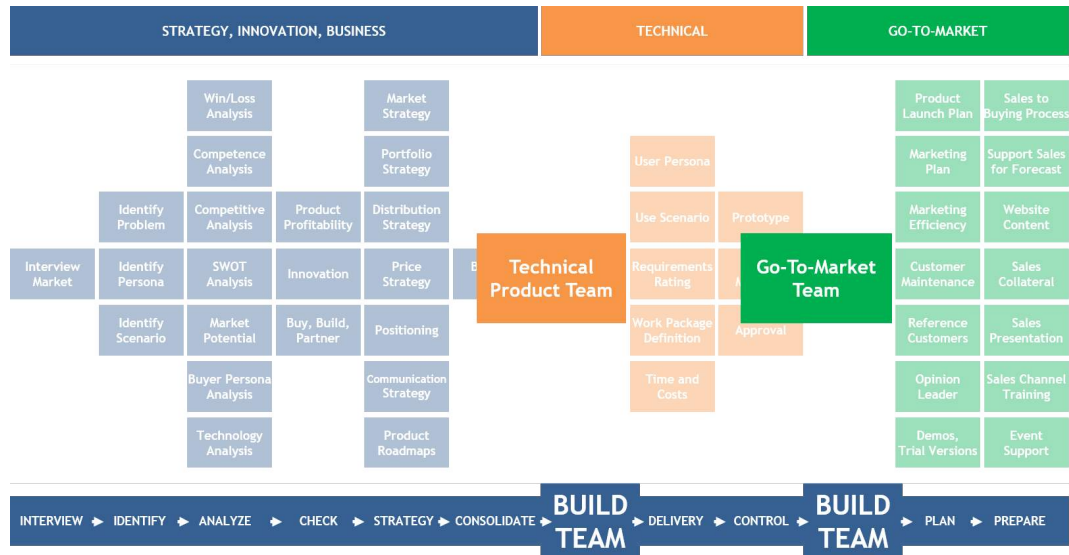
Viele Produktmanager erledigen alle drei Bereiche des Produktmanagements, das heißt Strategie, Technik und Go-To-Market in einem. Die Erfahrung zeigt: Dabei bleibt meist der strategische Teil auf der Strecke sowie auch das Go-To-Market, da sich viele Produktmanager überwiegend im Bereich Technik bewegen. Häufig sollen dann die technischen Produktmanager den strategischen Teil und das Go-To-Market mit übernehmen. Dies ist aus unserer Erfahrung fast unmöglich, denn die Betreuung des technischen Produktes ist sehr zeitaufwendig. Daher unsere Empfehlung: Derjenige Produktmanager, der den strategischen Teil bearbeitet, kann gleichzeitig das Go-To-Market mit übernehmen. Die Rolle des technischen Produktmanagers sollte von einer eigenständigen Person übernommen werden.



Vom zeitlichen Ablauf her kann der strategische Teil als erstes erledigt werden. Der technische sowie der Go-To-Market Teil können parallel dazu laufen. Es ist nicht zu unterschätzen, welchen Zeitaufwand ein erfolgreiches Go-To-Market bedeutet. Mehr zu einem erfolgreichen Go-to-Market erfahren Sie in unserem Kurs: „Erfolgreiches Go-To-Market“.

## LEITER VIRTUELLER TEAMS

Der Produktmanager hat selbst keine personelle Verantwortung. Daher ist für ihn schwierig direkte Anweisungen an die Kollegen in den anderen Abteilungen zu geben. Wie Sie bereits im Kapitel „Aufgaben des Produktmanagements“, am Beispiel der Firma Procter & Gamble (USA) erfahren haben, wurde das Produktmanagement geschaffen, damit eine es einen produktverantwortlichen Koordinator gibt. Aus diesem Grund kommt den Produkt-Teams im Open Product Management Workflow eine besondere Bedeutung zu.



Wie anhand des Schaubildes zu sehen ist, gibt es zwei dieser sogenannten Produkt-Teams, für die der Produktmanager verantwortlich ist.

So gibt es das Technische Produkt-Team und das Go-To-Market-Team, die beide vom Produktmanager einberufen werden.

Merke:

*Erfahrene Produktmanager wissen, dass sie kein Produkt managen, sondern dass eine sehr wichtige Aufgabe der Produktmanager darin besteht, die virtuellen Produktteams zu formieren, zu informieren und zu managen.*

Wissen Sie im Übrigen was das Wort „managen“ bedeutet, beziehungsweise woher es sich ableitet? Das Wort "managen" leitet sich vom italienischen Wort maneggiare ab und bedeutet so viel wie „führen“, „leiten“, „an die Hand nehmen“.

Ein Produkt lässt sich nur schwer führen sowie leiten. Die Kollegen der virtuellen Teams hingegen schon und oft sind sie auch dankbar dafür, dass sie jemand an die Hand nimmt und die Gesamtkoordination übernimmt.

## TECHNISCHES-PRODUKT-TEAM

Das Technische Produkt-Team besteht aus den folgenden Rollen:

- Strategischer Produktmanager
- Technischer Produktmanager/Product Owner
- Projektmanager-Entwicklung
- Produkt-Architekt/Requirements Engineer
- User Experience/Designer
- Qualitätskontrolle

Falls Sie weitere Rollen in Ihrem Unternehmen definiert haben, die Sie für notwendig halten, fügen Sie diese Kollegen dem Technischen Produkt-Team einfach hinzu.

Weitere ausführliche Informationen zum Technischen Produkt-Team erhalten Sie in unserem Kurs "Technisches Produktmanagement"

## GO-TO-MARKET-TEAM

Ihr Go-To-Market-Team kann aus den folgenden Rollen bestehen:

- Produkt(marketing)manager
- Operationsmanager
- Marketing & Kommunikation
- Vertrieb
- Webseiten-Management
- Customer Care/Kundenbetreuer
- Technischer Support

Ausführliche Informationen zu den Rollen und Aufgaben des Go-To-Market-Teams erhalten Sie in unserem Kurs "Erfolgreiches Go-To-Market/Produktmarketing"

Folgendes haben beide Produkt-Teams gemeinsam:

1. Sie werden vom Produktmanager einberufen
2. Sie treffen sich regelmäßig in der Product Phase
3. Sie arbeiten an denselben Zielen, überprüfen diese und passen diese ggf. regelmäßig an

## OPEN PRODUCT MANAGEMENT WORKFLOW™ – GAP ANALYSE

Damit man die Teams erfolgreich koordinieren kann, sollte man wissen, welche Abteilung eigentlich was macht und welche Aufgaben sie im Unternehmen übernimmt.

Es hat sich in den Jahren immer wieder gezeigt, dass in vielen Firmen ein unterschiedliches Verständnis über die Verteilung der Aufgaben besteht.

Folgendes ist herauszufinden:

- Wer erledigt welche Aufgaben?
- Hat jeder das gleiche Wissen und Verständnis was die Aufgaben
  - der verschiedenen Abteilungen sind?
  - von Produktmanagement und Produktmarketing sind?
- Wie wichtig werden die einzelnen Aufgaben eingeschätzt?
- Mit welcher Priorität werden die Aufgaben bearbeitet?

Dafür haben wir für Sie als Werkzeug (1) die Open Product Management Workflow – Gap Analyse (1) entwickelt. Diese hilft Ihnen und Ihren Kollegen ein gemeinsames Verständnis für die Aufgaben und Rollen zu finden.

Sie hilft ihnen also ein Problem zu lösen, welches sehr häufig von Produktmanagern und Unternehmen benannt wird.

Im Produktmanagement-Team sollte zunächst jeder einmal die Analyse (1) für sich ausfüllen. Vergleichen Sie die Ergebnisse, werden Sie erstaunt sein, wie unterschiedlich diese ausfallen.

Im zweiten Schritt wird die Gap Analyse an die umliegenden Abteilungen wie Vertrieb, Marketing und Entwicklung zum Ausfüllen gegeben. Falls Sie bereits Produkt-Teams eingeführt haben, bitten Sie die Kollegen gemeinsam mit ihnen diese Analyse durchzuführen. Das Ergebnis kann dann gemeinsam ausgewertet und entsprechend korrigiert werden.

Die Lücken, die sich bei dieser Analyse auftun, sind erstaunlich und man sieht, dass einige Aufgaben in anderen Abteilungen vermutet werden, als diese in Wirklichkeit erledigt werden. Wichtig ist, dass jede Aufgabe, jedes Kästchen des Open Product Management Workflow abgearbeitet wird, wobei es bis auf wenige Ausnahmen egal ist, von wem im Unternehmen diese Aufgaben übernommen werden.

Nutzen Sie die Gap-Analyse, wenn in Ihrem Unternehmen Rollen und Aufgaben sowie deren Priorisierung unklar sind.

Zusammenfassung.

Fassen wir also kurz zusammen, was die Aufgaben eines strategischen Produktmanagers sind:

- Regelmäßig Interviews führen
- Identifizieren und Quantifizieren von Problemen, Szenarien, Persona
- Analysieren des gesamten Marktes
- Laufende Überprüfung des Businesserfolges
- Ableitung von Strategien & Marktmassage
- Die virtuellen Teams formieren, informieren und managen

## BUSINESSPLAN

Bevor wir uns alle weiteren Punkte des Open Product Management Workflow™ anschauen, kommen wir zum Businessplan, denn alle weiteren Analysen sowie Auswertungen werden an dieser Stelle konsolidiert.

Ziel des Businessplanes ist eine Grundlage für eine Entscheidungsvorlage zu erstellen, welche wir benötigen, um Investitionen und Strategien gegenüber dem Management, typischerweise den Geldgebern, zu rechtfertigen.

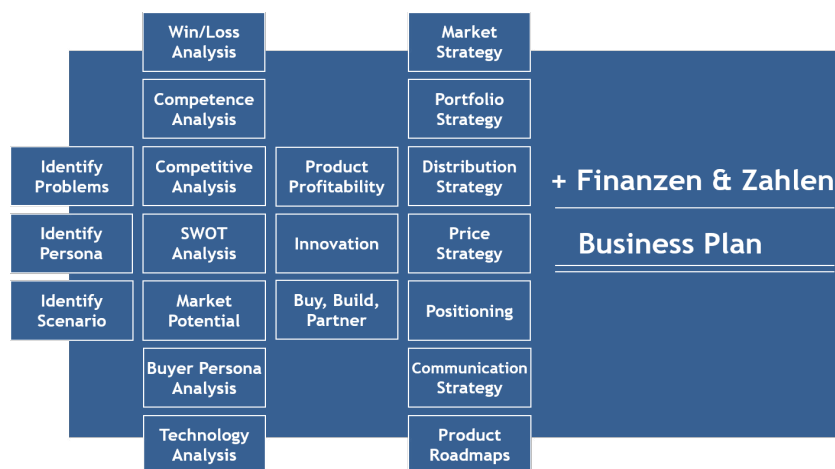
Henry Ford sagte einmal:

*„Wenn es ein Erfolgsgeheimnis gibt, dann liegt es in der Fähigkeit, sich in die Sichtweise des anderen hineinzusetzen und die Dinge sowohl aus seinem Blickwinkel als auch aus dem eigenen zu sehen.“*

Einerseits können wir das auf unsere Marktteilnehmer, also das Kundenverhältnis beziehen. Andererseits aber auch auf diejenigen, für die wir Entscheidungsvorlagen erstellen, damit diese dann auf deren Basis agieren können. In den meisten Fällen betrifft es das Management oder Investoren.

Die Entscheider benötigen eine Entscheidungshilfe, denn sie müssen verstehen, wie die Erfolgsaussichten für unser Produkt aussehen. Der Businessplan soll die strategische Marktausrichtung und Planung zeigen. Probleme, Analysen, Potenziale und Strategien sowie die Aussichten der geschäftlichen Entwicklung müssen verständlich und faktenbasiert dargestellt werden, denn die Entscheider müssen Investitionen planen, die Risiken verstehen und bewerten. Deshalb sollten wir auch die Abhängigkeiten zum Markt und zu anderen Wettbewerbern aufzeigen.

Die folgende Grafik zeigt, welche Ergebnisse der strategischen Arbeit in den Businessplan einfließen.



Wie man sieht, sind es sämtliche Ergebnisse der Analysen, die Auswertung der Interviews sowie die abgeleiteten Strategien und Zahlen, die in den Businessplan einfließen.

Aus dem Businessplan wird dann eine kompakte Entscheidungsvorlage, meist eine PowerPoint-Präsentation für das Management erstellt.

## GATE PROZESS

In zahlreichen Unternehmen ist die Freigabe eines Businessplans und eines Produktes in mehrere Stufen unterteilt, in sogenannte Gates.

Wir haben Unternehmen gesehen, in denen es sieben und mehr dieser Gates, also Schritte bis zum endgültigen

Produktlaunch gibt.

Für die Erstellung eines Businessplanes nutzen wir hier exemplarisch zwei Gates (Schritte).

Im Schritt 1:

1. Identifizieren wir die Probleme des Marktes
2. Quantifizieren die Häufigkeit dieser Marktprobleme mit einer Anzahl von ca. 6 Interviews
3. Identifizieren die Persona
4. Finden heraus, ob eine Bereitschaft besteht, für eine Lösung der Probleme zu bezahlen
5. Überprüfen, ob eine Lösung zu unseren Kernkompetenzen zählt
6. Führen wir eine grobe Analyse des Wettbewerbs durch (Anzahl, Stärken, Bedeutung)

Aus obigen Ergebnissen erstellt man einen sogenannten Business-Vorschlag (17), reicht diesen ein und erwartet dann die Entscheidung, ob dieser Business Vorschlag angenommen oder abgelehnt wird.

Für den Business-Vorschlag erhalten Sie von uns als Vorlage das Dokument 17.

Der Grund für die Erstellung des Business-Vorschlages (17) im ersten Schritt ist, dass die Erstellung eines vollständigen Businessplanes mit allen notwendigen Analysen auch Zeit und somit Geld kostet, was wiederum investiert werden muss. So ist zum Beispiel der zeitliche Aufwand für eine vollständige Wettbewerbsanalyse im Rahmen ihrer täglichen Arbeit ca. 4 Wochen.

Wenn dann der Business Vorschlag geprüft und die initiale Freigabe für die Vervollständigung des Businessplanes erteilt wurde, folgt:

Schritt 2:

7. Weitere Interviews führen
8. Sämtliche Analysen durchführen und vervollständigen
9. Die Strategien ableiten
10. Businessplan mit Zahlenwerk versehen.

Am Ende erstellt man eine kurze Entscheidungsvorlage, welche man meist in Form einer PowerPoint-Präsentation vorstellt.

## KLASSISCHER BUSINESSPLAN – DOKUMENT 18

Der klassische Businessplan (18) ist ein Dokument, welches bereits in vielen Unternehmungen existiert. Er besteht meist aus einigen Überschriften und ganz vielen Lücken. Die Produktmanager schreiben ihre Ergebnisse unter diese Überschriften.

Der klassische Businessplan (18) ist oft wie folgt aufgebaut:

1. Zusammenfassung oder Executive Summary
2. Businessplan, d.h. Analysen und Ergebnisse
3. Probleme/Anforderungen
4. Go-To-Market-Strategie
5. Anhang

Mit Dokument 18 erhalten Sie unsere Vorlage eines solchen klassischen Businessplans.



## AGILE BUSINESS PLAN™ – DOKUMENT 19

Im Laufe der Jahre haben wir mit vielen Geschäftsführern gesprochen, die uns die folgenden Dinge über die Businesspläne ihrer Produktmanager berichteten:

- Die vorgelegten Entscheidungsvorlagen liefern keine Begründung und Rechtfertigung für Investitionen
- Fehlendes Vertrauen in die Businesspläne, denn es fehlen Marktfakten und echte Marktzahlen
- Die Marktmessage liefert Kunden keine echten Mehrwerte und ist für Kunden schwer verständlich.

Auch die Leiter von Produktmanagement Abteilungen haben uns berichtet:

- Die Entscheidungsvorlagen sind unzureichend, denn es fehlen Fakten und Marktzahlen
- Investitionen und Ressourcen sind nicht planbar und können gegenüber der Geschäftsleitung mit den vorgelegten Businessplänen nicht begründet werden
- Sie haben wenig Vertrauen in die Arbeit der Produktmanager, da Marktwissen fehlt
- Alles zusammen führt dazu, dass die Motivation der Produktmanagement Teams nicht optimal ist

Als Ursache für dieses Dilemma haben wir über die Jahre die Formen des klassischen Businessplans ausmachen können. Durch seine Form - Überschriften mit Lücken - fördert er es, dass Produktmanager, die keine Marktfakten haben, viel Prosa in die Lücken schreiben können.

Dieses Schreiben kostet Zeit und somit Geld. Hinzu kommt, dass niemand gerne einen solchen Businessplan schreibt.

Auch das Lesen dieser klassischen Businesspläne ist sehr zeitaufwändig. Und wer liest sie schon gern, diese Prosa der Produktmanager?

Da sie nur wenige Fakten enthalten, schaffen sie kein Vertrauen beim Leser.

Aber warum schreibt man heute trotzdem immer noch Businesspläne? Weil sie die notwendige Grundlage für Entscheidungen sind. Daher werden diese auch heute noch gefordert.

Da uns die Probleme des Top-Managements und der Leiter des Produktmanagements bekannt waren, haben wir uns daran gemacht eine andere Form des Businessplans zu entwickeln, der all die Probleme löst. Als Ergebnis entstand der sogenannte Agile Business Plan – Dokument 19, den Sie in unserer Schulung erhalten.

Sie erhalten von uns als Werkzeug den Agile Business Plan (Dokument 19), welcher folgende Vorteile bietet:

1. Man schreibt nur noch kurze, faktenbasierte Stories
2. Der Businessplan basiert auf echten Marktdaten, was auch schnell vom Management geprüft werden kann
3. Man füllt nur noch Vorgaben aus und schreibt keine seitenweise Prosa mehr
4. Das Ausfüllen geht schnell, denn man beantwortet Fragen, kreuzt an oder füllt kurze Tabellen aus
5. Der Agile Business Plan kann wiederverwendet und weiterentwickelt werden
6. Anpassung sind innerhalb weniger Minuten möglich, das heißt man schreibt innerhalb kürzester Zeit einen Businessplan, der ebenso schnell auch gelesen werden kann
7. Alle Fakten und offenen Punkte werden schnell erfasst
8. Wenn Mitarbeiter wechseln, bleibt alles nachvollziehbar, weil die Daten und Fakten hier dokumentiert sind
9. Selbst bei kleinen Datenmengen können Trends schon abgeleitet werden, da der Agile Business Plan auf 100% Marktfakten basiert
10. Das Top-Management kann das Level des Vertrauens selbst bestimmen, da die Datenbasis ersichtlich ist

Die Vorlage des Agile Business Plans, welches Sie als Dokument 19 von uns erhalten, enthält rote Textpassagen. Dies sind Hinweise für das Ausfüllen, welche Sie löschen können.

Tragen Sie an den entsprechenden Stellen des Dokumentes ihre Informationen ein, dann werden diese automatisch in der Executive Summary übernommen. Schauen Sie sich das Dokument 19 einmal in Ruhe an. Sie werden feststellen, dass Sie sämtliche Informationen jederzeit an Ihr aktuelles Tagewerk anpassen können. Gelangt man also zu neuen Informationen, können diese sicher hinterlegt werden. Der Agile Business Plan ist Ihre Datenbank, in der alle wichtigen Business- und Strategieentscheidungen hinterlegt sind, die jederzeit angepasst werden können, d.h. er ist flexibel bzw. agil. Daher hat der Agile Business Plan im Übrigen auch seinen Namen.

## EXECUTIVE SUMMARY (EINLEITENDE ZUSAMMENFASSUNG FÜR MANAGEMENT):

Die Executive Summary, also die Zusammenfassung und der Überblick über den Businessplan, stellt für die meisten Produktmanager eine Herausforderung dar. Die Executive Summary wird für das Top-Management benötigt, da es eine kurze Zusammenfassung bevorzugt, statt eines mehrseitigen Businessplans. Im Folgenden sind die Punkte aufgeführt, welche eine Executive Summary enthalten sollte.

Diese Fragen sollten beantwortet werden:

- Welches Problem hat die Persona? Was stört sie, was nervt sie?
- Wie und wieviel verliert die Persona an Zeit und Geld?
- Ist die Persona bereit für eine Lösung ihres Problems zu zahlen?
- Warum ist es unsere besondere Kompetenz eine Lösung zu schaffen?
- Wer sind unsere Wettbewerber und wie viele Wettbewerber gibt es?
- Was ist unsere Strategie, um Wettbewerber zu schlagen?
- Wie groß ist das Marktpotenzial und welchen Anteil erwarten wir für uns?
- Welche Risiken und Chancen gibt es für das Unternehmen?
- Wie ist unsere Vertriebs- und Kommunikationsstrategie und passen diese zum Informations- und Einkaufsverhalten der Kaufentscheider?
- Wie sehen die zu erwartenden Zahlen der nächsten Jahre aus?

## FINANZEN UND ZAHLEN

Wenn der Businessplan erstellt wurde, wird er um Finanzen und Zahlen erweitert. Die folgenden Zahlen sollten auf jeden Fall enthalten sein:

- Alle relevanten Kosten
- Unternehmensspezifische Kostenumlagen
- Preise, Stückzahlen und Umsatz
- Absatzzahlen nach Vertriebskanal
- Kosten/Marge je Vertriebskanal
- Gewinn und Verlust pro Monat
- Aufaddieren von Gewinn und Verlust
- Gesamtinvestitionsbedarf
- Zeitpunkt und Dauer, bis reale Gewinne erwirtschaftet werden

Als Beispiel erhalten Sie von uns in den digitalen Unterlagen, welche sie herunterladen können, eine Excel-Tabelle, die solch eine Berechnung von Zahlen enthält.

Dieses Excel-Dokument für den sogenannten Business-Case eines Businessplanes haben wir zusammen mit

erfahrenen Top-Managern aus der deutschen Wirtschaft für Sie entwickelt. Die Excel-Tabelle basiert also auf vielen Jahren Erfahrung aus der Praxis.

## ZUSAMMENFASSUNG BUSINESSPLAN

Fassen wir das Thema Businessplan zusammen:

Ein Businessplan sollte immer eine Geschichte mit Fakten sein. Eine verständliche Story über eine Person, welche beschreibt, wie diese Person Zeit und/oder Geld verliert, welche Probleme sie hat. Beschrieben werden sollte auch, wie dringlich das Problem ist und wie häufig dieses auftritt. Es sollte auch geklärt werden, ob die Person entsprechend bereit ist, für eine Lösung zu bezahlen.

### Praxistipp:

Einige Hinweise für die Präsentation des Businessplans:

Verwenden Sie niemals Worte wie: „ich glaube“, „ich denke“, denn diese stellen eine Meinung oder Vermutung dar und erwecken den Eindruck, als ob Sie keine Marktfakten hätten.

Verwenden Sie stattdessen lieber Sätze wie: "Die Erfahrung vom Markt hat gezeigt ..." oder "In 25 von 30 Kundeninterviews habe ich erfahren ...".

Zeigen Sie die Ergebnisse der Analysen. Die detaillierten Analysen selbst dienen als Beweis Ihrer Ableitung, als Nachweis wo die Ergebnisse herkommen.

Präsentieren Sie die abgeleiteten Strategien. Zeigen Sie wie die Strategien abgeleitet wurden und woher die Erkenntnisse kommen. Gehen Sie kurz auf die Zahlen des Business-Cases ein und geben Sie eine kurze Aussicht für die nächsten Jahre.

Wenn man diese Punkte beachtet und den Agile Business Plan für die Arbeit nutzt, dann wächst das Vertrauen des Managements in die Entscheidungsvorlagen und die Wahrscheinlichkeit des Erfolges. Oder um es mit den Worten von Jeff Bezos, CEO bei Amazon Inc. zu sagen:

*"Das großartige an faktenbasierten Entscheidungen ist, dass sie die Hierarchie überstimmen."*

The image shows a screenshot of a software interface for product management. On the left is the 'Product Management Dashboard' with a sidebar menu and a main content area titled 'Business Plan'. The dashboard lists various analysis tools like Win/Loss, Competitor, and SWOT. The main content area shows a step-by-step process for creating and approving a business plan. On the right is a presentation slide titled 'Management Summary' and 'Marktsegmente & Potentiale alle Länder'. The slide contains text about market potential, a list of tasks, and two charts: a pie chart for 'Potential des Segments' and a bar chart for 'Potential pro Persona'.

Sie erhalten mit einem Klick eine fertig strukturierte Businessplan-Entscheidungsvorlage als Präsentation für die Geschäftsleitung mit Hilfe des Product Management Dashboards.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 info@pro-productmanagement.com www.pro-productmanagement.com

## PRODUKT VS. PROJEKT

Immer wieder stoßen wir auf ein Verständnisproblem bei Produktmanagern, aber auch generell in Unternehmen, das sich am besten mit der Frage formulieren lässt: Was ist aus Sicht des Produktmanagements der Unterschied zwischen einem Produkt und einem (Kunden)Projekt?

Folgende einfache Definitionen spiegeln den Unterschied wieder:

Definition Projekt:

*Erstellt oder fertigt man speziell etwas auf Grund der Anforderungen eines Kunden, so bezeichnet man dieses als Projekt.*

Definition Produkt:

*Produkte sind Dinge, mit denen man Probleme löst, die im Markt weitverbreitet sowie dringend sind und für die es mehrere Kunden gibt, die bereit sind für die Lösung zu bezahlen.*

Fazit:

Ein Projekt ist eher eine Auftragsarbeit, für die es keinen Businessplan benötigt. Ebenfalls benötigt es keine weitere Vermarktung des Ergebnisses, das für den Kunden geschaffen wurde.

Beim Produkt hingegen muss der gesamte Markt ausführlich analysiert, Probleme identifiziert sowie deren Verbreitung ermittelt werden. Die Ergebnisse sämtlicher Analysen müssen erkennbar sowie nachvollziehbar dargestellt und konsolidiert werden. Dafür nutzt man typischerweise einen Businessplan. Nach der Entscheidung, ob alle notwendigen Investitionen getätigt werden, erfolgen Fertigung *und* Vermarktung.

## EIN „PRODUKT“ FÜR EINEN KUNDEN ENTWICKELT UND NUN AN VIELE KUNDEN VERKAUFEN. GEHT DAS?

Immer wieder erzählen uns Produktmanager, dass von ihrem Unternehmen ein „Produkt“ für *einen* Kunden nach dessen Anforderungen entwickelt wurde. Nach erfolgreicher Fertigstellung beschließt das Unternehmen, dass es dieses „Produkt“ nun an eine Vielzahl weiterer Kunden verkaufen möchte.

Es wird dann eine Weile versucht das „Produkt“ zu verkaufen. Am Ende kommen die Produktmanager dann in unsere Ausbildung und möchten bei uns lernen wie dieses „Produkt“ nun doch erfolgreich vermarktet werden kann.

Sie haben im vorherigen Abschnitt die Definition von Projekten und Produkten kennengelernt.

Bitte beantworten Sie für sich kurz die folgenden Fragen:

1. Handelt es sich bei dem geschilderten „Produkt“ um ein Produkt oder um ein Projekt?
2. Warum scheitert der Verkauf des „Produktes“ an eine Vielzahl weiterer Kunden?

Haben Sie die Fragen für sich beantwortet?

Gut, dann beantworten wir nun gemeinsam die Fragen und Sie können Ihre Antworten überprüfen.

Wenn Sie bei der ersten Frage geantwortet haben, es handelt sich um ein Projekt und nicht um ein Produkt, dann ist Ihre Antwort richtig.

Für das Scheitern des Verkaufs an eine Vielzahl weiterer Kunden gibt es folgende Gründe.

1. Für eine erfolgreiche Vermarktung eines Produktes ist es notwendig, dass kommuniziert wird, welche Probleme das Produkt löst. Die Probleme, die für den *einen* Kunden gelöst werden, sind unbekannt, da man vom Kunden nur Anforderungen erhalten hat.
2. Auf Basis dieser Anforderungen wurde das Projekt für den Kunden gefertigt/entwickelt.
3. Da die gelösten Probleme unbekannt sind ist *keine* Überprüfung möglich, ob diese Probleme weitverbreitet sind.

Um es einfacher zu verdeutlichen, nutzen wir folgendes Beispiel:

Das, was das Unternehmen für den einen Kunden als Auftrag gefertigt hat, entspricht einem Maßanzug. Nun versucht das Unternehmen diesen Maßanzug an eine Vielzahl von Kunden zu verkaufen. Was bedeuten würde, dass alle anderen Marktteilnehmer die gleichen Maße wie der eine Kunde haben.

Dass nicht alle Marktteilnehmer die gleiche Konfektionsgröße haben, wissen wir aus unserer Erfahrung.

### WAS KANN MAN TUN UM DAS PROJEKT DOCH NOCH ALS PRODUKT ZU VERKAUFEN?

Wenn das Projekt unbedingt doch noch als Produkt verkauft werden soll, so ist folgendes zu tun:

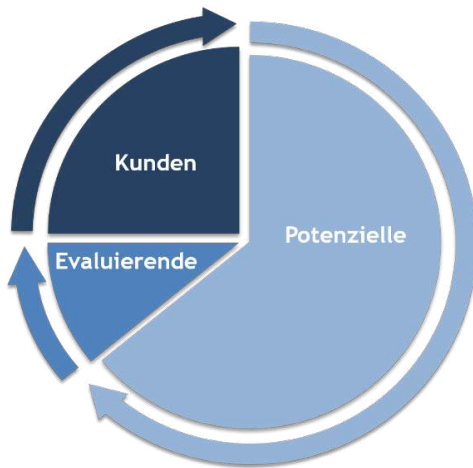
1. Finden Sie heraus, welche Probleme für den *einen* Kunden gelöst wurden.
2. Es gilt nun herauszufinden, ob diese Probleme weitverbreitet sind am Markt.
3. Quantifizieren Sie dazu mit geschlossenen Fragen am Markt, ob mögliche potenzielle Kunden diese Probleme haben und wie häufig.
4. Fragen Sie die potenziellen Kunden auch, ob diese bereit wären für die Lösung der Probleme zu bezahlen.
5. Stellt sich heraus, dass die Probleme weitverbreitet sind und potenzielle Kunden bereit sind für die Lösung der Probleme zu bezahlen, dann führen Sie alle weiteren Schritte des Open Product Management Workflows™, die nach dem Punkt „Identify Problems“ folgen aus.

Und bitte führen Sie wirklich erst alle Schritte durch, bevor Sie versuchen das Projekt als Produkt zu verkaufen.

## DEFINITION KUNDENARTEN

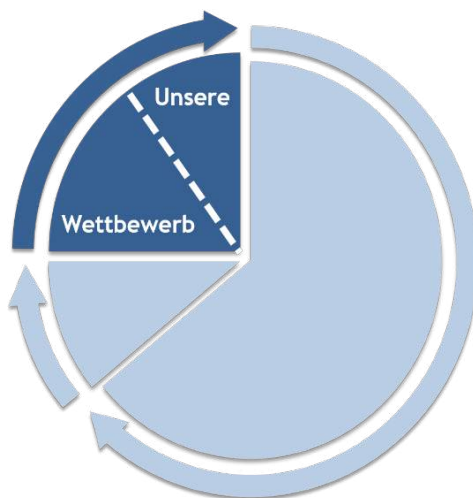
Für gewöhnlich sprechen wir im Arbeitsleben vom Kunden. Doch meinen wir immer dieselben Kunden? Schauen wir uns im Folgenden einmal an, welche Arten es wirklich gibt. Diese Definition ist Voraussetzung für das Verständnis vieler Dinge, die im Folgenden noch kommen werden. Sie sind die Voraussetzung das gesamte strategische und technische Produktmanagement, aber auch das Go-To-Market nach dem Open Product Management Workflow zu verstehen.

Nach unserer Definition gibt es drei Arten von Kunden. So haben wir zunächst den potenziellen, den evaluierenden und letztendlich den Kunden.



## KUNDEN

Fangen wir bei den Kunden an. Sie sind nach unserer Definition Kunden von uns selbst, sowie aber auch die des Wettbewerbs. Beide haben eine gemeinsame Eigenschaft, nämlich dass bereits primäre und bestehende Marktprobleme gelöst wurden. Entweder wurden diese Probleme von uns gelöst, was sie somit zu unseren Kunden gemacht hat. Oder die primären Marktprobleme wurden von einem unserer Wettbewerber gelöst, was sie wiederum zum Kunden des Wettbewerbs machte.



Bezüglich der Kunden stellt sich immer die Frage, welche neuen Probleme wir für sie lösen können, um neue Erträge zu erzielen. Bei den Kunden des Wettbewerbs stellt sich die Frage, wie wir ihnen helfen können, zu uns zu wechseln. Dabei gilt zu beachten, dass bei einem Wechsel möglicherweise Investitionen von unserer Seite notwendig sind, d.h. wenn wir einem Kunden helfen zu wechseln, müssen möglicherweise Daten migriert oder gesamte Systeme ausgetauscht werden.

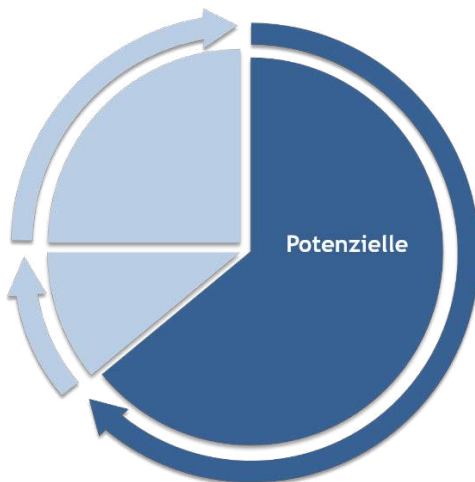
Ein einfaches Beispiel ist hier der Wechsel des Telefonanbieters bei einem Handy. Früher musste man bei Rufnummernmitnahme einen Betrag an den neuen oder alten Handyprovider zahlen. Heutzutage bietet der neue Provider die Möglichkeit, diese Kosten in Form einer Gutschrift zu übernehmen. Dabei entstehen für den neuen Anbieter Kosten, die er für den Kunden übernimmt. So sollte man sich also immer die Fragen stellen: Lohnt sich die Investition? Rechnet es sich für uns, den Kunden einen Wechsel zu ermöglichen oder ist es für uns interessanter sogenannte potenzielle Kunden zu erreichen?

Unsere Kunden kennen wir gut. Aktiven Kontakt zu ihnen pflegt stets der Vertrieb. Kunden melden sich aber auch beim Service und liefern daher Informationen zu unseren bestehenden Produkten. Je nach Geschäftsmodell sind Kunden der Umsatz der Vergangenheit bzw. der aktuelle Umsatz.

Es gibt aber auch Fälle, in denen bestehende Kunden wieder zu potenziellen Kunden werden können, und zwar dann, wenn sich bei ihnen Veränderungen ergeben, die ein noch nicht gelöstes Problem erzeugen. Solch eine Veränderung kann beispielsweise ein sich über die Jahre verändernder Arbeitsprozess sein.

## POTENZIELLE KUNDEN

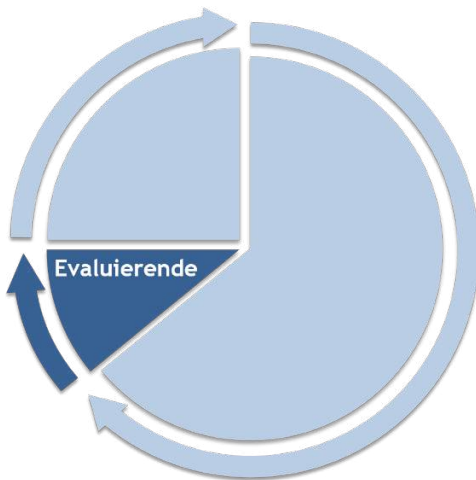
Potenzielle Kunden sind von der Art, für die weder der Wettbewerb noch wir ein Marktproblem gelöst haben bzw. ist den potenziellen Kunden die mögliche Lösung für ihr Problem noch nicht bekannt. Hier stellen sich die Fragen: Kennen und lösen wir deren Probleme? Wissen sie von unserer Lösung? Und warum kaufen sie nicht?



Die potenziellen Kunden sind noch anonym, d.h. weder Vertrieb noch Service spricht mit ihnen. Daher ist es die Aufgabe des Produktmanagements diese Art von Kunden zu finden und mit ihnen zu sprechen, da sie die beste Quelle für Informationen für zukünftige Produkte sind. Sie sind der Umsatz der fernen Zukunft. Der Anteil der potenziellen Kunden macht in den meisten Märkten den größten Anteil aus.

## EVALUIERENDE KUNDEN

Als dritte Gruppe gibt es die sogenannten evaluierenden Kunden.



Diese Gruppe kennt bereits ihre primären Probleme, sie ist auf der Suche nach einer Lösung und evaluiert verschiedenste Lösungen, daher auch der Name evaluierende Kunden. Häufig steht unser Vertrieb mit ihnen in Kontakt. Da diese Kunden gerade überprüfen, welches der Produkte sie kaufen werden, sind sie auch eine gute Quelle für eine spätere Win/Loss Analyse, denn hier stellt sich dann die Frage, warum sie bei uns gekauft oder eben nicht gekauft haben. Von ihnen erfahren wir auch, welches Problem unser Produkt für sie gelöst bzw. nicht gelöst hat. Ebenso können sie uns sagen, ob ihnen die Lösung, die unser Produkt bietet, den verlangten Preis wert ist. Da unser Vertrieb mit dieser Art von Kunden in Kontakt steht, finden wir die Kontaktdaten häufig in unserem CRM als Interessenten.

