

Product Management

Von Ewald Judt und Claudia Klausegger – Betrachtet man Product Management aus historischer Sicht, ist Procter & Gamble einer der Pioniere, die 1928 den ersten Brand Manager zur Einführung einer Seifenmarke erfolgreich einsetzten. Aufgrund von Umsatzproblemen bei einem neuen Pflegeprodukt erkannte P&G, dass es eines strukturierten Product Managements bedurfte, um die Bekanntheit und den Absatz von Produkten zu steigern.

In der Folge entschied die Unternehmensleitung, die Vermarktung und alle damit verbundenen Aufgaben in die Hände einer Person zu legen, die dafür Sorge tragen sollte, dass alle Abläufe vor und nach der Markteinführung optimal in Einklang gebracht werden.

Vom Produktverwalter zum Produktgestalter

Das moderne Product Management wurde über die Jahre stark aufgewertet, weil der Verantwortungsbereich von Product Managern kontinuierlich zugenommen hat. Product Management ist heute mehr als „nur“ das Managen eines Produktes. Der moderne Product Manager hat sich vom Produktverwalter hin zum Produktgestalter entwickelt und wurde damit zum Dreh- und Angelpunkt einer erfolgreichen Produktvermarktung.

Die neue Rolle des Product Managers erfordert zusätzlich zum Markt- und Produktwissen vor allem Verhandlungsgeschick und Entscheidungsstärke, da alle im Entwicklungs- und Vermarktungsprozess beteiligten Personen begeistert und angeleitet werden müssen. In Unternehmen nimmt das Product Management eine zentrale Stellung ein und ist heute zu einem entscheidenden Faktor für nachhaltiges Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit geworden.

Langfristig orientiert

Product Management als Organisationsform ist langfristig orientiert, da

es durch die Analyse des Marktes und der daraus folgenden strategischen Planung auf mehrere Jahre ausgerichtet ist.

Der verantwortliche Product Manager ist für die Entwicklung eines marktfaktenbasierenden Marketingkonzepts für das jeweilige Leistungsangebot (das kann ein materielles Produkt oder eine Dienstleistung sein) verantwortlich.

Strategische und operative Verantwortung

Die zunehmende Vernetzung der Endkonsumenten durch digitale Geräte hat zu einem intensivierten Austausch der Marktteilnehmer geführt und beschleunigt das Entstehen und die Verbreitung neuer Wünsche und Bedürfnisse.

Die Aufgabe des Product Managers besteht darin, ein Produkt oder eine Produktgruppe abteilungsübergreifend zu managen und diese/s erfolgreich am Markt zu platzieren. Dem Product Manager obliegt die strategische und operative Verantwortung. Er positioniert das Produkt/Leistungsangebot am Markt (Produktpositionierung und Entwicklung einer geeigneten Key-Message) und betreut es über alle Phasen des Lebenszyklus.

Die Aufgaben eines Product Managers reichen von der Planung über die Prelaunch-Phase, die Einführung und Vermarktung bis zur Ausmusterung von Produkten. Eine wesentliche Aufgabe dabei ist eine laufende sorgfältige Markt- und Umweltanalyse, um umfassende Kenntnisse über die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu erlangen. Gleichzeitig muss das Product Management den relevanten Wettbewerb im Blick haben, um der Konkurrenz einen entscheidenden Schritt voraus zu sein.

Zu den wichtigsten Aufgaben eines Product Managers gehört es auch, die verschiedenen internen Unternehmensbereiche, die gemeinsam für ein Produkt verantwortlich sind, zu koordinieren. Gemeinsam mit der Marketingabteilung und dem Controlling entscheidet er unter anderem über:

- die Sortimentsgestaltung und -pflege (Produktauswahl und Entscheidungen zu Produktneuaufnahmen),
- die Preisgestaltung (Kalkulationen, Preisanpassungen),
- die Konzeption der Marketingaktivitäten (On- und Offline-Medien),
- Aktions- und Abverkaufsplanung und Aktionszielverfolgung sowie
- die Betreuung des Vertriebs in produktrelevanten Fragen.

Zu den zahlreichen Schnittstellen, die der Product Manager koordiniert, gehören neben dem Marketing und Controlling (unter anderem KPIs, Produktprofitabilität, Budgetierung), vor allem die Planung und Entwicklung (regelmäßiger Statusabgleich und gegebenenfalls Lösungsunterstützung des Entwicklungsteams), die Produktion sowie der Vertrieb. Er unterstützt den Vertrieb durch die Aufbereitung und Zurverfügungstellung von Verkaufsargumenten und Produktinformationen.