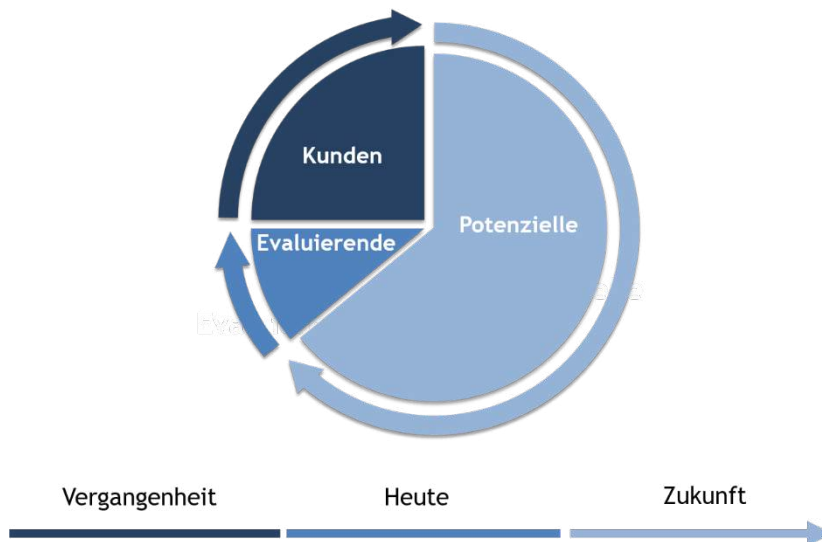
Da die evaluierenden Kunden noch nicht gekauft haben, aber als Interessenten kurz vor der Entscheidung stehen, generieren sie die Umsätze der nahen Zukunft.

Evaluierende Kunden sind von der Anzahl her die kleinste der drei Gruppen.

Häufig adressieren Marketingmaßnahmen von Unternehmen nur bestehende oder evaluierende Kunden.

Einen Zusammenhang, den wir später noch einmal benötigen, ist die Abhängigkeit des Umsatzes von der Art der Kunden.





Zur Wiederholung: Kunden sind je nach Geschäftsmodell der Umsatz der Vergangenheit bzw. der aktuelle Umsatz. Evaluierende Kunden sind der heutige bzw. der Umsatz der nahen Zukunft. Potenzielle Kunden sind der Umsatz der fernen Zukunft.

Wenn Sie also die Zukunft gestalten wollen, dann führen Sie Interviews mit potenziellen Kunden.

## INTERVIEWS FÜHREN (INTERVIEW MARKET)

Das Interview ist der erste und wichtigste Baustein im Open Product Management Workflow™. Die wichtigste Aufgabe eines Produktmanagers ist es, zahlreiche Interviews mit jeder Art von Kunden zu führen. Tut er das nicht, werden alle zukünftigen weiteren Schritte nur auf Vermutungen basieren, was wiederum zu zahlreichen Diskussionen und zeitaufwendigen Meetings führt.

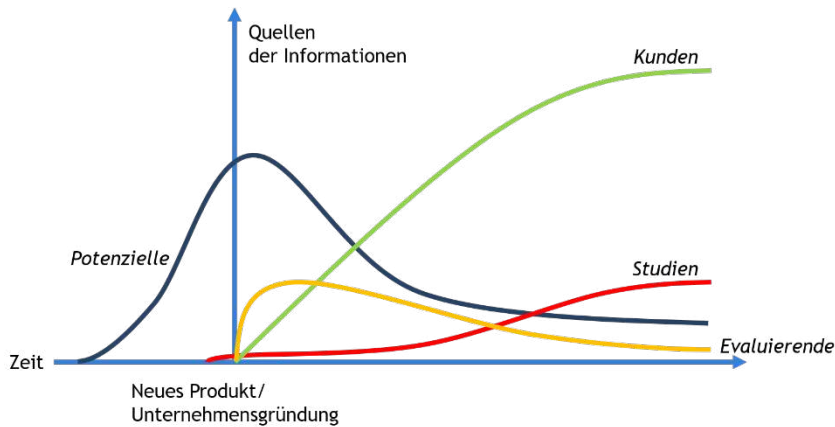
Interviews sind wichtig, um Marktfakten zu generieren, was ihr Ansehen und ihre Glaubwürdigkeit als Produktmanager im Unternehmen steigert.

Über die Jahre hinweg haben wir beobachtet, dass Produktmanager Veranstaltungen nutzen, um sich zu unterhalten, jedoch die erhaltenen Informationen nicht protokollieren. Oft existiert keine Struktur in der Fragestellung, weil die meisten Produktmanager nicht wissen, welche Informationen sie benötigen, um diese später so auszuwerten, dass Strategien abgeleitet werden können.

Was wir auch in den letzten Jahren beobachtet haben ist, dass Unternehmen sogenannte Feedback-Kanäle aufbauen, diese aber nicht von den Produktmanagern genutzt werden, d.h. die Produktmanager schauen ab und zu hinein, nutzen jedoch nicht die Möglichkeit, mit diesen Kunden ihrerseits wiederum in Kontakt zu treten, obwohl sich diese bereitwillig gemeldet hatten und eine gute Quelle für Informationen sind.

## TYPISCHE QUELLEN FÜR INFORMATIONEN VON UNTERNEHMEN

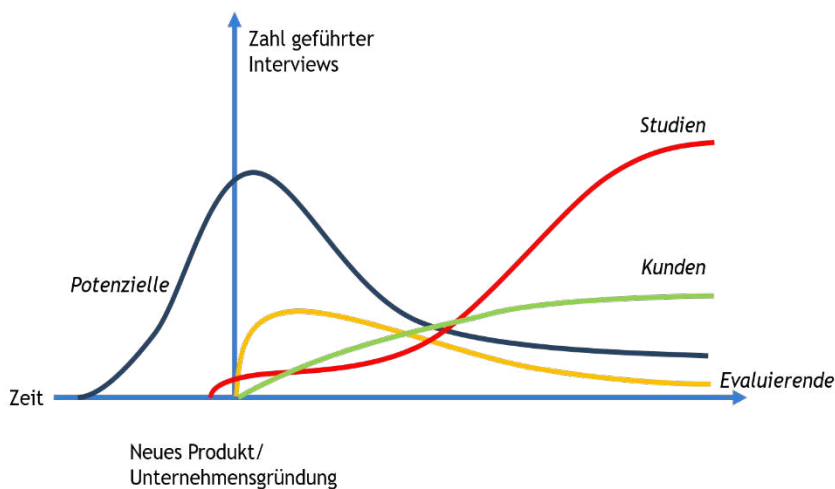
Das folgende Diagramm zeigt Ihnen auf, wie die Informationen typischerweise in ein Unternehmen gelangen.



Bei einem Startup unterhält man sich am Anfang mit vielen potenziellen Kunden. Später wandelt sich ein Teil der potenziellen Kunden zu evaluierenden Kunden, die das Produkt testen. Von diesen ist wiederum eine gewisse Anzahl der gleiche Ansprechpartner im Kundendienst, also unser Kontakt. Dadurch kommt es häufig dazu, dass immer mehr Personen mit Kunden sprechen, denn auch die anderen Abteilungen unseres Unternehmens reden, wie eben gelernt, überwiegend mit Kunden oder evaluierenden Kunden. So kommuniziert der Vertrieb mit Kunden bzw. Evaluierenden. Kundensupport und Service sprechen mit Bestandskunden, weil sich die meisten zu Serviceanfragen melden. Wenn nun auch noch das Produktmanagement mit diesen beiden Gruppen spricht, kommt es meist zum „Overengineering“ und wir generieren keine merkliche Erhöhung der Marktanteile.

## TYPISCHE QUELLEN DER PRODUKTMANAGER IN ETABLIERTEN UNTERNEHMEN

Die folgende Grafik zeigt nun, wie die typischen Quellen der Information für Produktmanager in etablierten Unternehmen aussehen.



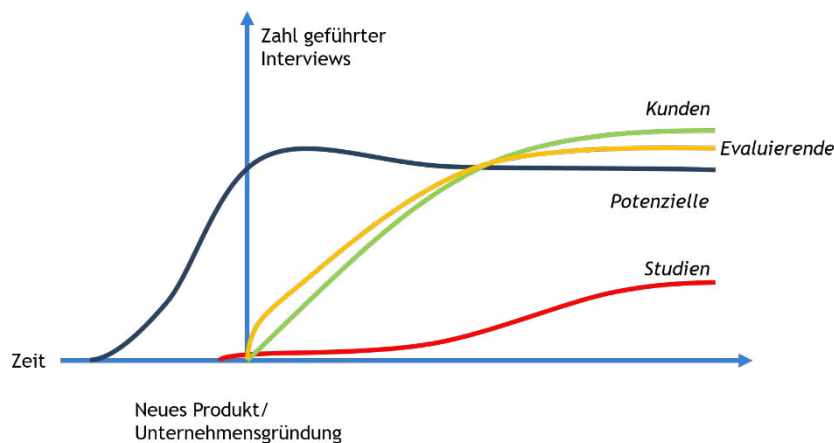
Hier ist es meist so, dass Produktmanager in ein Unternehmen kommen. Sie werden mit einigen Kunden sprechen, weniger mit Evaluierenden und auch wenig mit Potenziellen. Häufig stützen sich die Produktmanager auf Studien oder jammern, wenn das Unternehmen keine Studien zur Verfügung stellen kann. Diese

Produktmanager haben häufig das Problem, die Größe des Marktpotenzials zu bestimmen, können meist Strategien nicht erklären und schon gar nicht ableiten. Sie tun sich schwer innerhalb der Firma gegenüber anderen Abteilungen sowie dem Management zu kommunizieren, was man auch an der unklaren Positionierung, zum Beispiel auf Webseiten, und an der Werbung erkennt.

Wir halten es daher mit Adrian Slywotsky, der in seinem Buch "The art of profitability" schreibt:

*"Bei einem einstündigen Treffen mit einem echten Kunden wirst Du mehr lernen, als das, was du von 50 Studien oder Analystenreports lernen kannst."*

Die optimale Verteilung der Informationsquellen sollte also wie in der folgenden Grafik aussehen, d.h. ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Gesprächen mit Kunden, evaluierenden Kunden und Potenziellen, aber auch Studien können in unsere Ergebnisse einfließen.



## WIE ERFAHRE UND LERNE ICH ETWAS VOM MARKT?

Immer wieder möchten Produktmanager von uns wissen: Wie und was soll ich denn eigentlich fragen? Soll ich mich direkt nach den Wünschen der Kunden erkundigen, also fragen was sie haben wollen?

Unsere einfache Antwort lautet hier: Gibt man dem Kunden was er haben will, was er sich wünscht, dann geschieht, was Henry Ford einmal so wunderbar beschrieben hat:

*"Wenn ich die Menschen gefragt hätte was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde."*

Man muss herausfinden, was die Kunden stört, was sie nervt und was vor allem Zeit und/oder Geld kostet. Die Kunden erzählen gern - hört man ihnen aufmerksam zu, lassen sich genau diese Punkte herauszuhören. Weitere Fragen könnten sein: "Warum ist das so?", "Weshalb kommt es dazu?" sowie "Erzählen Sie bitte mehr darüber." Auch sollte man anfangen, die Situation zu beobachten, wie die Dinge ablaufen.

Wenn Sie Interviews am Markt durchführen:

Treten Sie bewusst als Produktmanager auf!

Stellen Sie sich immer als Produktmanager vor, denn Produktmanager sind willkommen. Sagen Sie bewusst: "Ich verkaufe nicht.", "Ich recherchiere gerade im Markt ..., daher würde ich gerne verstehen, wie bzw. was ... " Der Kunde weiß dann, dass Sie kein Verkäufer sind und wird offen mit Ihnen reden.

**Gehen Sie daher möglichst ohne Vertrieb in solche Gespräche.** Bei potenziellen Kunden ist das ja auch kein Problem, denn unser Vertrieb spricht ja nur mit unseren bestehenden und evaluierenden Kunden.

Gelegentlich erzählen uns Teilnehmer aus unseren Trainings, dass der Vertrieb Vorbehalte hat, wenn Produktmanagement auf „seine“ Kunden zugeht.

1. Erklären Sie dem Vertrieb, dass es ihm zukünftig hilft und der Vertriebsprozess einfacher wird, wenn Sie als Produktmanager die Probleme der potenziellen Kunden so gut wie möglich verstehen, denn dann können diese optimal gelöst und die einzigartigen Mehrwerte klarer zum Kunden kommuniziert werden.
2. Wenn Sie mit potenziellen Kunden sprechen werden Sie niemals in Konflikt mit dem Vertrieb kommen, denn wie Sie bei der Definition der Kundenarten gelernt haben, spricht Vertrieb mit bestehenden und mit evaluierenden Kunden.

## DAS INTERVIEW-PROTOKOLL – DOKUMENT 2

Führt man Gespräche mit Marktteilnehmern, sollte man unbedingt aufschreiben, was man herausgefunden hat! Nutzen Sie dazu unser Interview-Protokoll, welches Sie als Dokument 2 erhalten.

Orientieren Sie sich an den Punkten des Interview-Protokolls (Dokument 2), denn diese Informationen benötigen Sie für alle weiteren Schritte.

Das Interview-Protokoll ist die Basis für alles Weitere.

Hier ein paar Tipps für die Interviews:

- Gut vorbereiten und immer mit einer **offenen Agenda** anfangen
- Offene Fragen stellen, damit der Gesprächspartner in einen Erzählmodus kommt
- Den Gesprächspartner erzählen lassen und gut zuhören, so dass man die Dinge finden kann, die für ihn nervig und/oder zeitraubend sind
- Die genaue Situation hinterfragen, damit man die Zusammenhänge besser versteht, denn später müssen diese Informationen ja an die Kollegen weitergegeben werden.
- Bohren Sie weiter nach, um das Kernproblem zu verstehen und dokumentieren Sie die Erkenntnisse.
- Bohren Sie nach mit „Warum ist das so?“, „Weshalb kommt es dazu?“, denn so kommen Sie in die Tiefe und zum Kernproblem.
- Vermeiden Sie „Wie ist es bei Ihnen?“, „Wie kommt es dazu?“, denn Wie-Fragen führen in die Breite und ewig langen Erzählungen, die aber nicht zum Kernproblem vorstoßen.
- Immer daran denken: Das Gespräch ist kein Verkaufs- und/oder Beratungsgespräch!
- Offen sein und keine Lösungen vorgeben
- Beeinflussende Fragen vermeiden wie: "Stimmen Sie mir (nicht) zu, dass ..."
- Niemals mit "und" verknüpfte Fragen in einem Satz stellen, z.B. "Fanden Sie unser Restaurant toll und hat Ihnen das Essen geschmeckt?" Was soll die Antwort sein, wenn das Restaurant toll war, aber das Essen nicht geschmeckt hat?
- Vermeiden, Werte in Prozent abzufragen, sondern ganze Zahlenwerte abfragen, z.B. "Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit ...?", stattdessen lieber "Wieviel Stunden Ihrer Arbeitszeit ...?"
- Nicht diskutieren, wenn das Produkt kritisiert wird oder der Wettbewerb gelobt wird, sondern richtig zuhören, denn dies ist echte Marktmeinung!
- Beraten Sie den Kunden nicht und denken Sie nicht ständig sofort über eine Lösung des vom Kunden genannten Problems nach. Hören Sie stattdessen zu um das Problem genau zu verstehen. Gelöst wird das Problem später, denn Sie sind kein Consultant, Berater oder Techniker, sondern Produktmanager!
- Unbedingt aufschreiben, was man erfahren hat
- Notizen während des Interviews auf ein normales Stück Papier machen
- Nach dem Interview die wichtigen Dinge in das Interview-Protokoll (Dokument 2) übertragen, welches Sie von uns erhalten

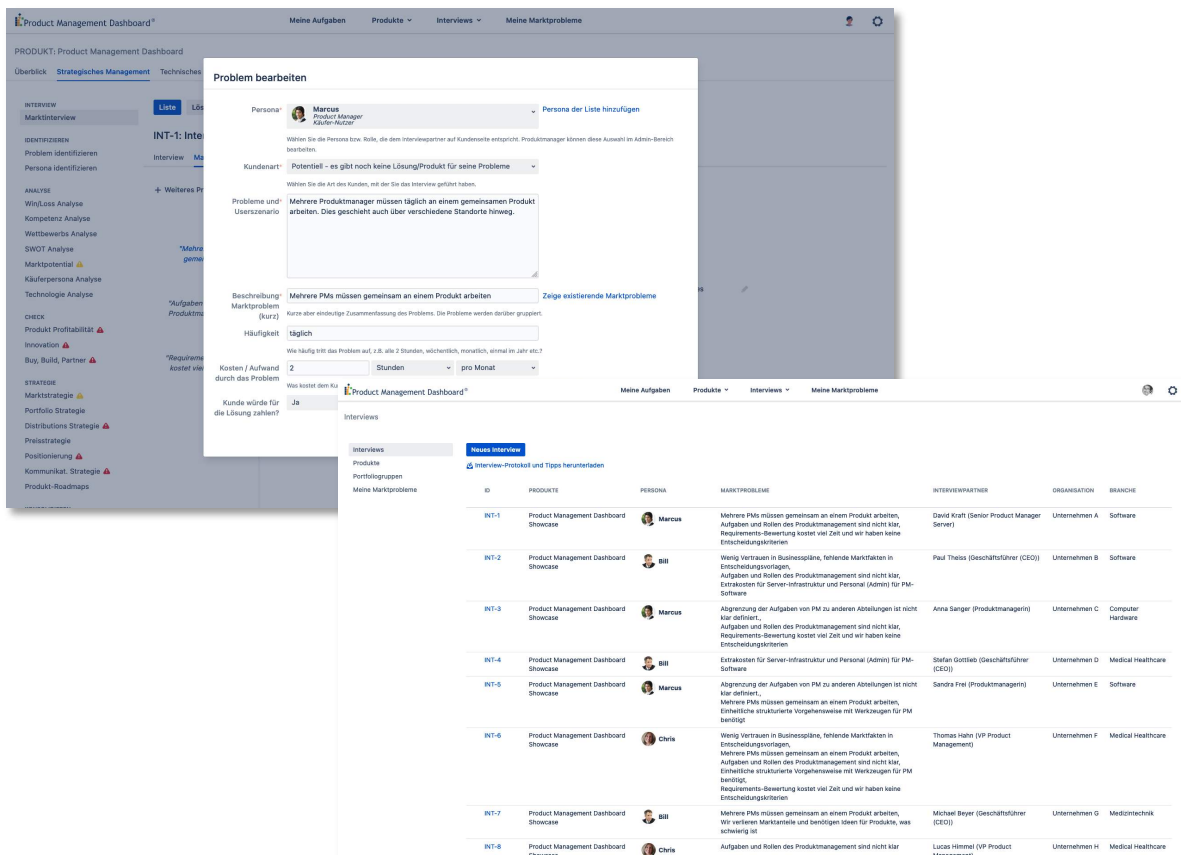
- Bei anfänglicher Unsicherheit zu zweit in solche Gespräche gehen, damit einer fragen und der andere schreiben kann. Sie können sich somit auch gegenseitig überprüfen und coachen!

Was man durch Fragen, sowie Zuhören herausfinden kann und welche Informationen weiterhelfen:

- Gibt es zeitraubende und/oder nervige Dinge und wenn ja, welche sind es?
- Wie wird das Problem heute gelöst?
- Wie häufig tritt das Problem auf?
- Wieviel Zeit und/oder Geld kostet das Problem?
- Ist der Interviewpartner bereit, für eine Lösung des Problems zu bezahlen?
- Wie findet der Einkauf von neuen Lösungen statt?
- Wer ist am Einkaufsprozess beteiligt und wer beeinflusst direkt?
- Welche Kriterien hat jede am Einkaufsprozess beteiligte Person?
- Kennt der Interviewpartner unser Unternehmen/Produkt?
- Was ist der Unterschied zu unseren Wettbewerbern?
- Was findet er an unserem Unternehmen/Produkt gut und was nicht?
- Was denkt der Gesprächspartner über unseren Wettbewerb?

Wichtig: Schreiben Sie die Ergebnisse Ihres Gespräches auf und übertragen Sie die Informationen in das Interview-Protokoll (Dokument 2), welches Sie von uns erhalten.

Für eine geordnete Ablage der Interviews zu einem Produkt und für eine einfachere sowie zeitsparendere Weiterverarbeitung der Informationen aus den verschiedenen Interviews, kann auch die von uns entwickelte Software genutzt werden.



Strukturierte Eingabe der Interviews und Liste von Interviews sowie Marktproblemen hinterlegt im Product Management Dashboard.

## QUELLEN FÜR GESPRÄCHSPARTNER

Unter folgenden Quellen kann man Gesprächspartner für die verschiedenen Kundenarten finden:

Potenzielle Kunden:

- Messen und Fachkonferenzen
- Veranstaltungen von Fachverbänden und Innungen
- Freunde und Familie
- Irgendwo, wo ein potenzieller Markt ist

Bestehende und evaluierende Kunden:

- Feedback-Kanäle, Support- und Serviceanfragen
- Kundendatenbank, Customer Relationship Management (CRM) Software
- Kundentrainings
- User-Groups und Runde Tische
- Messen und Fachkonferenzen
- Veranstaltungen von Fachverbänden und Innungen

---

## POTENZIAL DES KUNDENFEEDBACKS NUTZEN

Eine kostengünstige Möglichkeit an Informationen zu gelangen, ist das Feedback von Kunden, also den Kunden ermöglichen, Rückmeldung zum Produkt oder Service zu geben.

Die Vorteile des Kundenfeedbacks sind:

- Kostengünstig Informationen erhalten
- Weitere unkomplizierte Kontaktaufnahme
- Erhöhte Kundenbindung, wenn die Kunden merken, dass ihr Feedback die Produkte beeinflusst

Die Feedback-Kanäle sollten so gestaltet werden, dass auch Vorschläge nach Kategorien eingereicht werden können. Der Aufbau einer klaren Struktur macht die Auswertung wesentlich einfacher. Als Beispiel sei die Webseite [www.userresponse.com](http://www.userresponse.com) genannt, welche viele Unternehmen nutzen, damit Kunden ihr Feedback strukturiert ablegen können.

Kontaktiert man Kunden, die Feedback gegeben haben, ist bitte zu beachten:

- Fragen stellen und zuhören
- Keine Verkaufsgespräche und Beratungen führen
- Kritik akzeptieren und in diesem Moment freundlich sein
- Auch für Kritik bedanken: "Vielen Dank, Ihr Feedback bringt uns auf jeden Fall weiter."

Versuchen Sie im Gespräch die Informationen abzufragen, welche weiter oben und im Interview-Protokoll (2) aufgeführt sind.

Die Ergebnisse halten Sie bitte wieder im Interview-Protokoll fest.

## UMFRAGEN UND FRAGEBÖGEN

Möchte man Umfragen via Telefon oder via Web nutzen, ist bitte wie folgt vorzugehen:

- Bevor man eine Umfrage bzw. Befragung erstellt, folgenden Fragen beantworten:
  - Was werden wir mit den gewonnenen Informationen machen?
  - Was wird sich durch die Ergebnisse ändern?
- Bei der Erstellung der Fragen überdenken, was man mit dem Ergebnis der Antworten erreichen möchte, d.h. wie man die erhaltenen Informationen weiterverarbeiten will und kann
- Umfrage/Befragung in einem kleinen Umfeld testen und überprüfen, ob man durch die Antworten das erfährt, was man wissen möchte. Tipp: Testen Sie zunächst intern, das geht schnell und kostet wenig Aufwand.
- Beachten Sie auch hier die Tipps zu den Interviews, wie das Vermeiden beeinflussender Fragen, verknüpfter "und"-Fragen, sowie das Abfragen von Prozenten statt ganzzahliger Werte.

Nur gute Fragen generieren gute Daten.

Beispiel SelfBackup:

An dieser Stelle führen wir unser Beispielprodukt „SelfBackup“ ein, welches wir zunächst für die Persona Claudia entwickeln und Ihnen daran exemplarisch zeigen wie das Produkt entsteht.

Im weiteren Verlauf erfahren Sie mehr über die Marktprobleme, die mit dem Produkt gelöst werden sollen, sowie über unsere Persona Claudia.

Wir haben für SelfBackup in einem halben Jahr 30 Interviews am Markt geführt. Wie sieht es mit Ihrem eigenen Produkt aus? Wie viele Interviews haben Sie geführt? Tragen Sie nun analog Ihre eigenen Werte unter „Dein Produkt“ ein.

## Interviews



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
Anzahl Interviews:	30 (1/2 Jahr)	

## IDENTIFIZIEREN DER MARKTPROBLEME (IDENTIFY PROBLEMS)

Ziel dieses Abschnittes ist zu zeigen, wie man die aktuellen Marktprobleme identifizieren und überprüfen kann.

Um Marktprobleme zu identifizieren gilt folgende Voraussetzung:

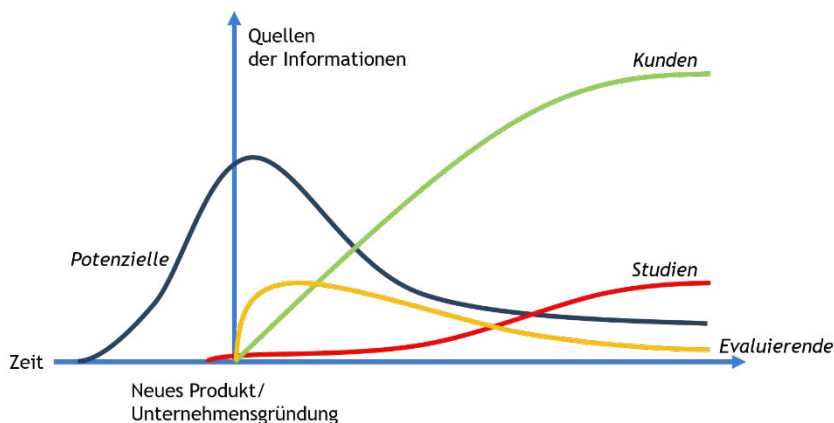
*Geh raus aus deinem Büro und führe Interviews! Du wirst nichts über die aktuellen Marktprobleme erfahren, wenn du an deinem Schreibtisch sitzt!*

Des Weiteren sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die herangezogenen Informationen gleichmäßig verteilt von den drei verschiedenen Kundenarten stammen.

## OVERENGINEERING

In der Praxis erleben wir es immer wieder, dass die meisten Informationen von bestehenden Kunden kommen. Dies liegt daran, dass sie sich beim Support/Service melden und auch der Vertrieb meistens mit bestehenden Kunden spricht. Auch wir als Produktmanager sprechen z.B. auf Hausmessen ebenso mit dieser Kundenart. Wenn die bestehenden Kunden den überwiegenden Teil unserer Informationsquellen für das Identifizieren von Problemen ausmachen, dann wird es in Folge zum sogenannten „Overengineering“ kommen. Das Produkt wird also mit weiteren Funktionalitäten angereichert, die sich die Kunden wünschen, welche das Produkt eh schon gekauft und bezahlt haben (selbstverständlich abhängig vom Geschäftsmodell). Meist benötigen auch nur einige wenige bestehende Kunden diese weiteren Funktionalitäten und es wird trotzdem erheblicher Aufwand dafür betrieben.

Die folgende Grafik zeigt, bei welcher Verteilung von Quellen der drei Kundenarten es zum Fall des „Overengineering“ kommt.



Um eine verhältnismäßig gleichmäßige Einbeziehung der drei verschiedenen Kundenarten in die Identifizierung der Marktprobleme einfließen zu lassen und um das „Overengineering“ zu vermeiden, hilft Ihnen das Werkzeug der Interview-Matrix (Dokument 4), das Sie von uns erhalten.

## INTERVIEW-MATRIX - DOKUMENT 4

Die Interview-Matrix (Dokument 4), welche Sie in unserer Schulung erhalten, hilft dabei:

- Den Markt ausgewogen zu befragen und „Overengineering“ zu vermeiden
- Eine Übersicht zu erhalten, wenn man bereits befragt hat
- Aufzuzeigen, in welchen Marktsegmenten Interviews geführt wurden



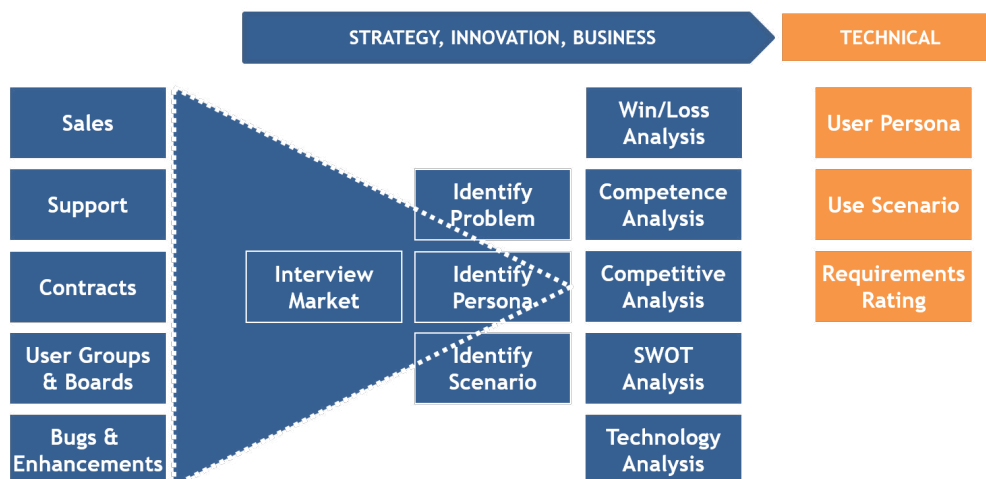
## MARKTPROBLEME IDENTIFIZIEREN, KONSOLIDIEREN UND ÜBERPRÜFEN

Zum Identifizieren von Marktproblemen und Trends haben Sie verschiedene Möglichkeiten. So kann man sämtliche aufgeführte Möglichkeiten und Quellen für Interviews aus dem Abschnitt Interviews für die Überprüfung von Marktproblemen verwenden. Bei Trends ist auf Umfragen, Studien und Ergebnisse der Marktforschung zurückzugreifen.

Identifiziere	Wie?
Probleme	Interviews, Feedback, Fokusgruppen ... <b>Offene Fragen! Was? Warum ist das so? ...</b>
Trends	Marktforschung, Studien

Neben den Problemen, die Sie als Produktmanager bei (potenziellen) Kunden, mit Hilfe *offenen Fragen identifizieren*, gibt es auch zahlreiche Meldungen von Problemen aus anderen Abteilung Ihres Unternehmens oder von Vertriebs-, sowie Technologiepartnern. So meldet beispielsweise der Vertrieb Anforderungen oder Probleme von (bestehenden, evaluierenden) Kunden. Auch der Support meldet Ihnen Dinge, mit denen Kunden Probleme bei ihrem Produkt haben. Sinnbildlich kann man davon sprechen, dass alle Probleme und Anforderungen, die irgendwo existieren, in einen Trichter gekippt werden sollen und am Ende marktgerecht bewertet werden müssen.

## Quellen für Probleme



Wie Sie die Probleme marktgerecht bewerten und sortieren, lernen Sie in unserem Kurs „Technisches Produktmanagement“.

Nachdem nun Marktprobleme und Trends identifiziert sowie konsolidiert wurden, gilt es die Ergebnisse zu überprüfen. Es ist herauszufinden, wie häufig Probleme sowie Trends benannt und als wie dringend diese eingestuft wurden, denn unser Ziel ist:

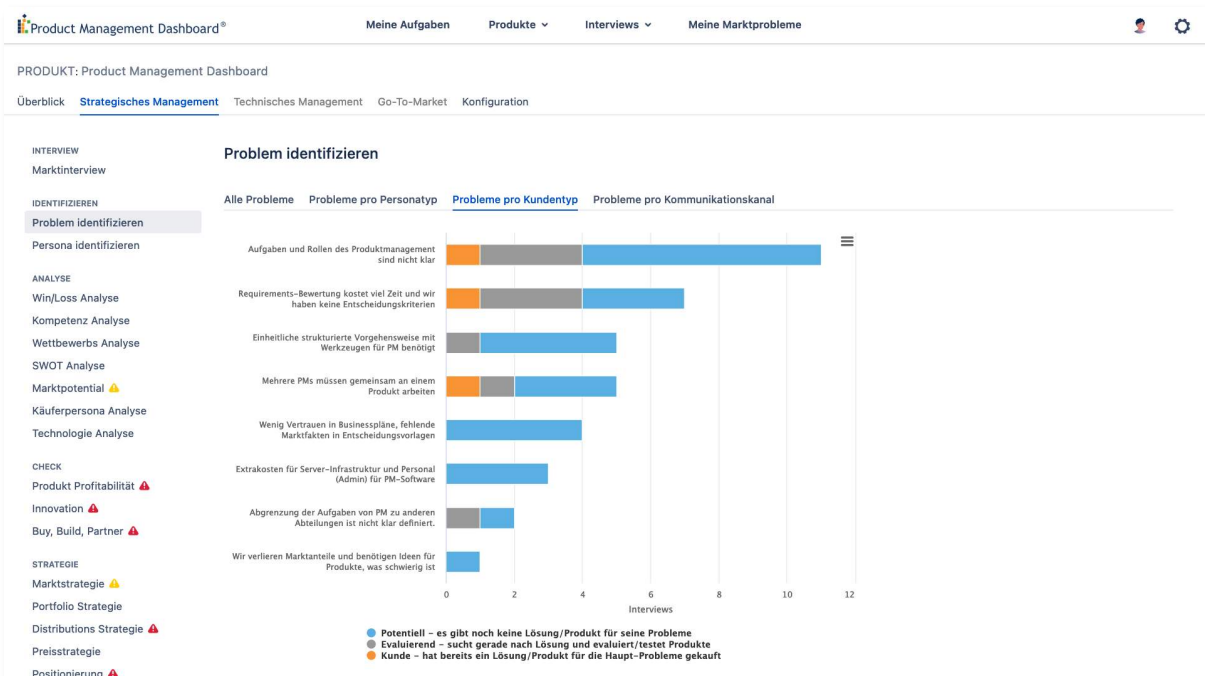
Nur Marktprobleme zu lösen,

1. Die eine weite Verbreitung haben
2. Deren Lösung dringend ist
3. Für deren Lösung eine Bereitschaft besteht, zu bezahlen

Um zu prüfen, ob Probleme häufig auftreten, weit verbreitet und/oder dringend sind, nutzen wir *geschlossene Fragen zum Quantifizieren* mit Hilfe von z.B. Umfragen via Telefon oder Webbefragungen. Ob Trends aus Studien wirkliche Trends sind, können wir wiederum durch Interviews, Umfragen oder mit sogenannten Pretotyp herausfinden. (Zum Thema Pretotyp erfahren Sie mehr in unserem Kurs „Technisches Produktmanagement.“)

Überprüfe	Wie?
Quantifizieren also Häufigkeit, Dringlichkeit	Umfragen, Webbefragungen <b>Geschlossene Fragen! Haben Sie folgendes Problem? ...</b>
Trends	Interviews, Umfragen, Pretotyp

Die Verbreitung und Verteilung von Marktproblemen können auch mit der Produktmanagement-Software ausgewertet werden.



Marktprobleme nach verschiedenen Kriterien auswerten mit Hilfe des Product Management Dashboard z.B. Auswertung nach Kundentyp.

## QUANTIFIZIEREN - WIE VIELE INTERVIEWS?

Oft werden wir gefragt, wie viele Interviews man führen sollte. In der Praxis hat sich gezeigt, dass sich mit 6 Interviews bereits sehr gute Trends ergeben. Unsere Erfahrung wird von den UX-Spezialisten (User-Experience) durch Untersuchungen bestätigt, denn deren Ergebnisse resultieren sogar aus nur 5 Interviews, welche einen sehr guten, groben Trend ergeben.

Merke also:

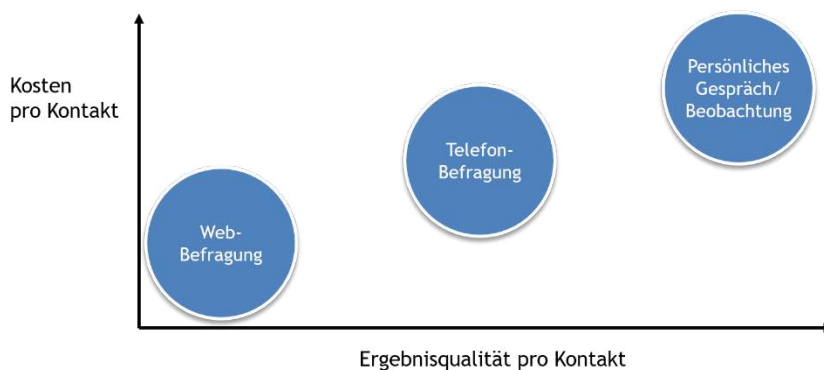
1. Interviewe einige Kunden, ca. 6-10, diese aber ausgewogen; nutze die Interview-Matrix (Dokument 4)
2. Identifiziere aus diesen Interviews, mit *offenen Fragen*, *neue Marktprobleme*
3. Überprüfe und *quantifiziere* das Ergebnis der Interviews durch die Befragung einer größeren Anzahl mit Hilfe von *geschlossenen Fragen* in Form von Umfragen, z.B. „Haben Sie folgendes Problem?“

Als Produktmanager wird man nur erfolgreich sein, wenn:

1. Regelmäßig Interviews geführt werden
2. Marktprobleme aus den Interviews identifiziert werden
3. Die Ergebnisse am Markt überprüft werden

## ARTEN DER BEFRAGUNG VS. QUALITÄT

Wie bereits erwähnt gibt es verschiedene Möglichkeiten der Befragung wie z.B. Webbefragung, Telefonbefragung oder das persönliche Gespräch. Im Folgenden zeigen wir kurz, welche Vor- und Nachteile die einzelnen Arten der Befragung haben.



## WEBBEFRAGUNGEN

### Vorteil

- viele Befragungen kostengünstig möglich

### Nachteil

- schwierig, wenige Fragen und richtige Information
- durch Vorgabe selten das wahre „Warum?“
- „Du weißt nicht, was du nicht weißt.“

## TELEFONBEFRAGUNG

### Vorteil

- viele Befragungen möglich
- Callcenter kann Rückfragen/Feedback aufnehmen, schnelle Verbesserung möglich

### Nachteil

- aufwendigere Vorbereitung
- schwierig, wenige Fragen und richtige Information
- durch Vorgabe selten das wahre „Warum?“
- „Du weißt nicht, was du nicht weißt.“

## PERSÖNLICHE BEFRAGUNG

### Vorteil

- fragen, führen und zuhören
- sofortige Reaktion und Nachfragen möglich
- Informationen mit sehr hoher Qualität
- Chance: Oft erfährt man, woran man bisher nicht gedacht hat

### Nachteil

- geringere Anzahl der Befragten

Praxistipp für Quartals-, Jahresziele und Budget:

Lässt sich eine bestimmte Anzahl von Interviews in den Quartals- oder Jahreszielen verankern, so kann man immer wieder darauf verweisen, was das man ein definiertes Ziel erfüllen muss. Ebenfalls hilft es wenn es darum geht, für das Produktmanagement ein Budget für Reisen und Werkzeuge einzufordern.

Beispiel-Produkt SelfBackup:

Aus den Interviews für unser Produkt SelfBackup ergaben sich folgende ausführliche Beschreibungen der Marktprobleme:

*Claudias Laptop war defekt und alle ihre Bilder sowie anderen Daten waren für immer verloren. Bisher hatte sie keine Datensicherung, weil es ihr zu lange dauert und umständlich ist, zum Fotos kopieren immer wieder eine USB Festplatte an den mobilen Laptop anzuschließen. Technologien wie NAS versteht sie nicht und findet diese zu kompliziert.*

*Claudias Wunsch ist eine automatische regelmäßige Sicherung ihrer Bilder und Daten sobald sie ihren Laptop aufklappt.*

*Die Fotosoftware von CEWE stürzt sehr häufig ab und das bis dahin erstellte Fotoalbum lässt sich nicht mehr verwenden und bearbeiten. Daher speichert Claudia das Album jede Stunde unter mehreren Namen ab. Eine wiederherstellbare Sicherung, die jede Stunde automatisch erstellt wird, würde Claudia viel Zeit sparen.*

*Bei den meisten Programmen für Datensicherung haben wir folgendes Problem: Möchte man einzelne Dateien zurückspielen, kann man diese nur anhand von Dateinamen auswählen. Die Bilder lassen sich jedoch nicht an den Dateinamen erkennen. Also müsste man erst alle Bilder zurückspielen und anschließend die überflüssigen Bilder wieder löschen.*

*Eine vollautomatische Datensicherung würde Claudia sofort kaufen, jedoch gibt es dafür im Moment keine Lösung.*

Aus den Interviews ergeben sich folgende Top Marktprobleme:

## Top Marktprobleme



**Produkt: SelfBackup**

1. regelmäßiges automatisches Backup
2. kabelloses Backup (kein NAS)
3. Laptop aufklappen und Backup soll starten
4. Mehrere Versionen von Dateien platzsparend sichern
5. Vorschau von Dateien (Bilder, Word-Dokumente) vor Zurückspielen

Für unsere Checkliste ergibt sich dieses Bild:

## Identifiziere Marktprobleme



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
Anzahl Interviews:	30 (1/2 Jahr)	
Top-5-Probleme bekannt & dokumentiert?	Ja	
Wie viele haben das Problem?	24	

## IDENTIFIZIEREN VON PERSONA (IDENTIFY PERSONA)

Eine weitere Sache, welche mit Hilfe der Interviews zu identifizieren ist und für zahlreiche weitere Schritte benötigt wird, ist die Persona.

Was ist eigentlich eine Persona? Was hat es mit dem Persona Konzept auf sich?

Eine Persona stellt einen Stereotyp für eine Gruppe von Menschen dar, mit konkret ausgeprägten Eigenschaften und konkretem Verhalten.

Persona werden mithilfe von Merkmalen erstellt, die z.B. bei Interviews oder anderen Beobachtungen von Kunden identifiziert wurden. Dabei werden *so viele Persona wie nötig und so wenige wie möglich* entwickelt, um das entsprechende Verhalten abzudecken.

Das Persona Konzept hilft:

- Ein besseres Verständnis für die verschiedenen Arten von Marktteilnehmern zu bekommen.
- Die verschiedenen Eigenschaften von einer Personengruppe zusammenzufassen und diese in einer beispielhaften Person (Persona) widerzuspiegeln
- Die Kommunikation erheblich zu vereinfachen, da ich mit der Persona auch alle Eigenschaften transportiere, ohne diese aussprechen zu müssen

## KÄUFER- UND NUTZER-PERSONA – DOKUMENT 5

Die beiden Typen von Persona, die für den weiteren Verlauf für uns wichtig sind, sind die Käufer-Persona, die Nutzer-Persona und die Käufer-Nutzer-Persona.

Käufer-Persona (englisch Buyer-Persona):

Als Käufer-Persona bezeichnen wir alle diejenigen Persona, **die einen Einfluss die Kaufentscheidung haben**. Daher müssen wir für die jeweilige Käufer-Persona den Nutzen und Mehrwert darstellen. Im Kapitel Käufer-Persona-Analyse werden wir darauf noch genauer eingehen.

Nutzer-Persona (englisch User-Persona):

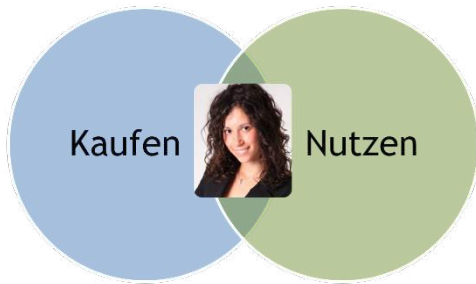
Die Nutzer-Persona ist diejenige Persona, von der wir von einem Problem erfahren, für die wir das Problem lösen und welche später unser Produkt oder unseren Service nutzen wird.

Käufer-Persona und Nutzer-Persona können unterschiedlich sein. Bei Hundefutter z.B. ist der Mensch die Käufer-Persona, da er das Futter kauft. Der Hund ist die Nutzer-Persona, da er das Futter frisst, also nutzt. Wie man sieht können auch Tiere als Persona genutzt werden.

Käufer-Nutzer-Persona

Es gibt aber auch Situationen, in denen Käufer-Persona und Nutzer-Persona ein und dieselbe Person sind. Geht die Persona Claudia z. B. für sich Schuhe kaufen, trifft sie die Entscheidung über den Einkauf. Da Claudia aber auch die Schuhe nutzt, ist sie folglich auch die Nutzer-Persona.

Claudia entscheidet über den Einkauf und nutzt das Produkt auch, daher ist sie Käufer-Persona und Nutzer-Persona zugleich. Wir bezeichnen sie daher als Käufer-Nutzer-Persona.



Definition:

*Löse die Probleme für die Nutzer-Persona. Erkläre den Mehrwert für die Käufer-Persona.*

Persona - Dokument 5:

Als Beispiel für eine Persona erhalten Sie das Dokument 5 in unserer Schulung. Es zeigt Ihnen eine Nutzer-Käufer-Persona (engl. User-Buyer-Persona) aus dem B2C-Umfeld.

---

## TYPISCHE PERSONA IM BUSINESS TO CONSUMER (B2C) UMFELD

Im B2C Umfeld sind die Rollen meist klar verteilt, was wie im obigen Beispiel zu zahlreichen Käufer-Nutzer-Persona führt. In Familien hingegen gibt es zwischen Eltern und Kindern häufig eine klare Verteilung. Meist sind alle Familienmitglieder Nutzer-Persona der üblichen Dinge im Haushalt, wie z.B. dem Fernseher. Hingegen die Käufer-Persona eines Fernsehers wird sich wohl eher auf die Eltern beschränken, es sei denn die Kinder sind diejenigen, die das Geld verdienen und über das Budget entscheiden.

Wichtig ist aber, dass die Nutzer-Persona in den Entscheidungsprozess mit einbezogen wird, denn wenn diese das Produkt nicht benutzen kann, entsteht ein Fehlkauf.

Praxisbeispiel:

In unserer Familie ging die Mikrowelle kaputt. Dieses Gerät steht bei uns in der Küche auf einem kleinen Tischchen, welches eine relative glatte Oberfläche aus Holz furniert hat.

Nach kurzer Recherche kaufte ich, also der Vater, eine neue Mikrowelle und tauschte die alte einfach aus. Bald darauf rief es aus der Küche: „Die neue Mikrowelle geht nicht. Wir können diese nicht benutzen, weil wir sie nicht aufbekommen.“

Nun, was war da los? Die Kinder zogen am Türgriff der neuen Mikrowelle wobei das Gerät beinahe vom Tisch rutschte, da der Untergrund zu glatt war.

Unsere alte Mikrowelle hatte keinen Griff zum Ziehen, sondern öffnete sich per Knopfdruck. Dadurch verschob sich die Mikrowelle nicht, denn sie stand an der Wand und die Tür sprang immer auf.

Das neue Gerät wurde wieder eingepackt und durch eine in der Bauart der alten Mikrowelle ersetzt. Hätte ich als Käufer-Persona die Nutzer-Persona Kinder besser beobachtet und rechtzeitig in die Entscheidung eingebunden, wäre uns dieser Fehlkauf erspart geblieben.

---

## TYPISCHE PERSONA IM BUSINESS TO BUSINESS (B2B)-UMFELD

Im B2B-Umfeld ist es mit den Persona meist recht eindeutig, denn jeder der morgens aus dem Haus zur Arbeit geht, schlüpft in seinem Unternehmen in eine Rolle, z.B. CEO, CTO, Vertrieb, Controlling, Ingenieur usw. Diese Rollen sind in den meisten Firmen vergleich- bzw. verfügbar und auch deren Aufgaben ähneln sich über die meisten Unternehmen hinweg.

Nutzer-Persona im Unternehmen ist jeder Mitarbeiter, der ein Produkt nutzt.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

☎ +49 911 801 99778 ✉ info@pro-productmanagement.com 🌐 www.pro-productmanagement.com

Im Unternehmen ist jeder Käufer-Persona, der den Kauf beeinflusst. Das können technische Abteilungen wie, z.B. IT sein, aber auch ökonomische Entscheider wie Abteilungsleiter oder Geschäftsleitung. Dies ist abhängig vom finanziellen Volumen bzw. von der Tragweite der Entscheidung für das Unternehmen.



## IDENTIFIZIEREN ALLER BETEILIGTEN PERSONA

Persona sind ein wichtiges Werkzeug für uns im Produktmanagement. Um sich klar zu werden:

1. Welche Rollen und Personenarten bei der Nutzung sowie bei der Kaufentscheidung in der gesamten Kette beteiligt sind?
2. Wer Nutzer des Produktes ist?
3. Wer Einfluss auf die Kaufentscheidung hat?
4. Oder wer Nutzer ist und auch gleichzeitig Einfluss auf die Kaufentscheidung hat?

führen wir ein einfaches, aber sehr effektives Werkzeug ein, eine Tabelle die dabei hilft alle Persona für das Produkt aufzuzeigen.

Erstellen Sie als Erstes folgende Tabelle, ob auf Papier oder am Computer ist, egal.

Gehen Sie gedanklich den vollständig Verkaufsprozess des Produktes durch, inklusive aller Beeinflusser, Zwischenhändler, Monteure, etc. bis hin zum Endkunden.

Überprüfen Sie das Ergebnis. Versetzen Sie sich in die Rolle der potenziellen Kunden und betrachten Sie den Einkaufsprozess aus deren Sicht. Ergänzen Sie gegebenenfalls die neuen Rollen und Persona.

Nun Schreiben Sie die eindeutige Bezeichnung an die jeweilige Stelle in der Tabelle.

Am besten machen Sie dieses im Produktmanagement-Team, damit ist sichergestellt, dass alle das gleiche Verständnis haben und nichts vergessen wurde.

Für eine Software für Produktmanagement kann dieses zum Beispiel so aussehen:

Käufer (hat Einfluss auf Kaufentscheidung)	Nutzer
Produktmanagement	
Leitung Produktmanagement	
Geschäftsführung	Marketing
IT-Abteilung	Vertrieb
Einkauf	Entwicklung

Arbeiten Sie zum Beispiel als Zulieferer, dann verlängert sich diese Tabelle, denn bei jedem Unternehmen, das Ihr Produkt verkauft oder verbaut müssen die Persona aufgeschlüsselt werden die:

- a) Das Produkt **verarbeiten, einbauen oder sonst wie nutzen** (Nutzer-Persona)
- b) An der **Entscheidung beteiligt sind, ob ihr Produkt (ein)gekauft wird**. Dieses kann technisch, fachlich, preislich oder Verarbeitbarkeit, Einbau und Benutzbarkeit betreffen (Käufer-Persona)
- c) Auf die Punkt **a) und b) zutreffen** (Käufer-Nutzer Persona)

### **Beispiel:**

Die Firma Hörmann bietet für die Fernsteuerung ihrer Garagentore ein zusätzliches Teil an, ein WLAN-Gateway. Dieser WLAN-Gateway dient dazu die Garagentore von Hörmann in das SmartHome-Konzept eines Hauses mit einzubinden.

Dazu haben wir gemeinsam mit Hörmann für dieses WLAN-Gateway die gesamte Kette durchlaufen, wer alles reinen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat und wer das Teil nutzt oder verbaut.

Der Endkunde ist der Hausbesitzer, meist eine private Person.

Für den Hausbesitzer gibt es verschiedene Möglichkeiten an den WLAN-Gateway für sein Garagentor zu kommen.

1. Der Hausbesitzer kauft den WLAN-Gateway selbst im Internet und baut ihn selbst ein.
2. Er beauftragt eine Elektrofirma einen WLAN-Gateway zu kaufen und zu montieren.
3. Er kauft sich ein neues Garagentor bei einem Metallhändler und lässt sich dieses inklusive WLAN-Gateway einbauen.
4. Er lässt sich von einem Architekten und Planer eine neue Garage inklusive Garagentor sowie WLAN-Gateway planen und bauen.

Die gesamte Kette ist dabei zu berücksichtigen.

Hörmann Vertrieb verkauft an -> Großhändler. Großhändler verkauft an -> an Metallhändler und Elektrofirma. Architekt und Planer beauftragen -> Metallhändler und/oder Elektrofirma.

Nun werden alle Personen gelistet die:

- a) Einfluss auf den Kauf beim Endkunden haben
- b) Einfluss auf den Einkauf des WLAN-Gateway im jeweiligen Unternehmen haben
- c) Den WLAN-Gateway einbauen und einrichten
- d) Die Funktion des WLAN-Gateway zum Öffnen und Schließen des Garagentors nutzen

Käufer (hat Einfluss auf Kaufentscheidung)	Nutzer (nutzt oder verbaut)
	Hausbesitzer/Endkunde
Hörmann Vertrieb	
Einkauf bei Internethändler	
Einkauf bei Großhändler	
Einkauf bei Metallhändler	
	Monteur bei Metallhändler
Einkäufer bei Elektrofirma	
	Monteur bei Elektrofirma
Architekt	
Planer	

Aufgabe ist es anschließend diese Persona aufzustellen, entweder mit unserer Vorlage Dokument 5 oder im Product Management Dashboard.

Mit Interviews gilt es folgendes herauszufinden und der Persona zuzuordnen:

- 1) Nutzer-Persona: Probleme
- 2) Käufer-Persona: Entscheidungskriterien, Informationskanäle, Einkaufskanäle, Zahlungsmittel
- 3) Käufer-Nutzer-Persona: alle Punkte unter 1) und 2)

Beispiel SelfBackup:

Die ausführliche Beschreibung der Persona Claudia, welche Ihnen als Beispiel dient, finden Sie im Dokument 5 unserer Unterlagen.

Für die Checkliste ergibt sich dieses Bild:

# Identifiziere Persona



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
Anzahl Interviews:	30 (1/2 Jahr)	
Top-5-Probleme bekannt & dokumentiert?	Ja	
Wie viele haben das Problem?	24	
Persona:	Claudia: User-Buyer	

**Product Management Dashboard** My Tasks Products Interviews My Market Problems

PRODUCT: Product Management Dashboard Showcase

Overview Strategic Management **Technical Management** Go-To-Market Configuration

VERSION: Release 1

**User Persona**

**Chris**  
Head of Product Management (VP)

Persona Type: Buyer-User  
Buyer Type / User Type: Advanced

Main Goals:

- Creating a successful product portfolio with the team
- Motivate the product management team
- Increase the reputation of product management in the company
- Produce products that customers want to buy

Short Description: Chris has been working in PM for 15 years and manages PM. She

**Marcus**  
Product Manager

Persona Type: Buyer-User  
Buyer Type / User Type: Advanced

Main Goals:

- Manufacturing and marketing successful products
- Bring products to market that excite customers
- Work effectively and waste as little time as possible
- Variety in the job
- Balanced work-life balance

Short Description: Marcus has been working in product management for 10 years. He uses

## Nutzer-Persona im Product Management Dashboard



## Auswertung der geführten Interviews je Monat und Kundenart im Product Management Dashboard.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 info@pro-productmanagement.com www.pro-productmanagement.com

## IDENTIFIZIEREN DES SZENARIOS (IDENTIFY SCENARIO)

Eine andere wichtige Komponente für unsere weitere Arbeit ist das Szenario. Wir benötigen es vor allen Dingen im Teil des „Technischen Produktmanagements“, wo wir auch noch detaillierter darauf eingehen werden.

Das Szenario beschreibt genau, wann ein Problem auftritt. Im Physikunterricht haben wir es „die Beschreibung des Aufbaus für das Experiment“ genannt, also die Umgebung, in der alles geschieht.

Im Abschnitt Persona habe ich das Beispiel mit der Mikrowelle angeführt. Den Aufbau bzw. das Szenario habe ich ausführlich mit dem Küchentisch, der rutschigen Oberfläche und den Kindern, welche am Türgriff ziehen, beschrieben. So wurde verständlich, wann und wie das Problem auftrat.

An dieser Stelle ist es wichtig zu verstehen, dass das Szenario in den Interview-Protokollen so genau wie möglich beschrieben werden muss, denn dies führt später zu weniger Nachfragen und hilft den Ingenieuren das Problem genau nachzuvollziehen.

Beispiel SelfBackup:

Die ausführliche Beschreibung des Szenarios für unser Beispielprodukt SelfBackup, finden Sie unter dem Punkt Identifizieren der Marktprobleme.

## Identifiziere Szenario



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
Anzahl Interviews:	30 (1/2 Jahr)	
Top-5-Probleme bekannt & dokumentiert?	Ja	
Wie viele haben das Problem?	24	
Persona:	Claudia: User-Buyer	
Szenario bekannt & dokumentiert?	Ja	

## WIN/LOSS ANALYSE – DOKUMENT 6

Ziel der Win/Loss Analyse ist zu verstehen, *warum Kunden das Produkt kauften oder nicht kauften* und welche Marketing- und Vertriebsmaterialien dabei genutzt wurden. Damit wollen wir herausfinden, ob unsere Kommunikation zum Markt verstanden wurde oder ob unsere Marktmassage sowie die Materialien dementsprechend angepasst werden müssen.

Wenn wir in unseren Trainings die Teilnehmer fragen: „Wer macht bei Euch im Unternehmen die Win/Loss Analyse?“, dann kommt häufig als Antwort: „der Vertrieb“.

Ist der Vertrieb wirklich die richtige Institution um herauszufinden, warum man ein Geschäft gewonnen oder verloren hat?

Was passiert, wenn man den Vertrieb fragt, warum er ein Geschäft nicht gewonnen hat? Was wird er antworten?

Die Teilnehmer unserer Trainings kommen immer sehr schnell auf die Antwort des Vertriebes, weil sie diese aus dem täglichen Arbeitsleben kennen. Was denken Sie?

Die Kollegen aus dem Vertrieb haben immer die gleichen Argumente, warum sie das Geschäft nicht gewonnen haben:

- a) Unser Preis ist viel zu hoch. Wir sind zu teuer.
- b) Unser Produkt ist Mist. Uns fehlen eine ganze Menge Dinge zur Konkurrenz.

Hat der Vertrieb ein Geschäft gewonnen und soll begründen, wie es dazu kam, hört man häufig: „Weil ich so ein toller Vertriebler bin.“

Helfen Ihnen die obigen Antworten bei der Analyse, warum Sie Geschäfte gewonnen bzw. nicht gewonnen haben weiter? Sicherlich nicht.

Daher ist der Vertrieb auch nicht die Institution, die Win/Loss Analysen durchführen sollte.

Objektive Win/Loss Analysen sind die Aufgabe des Produktmanagements.

Optimale Ergebnisse für Win/Loss Analysen erhält man durch Befragen der evaluierenden Kunden, nachdem sie sich für oder gegen das Produkt entschieden haben. Welche Kunden gerade gewonnen oder nicht gewonnen wurden, erfährt man vom Vertrieb.

Fragen Sie also das Vertriebsmanagement und die Vertriebskanäle:

- Um welches Produkt es sich handelt
- Nach den Kontaktinformationen und einem Ansprechpartner beim Kunden
- Was die „vordergründige“ Begründung war und welche Vertriebsmaterialien genutzt wurden
- Um kein Geschäft zu gefährden, warten Sie bis die Verhandlungen abgeschlossen sind

Praxistipp:

Führt man zum ersten Mal eine Win/Loss Analyse durch, beginnt man mit den gewonnenen Geschäften. Das macht die Sache einfacher, denn es handelt sich ja nun um Kunden. Der Vertrieb wird hier auch eher die Kontaktdaten herausgeben.

Generell ist das Thema Produktmanagement beim Kunden ein oft heiß diskutiertes Thema in unseren Trainings, denn oft scheint der Vertrieb die Kollegen vom Kunden fernhalten zu wollen. Einfach deshalb, weil er sie als *seine* Kunden und nicht als die des Unternehmens ansieht.

Unser Tipp: Sprechen Sie mit den Kollegen aus dem Vertrieb und erklären Sie, welchen Vorteil der Vertrieb aus einer Win/Loss Analyse zieht. Erklären Sie, dass Sie prüfen wollen, ob die aktuell kommunizierten Mehrwerte sowie die Argumentation am Markt verstanden werden und Sie diese gegebenenfalls in allen Marketing- und Vertriebsmaterialien verbessern wollen. Als Ergebnis kann Ihr Vertrieb ohne größere Nachfragen schneller verkaufen.

Kontaktieren Sie im zweiten Schritt den evaluierenden Kunden und nutzen Sie zur Dokumentation der Win/Loss Analyse unsere Vorlage, das Dokument 6. Beantworten Sie sich mit Hilfe der Aussagen des Kunden folgende Fragen:

- Warum haben wir gewonnen bzw. verloren?
- Welches Problem wollte der Kunde lösen?
- Konnten wir das Problem für den Kunden lösen?
- Wo sieht der Kunde Stärken und Schwächen unseres Produktes sowie Unternehmens?
- Welche Stärken und Schwächen gibt es aus Sicht des Kunden beim Wettbewerb?

- Wer beeinflusst den Entscheidungs- und Einkaufsprozess beim Kunden und wer sind die Hauptentscheider?
- Was sind die Hauptkriterien für die Entscheider?
- Wie sieht der Entscheidungs- und Einkaufsprozess beim Kunden aus und wie läuft dieser ab?
- Wie lange dauert so ein Entscheidungsprozess üblicherweise?
- Welche Informationsquellen haben die einzelnen Kaufentscheider genutzt?
- Werden die Mehrwerte sowie unsere Argumentation in unsere Kommunikations- und Vertriebsmaterialien verstanden?

Merke:

*Überprüfe den Vertriebsprozess und nicht die Arbeit der Kollegen aus dem Vertrieb!*

Hinweis: Mit Dokument 6 erhalten Sie eine praktikable Version, die einer Win/Loss Analyse.

Auch bei der Win/Loss Analyse hat die von Ihnen gewählte Art der Befragung einen Einfluss auf die Qualität Ihrer Ergebnisse. Genaueres dazu finden Sie weiter vorn im Abschnitt „Identifizieren von Problemen“.

Beispiel SelfBackup:

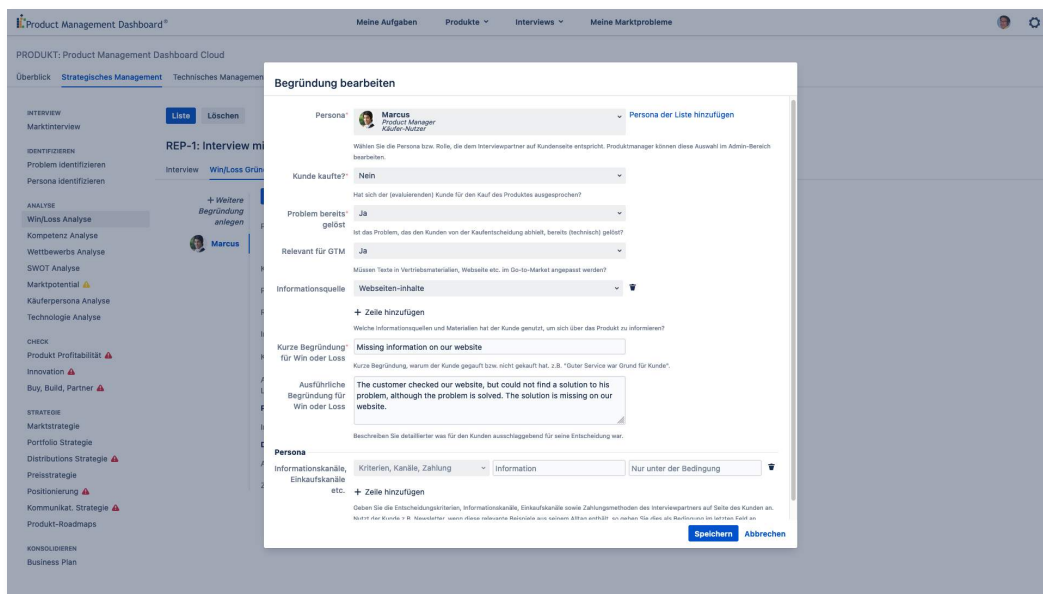
Da das Produkt noch nicht verkauft wurde, konnten wir keine Win/Loss Analyse durchführen.

Checkliste:

## Win/Loss-Analyse



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
Anzahl Win/Loss-Interviews:	0 (z.Z. kein Verkauf)	



**Kontrollieren Sie Ihren Erfolg mit Hilfe der Win/Loss Analyse. Finden Sie heraus, warum Sie Deals gewinnen oder verlieren und lösen Sie häufig genannte Themen. Haben Sie neue Marktprobleme gefunden oder müssen Sie die Vertriebsmaterialien verbessern? Die Aufgaben werden automatisch für Entwicklung oder Go-to-Market Team einsortiert und können übergeben werden.**

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com) [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)

## KOMPETENZANALYSE – DOKUMENT 7

*„Wer eine Sache am besten kann, sollte das eine tun, was er kann.“ - Henry Ford*

Ziel der Kompetenzanalyse ist:

- Herauszufinden, welche einzigartige Fähigkeit unser Unternehmen, die Abteilung oder Produktteam besitzt, um dem Markt einen einzigartigen Mehrwert zu liefern
- Attribute, Leistungen und Mehrwerte zu ermitteln, die uns längerfristig vom Wettbewerb differenzieren

Das Ergebnis der Kompetenzanalyse hilft bei der Formulierung der Marktmassage (Kästchen Positioning) und der Kommunikation der einzigartigen Mehrwerte für die Kunden.

Um Ihnen zu verdeutlichen, was wir mit einzigartigen Attributen, Leistungen und Mehrwerten meinen, hier einige Beispiele:

Was ist Ihrer Meinung nach die besondere Kompetenz der Firma Google?

In unseren Trainings erhalten wir bei dieser Frage sofort die Antwort: „Die besten Ergebnisse bei der Suche im Internet.“

Was ist die besondere Kompetenz der Firma Amazon?

Darauf wird geantwortet: „Sehr gute Logistik.“, „Hohes Vertrauen und sehr gutes Kundenverhältnis.“, „Sehr guter Service.“, „Riesige Produktauswahl.“

Obwohl es verschiedene Antworten sind, sind alle Antworten richtig, denn es ist die Wahrnehmung der einzelnen Marktteilnehmer und jeder Kunde kann verschiedene Mehrwerte für sich erkennen. Als Ergebnis bedeutet dies also, man kann auch verschiedene besondere Mehrwerte bieten, was im Fall Amazon auch erklärt, warum dieses Unternehmen so stark am Markt ist.

Weitere Beispiele für einzigartige Attribute, Leistungen und Mehrwerte sind:

- Innovation
- Produktführerschaft
- Produktqualität
- Kundenverhältnis und Vertrauen
- Expertise
- Logistik
- Service- und Supportqualität
- Preisführerschaft
- Produktauswahl
- Management-Vision
- Vertriebskanäle
- Etc.

Praxistipp:

Sehr oft tun sich Produktmanager schwer, die besonderen Attribute, Leistungen und Mehrwerte ihres Unternehmens zu ermitteln. Wir empfehlen dann, mit bestehenden Kunden zu sprechen, zu denen sie Vertrauen haben. Diese haben eine Sicht von außen und sind mit ihren Antworten oft behilflich. Es sollten mindestens 10 Kunden befragt werden.

Für Ihre Kompetenzanalyse nutzen Sie das Dokument 7, welches Sie von uns erhalten haben und gehen wie folgt vor:

- Befragen Sie Kunden, was sie als besondere Eigenschaft Ihres Unternehmens sehen
- Nutzen Sie Informationen von Vertriebspartnern, was diese von Kunden als Mehrwerte berichten
- Betrachten Sie Ihr Unternehmen von außen, aus Sicht der Kunden
- Schreiben Sie die Dinge auf, die gemeinsam ermittelt wurden
- Diskutieren Sie in der Gruppe, welche Ergebnisse einzigartig gegenüber dem Wettbewerb sind
- Prüfen Sie, ob diese Dinge:
  - Einzigartig in Ihrem Markt sind
  - Schon länger vorhanden sind und weiter von längerfristiger Dauer sind (mehr als 12 Monate)

Wenn die interne Analyse abgeschlossen ist, sind die Ergebnisse abschließend am Markt beim Kunden zu überprüfen. Werden die Ergebnisse als einzigartige Attribute, Leistungen und Mehrwerte vom Kunden wahrgenommen und als glaubwürdig akzeptiert? Passen Sie die Ergebnisse mit dem Feedback vom Markt gegebenenfalls noch einmal an. Dokumentieren Sie die Ergebnisse abschließend in Dokument 7.

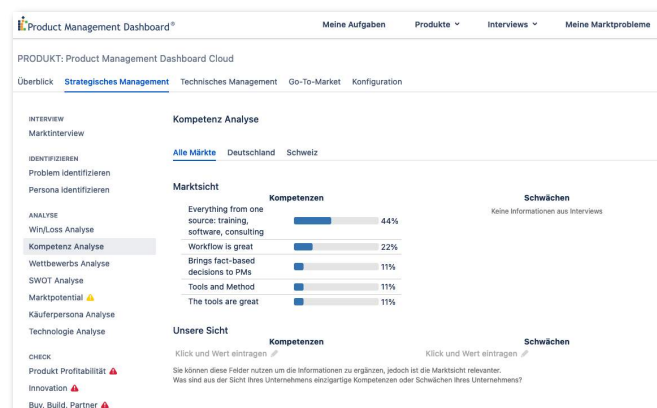
Merke:

*Erst wenn man seine einzigartigen Attribute, Leistungen und Mehrwerte kennt, kann man diese auch als solche kommunizieren.*

Beispiel SelfBackup:

Folgendes Ergebnis gibt es für unser Produkt:

Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
Anzahl Win/Loss-Interviews:	0 (z.Z. kein Verkauf)	
Lösung der Probleme unsere besondere Kompetenz?	Ja (Marktexterten Home Backup)	



Kompetenzanalyse wird aus den Interviews automatisch ausgewertet, mit Hilfe der Software.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com) [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)



**WETTBEWERBSANALYSE, SWOT-ANALYSE – DOKUMENT 8**

Im Folgenden werden wir die Wettbewerbsanalyse und die SWOT-Analyse gemeinsam behandeln, denn aus unserer Erfahrung heraus bedingen beide Analysen einander, um die besten Ergebnisse zu erzielen.

Wenn wir uns in der Praxis Wettbewerbsanalysen von Produktmanagern zeigen lassen, finden wir sehr oft zwei Ausprägungen dieser Analysen vor.

- a) Lange Excel-Tabellen, in denen das eigene Produkt mit dem Produkt der Wettbewerber an Hand von Funktionalitäten (Features) verglichen wird
- b) Excel-Tabellen, in denen die Preise des eigenen Produktes bzw. der eigenen Serviceleistungen mit denen der Wettbewerber verglichen werden

Kommt Ihnen diese Art der Analyse bekannt vor? Wenn ja, dann haben wir folgende Worte von Wilhelm Busch für Sie:

*„Wer in den Fußstapfen eines anderen wandelt, hinterlässt keine eigenen Spuren.“ - Wilhelm Busch*

Möchte man sich einzig über Funktionalitäten des Produkts differenzieren, so besteht stets die Gefahr des bereits erwähnten „Overengineering“, d.h. kostspielige Produktentwicklung ohne merkliche Mehrwerte für die breite Masse an Kunden.

Und wer sagt uns überhaupt, dass die Kollegen Produktmanager des Wettbewerbes mit Kunden sprechen? Oder sitzen sie stattdessen ständig im Büro und denken sich die Funktionalitäten am Schreibtisch aus?

Praxisbeispiel:

Einer unserer Kunden wollte in sein Webportal eine Lösung einbauen, mit der die Kunden online via Chat Kontakt zu Mitarbeitern aufnehmen können, um diese zu verschiedenen Produkten befragen zu können. Die Funktion hatte man bei dem Hauptwettbewerber und Marktführer gesehen. Es war klar, dass dieses Feature und der dazugehörige Service sehr teuer sind, weshalb im Unternehmen auch schon sehr lange diskutiert wurde.

Zu dieser Zeit wechselte ein Produktmanager vom Marktführer zu unserem Kunden. Als der neue Kollege mitbekam, was im Team unseres Kunden erwägt wurde, betonte er, dass das Entwickeln der Funktionalität und Aufsetzen der geplanten Serviceinfrastruktur hohe Kosten verursachen würde. Trotzdem ging das Unternehmen damit an den Start und merkte schon nach kurzer Zeit, dass die Kunden weder die neue Funktion, noch den zugehörigen Service nutzten. Des Weiteren berichtete der neue Kollege, dass niemand im Vorfeld mit Kunden gesprochen hatte und alles nur am Schreibtisch ausgedacht wurde. Auf die Frage, warum die Funktion heute immer noch auf der Webseite des Marktführers zu finden sei, stellte sich heraus, dass es einfach viel zu teuer wäre, diese wieder zu entfernen.

Eine Bemerkung noch zum oben angeführte Punkt b) „Excel-Tabellen, in denen die Preise des eigenen Produktes bzw. der eigenen Produktfunktionalität mit denen der Wettbewerber verglichen werden.“

Es kann ein Ziel und eine Strategie sein, immer derjenige mit dem günstigsten Preis zu sein. So ist zum Beispiel die Strategie der Firma Öttinger, immer das günstigste Bier zu liefern. Dazu hat das Unternehmen die gesamte Kostenstruktur, die Vertriebs- und Logistikkette sowie Werbeaufwendungen hinsichtlich der Kosten optimiert. Öttinger ist heute Marktführer, wenn es um die Mengen des verkauften Bieres und bierähnlicher Getränke geht.

Ziel der Wettbewerbsanalyse (Dokument 8) ist, die verschiedensten Lücken bei den folgenden Punkten zu entdecken:

- Für den Markt gelöste Probleme
- Einzigartige Attribute, Leistungen und Mehrwerte
- Marktsegmente und Zielgruppen
- Portfolio
- Vertriebskanäle
- Businessmodell und Preismodell
- Marktmessage (Positionierung)
- Kommunikationskanäle

um mit Hilfe dieser Ergebnisse später die verschiedensten Strategien abzuleiten.

Zum Vergleich von Funktionen sollten Sie neben den Excel-Tabellen unser Beispiel der Wettbewerbsanalyse hinzuziehen, Dokument 8.

Beginnen Sie zunächst mit Ihrem eigenen Unternehmen. Für das Erstellen der Wettbewerbsanalyse (Dokument 8) nutzen Sie das Ergebnis Ihrer Kompetenzanalyse (Dokument 7).

Empfehlenswerte Quellen für die Analyse:

- Interview-Protokolle (2)
- Win/Loss-Analyse (6)
- Kompetenzanalyse (7)
- Messen, Konferenzen, Innungstreffen
- Webseiten
- Produkt- und Unternehmensbroschüren, Whitepapers
- Publikationen, Blogs und soziale Medien
- Stellenausschreibungen für neue Mitarbeiter und Management-Biografien

Gerade am letzten Punkt lassen sich langfristige Strategieänderungen beim Wettbewerb erkennen.

Praxisbeispiel:

Bis Anfang 2007 vertrieb der Marktführer für Linux-Betriebssysteme, die Firma Red-Hat aus den USA, ihre Produkte nur im reinen Direktvertrieb, d.h. ohne Zwischenhändler und Partner direkt an den Kunden. Im Januar veröffentlichte das Unternehmen eine Pressemitteilung mit der Ankündigung, dass Petra Heinrich als „Direktor für Kanäle und Partner in EMEA“ angeheuert wurde. In der mit der Pressemitteilung veröffentlichten Biografie wurde klar, dass Petra Heinrich bereits zahlreiche Jahre Erfahrung im Aufbau von Partnerorganisationen in verschiedenen Unternehmen gesammelt hatte, sehr erfolgreich darin war und als eine der besten sowie erfahrensten Manager in Deutschland für den Partnervertrieb gilt.

Für den Markt und die Wettbewerber war nun klar, dass die Firma Red-Hat langfristig eine neue Strategie für die Vertriebskanäle hatte und diese mit einer kompetenten Managerin umsetzen wollte.

Die neue Vertriebsstrategie führte zum Erfolg, so dass die Firma Red-Hat heute über zwei Milliarden US-Dollar Umsatz im Jahr macht.

## SWOT ANALYSE

Wie anfänglich zum Thema Wettbewerbs- und SWOT-Analyse erklärt, sind beide eng miteinander verknüpft. Daher finden Sie beide Analysen in einer Vorlage, dem Dokument 8. Im Folgenden erläutern wir die SWOT-Analyse erst einmal generell, bevor wir auf deren spezielle Form eingehen.