Abteilungsübergreifende Schnittstellenfunktion

Die Aufgaben eines Product Managers sind auch koordinativ und organisatorischer Art, da er die Zusammenarbeit der einzelnen Teams koordiniert. Wenn Probleme bei der Vermarktung oder Zielerreichung auftreten, ist es die Aufgabe des Product Managements, gemeinsam mit den beteiligten Teams Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen.

Aufgrund dieser Schnittstellenfunktion hat das Product Management im täglichen Alltag immer wieder mit der Herausforderung zu kämpfen, dass nicht immer alle Teams, die involviert sind, an einem Strang ziehen. Abteilungsdenken und Widerstände können auftreten und verlangen vom Product Manager Kommunikations- und Koordinationsgeschick und eine hohe soziale Kompetenz im Projektmanagement.

Kreativität und Weitblick

Je nach Unternehmen ist der Product Manager meist Träger mehrerer Rollen und in der Organisation von Unterneh-

men unterschiedlich verankert. Auch die hierarchische Stellung kann in Abhängigkeit des Unternehmens beziehungsweise der Branche abweichen.

Durch die steigende Globalisierung, immer kürzere Produktlebenszyklen und einen generellen stetigen Wandel müssen sich Unternehmen neuen Herausforderungen stellen und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Um innovative Lösungen und Produkte zu entwickeln, muss der Product Manager die Probleme der Marktteilnehmer verstehen. Darüber hinaus muss er kreativ sein, strategisch denken können und mit Weitblick handeln.

Analysiert man branchenübergreifend die Stellenausschreibungen von Product Managern, so zeigen diese zumeist ein ähnliches Profil mit folgenden An-

forderungen: wirtschaftliches oder kombiniertes wirtschaftlich/technisches Studium, analytisches Denken, ausgeprägte Markt- und Kundenorientierung, unternehmerisches Denken und Handeln, Ergebnisorientierung und Kostenbewusstsein, Kommunikationsstärke und Teamfähigkeit beziehungsweise Teamorientierung, Begeisterungsfähigkeit und Überzeugungskraft sowie Projekt- und Prozessmanagement.

Brücke zwischen Unternehmens- und Kundeninteressen

Modernes Product Management versteht, wie der Markt tickt, kennt den Wettbewerb und hat ein Gespür für die richtige Lösung zum richtigen Zeitpunkt. Es schlägt die Brücke

zwischen den Unternehmensinteressen und den Interessen ihrer Kunden und ist daher auch in der Finanzdienstleisterbranche der Weg für eine erfolgreiche Zukunft.

Die hohe Bedeutung eines guten Product Managements für ein Unternehmen bringt ein Zitat von Amazon Gründer Jeff Bezos treffend auf den Punkt: „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.“

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

Verlag und Redaktion
Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Straße 19,
60599 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/970833-0
Telefax + 49 (0) 69/7078400
Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.),
Swantje Benkelberg (sb),
Dr. Berthold Morschhäuser (Mo);
Redaktion: Philipp Hafner (ph),
Carsten Englert (ce)

Redaktionssekretariat und Lektorat:
Elke Hildmann
Satz und Layout: Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlagsleitung: Philipp Otto
Anzeigenleitung: Timo Hartig
Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Telefon + 49 (0) 69/970833-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 48 vom 1.1. 2019.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 518,28 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich 266,37 Euro. Ausland: jährlich 528,20 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). **Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 957,76 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich 502,88 Euro. Ausland: jährlich 985,12 Euro. Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter Telefon + 49 (0) 69/970833-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:
Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH, Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

Quellenangaben für diese Ausgabe – Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 10: Sparkassen/Jung von Matt/Spree, Sparda-Bank Berlin/Sparda Berlin, Ergo/Ergo; Seite 11: Klarna/RCKT; Seite 12: Klarna/Klarna, Effie/Serviceplan, Deutsche Bank, Apple Pay, DKB/Jung von Matt/Neckar; Seite 13: Penta/Penta, Verivox/Jung von Matt/Havel; Seite 16: Allianz, C. Deuringer/Allianz; Seite 17: beide Allianz; Seite 18: Getty Images_laflor, J. Bourke/Getty Images; Seite 19: Getty Images_Klaus Tiedge; Seite 20: Getty Images_SolStock; Seite 22: Adobe Stock/Mila Supinskaya, A. Schäfer/Paragon; Seite 25: pixabay, M. Daut/Sven Serkis; Seite 28: pixabay, P. Wolk/Funding Circle; Seite 30: pixabay, O. Mihm, T. Wollmann/beide Investors Marketing; Seite 36 - Personalien: M. Brinker/S Broker, U. Körbi/LBS West, A. Lichtenberg/Union Investment, M. Daut/Quirion