Das Wort SWOT-Analyse setzt sich aus den englischen Bezeichnungen Strength (Stärke), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) zusammen. Sie wird daher im Deutschen auch als Stärken-, Schwächen-, Chancen- und Risiken-Analyse bezeichnet.

Ziel der SWOT-Analyse ist aufzuzeigen, welche Stärken und Schwächen

- Unser Unternehmen oder Produkt hat
- Unternehmen oder Produkte der einzelnen Wettbewerber haben

Weitere Ziele sind die Chancen und Risiken aufzuzeigen:

- Welche Chancen, also welche Lücken/ Nischen, für unsere Unternehmen oder Produkte bestehen
- Welche Risiken bestehen:
  - Was ist das Schlimmste, was uns die Wettbewerber antun können?
  - Welche Marktabhängigkeiten können sich im schlimmsten Fall ändern?

Die klassische SWOT-Analyse nutzt dazu immer eine Darstellung in vier Quadranten.

Stärken (Strength)	Schwächen (Weaknesses)
Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)

In der Praxis haben wir immer wieder gesehen, wie die SWOT-Analyse durch obige klassische Darstellung falsch genutzt und ohne Marktfakten aufgestellt wurde, was wiederum zu verfälschten Ergebnissen führte. Ebenso ließen sich die Ergebnisse der klassischen Form schwer in den Alltag transportieren und in Strategien einbauen. Da es eine typische „Schreibtischanalyse“ ohne Marktfakten war, ergaben sich daraus häufig folgende Probleme:

- Generell fehlende Objektivität
- Das eigene Licht wurde häufig unter den Scheffel gestellt, d.h. Stärken nicht benannt
- Ohne echten Markteinfluss waren Stärken oft nicht bekannt
- Wenig Ehrlichkeit bei den eigenen Schwächen und den Schwächen des Wettbewerbs
- Sich ergebende Chancen und Risiken basierten wenig auf Marktfakten

Um die obigen Punkte zu ändern und eine in der Praxis nutzbarere Version zu erhalten, haben wir die SWOT-Analyse mit der Wettbewerbsanalyse verknüpft (Dokument 8).

Sie haben nun eine Gesamtübersicht über alle Wettbewerber, können zeilenweise die Ergebnisse vergleichen, am Ende die Stärken sowie Schwächen ermitteln und eintragen.

Des Weiteren wurde unsere Form der Darstellung um den Punkt besondere Kompetenz, also den Punkt Kompetenzanalyse für jeden Wettbewerber, erweitert.

	Unser Unternehmen	Wettbewerber 1	Wettbewerber 2	Wettbewerber 3
Besondere Kompetenz				
Stärken				
Schwächen				

Durch die gewählte Form der Gesamtübersicht, der Kompetenzen, Stärken und Schwächen je Wettbewerber ist es uns nun auch möglich, die Ableitung für Chancen und Risiken in Bezug auf den Wettbewerb zu treffen.

Besonders bei den Risiken sollten noch sämtliche makroökonomische Einflüsse wie z.B. demografische, soziale, ökonomische und politische Veränderungen berücksichtigt werden.

Chancen	
Risiken	
Was ist unsere Strategie, um gegen die Wettbewerber zu gewinnen?	

Wichtigstes Ergebnis der Wettbewerbs- und SWOT-Analyse ist die Antwort auf die Frage: „Was ist unsere Strategie, um gegen die Wettbewerber zu gewinnen?“

Nur, wenn wir eine Strategie haben, um gegen die Wettbewerber zu gewinnen, können wir uns am Markt durchsetzen.

## STRATEGIEN UM ZU GEWINNEN

Hier einige Beispiele von Strategien, die es uns ermöglichen, gegen den Wettbewerb zu gewinnen:

- Marktsegmente finden, die groß genug sind und die noch niemand bedient
- Segmente nutzen, die vor allen Dingen die eigenen besonderen Kompetenzen (Kompetenzanalyse) schätzen
- Lösungen mit einzigartigen Mehrwerten liefern, wie z.B. zusätzliche Services
- Auf jeden Fall einen Feature-Krieg vermeiden, denn häufig gewinnt hier nur der Marktführer
- Die Schwächen in den Stärken des Wettbewerbs finden

Mit einem Beispiel möchten wir nun den letzten Punkt: „Die Schwächen in den Stärken des Wettbewerbs“ finden“ verdeutlichen.

Im Jahr 9 n.Chr. fand die Schlacht im Teutoburger Wald statt, bei der die von Arminius geführten Germanen gegen die vermeintlich stärkere römische Armee gewannen. Wie kam es dazu?

Die Stärke bezogen die Römer aus ihrer Formation, welche sie im Kampf auf dem freien Feld hervorragend einsetzen konnten und womit sie über viele Jahre erfolgreich waren. Arminius, der unter den Römern aufgewachsen und von ihnen als Offizier ausgebildet wurde, wusste um diese Stärke der römischen Truppen. Daher lockten er und seine Mitstreiter die Römer in unwägbares germanisches Gelände, in dichte Wälder mit engen Schluchten.

Hier konnten die Römer nicht ihre Stärke der Formation einsetzen und wurden von den zahlenmäßig unterlegenen Germanen geschlagen. Dabei wurde ein Achtel des Gesamtheeres im Römischen Reich vernichtet.

Wer also gewinnen will, sollte nicht nur schauen was der Wettbewerb macht, um ihn nachzumachen, denn dann reagiert man immer nur und kann niemals Marktführer werden.

*„Man kann niemanden überholen, wenn man in seine Fußstapfen tritt.“ - François Truffaut*

Analysieren Sie die Wettbewerber, finden Sie die Lücken in deren Strategien und setzen Sie Ihre eigene Strategie auf, um den Wettbewerb zu schlagen.

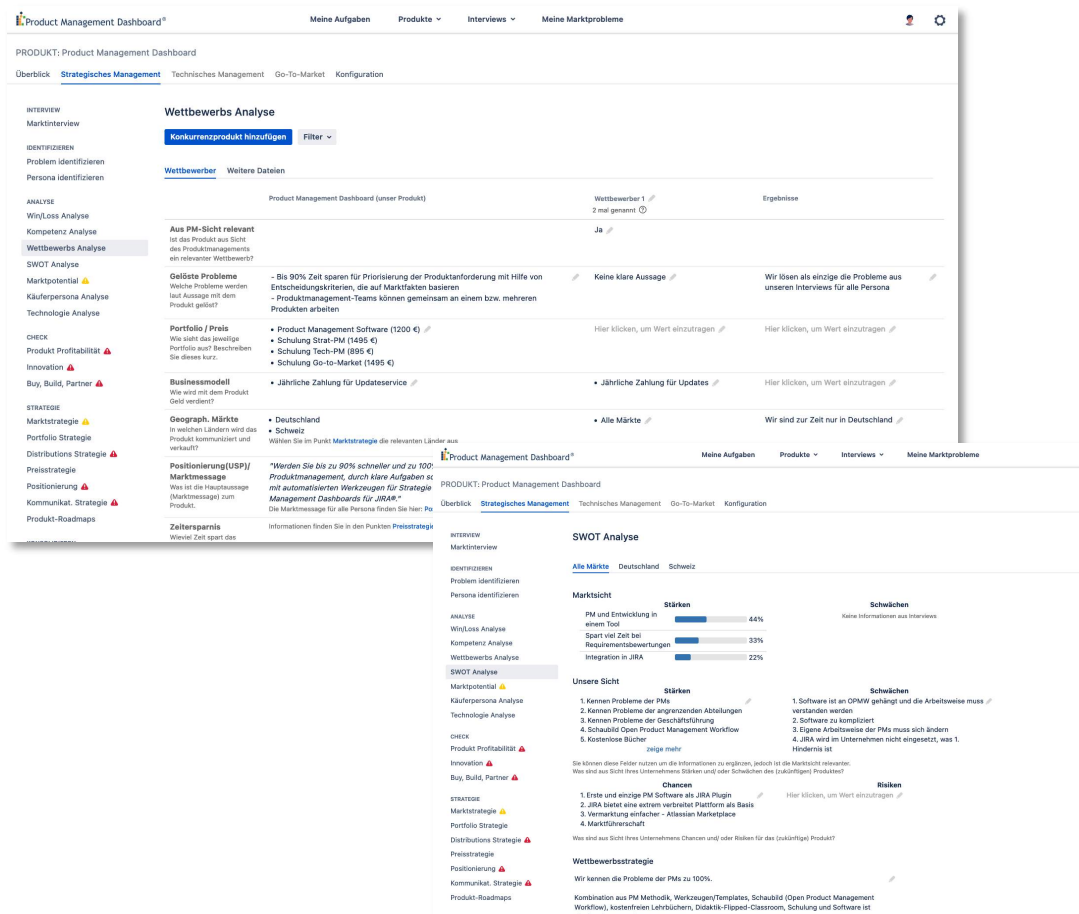
Beispiel SelfBackup:

Folgendes ergab die Wettbewerbs- und SWOT- Analyse:

## Wettbewerb / SWOT-Analyse



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
Anzahl Win/Loss-Interviews:	0 (z.Z. kein Verkauf)	
Lösung der Probleme unsere besondere Kompetenz?	Ja (Marktextperten Home Backup)	
Wettbewerb/SWOT-Analyse	Ja (Kein Wettbewerb)	
Strategie, den Wettbewerb zu schlagen	Ja (Kein Wettbewerb)	



The screenshot displays the 'Wettbewerbs Analyse' (Competitive Analysis) and 'SWOT Analyse' (SWOT Analysis) sections of the Product Management Dashboard.

**Wettbewerbs Analyse:**

- Strategisches Management:** Includes sections for 'Wettbewerbs Analyse' and 'SWOT Analyse'.
- Wettbewerbs Analyse:** Shows a table with columns for 'Produkt Management Dashboard (unser Produkt)', 'Wettbewerber 1', 'Wettbewerber 2', and 'Ergebnisse'. It lists various competitive advantages and disadvantages.
- SWOT Analyse:** Provides a detailed overview of strengths, weaknesses, opportunities, and risks. It includes a bar chart for 'Stärken' (Strengths) and 'Schwächen' (Weaknesses).

**SWOT Analyse Details:**

- Stärken (Strengths):**
  - PM und Entwicklung in einem Tool: 44%
  - Spart viel Zeit bei Resultatmehrbewertungen: 33%
  - Integration in JIRA: 22%
- Schwächen (Weaknesses):** Keine Informationen aus Interviews.
- Unsere Sicht (Our View):**
  - 1. Kennen Probleme der PMs
  - 2. Kennen Probleme der eingesetzten Abteilungen
  - 3. Kennen Probleme der Geschäftsführung
  - 4. Schaubild Open Product Management Workflow
  - 5. Kostenlose Bücher
- Chancen (Opportunities):**
  - 1. Erste und einzige PM Software als JIRA Plugin
  - 2. JIRA bietet eine extrem verteilte Plattform als Basis
  - 3. Vermarktung einfacher - Atlassian Marketplace
  - 4. Marktführerschaft
- Risiken (Risks):**
  - 1. Software ist an OPMW geknüpft und die Arbeitsweise muss verstanden werden
  - 2. Software zu kompliziert
  - 3. Eigene Arbeitsweise der PMs muss sich ändern
  - 4. JIRA wird im Unternehmen nicht eingesetzt, was 1. Hindernis ist

**Einzigartige Mehrwerte mit Hilfe der Wettbewerbs- und SWOT Analyse kennen, ist die Voraussetzung, um diese dem Kunden gegenüber zu benennen.**

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 | info@pro-productmanagement.com | www.pro-productmanagement.com

## MARKTPOTENZIAL UND MARKTSEGMENTIERUNG (MARKET POTENTIAL)

Die Themen Marktsegmentierung und Marktpotenziale sind in der Praxis immer wieder große Stolpersteine für viele Produktmanager. Deshalb werden wir häufig gefragt: „Wie komme ich zu richtigen Zahlen, um die Größe der Märkte zu bestimmen und das speziell noch für meine Marktsegmente sowie Zielgruppen?“

Um hier systematisch vorzugehen haben wir die 3-Schritt-Segmentierung entwickelt. Mit Hilfe der 3-Schritt-Segmentierung werden wir uns die folgenden Themen und Ergebnisse erarbeiten:

- 1) Definition von Marktsegmenten anhand identifizierter Probleme
- 2) Ermitteln der Größe von Marktsegmenten und ableitende Berechnung der Marktpotenziale
- 3) Bestimmung der Zielsegmente anhand der ermittelten Ergebnisse

### DEFINITION MARKTSEGMENTE

Unsere Empfehlung und oberstes Ziel ist:

Ein Marktsegment finden, in dem man dominiert und nicht partizipiert.

Beginnen wir mit Schritt 1, der Definition der Marktsegmente. Dazu schauen wir uns zunächst an, wie die meisten Produktmanager ihre Märkte heute segmentieren.

Weit verbreitet sind folgende Segmentierungen nach „Unternehmensgröße“:

- Dax-Unternehmen
- Enterprise-Unternehmen
- SMB-Unternehmen (Small and Medium Business)
- KMU's (Kleine und mittlere Unternehmen)
- Privatkunden

Diese Art der Segmentierung bringt mehrere Probleme mit sich:

- a) In der Praxis herrscht ein unterschiedliches Verständnis für die Unternehmensgröße von z.B. SMB-Unternehmen; so legen manche Unternehmen fest, dass ein SMB Unternehmen bis 1.000 Mitarbeiter hat, andere definieren dies bis 5.000 oder auch bis zu 10.000 Mitarbeiter
- b) Es ist schwierig für die in a) aufgeführten Unternehmensgrößen Zahlen zu finden, d.h. es ist nicht leicht, die Frage zu beantworten: Wie viele Unternehmen der definierten Größe gibt es in den verschiedenen geografischen Märkten?
- c) Diese Segmentierung nähert sich ohne Marktfakten einem Ergebnis, was hohe Unsicherheit mit sich bringt. Oft wird davon ausgegangen, dass alle Kunden eines Segmentes z.B. SMB-Unternehmen ähnliche Probleme haben, was faktisch nur sehr selten stimmt. Beispielsweise wird versucht allen SMB Unternehmen rote Tassen zu verkaufen. Dabei wird vergessen, dass man nur an jene Kunden verkaufen kann, die tatsächlich Bedarf daran haben. Doch wer möchte rote Tassen? Genau diese Antwort gibt die Art der Segmentierung nicht.
- d) Es werden künstliche Silos geschaffen, was in der Praxis dazu führt, dass potenzielle Kunden anderer Segmente mit demselben Problem jedoch unberücksichtigt bleiben, obwohl die gleiche Lösung genauso interessant für sie wäre. Beispielsweise verkaufen sie nur an Enterprise-Unternehmen, wengleich es SMB-Unternehmen gibt, die die gleiche Lösung benötigen.

Segmentierung nach Branchen:

Eine nächste Form der Segmentierung, welche häufig in der Praxis angewendet wird, ist die Segmentierung nach Branchen. Hier ist es zumindest einfacher an belastbares Zahlenwerk zu kommen, denn z.B. liefert das Statistische Bundesamt, bezogen auf Deutschland, Zahlen für Unternehmen und Mitarbeiter nach verschiedenen Branchen gelistet.

Nr. der Klassifikation <sup>1)</sup>	Wirtschaftsabschnitt	Unternehmen 2008 <sup>2)</sup>		
		insgesamt	davon mit... bis... sozialversichert	
			0 – 9 <sup>3)</sup>	10 – 49
<b>Anzahl Unternehmen</b>				
B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden . . . . .	2 531	1 891	512
C	Verarbeitendes Gewerbe . . . . .	269 174	203 703	46 002
D	Energieversorgung . . . . .	23 450	22 185	645
E	Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen . . . . .	13 596	10 252	2 472
F	Baugewerbe . . . . .	386 539	352 912	30 671
G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen . . . . .	727 536	668 791	49 177
H	Verkehr und Lagerei . . . . .	128 810	110 940	14 550
I	Gastgewerbe . . . . .	265 849	252 527	11 658
J	Information und Kommunikation. . . . .	135 063	125 016	7 715
K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen . . . . .	69 859	65 583	2 156
L	Grundstücks- und Wohnungswesen . . . . .	306 176	302 643	2 988
M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen . . . . .	483 807	459 050	21 495
N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen . . . . .	168 817	151 590	11 921
P	Erziehung und Unterricht . . . . .	71 979	60 872	9 090
Q	Gesundheits- und Sozialwesen . . . . .	233 164	200 979	23 206
R	Kunst, Unterhaltung und Erholung . . . . .	104 664	101 586	2 480
S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen . . . . .	245 481	234 261	9 095
B-N, P-S	<b>Insgesamt . . . . .</b>	<b>3 636 495</b>	<b>3 324 781</b>	<b>245 833</b>

Bildquelle: Statistisches Bundesamt

Bei der Branchensegmentierung bestehen genau die gleichen Nachteile wie bei den Punkten c) und d) für die Segmentierung nach „Unternehmensgröße“, d.h. irrtümliche Annahme: Das gleiche Problem für alle Marktteilnehmer in einer Branche sowie das Schaffen künstlicher Silos.

## DEFINITION DER MARKTSEGMENTIERUNG NACH MARKTPROBLEMEN

Unser Ziel ist es eine Art der Marktsegmentierung zu finden, die die Nachteile der Gliederung nach Unternehmensgröße und Branche aufhebt, sowie auf Marktfakten basiert.

Dazu nutzen wir unsere bisher am Markt gewonnenen Fakten. Wie wir eben gelernt haben, werden wir nur rote Tassen an jene Kunden verkaufen, die solche Tassen kaufen möchten. Übertragen auf unsere Marktinformationen bedeutet dies: Man wird eine Lösung nur an jemanden verkaufen, dem man damit hilft, sein Problem zu beseitigen oder seinen Wunsch zu erfüllen. Daraus lässt sich Folgendes ableiten.

Definition:

*Eine marktorientierte Segmentierung beschreibt eine Gruppe von Individuen oder Unternehmen, die ein Set gleicher identifizierter Marktprobleme teilt und die bereit ist, für eine Lösung der Probleme zu bezahlen.*



Einige Beispiele sollen Ihnen verdeutlichen, wie die Beschreibung solcher Marktsegmente aussehen kann:

- Menschen, die zum günstigsten Preis komfortabel reisen möchten und bei denen die Reisezeit nur eine untergeordnete Rolle spielt
- Jedes Unternehmen, welches für seine Produkte vollständig fehlerfreie und ganz glatt lackierte Oberflächen benötigt
- Unternehmen, die keinen Vollzeit-Administrator möchten und bereit sind ihre Server-Infrastruktur auszulagern
- Menschen, die geringe technische Kenntnisse besitzen und ihre Daten regelmäßig mit kabelloser Verbindung vom Laptop sichern wollen

Durch die ständige Weiterentwicklung können auch neue Marktsegmente entstehen, welche bis vor kurzem noch nicht existent waren. So können Marktsegmente, die vom Marktführer vernachlässigt werden, neue Segmente für Ihr Unternehmen sein.

Praxisbeispiel:

Wie sie aus Ihrer eigenen Erfahrung wissen, haben sich Mobiltelefone in den letzten Jahren immer weiterentwickelt. Heute nutzt die Mehrheit der Menschen Smartphones. Sie sind kleine komplexe Computer, deren Bedienung nicht immer intuitiv ist und z. B. für einen guten Teil der älteren Menschen zu kompliziert sind bzw. als zu unsicher wirken. Infolge, dass die klassischen Hersteller der Mobiltelefone ihre Produktion auf Smartphones umgestellt haben, ergab sich eine Nische im Markt.

Dies erkannte auch der Gründer der Firma emporia aus Österreich, Herr Fellner.

Angefangen hat alles damit, dass Herr Fellner seiner Mutter vor einigen Jahren ein Handy schenkte und ihr von da an jedes Wochenende erklärte, wie sie damit telefonieren kann. Nach einiger Zeit erkannte er, dass es nicht an seiner Mutter lag, die nicht verstand, sondern am Telefon, mit dem man vor lauter Multifunktionalität kaum mehr telefonieren konnte.

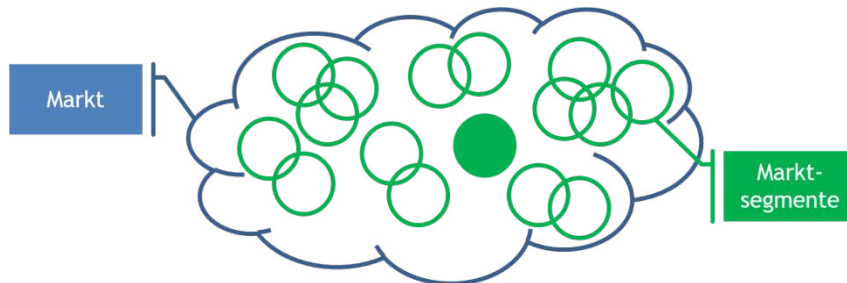
So kam Fellner auf die Idee ein Mobiltelefon zu entwickeln, das speziell auf die Bedürfnisse der Menschen zugeschnitten ist, die einfach nur telefonieren wollen und keinen Wert auf zahlreiche Funktionen, kleine Displays oder Internetzugang legen.

Mittlerweile sind es viele Menschen – und bei Weitem nicht nur ältere – die sich Alternativlösungen in einer immer komplexeren und technischeren Welt wünschen. D. h. Geräte, die schnell und intuitiv zu bedienen sind und sich nicht in unzähligen Optionen verlieren. Diesen Trend hat emporia früh erkannt und sich der barrierefreien Kommunikation gewidmet.

Heute ist emporia Marktführer und in über 30 Ländern aktiv.

Fassen wir die Merkmale einer guten Segmentierung kurz zusammen.  
Es sind Marktsegmente zu finden:

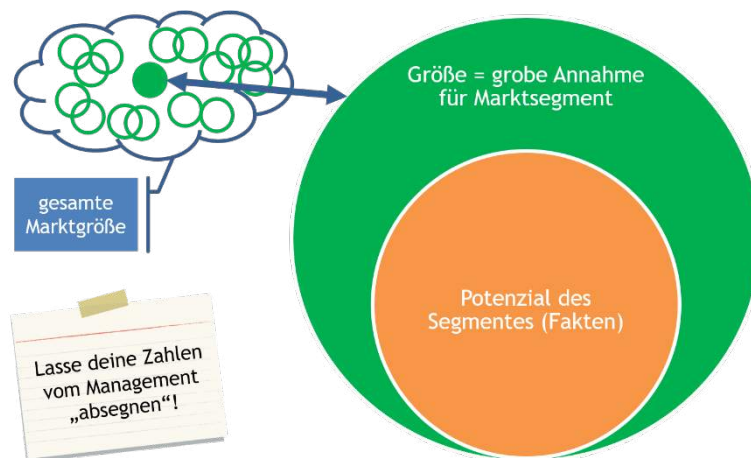
- in denen ähnliche Probleme weitverbreitet auftreten und für deren Lösung Kunden bereit sind, zu bezahlen
- denen man einzigartige Mehrwerte liefern kann
- die man alleine besetzen kann; „dominieren statt partizipieren“



## ERMITTLUNG DES MARKTPOTENZIALES

Kommen wir zu Schritt 2 unserer 3-Schritt-Segmentierung, bei dem wir bestimmen werden, wie groß das Potenzial eines Marktsegmentes ist.

Folgende Grafik zeigt auf, wie wir hier vorgehen:



1. Für die Größe des von uns definierten Marktsegmentes treffen wir eine grobe Annahme, z.B. 100, 1.000, 10.000, 100.000, 500.000 oder Millionen. Ausreichend genau für unsere Bestimmung ist hier die Zehnerpotenz. Dabei können z.B. auch Zahlen des Statistischen Bundesamtes genutzt werden.
2. Wir sortieren die Interview-Protokolle der Marktteilnehmer zunächst nach Region, Persona und Segment. Anschließend ermitteln wir aus den Interview-Reports den Prozentwert derjenigen Marktteilnehmer, die uns die Probleme genannt haben, bereit sind zu bezahlen und zudem in unserem definierten Segment hinterlegt sind.

## BERECHNUNG MARKTPOTENZIAL

Die Formel für die Berechnung des Marktpotenzials lautet:

$$mp = p_{markt} * a_{markt}$$

$mp$  = Marktpotenzial für ein Marktsegment

$p_{markt}$  = Prozent der Marktteilnehmer aus Segment,  
die das gleiche Problem haben und bereit sind,  
für Lösung zu bezahlen

$a_{markt}$  = Anzahl der Marktteilnehmer in dem Segment als Schätzung z.B.  
auf Zehnerpotenz genau

So kommen wir dann beispielhaft zu folgendem Potenzial als Ergebnis: 77% von etwa 50.000 Unternehmen, die keinen Vollzeit-Administrator möchten und bereit sind, ihre Server-Infrastruktur auszulagern.

Beispiel SelfBackup:

Um die genaue Vorgehensweise zu verdeutlichen, nutzen wir unser Beispielprodukt SelfBackup. Wir werden nun die folgenden vier Fragen beantworten:

- 1) Wie lautet die Definition des Marktsegmentes?
- 2) Wie viele Personen haben das Problem?
- 3) Wie viele Claudias gibt es?
- 4) Wie groß ist das Marktpotenzial des Produktes Selfbackup für Claudia?

Definieren wir zunächst das Marktsegment wie gelernt:

1. Menschen, die geringe technische Kenntnis besitzen und ihre Daten regelmäßig mit kabelloser Verbindung vom Laptop sichern wollen

Das definierte Marktsegment entspricht unserer Persona Claudia

2. Definiertes Marktsegment = Persona Claudia

Insgesamt haben wir mit 30 Personen Interviews geführt, die unserer Persona Claudia entsprochen haben. 24 Personen haben die Probleme wie Claudia gehabt.

3. 24 von 30 hatten die Probleme wie Claudia  
24 von 30 = 80% aller Claudias hatten die Probleme

Nun benötigen wir eine Antwort auf die Frage: „Wie viele Claudias gibt es in Deutschland?“. Wir schätzen grob auf die Zehnerpotenz und gehen von etwa 1 Millionen Personen aus, die ähnlich wie Claudia sind.

4. Claudias in Deutschland ~1Mio

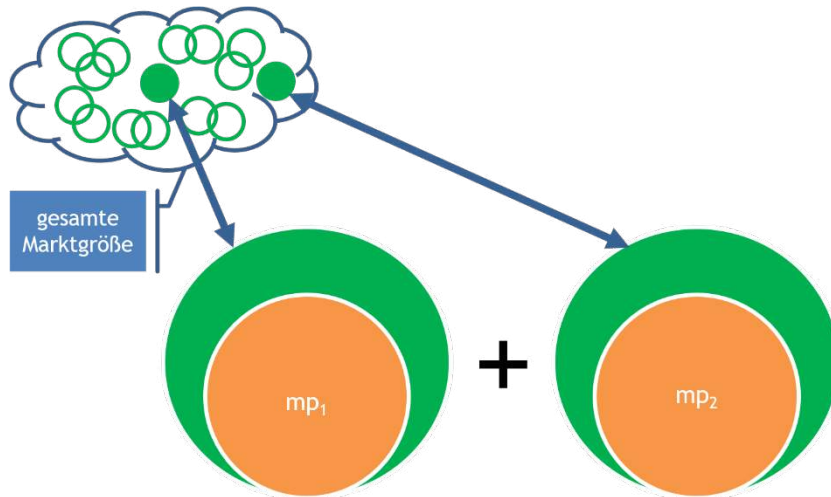
Jetzt berechnen wir das Marktpotenzial mit der obigen Formel und den vorhandenen Werten.

5.  $mp = p_{markt} * a_{markt}$   
 $800.000 = 80\% * 1\text{Mio}$

Unser Marktpotenzial entspricht 800.000 Claudias.

## GESAMTMARKTPOTENZIAL

Wir haben herausgefunden, dass noch andere Persona als Claudia ähnliche Probleme haben. Daher müssen wir die einzelnen Potenziale der einzelnen Marktsegmente berechnen, welche in unserem Beispiel auch einzelnen Persona entsprechen. Folgende Grafik soll dies einfach verdeutlichen:



Somit ergibt sich folgende Formel für die Berechnung des Gesamtmarktpotenzials:

$$\sum_{k=1}^n mp_k = mp_1 + mp_2 + \dots + mp_n$$

## BESTIMMUNG ZIELSEGMENTE

Nachdem wir nun die ersten beiden Schritte der 3-Schritt-Segmentierung durchgeführt haben:

1. Definition von Marktsegmenten an Hand identifizierter Probleme
2. Ermitteln der Größe von Marktsegmenten und ableitende Berechnung der Marktpotenziale

kommen wir jetzt zum letzten Punkt:

3. Bestimmung der Zielsegmente an Hand der ermittelten Ergebnisse

Für die Bestimmung der Zielsegmente nutzen wir folgende Kriterien:

- Zielsegmente mit dem größten Marktpotenzial wählen
- Marktpotenziale nutzen, welche den geringsten Aufwand und somit Kosten benötigen
- Dort starten, wo man sich auskennt und wo vorhandene Infrastruktur eingesetzt werden kann und wo für die Kunden das Problem am dringendsten und weitverbreitetsten ist
- Auf Folgendes achten:
  - Regionale Gegebenheiten
  - Internationale technische und gesetzliche Unterschiede
  - Demografie- und Konjunkturdaten
- Berücksichtigen, dass Internationalisierung und Branchenerfahrung Zeit und Geld kosten

## STETS AUF DAS ZIELSEGMENT FOKUSSIEREN!

Immer wieder berichten Kollegen aus dem Produktmanagement, dass in ihren Unternehmen entschieden wird, plötzlich Geschäfte in anderen Zielsegmenten abzuwickeln, weil es um größere Summen Geld geht. Plötzlich gerät alles durcheinander und ist nur mit wahnsinnig viel Kraft zu stemmen, was oft Kunden kostet.

Beachte:

Business 1 liegt in unserem Zielsegment:

- Fokussiert sich auf die Strategie und sollte daher unbedingt berücksichtigt werden

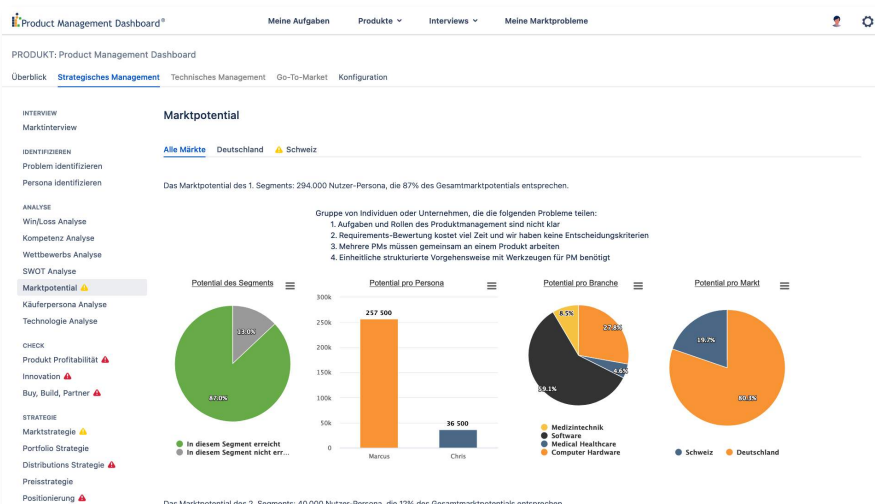
Business 2 liegt außerhalb unseres Zielsegmentes:

- Gehen wir dieses Zielsegment an, so sind wir von unserer Strategie defokussiert
- Kostet uns Ressourcen aus unserem Zielsegment und schwächt uns im Zielsegment
- Bedeutet **zusätzliche Investitionen**, welche zusätzlich vom Umsatz abgezogen werden müssen, wenn der Gewinn berechnet wird
- **Sollte** aus obigen Gründen **ignoriert werden!**



Weitere Vorteile sprechen dafür, sich auf ein Zielsegment zu fokussieren:

- Wir sind erfolgreicher, denn wir können
  - Das Portfolio optimieren
  - Die Marktmessage, also die Produktpositionierung schärfen
  - Die Vertriebs- & Kommunikationskanäle eingrenzen
- Wir sparen Zeit und Geld
  - Denn wir entwickeln keine überflüssigen Funktionen
  - Wegen effektiverer Lösungsentwicklung für die am häufigsten genannten Probleme
  - Für den Vertrieb, die Kommunikation und das Marketing, weil wir das liefern und kommunizieren, was Kunden hilft



Vollständig automatisch erfolgt die Berechnung der Marktpotenziale und Segmentierung im Product Management Dashboard.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 info@pro-productmanagement.com www.pro-productmanagement.com

Beispiel SelfBackup:

Die Definition des Marktsegmentes, die Berechnung des Marktpotenzials sowie alles Weitere ist ausführlich im obigen Abschnitt beschrieben. Die Checkliste:

## Marktsegment & Potenzial



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
Anzahl Win/Loss-Interviews:	0 (z.Z. kein Verkauf)	
Lösung der Probleme unsere besondere Kompetenz?	Ja (Marktxperten Home Backup)	
Wettbewerb/SWOT-Analyse	Ja (Kein Wettbewerb)	
Strategie, den Wettbewerb zu schlagen	Ja (Kein Wettbewerb)	
Marktsegment bestimmt?	Ja	
Marktpotenzial	mind. 800.000 Claudias	

### KÄUFER-PERSONA-ANALYSE – DOKUMENT 5

Wie bereits im Abschnitt zum Identifizieren der Persona erwähnt, gibt es zwei Arten von Persona, nämlich die Nutzer-Persona und die Käufer-Persona. In diesem Abschnitt gehen wir speziell auf die Käufer-Persona ein.

Rufen wir uns kurz in Erinnerung, was überhaupt eine Persona ist.

Eine Persona stellt einen Stereotyp für eine Gruppe von Menschen dar, mit konkret ausgeprägten Eigenschaften und bestimmtem Verhalten.

Persona werden mit Hilfe von Merkmalen erstellt, die z. B. bei Interviews oder anderen Beobachtungen von Kunden identifiziert wurden. Häufig werden nicht nur eine Persona, sondern mehrere Persona entworfen. Dabei werden so viele Persona wie nötig entwickelt, um das entsprechende Verhalten abzudecken.

Als Käufer-Persona bezeichnen wir Persona, die **in irgendeiner Weise Einfluss auf Kaufentscheidungen haben**.

Wir unterscheiden dabei zwischen folgenden Typen:

1. Ökonomischer Käufer bzw. Budget-Verantwortlicher
2. Technischer Gutachter bzw. Fachexperte
3. Nutzer-Käufer, d.h. ein Benutzer, der auch Einfluss auf die Einkaufsentscheidung hat

Zu beachten:

Einige Personen können auch mehrere Rollen haben, z.B. Nutzer-Käufer und Budget-Verantwortlicher (Ökonomischer Käufer).

Ziel der Käufer-Persona-Analyse ist herauszufinden:

- Wer die Entscheidung des Einkaufs beeinflusst
- Wer die Entscheider für den Einkauf sind
- Welche Kriterien die einzelnen Entscheider haben
- Welches Problem ein Produkt für jeden einzelnen Entscheider löst

- Was die bevorzugten Informationsquellen der Entscheider sind und warum
- Was die bevorzugten Einkaufskanäle sind und warum sie es sind
- Wie die bevorzugte Zahlungsweise ist

Um diese Informationen zu erhalten, kann man wie folgt vorgehen:

- Die Kollegen aus dem Vertrieb in Einzelgesprächen befragen
- Bei allen Arten von Kunden in den Interviews nachfragen
- Befragen Sie Kollegen, welche die gleiche Position in ihrem Unternehmen haben

Praxistipp:

Wir haben schon häufig erfahren, dass Vertriebsmitarbeiter die wahren Kaufentscheider nicht kennen bzw. die vermeintlich falschen Personen für die Entscheider gehalten haben. Machen Sie sich bitte daher selbst ein Bild am Markt und fragen Sie ihre Interviewpartner.

Die Entscheider für den Einkauf sind auch davon abhängig, ob es sich um:

- Private Käufer
- Kaufentscheider in Unternehmen

handelt.

In Unternehmen ist der Entscheider häufig auch davon abhängig, welche Auswirkung der Einkauf innerhalb des Unternehmens hat. Also vom Einfluss auf:

- Die gesamte Firma
- Mehrere Abteilungen
- Einzelne Abteilung
- Einzelne Mitarbeiter

Der Einkauf eines Kundenverwaltungssystems wird wohl vom Top-Management entschieden, wohin gegen der Einkauf von Schreibmaterialien vom zentralen Einkauf oder dem Abteilungsleiter gelenkt wird.

Entscheidungskriterien für die verschiedenen Käufer-Persona:

- Preis, Ersparnis, ROI
- Sicherheit
- Technologie, Schnittstellen
- Nachhaltigkeit
- Nutzbarkeit
- Service, etc. ...

Ihre Aufgabe ist, die genauen Kriterien herauszufinden und zu dokumentieren. Entwickeln Sie Ihre eigene Käufer-Persona mit Hilfe unserer Vorlage (Dokument 5).

Dokumentieren Sie hier auch die bevorzugten:

- Einkaufskanäle (Vorortberatung, Online-Shop, direkt im Laden ...)
- Zahlungsarten (Rechnung, Kreditkarte, Lastschrift ...)
- Informationsquellen (Tageszeitung, Social-Media, Fachzeitschrift, Innungstreffen ...)

## KÄUFER-PERSONA UND MARKETING-MIX

In der Betriebswirtschaft gibt es ein Werkzeug namens Marketing-Mix, welcher oft auch die 4P's oder in der Neuzeit auch die 6P's genannt wird. Wir beschränken uns im Folgenden auf die 4 P's.

Sie stehen für die englischen Worte: Product, Price, Placement und Promotion. Auf Deutsch: Produkt, Preis, Vertriebskanäle und Kommunikation(skanäle).

Ziel des Marketing-Mix' ist eine Beziehung zwischen den 4 Faktoren Produkt, Preis, Vertriebskanäle und Kommunikation(skanäle) festzuhalten und auch logisch vergleichbar zu machen.

Während wir selbst von den Ergebnissen dieses klassischen Marketing-Werkzeuges überzeugt sind, erleben wir immer wieder in der Praxis, wie schwer sich Produktmanager bei der Weitergabe der Ergebnisse des klassischen Marketing-Mix tun. Daher haben wir uns überlegt wie man diese Erkenntnisse für jedermann im Unternehmen verständlich transportieren kann und daher die Ergebnisse des Marketing-Mix in die Form der Käufer-Persona gewandelt und integriert.

Wenn Sie die Ziele der Käufer-Persona sowie alle darauffolgenden Punkte aufmerksam gelesen haben, wird Ihnen nicht entgangen sein, dass wir mit der Käufer-Persona-Analyse auch die 4 P's, also Produkt, Preis, Vertriebskanäle und Kommunikation(skanäle) für die jeweilige Persona ermitteln können.

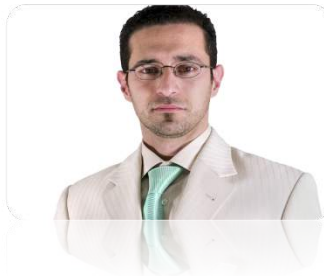
Beispiel Bedeutung Käufer-Persona:

Folgendes Beispiel zeigt, wie sich der Marketing-Mix in der Käufer-Persona widerspiegelt und welche Auswirkungen dessen Ergebnisse sowie die Käufer-Persona-Analyse auf den Einkauf eines Produktes haben.

Thomas ist eine unserer Persona, er ist sowohl Käufer als auch Nutzer.

### Persona Thomas (Käufer-Nutzer)

- macht Filme:
  - › Urlaub
  - › Partys
- **primäres Ziel mit PC:**
  - › Computerspiele (Ego-Shooter)
  - › Filme erstellen
  - › Social Network, eMail





Der Marketing-Mix für die Käufer-Nutzer Persona Thomas sieht wie folgt aus. Grün hervorgehoben sind die wichtigen Dinge.

## Persona Thomas - 4P's



Das Produkt TuneUp wird wie folgt verkauft und kommuniziert:

## PC-Tuning

- **Product:**
  - › beschleunigt und repariert den PC
- **Promotion:**
  - › PC-Fachzeitschriften
  - › technische Webseiten
- **Placement:**
  - › Internetshops (Amazon)
  - › Saturn Technik
- **Price:**
  - › EUR 39,-



Produktbild TuneUp Utilities Bildquelle/Rechte: TuneUp GmbH

Überprüfen wir im nächsten Schritt ob das Produkt, die Kommunikationskanäle, die Vertriebskanäle und der Preis für Thomas passen.

## PC-Tuning



- **Product:**
  - › beschleunigt und repariert den PC
- **Promotion:**
  - › PC-Fachzeitschriften
  - › technische Webseiten
- **Placement:**
  - › Internetshops (Amazon)
  - › Saturn Technik
- **Price:**
  - › EUR 39,-



- **Product:**
  - › Zeit oder Geld sparen, um primäres Ziel zu erreichen:
    - Computerspiele (Ego-Shooter) ✓
    - Filme erstellen ✓
  - › PC soll immer laufen ✓
- **Promotion:**
  - › technische Webseiten ✓
  - › PC-Fachzeitschriften ✓
- **Placement:**
  - › kauft mit Vorliebe im Internet ✓
- **Price:**
  - › gibt regelmäßig Geld für technische Dinge aus ✓

Produktbild TuneUp Utilities Bildquelle/Rechte: TuneUp GmbH

Wie wir sehen, passen alle 4 P's hervorragend zu Thomas.

Betrachten wir nun eine zweite Persona, unsere Persona Claudia.

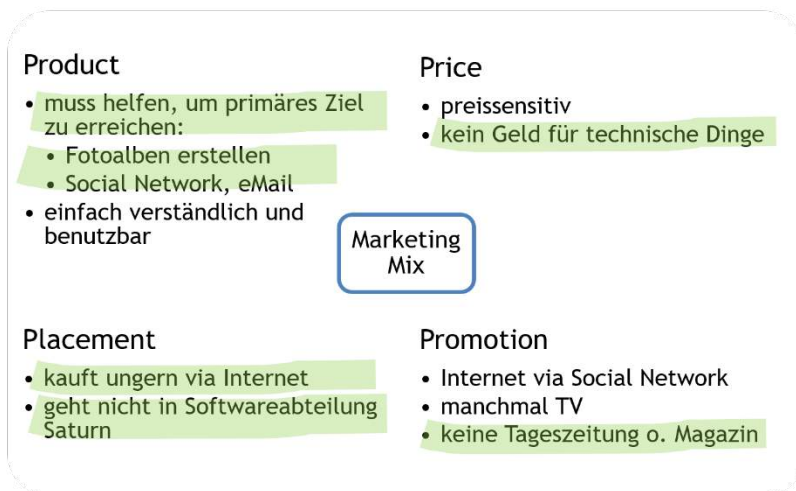
## Persona Claudia (Käufer-Nutzer)

- **macht Fotos und Filme während:**
  - › Urlaub
  - › Wochenendausflügen
- **primäres Ziel mit PC:**
  - › Fotoalben erstellen
  - › Social Network, eMail



Stellen wir nun den Marketing-Mix für Claudia auf.

## Persona Claudia - 4P's



Überprüfen wir im nächsten Schritt, ob das Produkt, die Kommunikationskanäle, die Vertriebskanäle und der Preis für Claudia passen.

### PC-Tuning



- **Product:**
  - › repariert und beschleunigt den PC
- **Promotion:**
  - › PC-Fachzeitschriften
  - › technische Webseiten
- **Placement:**
  - › Internetshops (Amazon)
  - › Saturn Technik
- **Price:**
  - › EUR 39,-



- **Product:**
  - › muss helfen, um primäres Ziel zu erreichen:
    - Fotoalben erstellen
    - Social Network, eMail
- **Promotion:**
  - › keine Tageszeitung o. Magazin **✗**
- **Placement:**
  - › kauft ungern via Internet **✗**
  - › geht nicht in Softwareabteilung Saturn **✗**
- **Price:**
  - › kein Geld für Technik **✗**

Produktbild TuneUp Utilities Bildquelle/Rechte: TuneUp GmbH

Wie man sieht, sind die 4 P's für unsere Claudia unpassend, d.h. wir können das Produkt nicht an sie verkaufen, weil weder das Produkt noch die weiteren P's zu Claudia passen. Wenn Ihre Käufer-Persona-Analyse in Verbindung mit dem Marketing-Mix so etwas ergibt, dann rennen Sie nicht dagegen an, sondern freuen Sie sich über ihre Ergebnisse und dass Sie sich Aufwände und Geld sparen.

Nutzen Sie also unsere Vorlage (Dokument 5) und erstellen Sie sich für Ihr Unternehmen eigene Käufer-Persona.

Hinweis:

Unsere Vorlage (Dokument 5) ist etwas ausführlicher und enthält umfangreichere Informationen. Das kommt daher, weil unsere Beispiel-Persona Claudia eine Käufer-Nutzer Persona ist. Für den Teil der Nutzer-Persona sind ausführlichere Informationen notwendig, damit wir uns besser in Claudia hineinversetzen können.

Ihre Käufer-Persona kann weniger Inhalte haben, Hauptsache die Ergebnisse der Käufer-Persona-Analyse sind enthalten.

Beispiel SelfBackup:

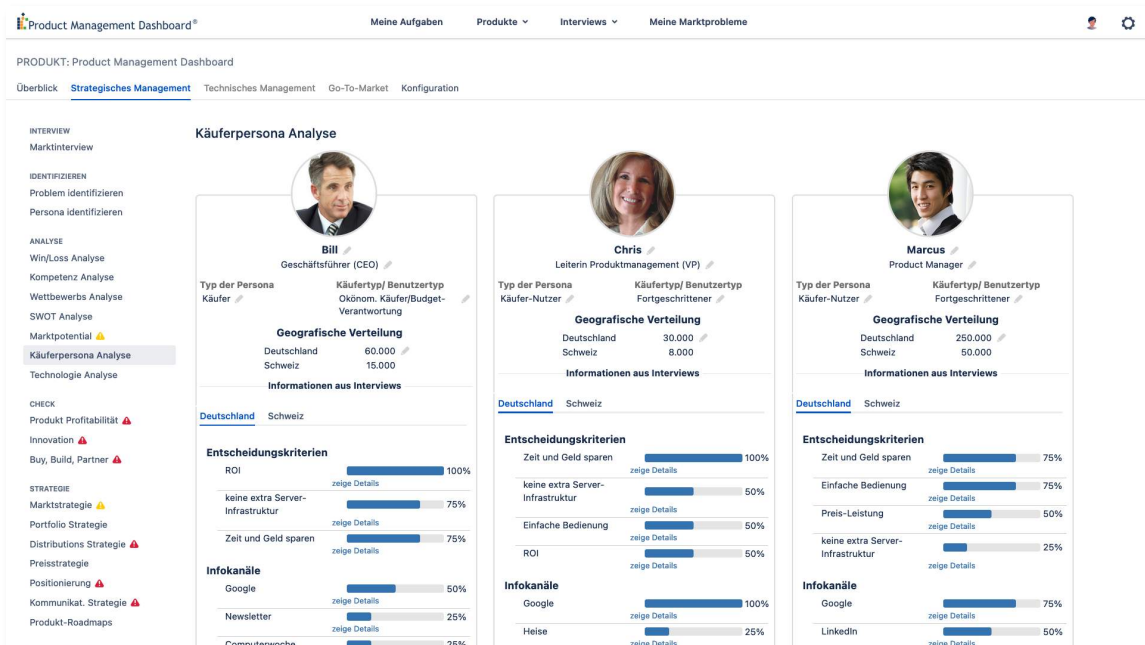
Die ausführliche Beispiel-Persona zum Produkt finden sie in Dokument 5. Hier die Checkliste:

## Käufer-Persona



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
Anzahl Win/Loss-Interviews:	0 (z.Z. kein Verkauf)	
Lösung der Probleme unsere besondere Kompetenz?	Ja (Marktexterten Home Backup)	
Wettbewerb/SWOT-Analyse	Ja (Kein Wettbewerb)	
Strategie, den Wettbewerb zu schlagen	Ja (Kein Wettbewerb)	
Marktsegment bestimmt?	Ja	
Marktpotential	mind. 800.000 Claudias	
Buyer Persona analysiert & aufgestellt?	Ja/Claudia	

Ausführliche und detaillierte Auswertungen für Ihre Käufer-Persona werden automatisch erstellt mit Hilfe unserer Produktmanagement-Software.



Käufer-Persona Analyse automatisiert und detailliert mit Hilfe des Product Management Dashboards

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

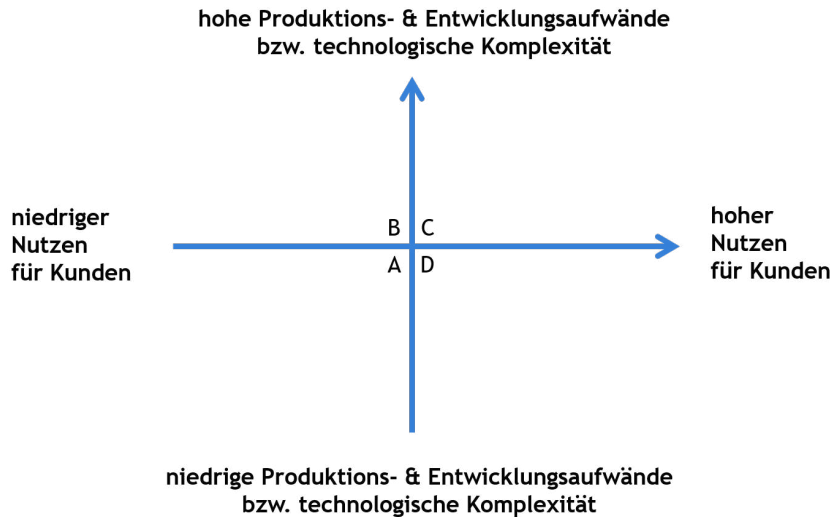
Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 info@pro-productmanagement.com www.pro-productmanagement.com

**TECHNOLOGIE-NUTZEN-ANALYSE (TECHNOLOGY-ANALYSIS) – DOKUMENT 10**

Die Technologie-Nutzen-Analyse ist eine sehr einfache Analyse, deren Ergebnisse sofort in den Agile-Business-Plan übertragen werden können.

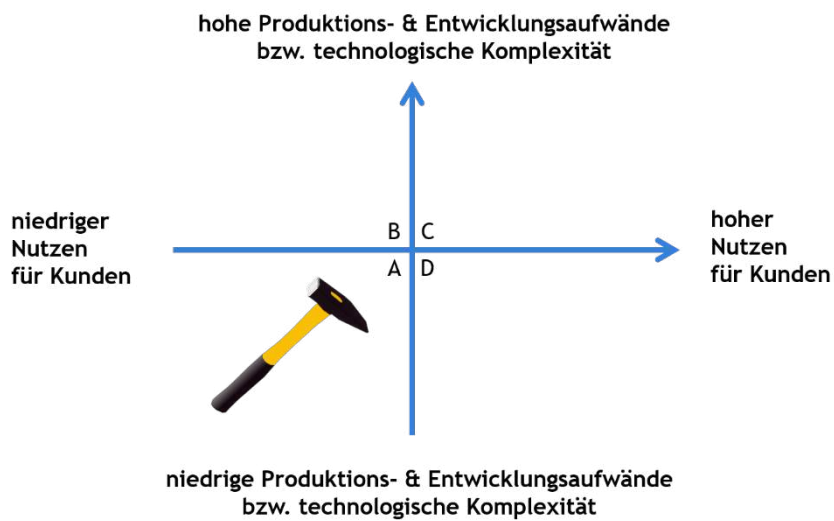
Als Werkzeug für diese Analyse wählen wir ein einfaches Diagramm.



Die Ziele der Technologie-Nutzen-Analyse sind:

- Das Verhältnis zwischen technologischem, produktivem Aufwand und Nutzen zu überprüfen
- Herauszufinden, ob der Produktnutzen den Preis wert ist
- Herauszufinden, ob die Vertriebskanäle diese Produkttechnologie verkaufen
- Betrachtung des Risikos der Investitionen für Technologieentwicklung und Produktion
- Die Höhe der Einstiegshürde für Wettbewerb zu ermitteln
- Nutzenverständnis beim Kunden ermitteln, da dies die Länge des Produktlebenszyklus bestimmt

Schauen wir uns Sektor A an:



Sektor A sind einfache Werkzeuge.

Die Vorteile sind:

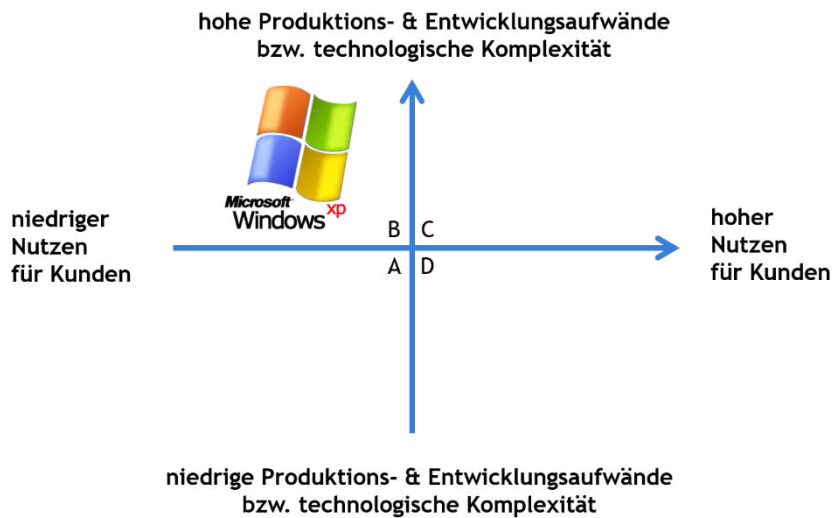
- Einfach zu nutzen
- Einfach zu kaufen
- Einfache Herstellung
- Weite Verbreitung, d.h. Massenmarkt
- Geringes Risiko und wenige Aufwände bei der Entwicklung und Produktion

Nachteile sind:

- Niedrige Margen
- Langweilig
- Niedrige Einstiegshürde für Wettbewerb

Beispiele: normale Hämmer also Massenprodukte, Hosting- und Webspace

Kommen wir zu Sektor B:



Bildrechte Logo Microsoft Windows XP: Microsoft Inc.

Vorteile sind:

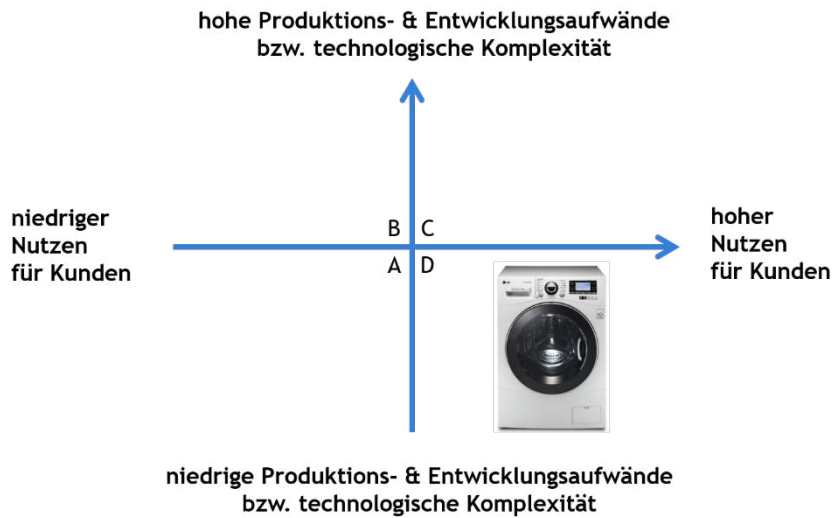
- Hohe Einstiegshürde für Wettbewerber

Nachteile sind:

- Kunde empfindet wenig Nutzen für sich, z.B. Windows wird benötigt um MS Word oder Excel zu starten. 90% der Funktionen von Windows nutzen nur sehr wenige Anwender
- Hohe Investition für Technologie und Produktion
- Hohes Risiko für Investitionen
- Nutzen ist sehr schwer zu argumentieren
- Aufwendiger und langwieriger Verkauf, weil der Nutzen nicht klar wird
- Spezielles Wissen für den Vertrieb notwendig
- Sehr langer Produktlebenszyklus, siehe z.B. Microsoft Windows XP, welches heute 2016 immer noch genutzt wird, obwohl wir heute bereits 5 Versionen weiter sind und Windows 10 existiert
- Solche Produkte sind in der Entwicklung, Herstellung und Verkauf sehr teuer, da sie sehr kompliziert zu verkaufen sind

Beispiele: Infrastrukturlösungen, Betriebssysteme

Sektor D hat folgende Vor- und Nachteile.



Vorteile sind:

- Geringes Risiko und wenig Aufwände bei der Entwicklung und Produktion
- Lösung lässt sich gut kommunizieren und daher einfach verkaufen
- Weckt Interesse von Presse und Analysten
- Hoher Kundennutzen, daher ist ein hoher Preis möglich, solange noch keine Wettbewerber da sind
- Gute Gewinnmöglichkeiten, solange man Technologieführer ist; Achtung: Strategie für Folgeprodukte/ -versionen haben, wenn die Konkurrenz nachzieht

Nachteile sind:

- Einfach zu kopieren, daher geringe Einstiegshürden für den Wettbewerb
- Vorsprung nur für kurze Zeit gegeben

Beispiel: Waschmaschinen, Fernseher, Internet Immobilien- und Gebrauchtwagenwebseiten



Wenn wir am Anfang der Technologie-Nutzen-Analyse die Teilnehmer unserer Schulungen fragen, in welchem Sektor sie ihr Produkt sehen, so antwortet der überwiegende Teil mit Sektor C, da sie anfänglich der Meinung sind, dass Sektor C der Beste ist. Schauen wir uns Sektor C an.



Vorteile sind:

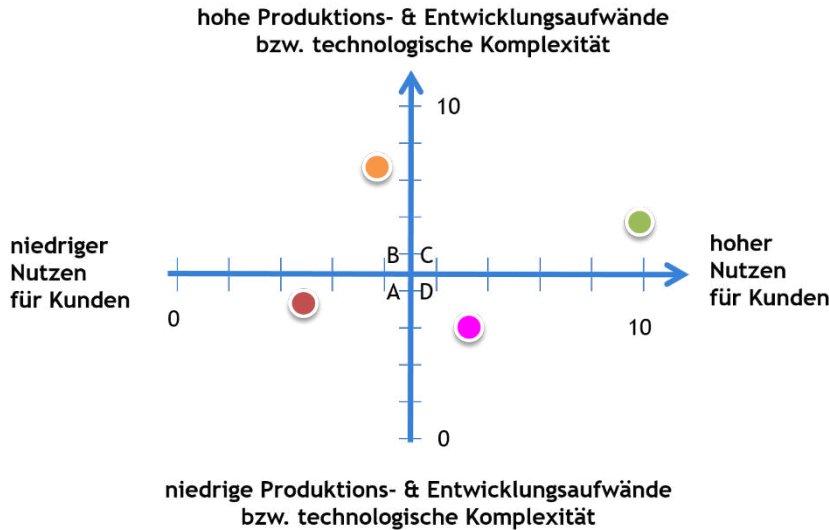
- Hoher Nutzen für den Kunden, daher kann ein hoher Preis verlangt werden
- Lösung lässt sich gut kommunizieren und somit einfach verkaufen
- Hohes Interesse bei Journalisten und Analysten
- Langer Produktlebenszyklus
- Hohe Hürde für den Einstieg der Konkurrenz
- Mit der Zeit wird aus einem C-Produkt ein D-Produkt, also ein Massenprodukt, weil die Technologie bzw. Produktion irgendwann verbreiteter und günstiger wird (siehe Smartphones)

Nachteile sind:

- Lange Entwicklungszeiten
- Hohe finanzielle Investition in Technologie und Produktion, daher erhöhtes Risiko
- Gefahr, dass durch Overengineering aus einem C-Produkt ein B-Produkt wird

Nutzen Sie die Technologie-Nutzen-Analyse in Kundengesprächen und bitten Sie Ihren Kunden, Ihr Produkt sowie die Wettbewerber einzuzeichnen. Sie erhalten von uns das Werkzeug (Dokument 10).

Bitte beachten Sie das Werkzeug (Dokument 10) dem Kunden gegenüber ohne Zahlenwerte zu nutzen, da diese den Kunden beeinflussen und der dann mit Punkten bewertet. Zählen Sie hinterher die Punkte ab.



Abschließend ist der Mittelwert aus allen Technologie-Nutzen-Analysen zu bilden und die Ergebnisse in die beiden Tabellen des Agile Business Plans (Dokument 19) zu übertragen.

		Entwicklungs- und Produktionsaufwand											
		0 = niedrig; 10 = hoch											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Unser Produkt	Name												
Wettbewerber 1	Name												
Wettbewerber 2	Name												
Wettbewerber 3	Name												
Wettbewerber 4	Name												
	niedrig	Investition											hoch
		Zeit & Kosten Vertriebsaufwendungen											
		Risiko											
		Markteintrittshürde für Wettbewerber											
		Länge Produktlebenszyklus											

	Nutzen für Kunden 0 = niedrig; 10 = hoch										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unser Produkt											
Name Wettbewerber 1											
Name Wettbewerber 2											
Name Wettbewerber 3											
Name Wettbewerber 4											
	niedrig	Möglicher Preis									hoch
		Interesse bei Presse und Analysten									
		Wirkung der Argumente									
		Interesse an Folgeprodukten									

Das Ziel sollte immer sein, mit so wenig Technologie wie möglich, Lösungen für den Kunden zu schaffen, da Technologien teuer sind und auch hohes Risiko bedeuten. Welche Möglichkeiten der Lösungs-Innovationen es außer Technologie gibt, schauen wir uns im Abschnitt Innovationen genauer an.

Hinweis: Die Form dieser Analyse können Sie auch für andere Analysen nutzen, d.h. beliebige Dimensionen untersuchen, wie zum Beispiel: Preis vs. Leistung, Aufwand vs. Nutzen usw.

Beispiel SelfBackup, Checkliste:

## Technologie-Nutzen-Analyse



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
Anzahl Win/Loss-Interviews:	0 (z.Z. kein Verkauf)	
Lösung der Probleme unsere besondere Kompetenz?	Ja (Marktextperten Home Backup)	
Wettbewerb/SWOT-Analyse	Ja (Kein Wettbewerb)	
Strategie, den Wettbewerb zu schlagen	Ja (Kein Wettbewerb)	
Marktpotential	mind. 800.000 Claudias	
Buyer Persona analysiert & aufgestellt?	Ja/Claudia	
Technologie-Nutzen-Analyse	Nutzen ja/Tech ja	

## PRODUKTPROFITABILITÄT, KPI'S (PRODUCT PROFITABILITY)

Ziel dieses Abschnittes ist zu zeigen, wie der Erfolg eines Produktes gemessen, aber auch gesteuert werden kann. Im ersten Teil beschäftigen wir uns zunächst mit der generellen Produktprofitabilität.

Die Produktprofitabilität ist eine wichtige Größe, denn sie zeigt uns, ob sich die Investitionen in unser Produkt gerechnet haben und wie groß der erzielte Gewinn ist.

Der Gewinn und der sogenannte Return on Investment, kurz ROI, sind wichtige Kenngrößen für das Management und Investoren. Daher sollten Ihnen, als professioneller Leader Ihres Produktes, die Werte für diese Kenngrößen stets bekannt sein.

$$\frac{\frac{\text{Umsatz} - \text{Investitionskosten}}{\text{Gewinn}}}{\text{Investitionskosten}} = \text{Return On Investment (ROI)}$$

Damit Gewinn und ROI ermittelt werden können, werden laut den oben aufgeführten Formeln die Werte für den Umsatz und die Investitionen benötigt. Im normalen Geschäftsalltag des Produktmanagements kann man die laufenden Kosten als Basis für die Investitionen nutzen. Sollte tatsächlich die Investitionssumme vorliegen, kann man mit dieser rechnen.

Den Wert für den Umsatz des Produktes erhält man vom Controlling oder vom Vertrieb. Nun werden noch die Werte für Investitionen bzw. Kosten benötigt. Welche Kosten für Ihr Produkt anfallen, ermitteln Sie bitte selbst. Hier einige Beispiele:

Ermitteln der Kosten je Produkt:

- Entwicklung & Technik
- Kundensupport
- Finanzen und Administration
- Produktmanagement
- Marketing und Kommunikation
- Vertrieb
- Etc. ...

Sind Umsatz und Gesamtkosten ermittelt, können der Gewinn und der ROI berechnet werden. Am besten lässt man sich die Daten für Umsatz und Kosten beispielsweise monatlich, quartalsweise oder jährlich liefern, um damit die Ergebnisse beim Management bzw. bei den Investoren vorstellen zu können.

## PRODUKTERFOLG STEUERN MIT KPIS (DOKUMENT 11)

Wie eingangs bereits erwähnt, haben wir als Produktmanager die Möglichkeit, den Erfolg unseres Produktes zu steuern. Dabei helfen uns die Key Performance Indicators, kurz KPIs.

Aus der Praxis heraus wissen wir, dass der Produkterfolg mit Hilfe von Key Performance Indicators (KPIs) gemessen und gesteuert werden kann. Leider werden entweder gar keine oder übertrieben viele Indikatoren bzw. Werte gemessen. Einen goldenen Mittelweg haben wir in der Praxis nur sehr selten gesehen.

Um die Aufwände für die Ermittlung der Werte für die KPIs so gering wie möglich zu halten und um Ergebnisse zu erhalten, die so genau wie notwendig sind, muss man sich zuerst folgende Fragen beantworten:

- Welche Daten sind für unser Produkt entscheidend?
- Woher bekommen wir die Daten?
- Wann und wie oft messen wir?

Wenn es schwerfällt, Antworten auf die ersten beiden Fragen zu finden, so hilft eventuell folgendes Beispiel aus dem Alltag:

Was sind die wichtigsten Kenngrößen beim Autofahren, d.h. welche Kontrollinstrumente werden auf jeden Fall benötigt, welche Informationen liefern diese und was versucht man damit zu steuern bzw. zu vermeiden?

Kommen Sie drauf?

Überlegen Sie bitte, bevor wir Ihnen die Antwort geben.

Gut, es folgt die Auflösung.

Die wichtigsten Kontrollinstrumente im Auto sind der Tacho und die Tankanzeige. Diese liefern die Information zur Geschwindigkeit bzw. wie viel Kraftstoff noch vorhanden ist. Mit diesen Informationen lässt sich steuern, ob man einen Strafzettel für Geschwindigkeitsüberschreitung erhält oder mit leerem Tank liegen bleibt.

Der Erfolg eines Produktes ist von externen sowie internen Kriterien abhängig. Daher sollten diese gemessen werden. Hier einige Beispiele, die Sie auch im Werkzeug (Dokument 11) wiederfinden:

		Datenquelle	Startpunkt	Frequenz*	Grenzwerte
<b>EXTERNE KRITERIEN</b> (Produkt- performanz)	neue Kunden				
	verlorene Kunden				
	Umsatz				
	Gewinn				
	Marktanteile				
<b>INTERNE KRITERIEN</b> (Operatives)	Produktqualität				
	technischer Support				
	Entwicklungszyklus				
	Marketingprogramme				
	Vertriebsunterstützung				

\*zum Beispiel wöchentlich, monatlich, quartalsweise, jährlich

Die externen Kriterien lassen sich gut messen und sind sehr häufig auch bekannt, weil sie den direkten Gewinn und Verlust messen.

Die internen Kriterien werden nur selten gemessen, sind aber typischerweise die Stellen, wo Geld einfach verschwindet und es niemand weiß, da es versteckte Kosten sind.

- Produktqualität lässt sich mit gemeldeten Fehlern des Produktes messen
- Technischer Support kann durch Anzahl der Anfragen im Support gemessen werden
- Entwicklungszyklus kann durch den Vergleich von Istzustand und dem geplanten Zustand aus der Roadmap gemessen werden
- Marketingprogramme können durch den Rücklauf gemessen werden (mehr dazu in unserer Schulung „Erfolgreiches Go-To-Market“)

Hat man die benötigten Daten definiert, kann man sich zunächst an das Controlling wenden, denn hier werden die meisten Daten eines Unternehmens konsolidiert. Sollten dort einige Daten nicht vorliegen, so kann man in den Fachabteilungen nachfragen.

Sind diese Daten dort ebenfalls nicht vorhanden, erklärt man wofür die Daten benötigt werden und bittet um deren Erhebung. Immer daran denken, dass bei den Kollegen dadurch einen Mehraufwand erzeugt wird!

Werden die Daten also wirklich benötigt?

Tragen Sie alle Werte in die Vorlage ein, die Sie von uns erhalten (Dokument 11).

Es gilt zu beachten:

1. Für jeden gemessenen Wert eines KPI müssen die Grenzwerte und die Frequenz der Messung (wöchentlich, monatlich, quartalsweise, jährlich) festgelegt werden.
2. Wenn diese Grenzwerte überschritten werden, muss man vorher festgelegt haben, welche Analyse einzuleiten ist, um die Ursache für die Überschreitung des Grenzwertes zu untersuchen.
3. Anschließend ist zu entscheiden, wie mit dem Ergebnis der Analyse umgegangen wird, d.h. ob und welche Maßnahmen eingeleitet werden.
4. Sollte keine Bereitschaft bestehen bis zu Punkt 3 zu gehen, dann kann man sich das Messen dieses KPI sparen.

Um nun den Erfolg des Produktes aktiv zu steuern, müssen, wie oben beschrieben, für die KPIs die Punkte 1-3 durchlaufen werden.

Nur, wenn die Ursachen für das Überschreiten der Grenzwerte bekannt sind, können geeignete Maßnahmen eingeleitet und gegengesteuert werden, also ähnlich wie bei unserem Beispiel mit den Kontrollinstrumenten beim Auto. Erst wenn man weiß, dass man für die vorgegebene Geschwindigkeit zu schnell ist, kann die Maßnahme Bremsen eingeleitet werden, um einen Strafzettel zu vermeiden.

Übertragen auf den Produktmanagementalltag: Hat man z.B. Kunden verloren und der definierte Grenzwert wird überschritten, dann sollte analysiert werden, warum die Kunden verloren wurden. Dafür ist die Win/Loss-Analyse geeignet. Hat man die Ursache für den Verlust der Kunden ermittelt, kann gegengesteuert werden.

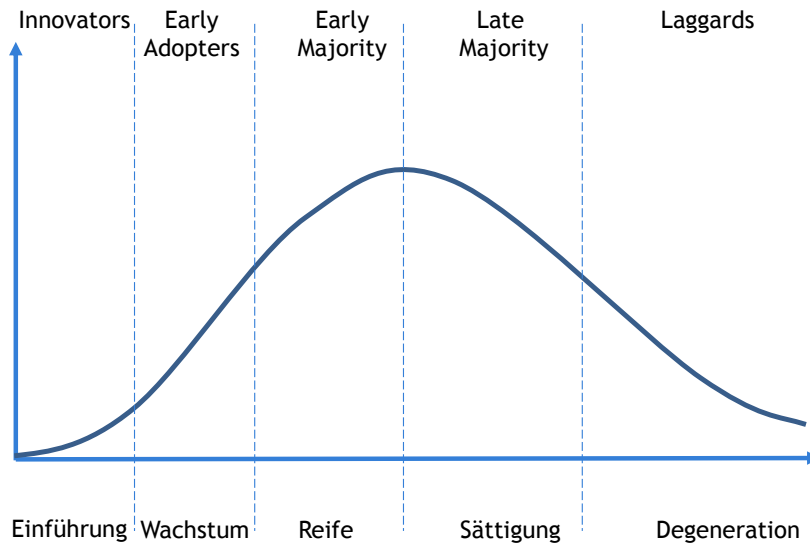
Geben Sie die Ergebnisse ruhig intern weiter, denn damit erarbeiten Sie sich Vertrauen, sowie Anerkennung der Kollegen und es ist allen klar, warum Sie bestimmte Messwerte von ihnen benötigen.

## KPI IM PRODUKTLEBENSZYKLUS

In den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus haben KPIs eine wichtige Bedeutung.

Bei der Markteinführung eines Produktes kann man mit Hilfe der KPIs den Erfolg der Einführung überprüfen und steuern.

KPIs helfen auch die Entscheidung zu treffen, wann wir ein Produkt vom Markt nehmen müssen.



Beantworten Sie doch einmal selbst folgende Fragen:

1. Welche KPIs beobachten Sie besonders bei der Markteinführung eines Produkts?
2. Anhand welcher KPIs entscheiden Sie, wann das Produkt vom Markt genommen wird?

Antworten dazu finden Sie in unserem Buch „Erfolgreiches Go-to-Market“.

Beispiel SelfBackup:

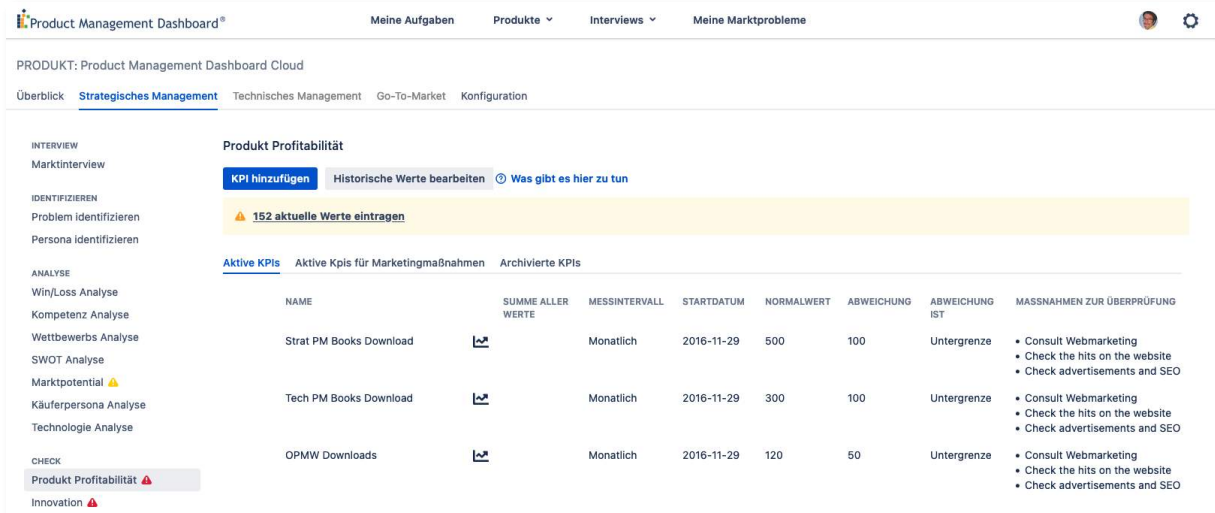
## Produktprofitabilität - KPIs



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
KPIs definiert:	Ja	
KPIs ausgewertet:	Noch nicht möglich	
KPI-Maßnahmen eingeleitet:	Nicht nötig	

## KPI MESSEN MIT HILFE VON SOFTWARE

Alle KPIs zum Produkt an einer zentralen Stelle und das Produkt im Überblick mit Hilfe der Produktmanagement-Software. Die KPIs können dabei von den verschiedenen Kollegen sowie Abteilungen mit Ober- und Untergrenze in frei gewählten Intervallen gemessen und eingegeben werden.



Produkt Profitabilität

KPI hinzufügen Historische Werte bearbeiten Was gibt es hier zu tun

152 aktuelle Werte eintragen

Aktive KPIs	Aktive Kpis für Marketingmaßnahmen	Archivierte KPIs					
NAME	SUMME ALLER WERTE	MESSINTERVALL	STARTDATUM	NORMALWERT	ABWEICHUNG	ABWEICHUNG IST	MASSNAHMEN ZUR ÜBERPRÜFUNG
Strat PM Books Download		Monatlich	2016-11-29	500	100	Untergrenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consult Webmarketing</li> <li>Check the hits on the website</li> <li>Check advertisements and SEO</li> </ul>
Tech PM Books Download		Monatlich	2016-11-29	300	100	Untergrenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consult Webmarketing</li> <li>Check the hits on the website</li> <li>Check advertisements and SEO</li> </ul>
OPMW Downloads		Monatlich	2016-11-29	120	50	Untergrenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consult Webmarketing</li> <li>Check the hits on the website</li> <li>Check advertisements and SEO</li> </ul>

KPIs hinterlegen und automatisch informiert werden, wenn z.B. monatlich die neuesten Werte benötigt werden.

Weiter Informationen zum Product Management Dashboard finden Sie unter: [www.pro-productmanagement.com/de/pm-software](http://www.pro-productmanagement.com/de/pm-software)

Eine Auswertung der KPIs erfolgt automatisch. Die einzuleitenden Maßnahmen für Über- bzw. Unterschreiten der Grenzen sind zum Kennwert zu hinterlegen.



Bericht für KPI

Strat PM Bücher Download (Summe:)

Untergrenze

Strat PM Bücher Download

2016-11-29 2016-12-29 2017-01-29 2017-02-27 2017-03-29 2017-04-29 2017-05-29 2017-06-29 2017-07-29 2017-08-29 2017-09-29 2017-10-29 2017-11-29 2017-12-29 2018-01-29 2018-02-27 2018-03-29 2018-04-29 2018-05-29 2018-06-29 2018-07-29 2018-08-29 2018-09-29 2018-10-29 2018-11-29

Eine Auswertung der einzelnen Werte wie zum Beispiel Marketingmaßnahmen über längere Zeiträume mit Hilfe des Product Management Dashboards.



## INNOVATION

Fast alle Produktmanager möchten heute innovativ sein und setzen häufig dann Innovation mit neuen Technologien gleich. Dabei gibt es für Produktmanager viel mehr Möglichkeiten innovativ und kreativ zu sein.

Ziel dieses Abschnittes ist zu zeigen, welche Möglichkeiten von Innovationen es gibt, sowie zu vermitteln, möglichst das gleiche Produkt mehrmals neu zu verpacken, um es dann einfach mit neuen tollen Schleifen mehrmals zu verkaufen.

*„Innovation ist die veränderte Sichtweise auf die gleichen Dinge.“ - Markus Wolf Innovationsmanager*

Bevor wir uns anschauen, auf welche Dinge wir eine veränderte Sichtweise haben können, weisen wir noch einmal auf unsere Definition von Innovationen hin:

Definition:

*Erst wenn du das Problem kennst, kannst du über das Problem nachdenken und eine Idee für dessen Lösung entwickeln. Und wenn dieses Problem noch niemand gelöst hat, ist die Lösung automatisch eine Innovation.*

Damit Sie der erste sind, der ein Problem löst, müssen Sie das Problem kennen. Neue ungelöste Probleme finden Sie in Ihren Interview-Protokollen (2).

1. Interviews am Markt führen, um ungelöste Marktprobleme zu finden
2. Überprüfen, ob die Lösung der Kompetenz des eigenen Unternehmens entspricht und ob man zusätzlich einzigartige Mehrwerte liefern kann

Anschließend ist zu überprüfen, ob folgende Elemente neu kombiniert werden können, um eine neue Lösung zu finden:

- Produkte
- Services
- Portfolio
- Geschäftsmodelle
- Technologie
- Verpackung
- Vertriebskanäle
- Kommunikationskanäle

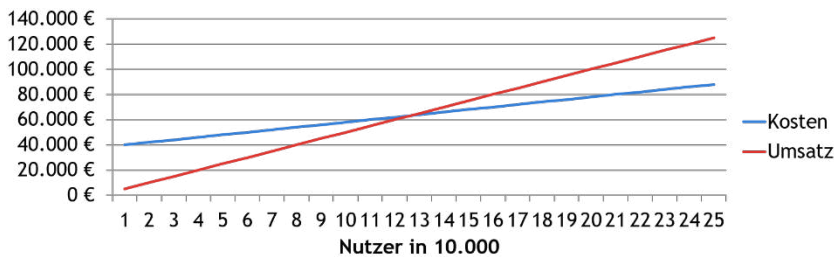
Dabei sollten auch Ideen aus anderen Branchen genutzt und einmal über den Tellerrand hinausgeschaut werden.

Einige Beispiele:

---

### INNOVATION GESCHÄFTSMODELL

In den letzten Jahren hat sich das Geschäftsmodell „Freemium“ in einigen Branchen am Markt etabliert. Beim Freemium Modell wird ein Produkt oder Service bis zu einem bestimmten Punkt kostenfrei als Einstiegsvariante angeboten. Andere Teile des Produktes oder Services gibt es nur gegen Bezahlung. Erst wenn die Nutzer das erweiterte Produkt/Service nutzen, wird mit dem Kunden Umsatz generiert. Ein Teil der Nutzer wird aber immer nur die Einstiegsvariante nutzen, d.h. diese müssen mit in die Kalkulation aufgenommen werden.



- Am Anfang: wachsende Zahl von Nutzern, d.h. höhere Kosten
- Später: einige Nutzer zahlen für erweiterten Service, d.h. steigender Umsatz
- Irgendwann: übertrifft der Umsatz die Kosten, d.h. Break-Even

Prominente Beispiele, die das Freemium Modell als ihr Geschäftsmodell gewählt haben, sind:

- Dropbox mit ca. 5% Konvertierungsrate, d.h. 5 % der Nutzer bezahlen zusätzlichen Service - Quelle FAZ.net
- Skype mit Konvertierungsrate 7-8,5% - Quelle: skypejournal.com
- Xing mit Konvertierungsrate 7% - 11 Mio Nutzer und 769.000 zahlende Kunden – Quelle: heise.de
- Zahlreiche Spiele auf Smartphones und Tablets

## INNOVATION VERTRIEBSKANÄLE

In Supermärkten, Drogerien oder Tankstellen findet man immer häufiger Gutscheinkarten von Anbietern wie:

- IKEA
- Amazon
- H&M
- C&A
- Google
- Etc.



Warum verkaufen Online-Shops in Supermärkten und Drogerien? Weil die Käufer-Persona oft eine andere als die Nutzer-Persona ist, d.h. zum Beispiel, die Oma kauft einen Amazon-Gutschein, damit sich ihre Enkel selbst etwas dafür aussuchen können. Und plötzlich verkauft Amazon nicht mehr nur im Internet.

Wieso verkauft IKEA Gutscheine in Supermärkten oder Drogerien? IKEA befindet sich häufig am Stadtrand oder sogar weiter entfernt und man kommt nicht eben mal so hin. Auch hier kann die Oma für die Enkel, welche sich ihr Zimmer neu einrichten möchten, einen Gutschein besorgen, zumal IKEA heute auch online verkauft, d.h. IKEA hat seine Vertriebskanäle um online-Verkauf, Supermarkt und Drogerie erweitert.

## INNOVATION PORTFOLIO

Die Firma Dr. Scholl ist für ihre Fußpflege Produkte bekannt, die in Drogerien angeboten werden.

Am Anfang stellte Dr. Scholl ein einfaches Pflaster für Füße her. Später wurde das Portfolio erweitert, indem verschiedene Pflaster für spezielle Stellen an den Füßen angeboten wurden. So gab es neben dem „Druckstellen-Pflaster“ nun auch das „Ballen-Schutzpolster“, welches ein runder Ring war. Die Mitte dieses Rings, das „Ballen-Schutzpolster“ wurde ausgestanzt aber nicht als Abfall entsorgt, sondern für den Zeh als „Druckschutz-Schaum-Pflaster“ verkauft. Somit hat man Pflaster für alle Stellen, äußerer Fuß, innerer Fuß und oben auf dem Zeh. Jedes Produkt kostet etwa EUR 3,50.

## INNOVATION KOMBINATION MEHRERER PRODUKTE

Für die Dämmung von Häusern wird immer häufiger das Prinzip der Einblas-Dämmung eingesetzt. Bei diesem System wird ein granularer Dämmstoff mit Hilfe einer Einblasmachine in den Hohlraum eingebracht. Der Hohlraum ist mit einer Dämmschutzfolie ausgekleidet worden.

Den Unternehmen, die diese Einblas-Dämmung durchführten, war es zu müßig stets die drei einzelnen Dinge zu bestellen, was der Produktmanager der Baumarktkette BayWa AG durch den Besuch von Veranstaltungen der Handwerksinnung erfuhr. Die BayWa AG kombinierte diese drei Einzelprodukte zu einem neuen Produktangebot, welches sich heute hervorragend verkauft.

## INNOVATION KOMBINATION MEHRERER SERVICE

Am Anfang bot Amazon mit seinem AmazonPrime Service nur eine schnellere Lieferung an. Über die Jahre kamen viele verschiedene Services dazu. So erhält ein AmazonPrime Kunde heutzutage:

- Gratis Premiumversand
- Gratis Lieferung am gleichen Tag (nur in bestimmten Regionen)
- Unbegrenzttes Anschauen von Videos im Rahmen PrimeVideo Service
- Unbegrenzttes Musik hören im Prime Music Service
- Ausleihen von Büchern

Mit dieser Kombination von Services differenziert sich Amazon von vielen Wettbewerbern, welche meist nur einzelne Services anbieten.

## INNOVATION KOMBINATION AUS VERTRIEBS- UND KOMMUNIKATIONSKANÄLEN

Für unser Beispielprodukt SelfBackup, das wir unter anderem für unsere Persona Claudia entwickeln, nutzen wir neue Vertriebs- und Kommunikationskanäle.

Durch unsere Interviews haben wir herausgefunden, dass Leute wie unsere Persona Claudia ihre Fotos online bei der Firma CEWE entwickeln lassen bzw. die Fotobücher von CEWE bestellen.

Da wir wissen, dass Claudia auf die CEWE Homepage kommt, können wir sie hier erreichen und darüber informieren, dass „Meine Fotos immer automatisch sicher“ sind. Durch Klicken auf diesen Punkt erhält sie weitere Informationen und kann das Produkt gleich bestellen.

The screenshot shows the CEWE website homepage. At the top, there is a navigation menu with links: Home, Produkte, Kundenbeispiele, Software, Schulung, Service, Community, Forum, Über uns, and a search bar. Below the navigation, a banner reads "CEWE FOTOBUCH - Ihre Fotos als echtes Buch. Mit unserer Software Ihre Fotobücher gestalten und bestellen." The main content area features two promotional banners. The left banner promotes "Unsere kostenlose Bestellssoftware 5.0" with a "DOWNLOAD STARTEN!" button and a link "Haben Sie Fragen? Wir helfen Ihnen gern!". The right banner features a woman holding a photo book, with text "Europas beliebtestes Fotobuch ab 7,95 €\*", "Meine Fotos immer automatisch sicher", and buttons for "HIER INFORMIEREN" and "ZUM CEWE FOTOBUCH". The CEWE logo and "Mein cewe fotobuch Mein Leben" are also visible.

Quelle: [www.cewe.de](http://www.cewe.de), Rechte CEWE Stiftung & Co. KGaA

Hinweis: Das Bild von der original CEWE Homepage wurde von uns für das Beispielprodukt SelfBackup erweitert um den Punkt: Meine Fotos immer automatisch sicher > Hier informieren.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg  
☎ +49 911 801 99778 ✉ info@pro-productmanagement.com 🌐 www.pro-productmanagement.com

Bisher wurde diese Art von Produkt, welches aus Software sowie einem Medium zur Datensicherung besteht, nicht über diesen oder ähnliche Kanäle kommuniziert bzw. verkauft.

Wenn man für sich eine innovative Lösung gefunden hat, dann validiert man diese zunächst am Markt durch:

- Einzelbefragungen von potenziellen Kunden
- Startet mit geringen Kosten für Kundentests mit:
  - Pretotyping
  - Prototyping
- Stellt sicher, dass man das Richtige baut, bevor man das finale Produkt erstellt

Ein Pretotyp ist ein sehr kostengünstiges Modell, was noch nicht funktioniert, aber eine Vorstellung davon gibt, wie etwas funktionieren könnte. Mit einem Pretotyp beantwortet man zunächst die Fragen:

- Würde ich es benutzen?
- Würden es andere kaufen und benutzen?

Den Pretotyp kann man im Ablauf etwa so einordnen: Idee – Pretotyp – Prototyp – Produkt

Der Gedanke dabei ist folgender: Bevor man überhaupt Geld in die Entwicklung eines neuen Produktes investiert, sollte man sich erst bewusstwerden, ob man das selbst überhaupt benutzen würde. Dazu erstellt man ein möglichst einfaches "Ding" und tut eine Weile so, als würde man es benutzen. Mehr zum Thema Pretotyping erfahren Sie in Kurs „Technisches Produktmanagement“

Merke:

Strebe danach, Marktprobleme mit wenig oder ganz ohne technische Entwicklung zu lösen.

Beispiel Selfbackup:

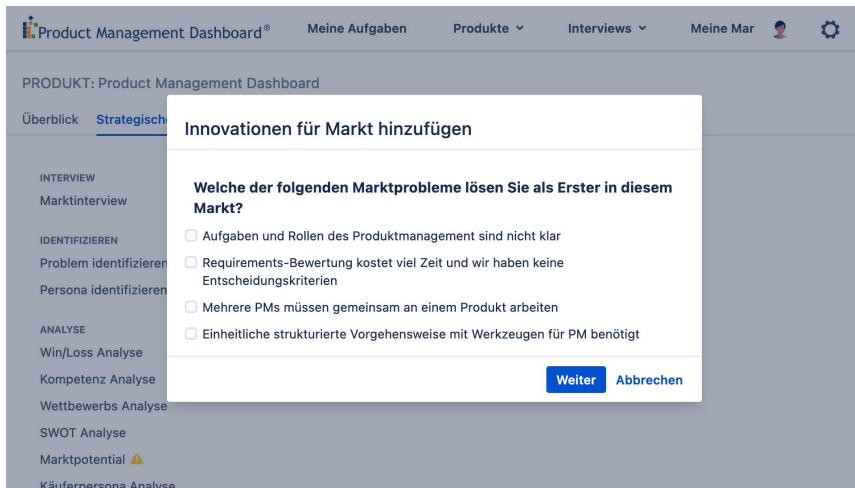
Unter dem Punkt: Innovation Kombination aus Vertriebs und Kommunikationskanälen, sind wir bereits auf unser Beispiel eingegangen.

Hier die Checkliste:

## Innovation



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
KPIs definiert:	Ja	
KPIs ausgewertet:	Noch nicht möglich	
KPI-Maßnahmen eingeleitet:	Nicht nötig	
Innovation:	Technik/Vertriebsweg/ Kommunikationsweg	



Innovationen für verschiedene Märkte mit wenigen Klicks finden, dank InnoWizz™

## BUY, BUILD ODER PARTNER

Die Entscheidung Buy, Build oder Partner, d.h. etwas für das Produkt zukaufen, selberrichten oder eine Partnerschaft eingehen, hat einen erheblichen Einfluss auf Investitionen, Ressourcen und Ihre langfristige Strategie. Bevor wir auf die Entscheidungskriterien eingehen, möchten wir Sie dafür sensibilisieren, dass Sie die Entscheidungsschritte in der richtigen Reihenfolge angehen.

Praxisbeispiel:

In einem größeren Unternehmen hatte das Management die Idee ein Produkt anzubieten, welches seine Services verkauft. Voraussetzung dafür war aber eine zusätzliche Technologie, welche dieses Unternehmen selber nicht hatte und auch nicht in der Kompetenz des Unternehmens lag. Also ging man auf die Suche nach geeigneten Partnern, welche die fehlende Technologie zuliefern sollten. Nach Auswahl der möglichen Partner lud man diese potenziellen Partner zu Gesprächen ein. Diese ganze Phase dauerte mehr als ein halbes Jahr, in dem die potenziellen Partner immer wieder zu dem Unternehmen reisten und neue Vorschläge einreichten. Irgendwann kam ein Produktmanager auf die Idee eine kurze Wettbewerberanalyse anzufertigen und stellte dabei fest, dass es für die gleiche Kombination aus Service und Technologie bereits über 80 Anbieter mit eindeutigen Marktführern gab.

Daraufhin entschied man sich intern die Sache zu beenden.

Fazit:

Man hatte sich selbst und potenzielle Partner mehr als ein halbes Jahr nutzlos beschäftigt. Hätte man zuerst den Wettbewerb analysiert und dann weitere Entscheidungen getroffen, so hätten alle Beteiligten viel Zeit und Geld gespart.

Folgende Reihenfolge sollte unbedingt eingehalten werden:

1. **Identifizieren** der Probleme
2. **Analysieren**
  - des Marktes (Wettbewerb, SWOT, Potenziale)
  - der Kompetenzen des eigenen Unternehmens
3. **Bestimmen** der optimalen Lösung
4. **Erst jetzt** wird entschieden, ob **buy, build oder partner**

Mit Partnerschaften kann man für ein Produkt folgende Dinge erweitern:

- Technologien
- Kommunikationskanäle
- Vertriebskanäle
- Dienste und Dienstleistungen, in denen man keine Kompetenz hat

Praxisbeispiel:

Einer unserer Kunden entwickelt Produkte für das Business-Process-Management im Bereich Banken. Diese Produkte ermöglichen die Prozessautomatisierung in Unternehmen. Solchen Produkten zugrunde liegen sogenannte Business-Process-Engines. Diese Business-Process-Engines werden mittlerweile von verschiedenen Herstellern auf dem Markt angeboten. Unser Kunde hat sich bewusst dafür entschieden den Aufwand für die Entwicklung einer solche Engine zu sparen. Stattdessen setzt er eine existierende Engine ein, da unser Kunde feststellte, dass seine eigene Kompetenz nicht im Bereich der Entwicklung solch einer Business-Process-Engines lag, sondern im Bereich der Prozessabläufe und Prozessautomatisierung bei Banken. Hier haben Sie ein Beispiel für ein Zukaufen einer Standard-Basis-Technologie, also einem buy.

Praxisbeispiel:

Ein deutscher Automobilhersteller hat die Technologie für die Einspritzanlagen seiner Benzin- und Dieselmotoren nicht selber entwickelt. Stattdessen, ließ er die Anlagen für seine Fahrzeuge bei einem Partner entwickeln und produzieren. Dieser Partner hat seine Kompetenzen genau in diesem Bereich. Daher hat sich der Automobilhersteller bewusst entschieden zu Partnern.

Für ein klares Zukaufen von Standardware entscheidet sich der Automobilhersteller stets beim Thema Reifen.

Ob man etwas für das Produkt zukauf, es selber macht oder eine Partnerschaft eingeht, kann man mit Hilfe unserer Vorlage (Dokument 12) entscheiden, denn darin sind einige kurze Fragen zu finden, die zur richtigen Antwort verhelfen.

Hier unsere Entscheidungshilfen:

1. BUY, wenn es sich um am Markt vorhandene Basistechnologien oder Basisdienstleistungen handelt. Z.B. würde man zur Herstellung von Zahnbürsten das Kunststoffgranulat zukaufen, statt selber ein Werk zu errichten, welches Kunststoffgranulat herstellt.
2. BUILD, wenn es der eigenen besonderen Kompetenz entspricht. Als Spezialist für Zahnbürsten wird man diese auch selbst herstellen.
3. PARTNER, wenn man z.B. Vertriebspartner für den Verkauf der Zahnbürsten benötigen würde. Oder wenn die Produktion aus Kostengründen ausgelagert werden soll.

Bei Partnerschaften ist stets zu beachten:

- Für die Betreuung wird Zeit benötigt
- Partnerschaften bedeuten einen erhöhten Aufwand z.B. in der Entwicklung, im Produktmanagement und Vertrieb
- Auf passende Verträge sollte geachtet werden
- Helfen uns „Spezialwirtschaft“ oder „Golf“-Partnerschaften wirklich weiter?

Zur Dokumentation der Entscheidung und als Entscheidungshilfe kann unsere Vorlage genutzt werden, (Dokument 12).

Beispiel SelfBackup:  
Übersicht und Checkliste:

## Buy, Build, Partner



Produkt:	SelfBackup	Dein Produkt
KPIs definiert:	Ja	
KPIs ausgewertet:	Noch nicht möglich	
KPI-Maßnahmen eingeleitet:	Nicht nötig	
Innovation:	Technik/Vertriebsweg/ Kommunikationsweg	
Buy, Build, Partner	Ja/ Ja/ Ja	

Die Entscheidung für Buy, Build, Partner treffen Sie in wenigen Sekunden und dokumentieren diese transparent.

## MARKTSTRATEGIE

Wie bereits am Anfang erwähnt, leiten wir sämtliche Strategien ab, so auch die Marktstrategie.

Bevor wir detailliert auf die Marktstrategie eingehen, weisen wir mit einem kurzen Beispiel aus der Geschichte darauf hin, wie wichtig es ist, dass man nach Ableitung der Strategien diese auch den Kollegen mitteilt.

Beispiel:

Napoleon gewann im Laufe der Geschichte zahlreiche Schlachten, auch wenn er gegen mehrere Armeen gleichzeitig kämpfte. In seinen Kämpfen hatte er immer dieselbe Strategie. Diese war, dass er die feindlichen Armeen stets einzeln bekämpfte und niemals zuließ, dass sich feindlichen Armeen vereinigten.

In seiner letzten Schlacht, in der er gegen die Engländer, Holländer und Preußen kämpfte, hatte Napoleon neue Generäle angeheuert, offensichtlich aber ohne ihnen seine Strategie mitzuteilen. Einer seiner neuen Generäle sollte nun gegen die Preußen, welche aus Osten kamen, kämpfen. Indes trat Napoleon selber mit seinen Truppen in den Kampf mit den Engländern und Holländern, die von Westen kamen. Napoleon gewann seine erste Schlacht und drängte die Truppen der Engländer und Holländer in Richtung Westen ab und verfolgte diese nun nach Waterloo.

Der neue General gewann ebenfalls seine erste Schlacht, ließ aber die Preußen in Richtung Norden entkommen, wo er die Preußen abermals stellte und gegen sie kämpfte. Da er die Preußen aber aus Richtung Osten angriff, konnten diese anschließend nach Westen fliehen, wo sie sich letztendlich in Waterloo mit den Engländern und Holländern vereinigten. Am Ende verlor Napoleon die Schlacht bei Waterloo. Hätte der neue General die Strategie Napoleons gekannt und befolgt, so wäre es sicherlich nicht zu dieser Niederlage für Napoleon gekommen.

Die Kollegen aus den angrenzenden Abteilungen sollten also stets Ihre Strategien kennen, damit alle in die gleiche Richtung arbeiten und am Ende gemeinsam erfolgreich sind.

Kommen wir zu den Details der Marktstrategie.

Ziel der Marktstrategie ist es:

1. Die Reihenfolge der Zielmärkte nach den folgenden Kriterien zu bestimmen:
  - Die Lösung des Problems ist dringend, kostet Zeit und Geld und das Problem ist weitverbreitet in ihrem Zielmarkt
  - Die Größe des Potenzials ist zu berücksichtigen
  - Passt die derzeitige Organisation z.B. Vertrieb oder muss investiert werden?
2. Mit den vorhandenen Ressourcen maximalen Erfolg erzielen:
  - Wo müssen sie am wenigsten investieren und gewinnen trotzdem die meisten Kunden?
  - Wo gibt es die größten Margen?
  - Welche Märkte sind am einfachsten zu gewinnen?

Um obige Fragen zu beantworten und die Entscheidung zu treffen, in welcher Reihenfolge die Märkte angegangen werden müssen, nutzen Sie die Ergebnisse Ihrer bisherigen Arbeit. Schauen Sie sich an, aus welchen bisher erarbeiteten Punkten die Marktstrategie abgeleitet werden kann:





Ohne zu wissen, welches Problem in welchem Markt existiert, braucht man nicht starten. Genauso wichtig ist auch, wie häufig dieses Problem vorkommt, d.h. ob es weitverbreitet ist.

Ohne zu wissen, welche Persona das Problem hat, lässt sich schlecht eine Lösung entwickeln. Ebenso sollte man die Entscheidungskriterien dieser Persona kennen, wenn es sich dabei um eine Käufer-Persona handelt.

Wird unsere besondere Kompetenz überhaupt in den Märkten geschätzt, d.h. sind wir überhaupt glaubwürdig?

Können wir für diese Märkte einzigartige Leistungen und Mehrwerte liefern?

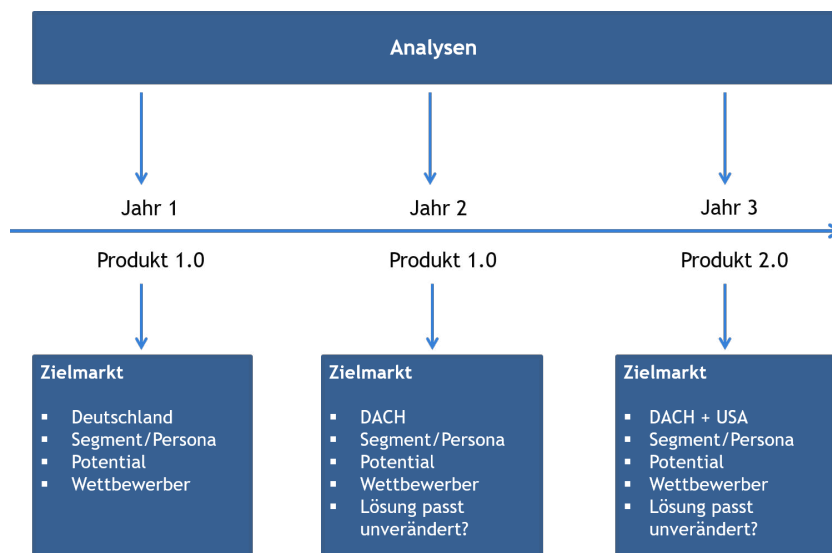
Lohnt sich der Markteintritt überhaupt oder gibt es bereits zu viele Wettbewerber? Haben wir eine Strategie um die Wettbewerber zu schlagen?

Wie groß ist das Potenzial in den verschiedenen Märkten? Und ist dieses groß genug?

Sie sehen eine ganze Menge Fragen, die sich nur beantworten lassen, wenn man die Ergebnisse der einzelnen Punkte aus dem Open Product Management Workflow mit Hilfe unserer Werkzeuge ermittelt hat.

*Strategien, die nicht auf den Fakten von Analysen basieren, sind wenig erfolgreich!*

Gehen wir davon aus, dass Sie die Ergebnisse haben und es Ihnen möglich ist, die Marktstrategie nach den oben genannten Kriterien abzuleiten, d.h. der Reihenfolge nach die verschiedenen Märkte angehen. Dies kann dann wie folgt aussehen:



Für unser Beispielprodukt SelfBackup sehen die Ergebnisse es wie folgt aus:

# Marktstrategie SelfBackup



Intervieworte:	Deutschland	USA
Anzahl Interviews:	30	5
Persona:	Claudia	Claudia
Dringlichkeit:	sehr hoch	mittel
Potential:	~1 Mio	~3,8 Mio
Organisation z.Z.:	vorhanden & passt	keine
Investitionen:	Produkt	Organisation; Produkt
Marktkennntnis:	gut	sehr gering

Welchen Markt würden Sie auf Grund der Ergebnisse zuerst angehen? Ein Tipp, es ist nicht der mit dem größten Potenzial.

Wenn möglich sollten Strategien abgeleitet werden, die langanhaltend sind und in Ruhe konstant abgearbeitet werden können. Ein Beispiel wie langanhaltende Strategien abgeleitet werden können:

Jeff Bezos, CEO von Amazon gab in einem Interview folgende Antwort:

Regelmäßig werde ich gefragt: „Was wird sich in den nächsten 10 Jahren ändern?“

Ich werde nie gefragt: „Was wird sich *nicht* in den nächsten 10 Jahren ändern?“

... die zweite Frage ist die wichtigere. Denn man kann eine Business-Strategie um die Dinge bauen, die über lange Zeit konstant sind.

Was ist damit gemeint? Was wird sich für Amazon in den nächsten 10 Jahren nicht ändern, d.h. welche Kriterien oder Dinge werden die nächsten 10 Jahre konstant für Amazon bleiben?

Überlegen Sie bitte kurz.

Hier die Antwort von Jeff Bezos selbst:

“In unserem Einzelhandelsgeschäft wissen wir, Kunden wollen niedrige Preise. Und ich weiß, das wird von heute an für die nächsten 10 Jahre so sein. Sie wollen schnelle Lieferung und eine riesige Auswahl.

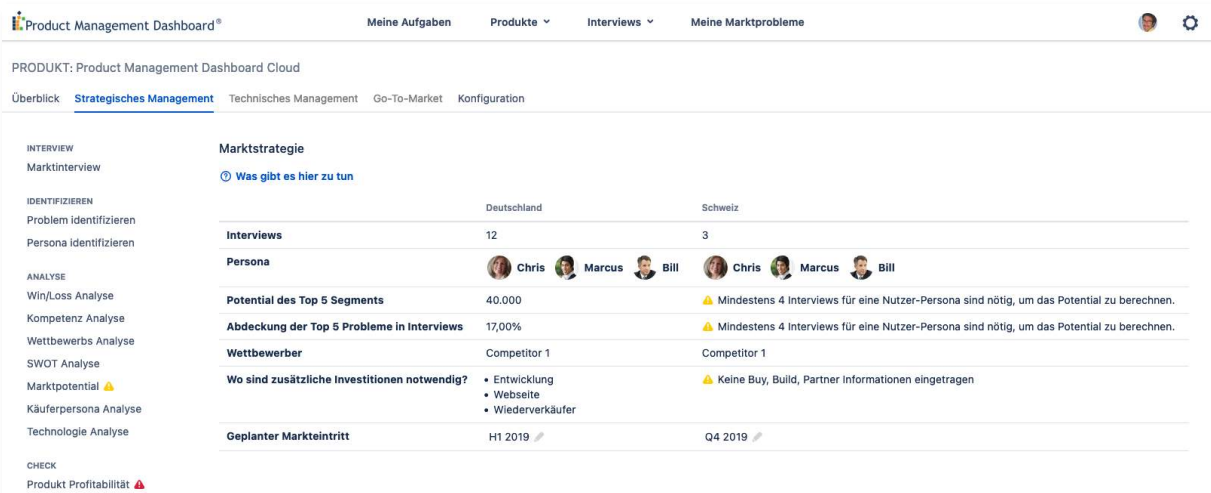
Es ist unmöglich sich eine Zukunft in 10 Jahren vorzustellen, wo Kunden auf mich zukommen und zu mir sagen: ‘Jeff, ich liebe Amazon, ich wünschte der Preis wäre etwas höher’ – ‘Ich liebe Amazon, ich wünschte, dass du etwas langsamer auslieferst’ – Unmöglich!”

Teilnehmer aus unseren Schulungen bemerken an dieser Stelle immer wieder: „Amazon sind nicht mehr die, mit dem niedrigsten Preis.“

Das ist richtig. Aber Amazon bietet den Leuten weitere einzigartige Mehrwerte wie z.B. Vertrauen in die Produktbewertung, in die Logistik, Rückabwicklung, Zahlungsmodalitäten und Kundenservice. Amazon bietet zusätzlich eine riesige Auswahl und vieles mehr.

Wie man sieht, muss man nicht immer über den niedrigsten Preis verkaufen, denn der Marketing-Mix hat 4 P’s wobei der Preis nur eines davon ist. Man sollte sich um die anderen 3 P’s Gedanken machen und den Kunden

möglichst weitere einzigartige Mehrwerte bieten. Es ist Ihre Aufgabe als Produktmanager diese zu finden und den Kollegen im Marketing und Vertrieb sowie Kunden auch zu kommunizieren.



Faktenbasierte Marktstrategie in Sekunden planen und fehlende Informationen sofort erkennen.

## PORTFOLIOSTRATEGIE

Wie bereits bei der Marktstrategie gezeigt, leitet sich auch die Portfoliostrategie aus den Ergebnissen der bisherigen Arbeit ab. Aus den Ergebnissen folgender Punkte lässt sich die Portfoliostrategie ableiten:



Auch hier fängt wieder alles mit den Ergebnissen aus dem Interview an.

Welche Probleme gibt es am Markt? Gibt es verschiedene Persona mit verschiedenen Problemen? Können diese Probleme mit einem Produkt gelöst werden oder bedarf es verschiedener Lösungen?

Win/Loss: Wird unser Portfolio und unsere Kommunikation dazu am Markt überhaupt verstanden?

Können wir mit einem erweiterten Portfolio in Märkte hineinstoßen, wo noch kein Wettbewerber ist, können wir uns damit differenzieren? Was ist dann unsere Strategie? Wie groß ist das Potenzial der einzelnen Märkte?

Welche Entscheidungskriterien haben die Käufer-Persona? Müssen wir eventuell auf Grund verschiedener Käufer-Persona und für eine einfachere Kommunikation das Portfolio erweitern?

Wird der Nutzen beim Kunden überhaupt noch verstanden und kann der Vertrieb so viele unterschiedliche Produkte überhaupt verkaufen?

Rechnet sich das Ganze noch?

Liefern wir mit unserem Portfolio eine Innovation?

Wie lautet die Marktmessage für die einzelnen Produkte und wie ist die Message für das Portfolio? Kann die Message die Produkte klar differenzieren, so dass die Kunden es auch verstehen?

Das aktuelle Portfolio sollte einmal an Hand obiger Fragen überprüft, sowie auch die Kunden befragt werden, ob sie das aktuelle Portfolio verstehen.

Wir sehen am Markt häufig Portfolios, die:

- a) Aus einem Produkt bestehen
- b) Aus zu vielen Produkten bestehen

Besteht das Portfolio nur aus einem Produkt, dann:

- Ist der Markt begrenzt und man hat nur ein Standbein
- Besteht die absolute Gefahr des „Overengineering“ und somit der Verlust des Stammmarktes
- Werden diese schnell nachgeahmt und es besteht die Gefahr gegen den Wettbewerb zu verlieren, sofern man die Einzigartigkeiten des Produktes nicht schützen kann

Bei einem zu großen Portfolio bestehen folgende Gefahren:

- Produktpflegeaufwände steigen
- Potenzielle Käufer können sich schwer zwischen den verschiedenen Produkten entscheiden
- Die Kommunikation zum Markt wird zu detailliert und unverständlich
- Nur wenige der Produkte aus dem Portfolio werden wahrgenommen und können Marktführer werden

Für ein zu großes Portfolio stand auch die Firma Nokia mit ihren Mobiltelefonen. Bis zum Jahr 2007 hatte Nokia etwa 150 Handymodelle auf dem Markt. Doch nur wenige wurden davon echte Marktführer, wie zum Beispiel das Nokia 6310, das typische Business-Handy der 2000er.

Tipps für ein großes Portfolio:

- Überprüfen, ob sich mehrere Produkte sinnvoll zu einem neuen Produkt kombinieren lassen
- Versuchen, solche Produktkombinationen gleich für die Zielgruppen aufzusetzen
- Formulieren der Marktmessage für die verschiedenen Produktkombinationen und diese dann am Markt testen

Beispiel Microsoft Office:

Früher hat man Word, Excel, PowerPoint einzeln gekauft. Heute bietet Microsoft die Office-Produkte im Bundle für bestimmte Zielgruppen an, wie Office Home & Student, Office Business und Office Professional.

Auf der Homepage von Microsoft wird man gleich nach Zielgruppe auf das jeweilige Produktbundle gelenkt.

Markenportfolio:

Was haben die Automarken Lexus, Subaru, Toyota, Isuzu, Daihatsu, Scion und Hino gemein?

Sie gehören alle zum Toyota Konzern bzw. ist Toyota mit großen Anteilen an ihnen beteiligt.

Marke	Hauptsegment / Zielgruppe
Toyota	PKW
Lexus	Premium/Sport
Scion	jüngere Kunden
Daihatsu	Kei-Car (Kleinstwagen)
Hino	Nutzfahrzeuge
Isuzu	Pickup
Subaru	Allrad

Offensichtlich hat Toyota mit jeder Marke ein einzelnes Marktsegment im Visier. Toyota hat also ein Markenportfolio aufgebaut.

Ein Markenportfolio hat folgende Vorteile:

- Klare Zielgruppe
- Gezielte und verständliche Kundenansprache möglich
- Klar definiertes Image, welches transportiert werden soll
- Geringes Risiko die Stammmarke zu verwässern, wenn man neue Zielsegmente und Märkte angehen möchte

Bei verschiedenen Marken ist jede Marke wie ein eigenes Produkt zu behandeln und zwar nach den Punkten:

- Strategisch
- Ökonomisch
- Taktisch & operativ

Einige Tipps, ein Produkt- oder Markenportfolio erfolgreich aufzubauen:

- Das Portfolio immer vom Markt her aufbauen
- Gibt es unterschiedliche Persona mit unterschiedlichen Problemen?
- Überprüfen, ob die gleiche Lösung für alle Persona passt
- Benötigt wirklich jede Persona eine andere Lösung oder reicht eine veränderte Kommunikation?
- Versteht jede Persona die gleiche Marktmassage für die gleiche Lösung?
- Verständnis für das Portfolio regelmäßig am Markt überprüfen
- Aufsplitten des Produkts in mehrere Editionen für verschiedene Zielgruppen, statt „overengineeren“
- Entfernen von Produkten:
  - Die unprofitabel sind und nur wenig verkauft werden (sind oft aus Projekten entstanden)
  - Welche am Markt nicht verstanden werden
- Kombinieren verschiedener Produkte zu einem neuen Produkt (einer Suite)

Wichtig:

Erst Positionierung (Marktmassage) je Persona und Zielsegment vervollständigen!

- Gibt es wesentliche Unterschiede: Produktsplitt
- Sind es minimale Unterschiede: Ein Produkt

Ein marktorientiertes Portfolio ist ein Portfolio, welches am Markt verstanden wird.

So viele Produkte wie nötig, aber so wenige Produkte wie möglich!

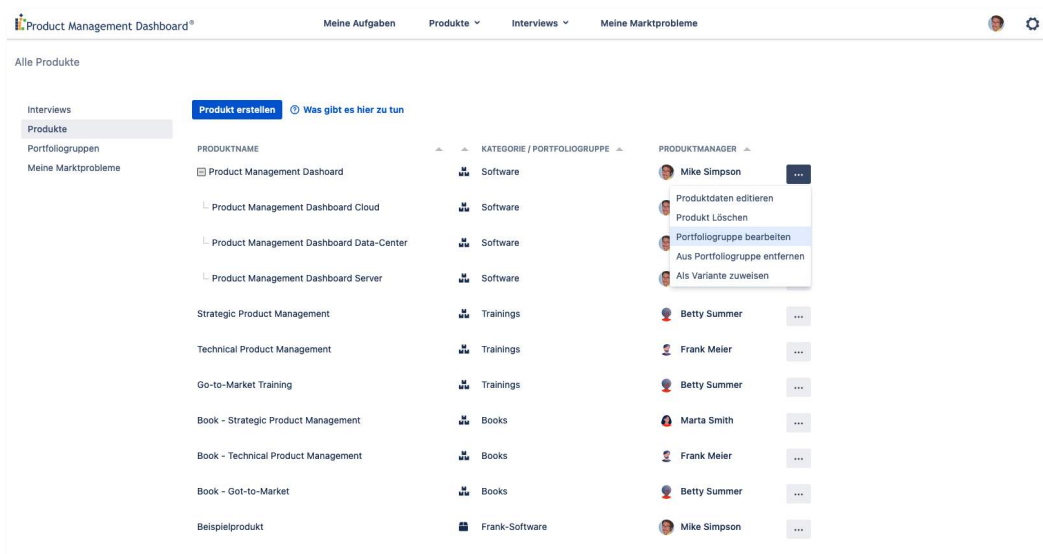
Beispiel Selfbackup:

Wir haben durch weitere Interviews herausgefunden, dass es auch mehrere Persona gibt, die ähnliche Probleme bei der Datensicherung wie unsere Claudia haben. Diese Persona, der Profifotograf Frank, hat aber bezüglich der Datensicherheit höhere Ansprüche an die Datensicherung. Daher benötigt er ein System, in dem die Fotos doppelt gesichert sind.

## Portfoliostrategie SelfBackup



Produkt:	SelfBackup	SelfBackup Pro
Persona:	Claudia	Frank Fotograf
Technologie:	1 Festplatte	2 Festplatten RAID



Das Portfolio inkl. Portfoliogruppen, Produkten, Varianten und Untervarianten kann erfasst und verwaltet werden.

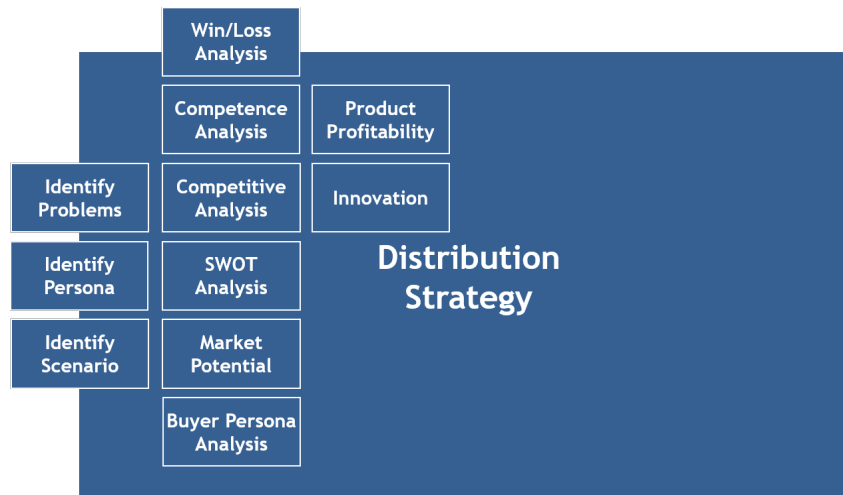
Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com) [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)

## DISTRIBUTIONSSTRATEGIE

Die Distributionsstrategie ist die Strategie, mit der man entscheidet, wo und wie das Produkt verkauft wird. Auch hier gehen wir wieder vom Markt aus und nutzen die Ergebnisse unserer bisherigen Arbeit, um die Distributionsstrategie abzuleiten.



Ziel der Distributionsstrategie ist:

- Das Produkt so zu verkaufen, dass es für Käufer passt
- Vertriebskanäle zu definieren
- Zahlungsmöglichkeiten festzulegen
- Wenn unser aktueller Vertrieb das Produkt nicht verkaufen kann, weil er z.B. keine Erfahrung hat im Verkauf über Businesspartner, so muss dem Management verständlich gemacht werden, dass hier investiert werden muss, weil wir sonst das Produkt nicht verkaufen

Wie eben schon gezeigt, muss das Vertriebsteam auch zum Vertriebskanal passen. Folgende Arten der Distribution gibt es:

- Direkt
  - z.B. eigener Laden, Werksverkauf, eigene Webseite ...
- Indirekt (Vertriebspartner)
  - z.B. Distributoren, Fachhandel, Handelsketten, Geschäfte, Online-Shops ...

Die Entscheidung wo wir verkaufen, hängt aber in erster Linie vom Einkaufsverhalten unserer Käufer-Persona ab, wie einige weitere Dinge auch. Daher sollten stets die Käufer-Persona und deren Verhalten über die Distributionsstrategie entscheiden.

- Dort verkaufen, wo die Käufer-Persona gewohnheitsgemäß einkauft
- Dorthin liefern, wo der Kunde das Produkt benötigt
- Der Käufer-Persona den vertrautesten Weg zum bezahlen anbieten
- Den einfachsten Weg zum Einkauf ermöglichen; z.B. Benutzbarkeit Internetshop, Beratung vor dem Kauf, Service beim Umtausch etc.

Bevor man mit der Ableitung der Distributionsstrategie starten kann, empfiehlt es sich die Ergebnisse der bisherigen Arbeit zu überprüfen, ob damit bereits folgende Fragen beantwortet werden können:

- Kennen wir die beteiligten „Käufer-Persona“?
- Kennen wir den *gesamten* Einkaufsprozess?
- Wissen wir, wo unser Zielsegment einkauft?
- Wissen wir, wo die Konkurrenz verkauft?
- Wissen wir, wo die Konkurrenz nicht verkauft, aber unsere Käufer-Persona kauft?
- Kann unser Vertrieb das Produkt verkaufen?
- Kann unser Vertrieb über die Kanäle unserer Käufer-Persona verkaufen?
- Sind Investitionen für den Ausbau des Vertriebes nötig?
- Was kostet uns der Vertrieb über die jeweiligen Kanäle, d.h. welche Marge bleibt über?
- Können wir die Produkte so liefern, dass es für den Kunden passt?
- Kann der Kunde so einfach wie möglich und so gewohnt wie nötig bestellen?
- Kann die Käufer-Persona die vertrauten Zahlungsmittel nutzen?

Wenn man nun alle vorhergehenden Punkte beachten und die Fragen der letzten Punkte beantworten konnte, ist es möglich, die Distributionsstrategie abzuleiten, zu dokumentieren und zu begründen.

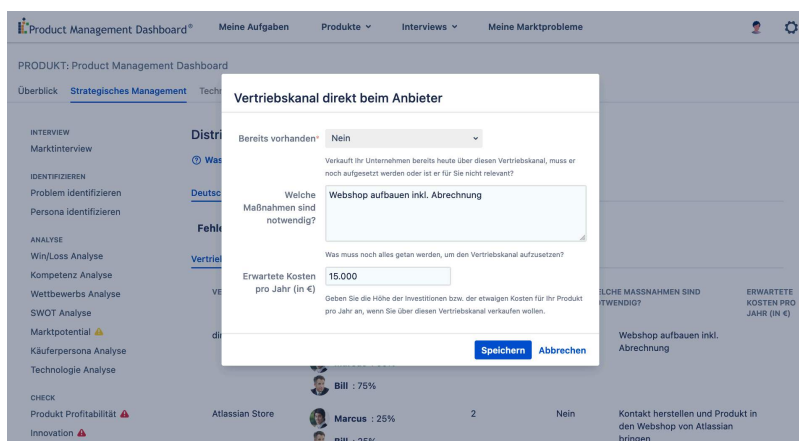
Beispiel SelfBackup:

Für unsere beiden Persona und Produkte müssen wir verschiedene Distributionskanäle und Zahlungsmittel wählen.

## Distribution SelfBackup



Produkt:	SelfBackup	SelfBackup Pro
Persona:	Claudia	Frank Fotograf
Technologie:	1 Festplatte	2 Festplatten RAID
Distribution:	CEWE	Amazon, Internet-Shops, Technik-Märkte
Zahlungsmethode:	Rechnung	Lastschrift, PayPal, Kreditkarte



The screenshot shows the 'Product Management Dashboard' with a modal window titled 'Vertriebskanal direkt beim Anbieter'. The modal contains the following information:

- Bereits vorhanden:** Nein
- Welche Maßnahmen sind notwendig?** Webshop aufbauen inkl. Abrechnung
- Erwartete Kosten pro Jahr (in €):** 15,000
- Buttons:** Speichern, Abbrechen

The background dashboard shows a sidebar with navigation options like 'Strategisches Management', 'Technik', 'Interviews', and 'Meine Marktprobleme'. The main content area displays a table with columns for 'Vertriebskanal', 'Bereits vorhanden?', 'Erwartete Kosten pro Jahr (in €)', and 'Erwartete Kosten pro Jahr (in €)'. The table lists 'Atlassian Store' and 'Innovation' with associated costs and status indicators.

**Die Distributionsstrategie entscheiden Sie in Sekunden auf Basis von Fakten im Product Management Dashboard**

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com) [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)



## PREISSTRATEGIE

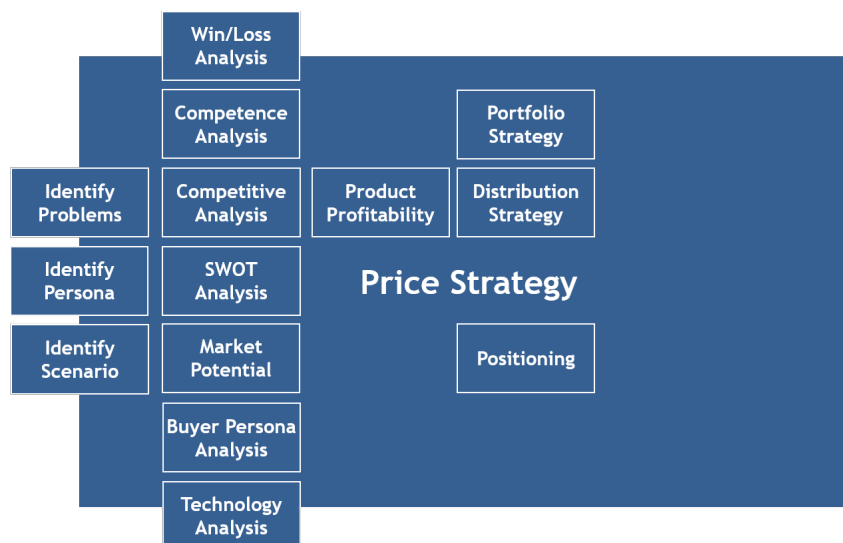
Wie uns die Teilnehmer unserer Trainings immer wieder berichten, kommt es in ihren Unternehmen zum regelrechten „Preiskampf“. Gemeint ist damit kein Preiskampf im eigentlichen Sinne, sondern ein Kampf darum, wer denn nun im Unternehmen die Hoheit über die Definition von Preisen hat. Meist finden die Diskussionen zwischen Vertrieb und Produktmanagement statt, aber auch das Topmanagement möchte hier wohl öfter gerne mitreden.

Zunächst eine grundsätzliche Sache, alle arbeiten gemeinsam in einem Unternehmen und sollten gemeinsam an dessen Erfolg arbeiten.

Als Produktmanager leitet man eine Preisstrategie ab, die dann in einer Entscheidungsvorlage, generiert aus dem Business-Plan, vorgestellt wird. Auch die Preise sind Teil dieser Entscheidungsvorlage, d.h. als Produktmanager schlägt man einen Preis vor, der basierend auf Marktfakten ermittelt wurde.

Fragen wir bei den eingangs erwähnten Schulungsteilnehmern nach, ob sie denn alle ihre Vorarbeiten nach dem Open Product Management Workflow erledigt haben, um mit guten Argumenten ihren Preisvorschlag zu begründen und zu vertreten, dann wird es oft still. Denn den Kollegen wird dann klar, warum der Vertrieb mit seiner Aussage: „Wir sprechen mit den Kunden und kennen uns am Markt aus.“ stets gewinnt.

Ein fundierter Preisvorschlag und eine glaubhafte Preisstrategie werden nur dann abgeliefert, wenn die Vorarbeiten ordentlich erledigt wurden. Anhand des Bildes ist zu sehen, welche Vorarbeiten abgeschlossen sein müssen, bevor die Preisstrategie abgeleitet werden kann.



Ziel des Ableitens der Preisstrategie ist:

*Den Wert der Lösung für Kunden zu ermitteln.*

Dafür ist herauszufinden:

1. Wieviel Zeit und/oder Geld der Kunde spart
2. Ob eine Preisvorstellung existiert, basierend auf:
  - Dem selbst erkannten Einsparungspotenzial
  - Der Erkenntnis des Zeitgewinns
  - Empfundene Mehrwerten (wenn ja, welche?)

Beim Fragen nach einer Preisvorstellung ist auch die Produktpositionierung zu nutzen, also die Marktmessage, die bereits vorher erstellt wurde. An dieser Stelle kann man die Technologie-Nutzen-Analyse (Dokument 10) als Werkzeug für die Befragung einsetzen.

Zu berücksichtigen ist neben dem Wert der Lösungen für den Kunden auch:

3. Mögliche verschiedene Marktsegmente und geografische Märkte
4. Die Preise der Wettbewerberprodukte und die Argumentation der Mehrwerte
5. Alternative Preis- und Geschäftsmodelle
6. Interne Vorgaben für den Return on Investment (ROI)
7. Kundenvorgaben für den Return on Investment

Als Hilfe hier die Formel für die Berechnung des ROI. Primärer ROI für Investitionsgüter in Jahren:

$$ROI_{\text{primär}} = \frac{\text{Investitionskosten}}{\text{Einsparung je Jahr}}$$

Es gibt Branchen, in denen beim Einkauf von Produkten darauf geachtet wird, wann der ROI eintritt. Zum Beispiel ist in Deutschlands Automobil-Zulieferbranche ein ROI von maximal 2 Jahren vorgegeben.

Wurde ein Produkt erstellt mit dessen Lösung der Massenmarkt zufrieden ist, dessen Preis akzeptiert wird und mit dem man sich im Massenmarkt durchsetzen kann, man aber weitere einzigartige Funktionalitäten für weitere Kunden entwickelt hat, zahlt es sich aus, noch zusätzlich ein Premium-Produkt mit einem Premium-Preis auf den Markt bringen.

	W1 Basis	W2 Basis	Unsere Basis	Unser Premium
Kontakt-Info	x	x	x	x
Verschlüsselung	-	-	-	x
Backup/Restore	-	-	-	x
Web-Zugriff	-	x	x	x
Preis	€100	€100	€100	€500

Am Ende der Preisstrategie müssen die abgeleiteten Preise und Argumentation von folgenden Personen verstanden werden:

- Kunden
- Management
- Vertrieb und Vertriebskanäle
- Investoren
- Analysten

Beispiel SelfBackup:

Unser Standardprodukt verkaufen wir für einen Preis, welchen wir aus unseren Gesprächen sowie Preis-Nutzen-Analysen mit den Marktteilnehmern ermittelt haben. Auch den Preis für unser Produkt haben wir so ermitteln können.

## Preis SelfBackup



<b>Produkt:</b>	SelfBackup	SelfBackup Pro
<b>Persona:</b>	Claudia	Frank Fotograf
<b>Technologie:</b>	1 Festplatte	2 Festplatten RAID
<b>Distribution:</b>	CEWE	Amazon, Internet-Shops, Technik-Märkte
<b>Zahlungsmethode:</b>	Rechnung	Lastschrift, PayPal, Kreditkarte
<b>Preis:</b>	EUR 159,-	EUR 259,-

**INTERVIEW**  
Marktinterview

**IDENTIFIZIEREN**  
Problem identifizieren  
Persona identifizieren

**ANALYSE**  
Win/Loss Analyse  
Kompetenz Analyse  
Wettbewerbs Analyse  
SWOT Analyse  
Marktpotential  
Käuferpersona Analyse  
Technologie Analyse

**CHECK**  
Produkt Profitabilität  
Innovation  
Buy, Build, Partner

**STRATEGIE**  
Marktstrategie  
Portfolio Strategie  
Distributions Strategie  
**Preisstrategie**  
Positionierung  
Kommunikat. Strategie  
Produkt-Roadmaps

**KONSOLIDIEREN**  
Business Plan

### Preisstrategie

[Was gibt es hier zu tun](#)

**Allgemeine Entwicklungs- und Produktionskosten**

Gesamte einmalige Investitionen und Entwicklungskosten: 200.000 €

Produktionskosten des Einzelproduktes inkl. Materialeinsatz je Stück: 0 € pro Produkt-Einheit

**Länderspezifische Kosten & Preise**

Deutschland | Schweiz

Kundenseite Deutschland

**Zeit- und Geldverlust durch die genannten Probleme im ersten Marktsegment in Deutschland**

<b>Durchschnittliche Kosten je Stunde der Persona</b>	100 €
<small>Wie viel kostet Ihren Kunden ein Mitarbeiter je Stunde, der dieser Persona entspricht? Berücksichtigen Sie dabei alle Aufwändungen und Kosten die das Unternehmen für den Mitarbeiter hat.</small>	
Genannter Zeitverlust aus Interviews	924 Stunden pro Jahr
Genannter Geldverlust aus Interviews	0 € pro Jahr
<b>Durchschnittlicher Geldverlust aus Interviews</b>	92.400 € pro Jahr
<b>ROI für Kunden bei unserem angestrebten Preis</b>	4,36 Tag(e)

**Unsere Produktseite für Deutschland**

**Preis für Deutschland**

Angestrebter Preis in Deutschland: 1.200 € jährlich

Kommentar zum Preis: Hier klicken, um Wert einzutragen

**Kalkulation der Wirtschaftlichkeit für unser Produkt in Deutschland**

Für die Kalkulation der Wirtschaftlichkeit des Produktes reicht es sehr grobe Kosten anzugeben, d.h. es müssen keine exakten Aufwände bzw. Zahlenwerte von z.B. der Technik, Produktion, Marketing sowie Vertrieb ermittelt werden.

Maximaler Umsatz Deutschland		Kosten für Markt Deutschland	
Gesamtes Marktpotential des ersten Segmentes in Deutschland	236.000	Grobe Marketing- und Kommunikationskosten	13.000 € pro Jahr
Wieviel Prozent des Gesamtpotentials werden das Produkt schätzungsweise kaufen?	10 %	Grobe Vertriebskosten in Deutschland	21.000 € pro Jahr
Anzahl der verkauften Einheiten im Lebenszyklus in Deutschland	23.600	Produktionskosten der Produkte für Deutschland	0 € pro Jahr
		Grobe Anpassungskosten	0 € pro Jahr
		Grobe Service- & Supportkosten	20.000 € pro Jahr
		Rückstellungen für Deutschland	5.000 € pro Jahr
		Weitere Kosten	10.000 € pro Jahr
<b>Geschätzter maximaler Umsatz in Deutschland</b>	<b>28.320.000 € pro Jahr</b>	<b>Grobe Gesamtkosten für Deutschland</b>	<b>69.000 € pro Jahr</b>

Preise & Preismodelle in kurzer Zeit auf Basis von Marktfakten, Kosten, ROI und Deckungsbeitrag entwickeln mit dem Product Management Dashboard.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 | info@pro-productmanagement.com | www.pro-productmanagement.com

## PRODUKTPOSITIONIERUNG, MARKTMESSAGE (POSITIONING) - DOKUMENTE 13, 14

Die Produktpositionierung ist aus unserer Sicht einer der wichtigsten Punkte im Open Product Management Workflow. Selbst wenn ein Produkt das innovativste der ganzen Welt wäre und die Ingenieure das tollste Produkt entwickelt hätten, was es jemals gab, würde man sich mit dessen Verkauf schwertun, wenn man den potenziellen Kunden nicht erklärt, was es ihnen hilft und welche Mehrwerte es ihnen bietet. Leider sehen wir diese Situation sehr häufig in der Praxis. Gute Produkte und fehlende Kommunikation der Mehrwerte.

Bevor wir mit der Positionierung bzw. Marktmessage anfangen, zeigt die Grafik, zu welchen Punkten Ergebnisse benötigt werden:



Spätestens jetzt, wenn es um die Kommunikation der Lösung, der einzigartigen Mehrwerte geht, sollte klar sein: Nur wenn man die Marktprobleme kennt, kann man die Aussage treffen, dass genau diese Probleme mit dem Produkt gelöst wurden. Und genau darum geht es bei der Positionierung.

Ziel der Positionierung bzw. Marktmessage:

- Nutzen für die jeweilige Käufer-Persona kommunizieren
- Aussagen, wieviel Zeit und/oder Geld gespart wird, welche Mehrwerte die Lösung liefert
- Darstellen, wie es dem Kunden hilft

Eine gute und wirkungsvolle Positionierung (Message):

- Macht die Marktkommunikation und die Vertriebsmaterialien verständlicher
- Liefert eine konsistente Kommunikation über alle Materialien und Kanäle hinweg
- Vereinfacht den Verkaufsprozess für den Vertrieb
- Weckt die Aufmerksamkeit und liefert Gesprächspunkte für Presse und Analysten
- Hilft die Preisstrategie zu verargumentieren
- Hilft allen Kollegen die Produktvision zu verstehen

In unseren Trainings kommt an dieser Stelle ab und zu die Anmerkung, dies alles sei doch die Aufgabe der Marketing- und Kommunikationsabteilung.

Nein, dies ist Aufgabe des Produktmanagements, denn Positionierung kommuniziert Fakten.

Produktmanagement

- Ist Experte des Marktes und liefert die Fakten und somit die Inhalte
- Fokussiert sich auf „WAS inhaltlich kommuniziert wird“
- Ist verantwortlich für den Positionierungsprozess

#### Marketing und Kommunikation

- Ist Experte der Kommunikation und Präsentation
- Fokussiert sich daher auf „WIE der Inhalt kommuniziert wird“
- Ist verantwortlich für marktweite Kampagnen

Wie man sieht, ist die Arbeit als Produktmanager Voraussetzung für die Marketing- und Kommunikationsabteilung und spätere gute Kampagnen für das Produkt. Dort, wo die Produktmanager gute Positionierungen abgeben, wird Marketing wenig ändern. Welche nichtssagenden Textblasen entstehen, wenn Produktmanagement „bescheidene“ Positionierungen liefern, zeigen folgende Beispiele, die uns immer wieder in der Praxis begegnen:

Unser Produkt ist ...

... das Beste, skalierbar, flexibel, einfach zu bedienen, benutzerfreundlich, portabel, erweiterbar, überragend, elegant, robust, datenbankunabhängig, doppel-neutral, mehrfach getestet, Next-Generation-Technologie, das Beste vom Besten ...

Diese nichtssagenden Textblasen entstehen dann, wenn der Produktmanager weder Marktfakten hat, noch die Probleme des Marktes kennt, die gelöst werden sollen. Ob nun der Produktmanager diese Textblasen liefert oder Marketing solche Textblasen aus dem meist technischen Kauderwelsch der Produktmanager generiert, sei dahingestellt. Die Ursache liegt auf jeden Fall beim Produktmanager, der ohne Fakten agiert.

Als ich, Frank Lemser, damals ins Produktmanagement wechselte, wurde ich anfänglich vom Marketing gebeten, eine Liste mit Feature-Function-Benefit für mein Produkt abzugeben. Dies bedeutet, ich sollte jedes Feature meines Produktes hernehmen, dessen Funktion beschreiben und abschließend noch einen Mehrwert für dieses Feature herausstellen.

Das Ergebnis können Sie sich eventuell vorstellen.

Aus meiner heutigen Sicht bezeichne ich das als sehr grausam, denn dieser Weg lässt das Marktproblem vollkommen außer Acht und fokussiert sich von Beginn an auf die Technik.

Auch heutzutage begegnet mir hin und wieder die Vorgehensweise Feature-Function-Benefit in der Praxis. Hier zwei kurze Beispiele, welche Sätze als Marktmessage mit dieser Methode herauskommen:

„... Enterprise 11 ist die Plattform mit der größtmöglichen Interoperabilität für unternehmenskritisches Computing in klassischer Client-Server-, virtuellen und Cloud-Umgebungen.“

Alles klar?

Na dann noch ein Beispiel:

„RAS liefert schnellere Antworten dank JBOSS BRMS.“

Alles klar...

Nein, dies sind keine Einzelfälle, sondern bestätigen eher die Regel, wenn auch nicht immer so extrem. Schauen Sie sich in ihrer Umwelt um und hinterfragen Sie selbst die Werbeaussagen zu Produkten und deren Mehrwerten. Mit dem gleichen kritischen Blick sollten dann auch die eigenen Produkte betrachtet werden. Hier kann man schnell große und positive Wirkung erzielen.

„Sagt den Leuten nicht, wie gut ihr die Güter macht, sagt ihnen, wie gut eure Güter sie machen.“

Leo Burnett

Das, was Leo Burnett sagt, sollte man sich zu Herzen nehmen, denn es ist so etwas wie die Grundregel für gutes Positionieren, für eine verständliche Marktmassage. Im Übrigen verstand Leo Burnett etwas von Marketing und Werbung, denn er gründete 1935 die gleichnamige Werbeagentur, welche unter anderem Figuren wie den Marlboro-Mann oder Tony-Tiger (Kellogg) erfand. Das Time Magazin zählt ihn zu einer der Top 100 Personen, die das 20. Jahrhundert beeinflusst haben.

## DER POSITIONIERUNGSPROZESS

Wie bereits dargestellt, ist ein Produktmanager für die Positionierung und somit auch für den nun folgenden Positionierungsprozess verantwortlich.

Zunächst ist ein Team zu bilden aus:

- Strategischem Produktmanager
- Produktmarketing
- Marketing und Kommunikation
- Möglichst ohne Techniker, da sonst wieder Technik kommuniziert wird

Für den Positionierungsprozess:

- Ist beim ersten Mal ca. 1 Tag einzuplanen
- Sollten für das Aufschreiben und Sortieren/Gruppieren der Marktprobleme am besten Karteikarten, sowie eine Pinnwand genutzt werden

Zu Beginn:

- Bestimmen der Top 10 der am häufigsten genannten Probleme je Persona
- Versuchen, ähnliche Probleme zusammenzufassen, d.h. Probleme, die auf die gleiche Lösung abzielen
- Beschreiben der Probleme bzw. mit den Worten der Kunden: Was stört und was nervt?
- Gibt es Werte, die quantifizieren können z.B. gesparte Zeit/Geld, Größen für Produktangaben, Qualitäten im Vergleich zu etc.?
- Herausstellen, welche zusätzlichen und einzigartigen Attribute, Leistungen und Mehrwerte geliefert werden können

Für die folgenden Schritte wird das Werkzeug Positionierer (Dokument 13) benötigt. Der Positionierer hilft dabei, die Positionierung (Message) so aufzubauen, dass die Mehrwerte für die jeweilige Käufer-Persona formuliert werden.

Wie der Positionierer funktioniert, zeigen wir am folgenden Beispiel eines Produktes, welches aus dem Film „Zurück in die Zukunft“ bekannt sein dürfte. Dieses Produkt würde eines der am häufigsten genannten Probleme in Industrienationen lösen, nämlich:

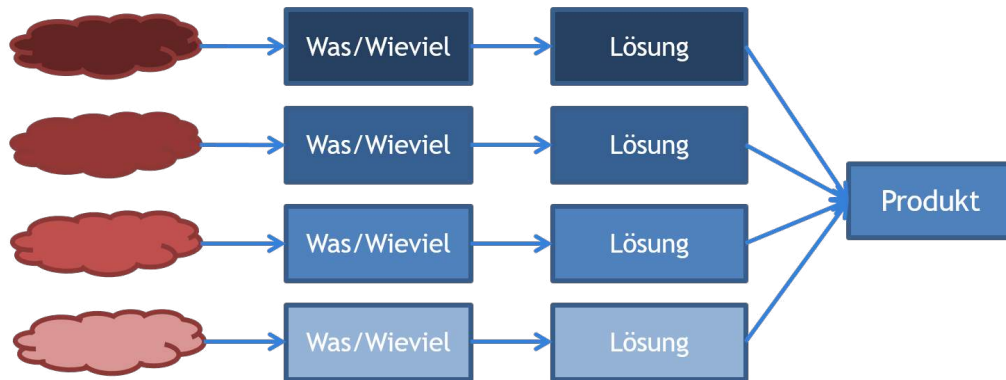
„Ich habe zu wenig Zeit.“

Marktprobleme,  
wie es Kunden  
beschrieben haben.  
**Was:** nervt Kunden?  
**(Wieviel) kostet es:**  
Zeit und/oder Geld?

Drehe das Problem  
einfach um, so dass  
es als Lösung  
beschrieben wird.  
**Was:**  
Ergebnis für Kunden  
**Wieviel:**  
Zeit/Geld gespart?

Geschützte Technologie  
oder geschützter Name  
oder wie bzw. womit ihr  
das Problem gelöst habt.

Optional:  
**Ja:**  
in dem einen Satz  
für Produktmessage  
**Selten:**  
in 3-5-Stichpunkten  
im Pos.-dokument



1. Das Problem „Ich habe zu wenig Zeit“, wird in das erste Feld unter dem Punkt Marktprobleme geschrieben.
2. Nun dreht man das Problem einfach um und beschreibt es als Lösung für den Kunden. Im zweiten Feld wird erklärt:
  - a. Das Ergebnis für den Kunden bzw. wobei ihm geholfen wurde  
*oder*
  - b. Wieviel Zeit und/oder Geld er spart

In unserem Beispiel: „Sie erhalten mehr Zeit.“

3. Im dritten Feld beschreibt man kurz, wie das Problem gelöst wurde, damit der Kunde es versteht und darauf vertraut. Falls Sie etwas entwickelt haben, was sie rechtlich geschützt oder patentiert haben, so können Sie an dieser Stelle auch den Namen dieser Sache verwenden.  
Für unser Beispiel würden wir schreiben: „durch den Zeiterschaffer“
4. In das vierte Feld kommt der Name des Produktes. Dieser sollte im Hauptaussagesatz sowie in der Produktbeschreibung des Positionierungs-Dokumentes (14) stehen. In den speziellen Mehrwerten, den vier Stichpunkten des Positionierungs-Dokumentes (14) kann der Name des Produktes vorkommen, aber nicht in jedem Punkt, weil es sonst unschön klingt.  
In unserem Beispiel steht dann als das Produkt „Fluxkompensator“.

Unsere Hauptaussage für das Positionierungs-Dokument (14), für das Marktproblem: „Ich benötige mehr Zeit.“ ist:

„Sie erhalten mehr Zeit mit Hilfe des Zeiterschaffers™, des Fluxkompensators.“

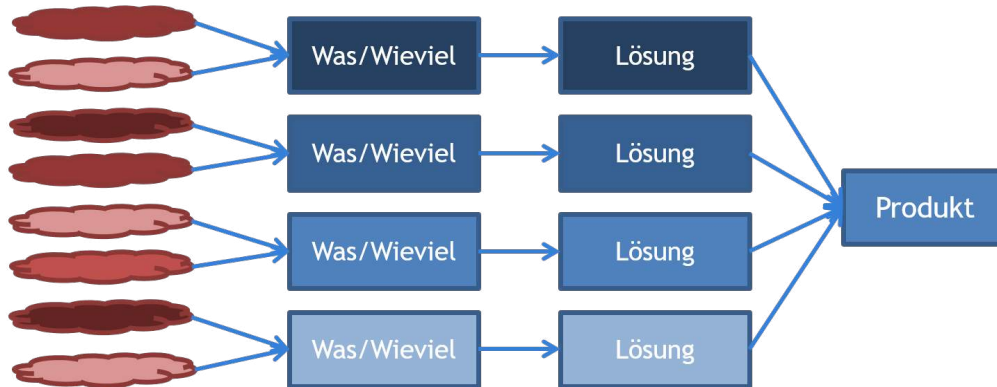
Anfangs haben wir bereits erklärt, dass man ähnliche Marktprobleme zusammenfassen sollte. Nun zeigen wir hier, wie dies beim Positionieren mit dem Positionierer funktioniert.

Marktprobleme,  
wie es Kunden  
beschrieben haben.  
**Was:** nervt Kunden?  
**(Wieviel) kostet es:**  
Zeit und/oder Geld?

Drehe das Problem  
einfach um, so dass  
es als Lösung  
beschrieben wird.  
**Was:**  
Ergebnis für Kunden  
**Wieviel:**  
Zeit/Geld gespart?

Geschützte Technologie  
oder geschützter Name  
oder wie bzw. womit ihr  
das Problem gelöst habt.

Optional:  
**Ja:**  
in dem einen Satz  
für Produktmessage  
**Selten:**  
in 3-5-Stichpunkten  
im Pos.-dokument



Zunächst haben wir zwei Marktprobleme:

1. „Ich habe zu wenig Zeit für meine Familie und Freunde.“
2. „Ich habe zu wenig Zeit, um all meine Arbeit zu erledigen.“

Diese Probleme gehören in die beiden ersten Felder der ersten Spalte unter Marktprobleme.

Wie einfach zu erkennen ist, haben beide Aussagen ein gemeinsames Grundproblem: „Ich habe zu wenig Zeit.“, weswegen deren Problemlösung gleich ist.

In das zweite Feld (Kästchen Was/Wieviel) kommt also die Formulierung: „Sie erhalten mehr Zeit.“

Die beiden letzten Punkte sind unverändert wie oben, so dass am Ende die Hauptaussage lautet: „Sie erhalten mehr Zeit mit Hilfe des Zeiterschaffers™, des Fluxkompensators.“

Mit dieser Hauptaussage erreichen wir alle Menschen, die uns die beiden obigen Probleme genannt haben.

Würden wir jedes Problem einzeln betrachten, würden wir jeweils eine gesonderte Hauptaussage liefern, nämlich:

- a) „Sie erhalten mehr Zeit für Familie und Freunde durch den Zeiterschaffer™ des Fluxkompensators.“
- b) „Sie erhalten mehr Zeit für ihre Arbeit mit Hilfe des Zeiterschaffers™ des Fluxkompensators.“

Diese zwei Aussagen zu kommunizieren bedeutet erhöhte Aufwände. Wir würden auch einen guten Teil von Personen nicht mehr erreichen, denn mit unserer eigentlichen Aussage: „Sie erhalten mehr Zeit mit Hilfe des Zeiterschaffers™, des Fluxkompensators.“ erreichen wir alle Menschen, die aus welchem Grund auch immer, mehr Zeit haben möchten.

Genau das, was hier am Ende beschrieben wird, spiegelt sich in unserer Definition für Marktsegmente wieder:

*Eine marktorientierte Segmentierung beschreibt eine Gruppe von Individuen oder Unternehmen, die ein Set gleicher identifizierter Marktprobleme teilt und die bereit ist für eine Lösung der Probleme zu bezahlen.*

Für unser Beispielprodukt SelfBackup haben wir ebenfalls eine Hauptmessage formuliert:



„SelfBackup ist das einfachste und innovativste Backup für Daten.“

Diese Message sollte doch für unsere Persona Claudia passen oder?

Überlegen Sie bitte, was hat Leo Burnett gesagt?

Und was haben Sie im Kindergarten gelernt? Wer nennt sich immer zuerst? Genau, der Esel.

Bitte niemals so, wie oben gezeigt. Niemals den Produktnamen vorn. Zuerst spricht man den Kunden an und sagt ihm, welches Problem für ihn gelöst wurde! Beachten und nutzen Sie den Positionierer.

Eine Hauptmessage für unser Beispielprodukt SelfBackup, die unsere Persona Claudia versteht und ihr verdeutlicht, dass es eine Lösung für ihr Problem gibt lautet dann:

„Ihre Bilder sind jederzeit sicher durch die kabellose, automatische Sicherung mit SelfBackup.“

Merke:

*Erst wenn die Positionierung abgeschlossen ist, beginnt man mit der Entwicklung des Produktes!*

Schließt man erst die Positionierung ab und kommuniziert diese dann an alle Kollegen, die mit am Produkt arbeiten, dann hat jeder die gleiche Vorstellung, was das Produkt für den Kunden lösen soll und jeder weiß in welche Richtung die Reise geht.

## POSITIONIERUNGS-DOKUMENT

Im vorherigen Abschnitt wurde das Positionierungs-Dokument bereits mehrfach erwähnt. Das Positionierungs-Dokument, das Sie von uns als Werkzeug (Dokument 14) erhalten, ist das wichtigste Dokument für das Go-To-Market. Aus den Inhalten des Positionierungs-Dokumentes werden die verschiedenen Materialien für Kunden und Vertrieb, wie z.B. Broschüren, Präsentationen, Texte für Webseiten generiert.

Zu beachten:

1. Für jede Käufer-Persona wird ein Positionierungs-Dokument benötigt.
2. Es muss geprüft werden, ob die Message für alle Branchen gültig ist. Gegebenenfalls formuliert man die Message für diese Branchen.

*Wenn Produktmanagement keine Message liefert, kann Marketing keine echten Mehrwerte kommunizieren.*

## PRODUKTNAME

Zunächst wird das Positionierungs-Dokument erstellt, bevor man nach einem Produktnamen sucht. Optimal ist, wenn der Produktname einer Positionierungsaussage entspricht, damit er selbstsprechend für sich ist.

Hier einige weitere Tipps:

- Der Name ist am besten eine Positionierungs-Aussage
- Aussagekräftige Namen erklären das Produkt
- Nach ähnlichen und beschreibenden Worten suchen
- Namen und seine Bedeutung je Land prüfen
- Auf rechtliche Dinge achten
- Man kann Namen auch leihen oder zukaufen
- Die Anzahl der Silben sollte 3 oder weniger sein, denn lange Namen erhalten Spitznamen
- Vermeiden, dass ein eventuell gewählter Projektname zum Produktnamen wird

Beispiel SelfBackup:

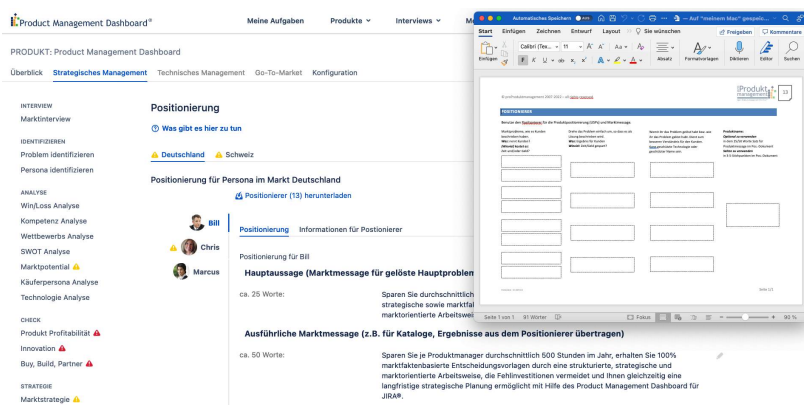
Auf unser Beispielprodukt sind wir bereits innerhalb des Kapitels eingegangen.

Checkliste:

## Positionierung SelfBackup



Produkt:	SelfBackup	SelfBackup Pro
Persona:	Claudia	Frank Fotograf
Technologie:	1 Festplatte	2 Festplatten RAID
Distribution:	CEWE	Amazon, Internet-Shops, Technik-Märkte
Zahlungsmethode:	Rechnung	Lastschrift, PayPal, Kreditkarte
Preis:	EUR 159,-	EUR 259,-
Positionierungsdokument:	Ja	Nein



**Liefere Sie Marktmessages und Positionierungen, die Kunden verstehen, direkt an das Go-to-Market Team.**

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deuschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com) [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)

## KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE

Jetzt wo eine für den Kunden verständliche Marktmessage aufgebaut wurde, sollte man diese auch irgendwann an den Markt kommunizieren.

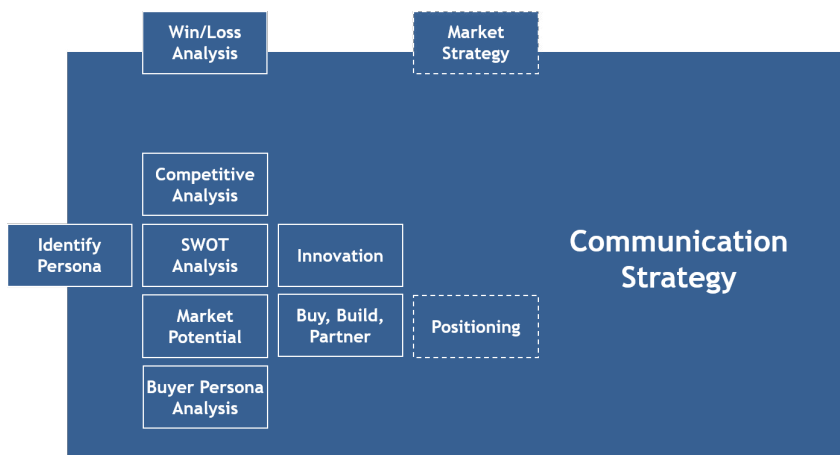
*Enten legen ihre Eier in Stille.*

*Hühner gackern dabei wie verrückt. Was ist die Folge?*

*Alle Welt isst Hühnereier.*

*Henry Ford*

Um gezielt und mit optimalen Kosten an unsere Zielgruppe zu kommunizieren, leitet man die Kommunikationsstrategie aus der vorherigen Arbeit und den Ergebnissen der folgenden Punkte ab.



Ziel der Kommunikationsstrategie ist, die optimalen Kommunikationskanäle für die einzelnen Käufer-Persona zu definieren. Diese geschieht unter Berücksichtigung der folgenden Kriterien:

- Kommunizieren Sie an die von Ihnen definierten Segmente
- Leiten Sie von den Informationskanälen der Käufer-Persona ab, wo man kommunizieren muss
- Priorisieren Sie danach: „Wie viele Marktteilnehmer erreiche ich zu welchem Preis?“
- Vermeiden Sie das Gießkannen-Prinzip, denn weites Streuen ist teuer (z.B. Fernsehwerbung)

Schauen, wo sich die Käufer-Persona informiert, zum Beispiel:

- Tageszeitungen
- Fachzeitschriften oder Magazine
- Internet, Suchmaschine, Fachportale, Newsportale, Social Media, You-Tube etc.
- Messen, Konferenzen oder Innungstreffen
- Fernsehen und Radio
- Etc.

Herausfinden, welche Art von Inhalten die Käufer-Persona je Informationskanal nutzt:

- Fachartikel
- Werbeanzeigen
- Produktinformationen in Papier oder digital
- Whitepaper
- Produktpräsentationen

- Filme
- Etc.

Wenn alle Informationen zusammengetragen und die Ergebnisse verglichen wurden, kann die Kommunikationsstrategie je Markt und Persona definiert werden.

Je genauer hier gearbeitet wird, umso effektiver setzt man die Ressourcen, sowie Finanzen ein und desto größer wird der Erfolg sein.

Später im „Go-To-Market“, werden die Ergebnisse der Kommunikation definiert und gemessen. Mehr zu folgenden Punkten:

- Zielsegment und dessen Buyer-Persona
- Kanäle und geplante Reichweite sowie Rücklauf
- Budget
- Wie sind die Zusammenhänge zwischen Kommunikations- und Verkaufsprozess? (Push-Pull)
- Wie kann der Vertrieb abschöpfen und nachfassen?
- Messen des Erfolgs der Aktion:
  - z.B. spezielle Webseiten
  - Social Media: neue Fans und Follower
  - Produktbestellungen und Umsätze

Erfahren Sie in unserem Kurs „Erfolgreiches Go-To-Market“.

Beispiel SelfBackup:

Die Kommunikationsstrategie haben wir von unseren jeweiligen Persona abgeleitet:

## Kommunikation SelfBackup



Produkt:	SelfBackup	SelfBackup Pro
Persona:	Claudia	Frank Fotograf
Technologie:	1 Festplatte	2 Festplatten RAID
Distribution:	CEWE	Amazon, Internet-Shops, Technik-Märkte
Zahlungsmethode:	Rechnung	Lastschrift, PayPal, Kreditkarte
Preis:	EUR 159,-	EUR 259,-
Positionierungsdokument:	Ja	Nein
Kommunikationsstrategie:	CEWE (Partner), Facebook (Anzeige)	Fotomagazin, Newsportale (Fachartikel & Anzeige)

## PRODUKT-ROADMAPS

Produkt-Roadmaps, sind eine Art Karten, die uns auf einem Zeitstrahl anzeigen, welche Dinge für welchen Zeitpunkt geplant sind.

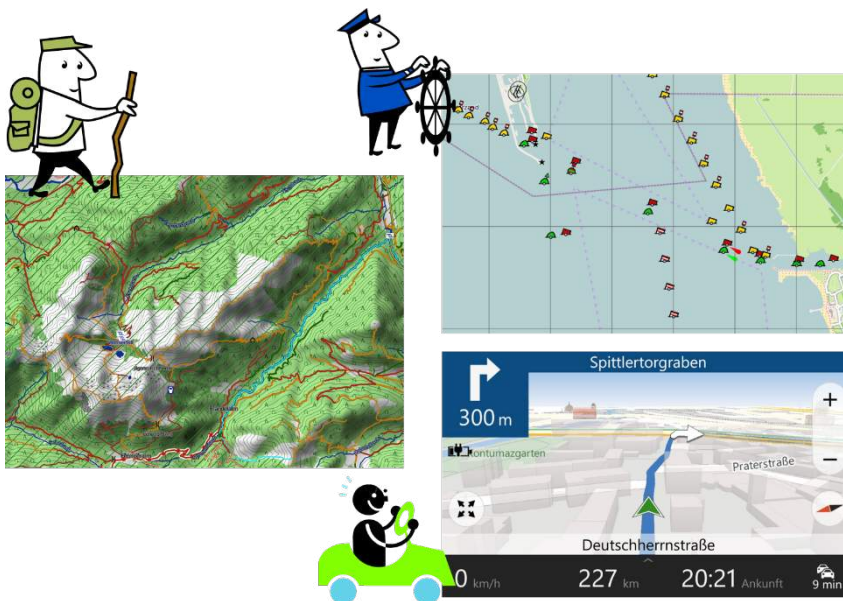
Produkt-Roadmaps dienen der:

- Terminübersicht
- Internen Kommunikation der Termin- & Ressourcenplanung
- Planbarkeit für Management und Partner
- Investitionsplanung für Kunden

Wir haben in der Praxis in zahlreichen Unternehmen erlebt, dass Produktmanager immer wieder mit dem Anpassen ihrer Produkt-Roadmap beschäftigt sind. In diesen Unternehmen haben wir häufig nicht den Inhalt der Produkt-Roadmaps verstanden, denn es waren oft kleine Details (Features), die hier aufgeführt waren. Die Geschäftsleitungen der Unternehmen fanden den Inhalt dieser Produkt-Roadmaps ebenfalls unverständlich, was wiederum beide Seiten frustrierte.

Um dieses Problem genauer zu verstehen und um Lösungen zu schaffen, stellen wir uns einmal ganz nach außen.

Nehmen wir das Wort „Maps“, also Karten wörtlich und schauen uns an welche Arten von Karten es gibt.



Es gibt Wanderkarten. Welche Informationen entnimmt ihnen ein Wanderer?

- Wege und Kreuzungen
- Höhenangaben und Steilheit des An- bzw. Abstieges
- Flüsse, Bäche, Seen, Gebäude
- Und die wichtigste Information, wo ist die nächste Hütt'n, wo gibt es ein Bier und eine Brotzeit

Genauso gibt es Seekarten, die unter anderem folgende Informationen enthalten:

- Land-, Orte- und Seebezeichnungen
- Tiefenangaben
- Betonung für Fahrrinnen, Gefahrengebiete, Sperrgebiete ...

- Leuchttürme und Leuchtfeuer
- Etc.

Straßenkarten der Navigationsgeräte haben für uns diese Informationen:

- Wo bin ich gerade
- Entfernung zur nächsten Kreuzung, an der abgebogen wird
- Aktuelle Geschwindigkeit
- Gesamtkilometer, - bis zum Ziel
- Ankunfts- und Stauzeiten
- Etc.

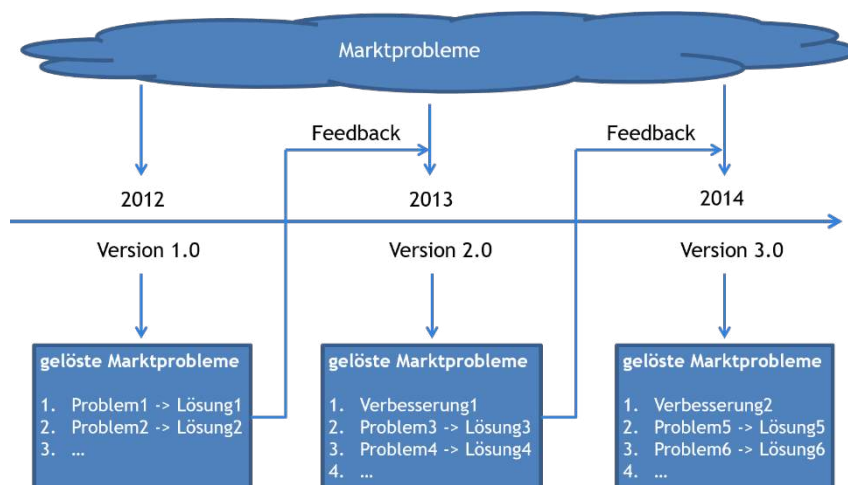
Diese drei verschiedenen Karten haben unterschiedliche Informationen für drei verschiedene Persona, nämlich Wanderer, Skipper des Schiffs und Autofahrer.

Und genauso verhält es sich auch mit den Produkt-Roadmaps. Es gibt unterschiedliche Roadmaps mit speziellen Inhalten für die verschiedenen Persona, mit denen wir im Unternehmen zu tun haben.

Wir unterscheiden drei Arten von Produkt-Roadmaps:

- Strategische Roadmap
- Interne Roadmap zur Ressourcen Planung
- Externe Roadmap

Damit man Roadmaps vom Markt her aufbaut, geht man wie in der Grafik angegeben vor:



1. Stets schreiben, welche Marktprobleme gelöst werden sollen und keine Funktionen
2. Bei der nächsten Iteration des Produktes Feedback einfließen lassen und dieses, sowie der neu zu lösenden Probleme, aufzeigen
3. In den Roadmaps (siehe unten) immer mit kurzen Zeitabständen beginnen und dann schnell unschärfer werden, denn man weiß ja, wie oft sich Planungen verschieben  
Tipp: Erst quartalsweise, halbjährig, dann ganzjährig

**STRATEGISCHE ROADMAP:**

Die Grafik zeigt exemplarisch, wie eine strategische Roadmap aussehen könnte:

Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012	H1 2013	H2 2013
Produkt 2011.0 - liest CDs aus	End of Maintenance für Produkt 2005	Produkt 2011.1 - CD Cover	Planung Produkt 2013 - wandelt um in MP3	Servicepack 1 Produkt 2011	End of Life Produkt 2005
Umsatz 3.500.000	Umsatz 3.400.000	Umsatz 2.600.000	Umsatz 3.800.000	Umsatz 7.100.000	Umsatz 6.800.000
Σ Kunden 70.000	Σ Kunden 72.500	Σ Kunden 73.400	Σ Kunden 76.100	Σ Kunden 80.300	Σ Kunden 86.600

Die strategische Roadmap enthält alle Dinge, die für Geschäftsleitung und Investoren interessant sind. Welche Informationen das sind, erfährt man im Gespräch mit der Geschäftsführung.

Eine strategische Roadmap ist auch für alle, die an der Produktentwicklung und Vermarktung beteiligt sind, interessant, denn so können auch die Kolleginnen und Kollegen planen. Man sollte diese strategische Roadmap also neben den Zahlen auch regelmäßig vorstellen.

**INTERNE-ROADMAP:**

Die interne Roadmap dient zur Planung von Ressourcen. Jede Abteilung kann damit erfahren, wann sie in einem Projekt benötigt wird. Sie erhalten von uns mit Dokument 15 ein Beispiel einer internen Roadmap.

Folgende Punkte sollten enthalten sein:

- Zeitpunkt, d.h. Quartal, Halbjahr, Jahr
- Produktname oder Projektname
- Benötigte Abteilungen
- Betroffene Märkte
- Ziel des Schrittes für das Produkt
- Notwendige Arbeitsschritte der Abteilungen (Pressemitteilung, Vertriebsschulung, ...)
- Plattformen
- Etc.

**EXTERNE ROADMAP:**

Häufig erkundigen sich die Kollegen vom Vertrieb, wann denn die nächste Version des Produktes oder eine bestimmte Funktionalität kommt.

Wenn jeder Kollege aus dem Vertrieb für seinen Kunden nachfragt, nervt das irgendwann gewaltig und kostet Zeit.

Die Kollegen tun das aber nicht aus Langeweile, sondern Kunden möchten für ihre interne Planung selber wissen, wann sie mit Investitionen rechnen müssen.

Helfen wir also den Kunden und kommunizieren offen nach außen. Kunden reichen für die eigene Planung grobe Zeiträume, wenn diese rechtzeitig bekannt sind. Auch die Art der Informationen, die Kunden für ihre Planung benötigen, ist sehr grob. Benötigt werden beim Kunden nur sogenannte Meilensteine:

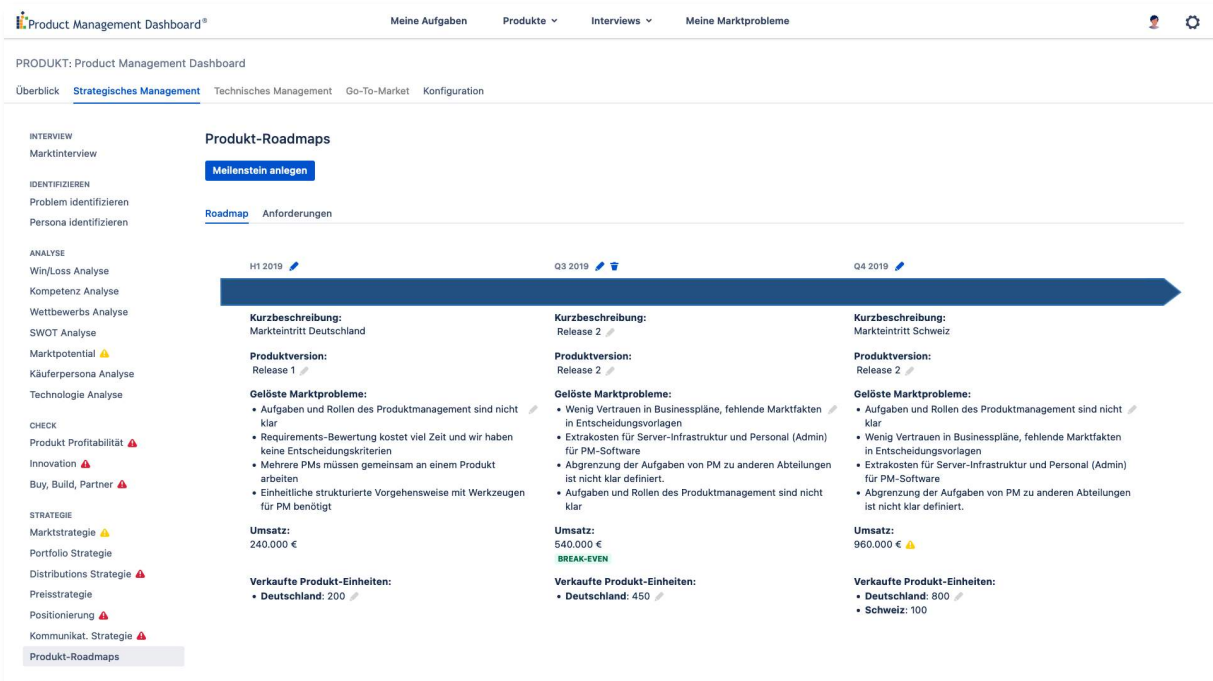
- Neue Produktversionen
- Geplante Updates
- Ende der Weiterentwicklung des Produktes
- Ende der Produktunterstützung
- Ende des Produktsupports

Gleichzeitig sollte man auch eine genaue Definition veröffentlichen, was man mit z.B. Ende der Produktunterstützung meint.

Dazu erhalten Sie von uns das Dokument 16, das Beispiele für eine externe Roadmap sowie die externe Definition von Meilensteinen gibt.

Wenn Sie externe Roadmap und die Definition ihrer Begrifflichkeiten veröffentlichen, können Sie Ihren Vertrieb und Kunden stets darauf verweisen, was Ihnen Zeit spart.

Eine externe Roadmap und deren aktive Kommunikation in Richtung Kunden und Vertrieb, ist auch eine Voraussetzung einer reibungslosen Produktabkündigung.



Quarter	H1 2019	Q3 2019	Q4 2019
<b>Kurzbeschreibung:</b>	Markteintritt Deutschland	Release 2	Markteintritt Schweiz
<b>Produktversion:</b>	Release 1	Release 2	Release 2
<b>Gelöste Marktprobleme:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgaben und Rollen des Produktmanagement sind nicht klar</li> <li>Requirements-Bewertung kostet viel Zeit und wir haben keine Entscheidungskriterien</li> <li>Mehrere PMs müssen gemeinsam an einem Produkt arbeiten</li> <li>Einheitliche strukturierte Vorgehensweise mit Werkzeugen für PM benötigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Marktfakten in Entscheidungsvorlagen</li> <li>Extrakosten für Server-Infrastruktur und Personal (Admin) für PM-Software</li> <li>Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen Abteilungen ist nicht klar definiert.</li> <li>Aufgaben und Rollen des Produktmanagement sind nicht klar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgaben und Rollen des Produktmanagement sind nicht klar</li> <li>Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Marktfakten in Entscheidungsvorlagen</li> <li>Extrakosten für Server-Infrastruktur und Personal (Admin) für PM-Software</li> <li>Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen Abteilungen ist nicht klar definiert.</li> </ul>
<b>Umsatz:</b>	240.000 €	540.000 € <b>BREAK-EVEN</b>	960.000 €
<b>Verkaufte Produkt-Einheiten:</b>	• Deutschland: 200	• Deutschland: 450	• Deutschland: 800 • Schweiz: 100

Für das Management erstellen Sie strategische Roadmaps incl. Break-Even mit wenigen Klicks aus den Marktproblemen.



## PRODUCT MANAGEMENT DASHBOARD®

Das Product Management Dashboard® ist die weltweit am häufigsten eingesetzte Software für das vollständige umfassende Produktmanagement, bestehend aus Strategisches- und Technisches-Produktmanagement sowie Go-to-Market/Vermarktung/Marketing.

**Ihr Unternehmen wird bis zu 50% schneller, 31% profitabler durch:**

- 100% marktgerechtes & strategisches Produktmanagement, Entwicklung und Marketing
- Klare Aufgaben & Verantwortlichkeiten durch vollautomatisierten agilen Open Product Management Workflow™
- Einheitliches und strukturiertes Arbeiten als Team mit einem Werkzeug für Strategie und Technik
- Erhalten Sie in nur 2 Stunden Ihre Strategien & Agile Business Plan™ als PowerPoint
- Automatisch priorisiertes Requirements Backlog mit Requirements Backlog Prioritizer™
- Finden Sie in Sekunden alle Produktmaterialien und -informationen in der Product Materials Library™
- Die gesamte Produktentwicklung und Vermarktung in einem System vom strategischen über technisches Produktmanagement, Entwicklung und Marketing

The screenshot displays the 'Meine Aufgaben & Verantwortungen' section of the Product Management Dashboard. It features a table with columns for 'TAGE BIS PLANDATUM', 'VERANTWORTUNG', 'PLANDATUM', and 'ROLLE'. The table lists various tasks and responsibilities for different product releases and versions, such as 'Product Management Dashboard Cloud - Release 1' and 'Beispielprodukt - Version 1'. The tasks are color-coded by category: orange for 'Strategie', green for 'Go-to-Market', and blue for 'Technische Leitung'. The table also includes a 'Meine letzten Aktivitäten' section with a legend for the color coding.

TAGE BIS PLANDATUM	VERANTWORTUNG	PLANDATUM	ROLLE
-1	Product Management Dashboard Cloud - Release 1 Strategie	2023-01-31	Product Manager
19	Product Management Dashboard Cloud - Release 1 Go-to-Market	2023-02-20	Product Manager
27	Product Management Dashboard Data-Center - Release 1 Strategie	2023-02-28	Technische Leitung
42	Product Management Dashboard Cloud - Release 2 Strategie	2023-03-15	Produktmanager
56	Product Management Dashboard - Release 3 Strategie	2023-03-29	Produktmanager
56	Beispielprodukt - Version 1 Go-to-Market	2023-03-29	GTm Leitung
56	Beispielprodukt - Version 1 Go-to-Market	2023-03-29	Produktmanager
57	Product Management Dashboard - Release 3 Go-to-Market	2023-03-30	GTm Leitung
84	Beispielprodukt - Version 1 Strategie	2023-04-28	Conceptor
180	Product Management Dashboard Cloud - Release 2 Go-to-Market	2023-07-31	GTm Leitung

**Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Überblick. Anklicken, erledigen, fertig.**

## KLARE AUFGABEN & ZUSTÄNDIGKEITEN

Werden Sie schneller durch klar definierte Aufgaben und Zuständigkeiten für Strategisches Produktmanagement, Technisches Produktmanagement und Go-to-Market

## IMMER WISSEN WAS ZU TUN IST MIT MYTASKS DASHBOARD™

"Meine Aufgaben & Zuständigkeiten" sowie alle Termine bis zur Erledigung auf einen Blick und mit Hilfe des richtigen Tools sofort erledigen.

## AUTOMATISIERTER AGILER WORKFLOW & DATEN-POOL

Ihre Strategien, Entwicklung und Marketing vollständig agil und 100% marktgerecht mit dem Agile Business Plan™, vollständig priorisierte Requirements (Backlog) und alle Informationen, Dokumente und Materialien an einem Ort, die Sie für ein erfolgreiches Go-to-Market benötigen.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com) [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)



### **Einzigartige Vorteile für Produktmanagement:**

Werden Sie bis zu 50% schneller und zu 100% marktorientiert im Produktmanagement, durch klare Aufgaben sowie einem einheitlichen, strukturierten Arbeiten mit automatisierten Werkzeugen für Strategie, Technik & Go-to-Market.

- "Meine Aufgaben & Zuständigkeiten" sowie alle Termine bis zur Fertigstellung auf einen Blick und sofort mit dem richtigen Werkzeug erledigen.
- Erhalten Sie in 2 Stunden zu 100% auf Marktdaten basierende Strategien sowie den Agile Business Plan™ als PowerPoint inkl. Management-Summary.
- Priorisieren Sie in 1 Sekunde alle Anforderungen (Backlog) automatisch an Hand von Strategie, Kundennutzen, Umsatz und Zeit
- Produktmanagement-Teams können gemeinsam an einem bzw. mehreren Produkten arbeiten
- Sie finden alle Informationen zum Produkt in Sekunden, da sich alles zum Produkt an einem Ort befindet
- Zusammenführen sowie automatische Auswertung aller Ideen und Marktinformationen verschiedenster Quellen wie Kunden, Vertrieb, Geschäftsleitung, Technik, Support an einem zentralen Ort
- 100% Fakten, weniger Diskussionen da automatisierte Unterstützung für Strategieableitungen & Erstellung von Entscheidungsvorlagen
- Direkte Übergabe der Marktanforderungen als Produkthanforderungen an die Entwicklung in das native Entwicklungs-JIRA
- Gemeinsam im Team ein erfolgreiches Go-to-Market umsetzen, d.h. Aufgaben verteilen, erledigen und Ergebnisse kontrollieren



### **Einzigartige Vorteile für Management:**

Steigern Sie die durchschnittliche jährliche Effektivität je Produktmanager um 500 Stunden, erhalten Sie 100% strategische sowie marktfaktenbasierte Businesspläne durch eine strukturierte und marktorientierte Arbeitsweise mit dem Product Management Dashboard.

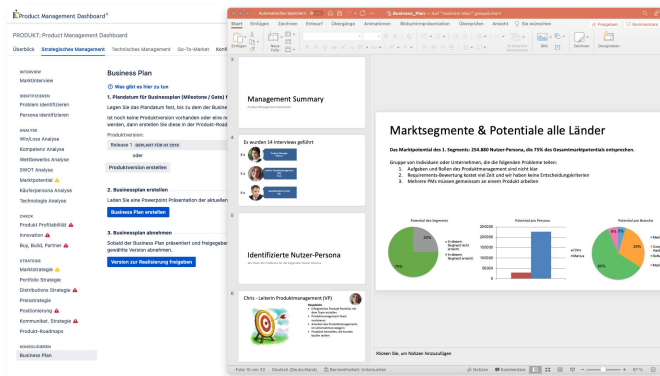
- 1 Klick und kompakten Businessplan incl. Management Summary als PowerPoint erhalten, die 100% auf Marktfakten basiert
- ROI in 1,5 Stunden für Ihr Unternehmen bei Einsatz des Product Management Dashboard (bezogen auf den Monat)
- Vermeiden von Fehlinvestitionen und steigender Unternehmenserfolg durch langfristige strategische Produkt-Planung
- Verschiedene Quellen wie Vertrieb, Produktmanagement, Geschäftsleitung oder Technik können Ideen und Marktinformationen in einen Trichter kippen, welcher die Informationen automatisch auswertet
- Verringern der Zeit für Meetings, weniger Diskussionen dafür schneller sichere Entscheidungen treffen durch mehr Marktfakten
- Keine Kosten für zusätzliche Server-Infrastruktur oder Administration, da alles auf der Projektmanagementsoftware JIRA läuft
- Die gesamte Produktentwicklung findet in einem System statt, vom strategischen über technisches Produktmanagement bis hin zur Produktion
- Wissen bleibt langfristig für jedermann nachvollziehbar erhalten, auch wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, da alles Wissen transparent dokumentiert wird

## STRATEGISCHES PRODUKTMANAGEMENT

Werden Sie marktfaktenbasiert, reagieren Sie sofort auf Marktveränderungen mit Hilfe des automatischen Warnsystems für Analysen und Strategien und machen Sie Ihre Strategien vollständig agil.

### IN 2 STUNDEN AGILE BUSINESS PLAN™ INKL. POWERPOINT

Erhalten Sie in nur 2 Stunden Ihren zu 100% auf Marktdaten basierenden Agile Business Plan™ als PowerPoint inklusive Marktpotentialen, allen Strategien, Preise, Kosten, Marktmessage und strategischer Roadmap.



### STRATEGISCHE ROADMAPS™ IN SEKUNDEN AUF BASIS VON FAKTEN

Mit nur wenigen Klicks erstellen Sie eine faktenbasierte Strategic Roadmap™, die Ihr Management versteht.

## TECHNISCHES PRODUKTMANAGEMENT

Teammanagement, User-Persona, automatisch priorisierte Anforderungen, Projektstatus, Zeit- und Kostenübersicht und Übergabe der Arbeitspakete an JIRA an einem Ort.

### BACKLOG AUTOMATISCH PRIORISIERT DANK REQUIREMENTS BACKLOG PRIORITIZER™

Sparen Sie viele Tage und Wochen an Zeit. Ihre Requirements werden automatisch 100% marktorientiert und strategisch priorisiert.

MARKTPROBLEME	PRIORITÄT	ANFORDERUNGSABDECKUNG	ZUGEHÖRIGE ANFORDERUNGEN
Zwingende Anforderung: JIRA	799992	Bereits abgedeckt Anforderung hinzufügen	Das Produkt muss zusammen mit JIRA funktionieren
Aufgaben und Rollen des Produktmanagement sind nicht klar	33	38 von 11 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Definition Aufgaben strategisches Produktmanagement Definition Aufgaben technisches Produktmanagement
Requirements-Bewertung kostet viel Zeit und wir haben keine Entscheidungsvorgaben	21	38 von 7 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Priorisierung von Anforderungen kostet viel Zeit
Mehrere PMs müssen gemeinsam an einem Produkt arbeiten	15	5 von 5 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Mehrere PMs müssen gemeinsam an einem Produkt arbeiten Alle Daten zum Produkt an einer gemeinsame Stelle ablegen
Eindeutliche strukturierte Vorgehensweise mit Werkzeugen für PM benötigt	15	4 von 5 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Eindeutliche strukturierte Vorgehensweise mit Werkzeugen für PM benötigt
Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Marktfakten in Entscheidungsvorgängen	8	4 von 4 in Interviews genannten Problem(en) Anforderung hinzufügen	Wenig Vertrauen in Businesspläne, fehlende Marktfakten in Entscheidungsvorgängen
Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen	6	2 von 2 in Interviews genannten	Abgrenzung der Aufgaben von PM zu anderen

### VOLLSTÄNDIGE ENTWICKLUNGSÜBERSICHT IM PROJECTTRACKER™

Sie haben jederzeit den Überblick über Entwicklungsfortschritt, Kosten, Zeiten, den Plan und Abweichungen.

## GO-TO-MARKET & MARKETING

Werden Sie erfolgreicher und erzielen Sie größere Marketingerfolge bei gleichem Budget, durch 100% marktfaktenbasierte Planung und durch individuell standardisierte Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine.

STATUS	NAMEN	TIME IN MINUTEN	STARTDATUM	ENDEDATUM	ZUWEISEN
In Arbeit	Kommunikationsstrategie - neue Kommunikationskanäle aufbauen	70	2022-08-19	2022-10-27	zugewiesen
In Arbeit	Computerwoche: Zu klären	70	2022-08-19	2022-10-27	Betty Sommer (Marketing & Kommunikation)
In Arbeit	Distributionsstrategie - neue Vertriebskanäle aufbauen	60	2022-08-19	2022-10-20	zugewiesen
Zu erledigen	direkt beim Anbieter: Webshop aufbauen inkl. Abrechnung	60	2022-08-05	2022-10-20	Frank Lemser (Operationalmanagement)
In Arbeit	Atlassian Store: Kontakt herstellen und Produkt in den Webshop von Atlassian bringen	60	2022-08-19	2022-09-19	Mika Struppen (Produktmanagement)
Zu erledigen	Presse-Betreuung	60	2022-08-25	2022-10-18	10 nicht zugewiesen
Zu erledigen	Erreichen Presse-Announcement Strategieplan	60	2022-08-25	2022-10-18	Betty Sommer (Marketing & Kommunikation)
Zu erledigen	Identifizieren der Sprecher für Interviews in diesem Land	N/A	N/A	N/A	Nicht zugewiesen
Zu erledigen	Schreiben des Presse-Release	N/A	N/A	N/A	Nicht zugewiesen

## ALLE MARKETING- UND VERKAUFSMATERIALIEN AN EINEM ORT

Sparen Sie sich stundenlanges Suchen, denn alle Marketing- und Vertriebsmaterialien sind sofort in der Product Materials Library™ zu finden.

## 1 KLICK: VERTRIEBS- & CHANNEL-TRAININGS-PRÄSENTATION

Sparen Sie Wochen und erhalten Sie mit 1 Klick Ihre Vertriebspräsentation und Präsentation für die Schulung von Vertriebspartnern.

## ÖKOLOGISCHER, SCHNELLER, PROFITABLER, NACHHALTIGER

Stellen Sie sich vor, Sie entwickeln innovative Produkte, die nachhaltig sind und bei deren Entwicklung Sie viele Ressourcen wie Rohstoffe, Materialien, Energie, Wasser, Arbeitskraft sowie Zeit einsparen.

Stellen Sie sich vor, Sie benötigen für die Entwicklung sowie Vermarktung nur noch 50% der bisherigen Zeit und gleichzeitig wird Ihr Unternehmen bis zu 31% profitabler.

Alle Aufgaben, die Sie dafür zu erledigen haben, sind klar definiert und viele davon automatisiert oder sind in wenigen Minuten mit Hilfe des Product Management Dashboards, unserer Produktmanagement Software, zu erledigen.

**GREEN PRODUCT DEVELOPMENT™**



Was Sie noch tun müssen: *Sprechen Sie mit Ihren Kunden, führen Sie Interviews.*

So entwickeln Sie Produkte, die nachhaltig sind, weil Sie Probleme lösen, die weitverbreitet sind sowie echte Bedürfnisse von Kunden befriedigen. Gleichzeitig vermeiden Sie kostspielige, zeit- und ressourcenfressende Fehlentwicklungen. Und ganz nebenbei machen Sie Ihr Unternehmen bis zu 50% schneller und 31% profitabler.

Produktmanagement hat die ökologische Zukunft von uns allen sowie die ökonomische Zukunft Ihres Unternehmens in der Hand.

Sie haben diese Zukunft in Ihrer Hand.

Autor: Frank Lemser - Stand Dezember 2023

Dieses Buch ist Lehrmaterial der proProduktmanagement GmbH - Deutschherrnstrasse 6 - 90429 Nürnberg

+49 911 801 99778 | info@pro-productmanagement.com | www.pro-productmanagement.com

## KOSTENFREI 3 MONATE – BEISPIEL PRODUKT ENTHALTEN

Sie können das Product Management Dashboard für JIRA, die weltweit am häufigsten eingesetzte Software für das vollständige umfassende Produktmanagement, kostenfrei für 3 Monate nutzen und sofort starten, da es eine Cloud-Version und eine lokal installierbare Version gibt. Ebenfalls enthalten ist ein vollständiges Beispielprodukt, der Product Management Dashboard Showcase.

[www.pro-productmanagement.com/de/pm-software](http://www.pro-productmanagement.com/de/pm-software)

## WEITERE INFORMATIONEN

Detaillierte Informationen zum Product Management Dashboard erhalten Sie auf der Webseite

[www.pro-productmanagement.com/de/pm-software](http://www.pro-productmanagement.com/de/pm-software)

und den zugehörigen Unterseiten.

## WEITERE UNTERSTÜTZUNG FÜR SIE

Wenn Sie Schulungen in Ihrem Unternehmen durchführen möchten oder Unterstützung für Ihr Produktmanagement benötigen, dann kontaktieren Sie uns einfach.

Desweiteren erhalten Sie Unterstützung für folgende Themen:

- Coaching & Mentoring
  - Ihre Produktmanager werden im Arbeitsalltag begleitet, um das Gelernte in die Praxis umzusetzen
- Vertiefen, Üben und Umsetzen Ihrer Themen in Workshops, z.B.:
  - Interviews sowie Win/Loss führen & auswerten
  - Produktpositionierung & Strategien ableiten
  - Businessplan & Businesscase erstellen
  - Techn. PM inkl. Requirementsbewertung
  - Go-To-Market planen und umsetzen

## KONTAKT ZU UNSEREN TRAINERN

Mail: [info@pro-productmanagement.com](mailto:info@pro-productmanagement.com)

Telefon: **+49 911 801 99778**

Newsletter: [www.pro-productmanagement.com](http://www.pro-productmanagement.com)

Twitter: [@proprodmgmt](https://twitter.com/proprodmgmt)



**Frank Lemser**  
CEO & Ausbilder



**Ulrike Laubner-Kelleher**  
Head of global Training



**Markus Kraft**  
Ausbilder

## LIZENZ OPEN PRODUCT MANAGEMENT WORKFLOW™

Unter folgenden Bedingungen dürfen Sie den Open Product Management Workflow™ teilen, bearbeiten und kommerziell nutzen:

- **Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.
- **Weitergabe unter gleichen Bedingungen** — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz:

Open Product Management Workflow™ ([Frank Lemser](#)) / [CC BY-SA 4.0](#)

wie das Original verbreiten.

- **Keine weiteren Einschränkungen** — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

### Folgendes dürfen Sie im Detail:

- **Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
- **Bearbeiten** — das Material remixen, verändern und darauf aufbauen und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.
- Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

Open Product Management Workflow™ ist eine Trademark von Frank Lemser (proProduktmanagement GmbH) und lizenziert unter einer Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0):