

# Produktmanagement Excellence

Bausteine wirksamen Produktmanagements

## Arbeitsteilung im Produktmanagement

Wie sich der Produktmanagement-Prozess in der Praxis sinnvoll strukturieren lässt

Von Thomas Bauch, veröffentlicht am 18-Jun-2017, aktualisiert am 24-Okt-2017

© 2017 QQconsulting Thomas Bauch

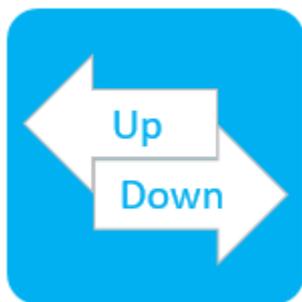
# Arbeitsteilung im Produktmanagement

## Wie sich der Produktmanagement-Prozess in der Praxis sinnvoll strukturieren lässt

Wenn Produktmanagement in Unternehmen eingeführt oder optimiert wird, gibt es mehrere Schrauben, an denen man drehen kann. Neben der Frage, wo das Produktmanagements in der Aufbauorganisation verankert wird, ist eine weitere wesentliche Stellschraube, wie der Produktmanagement-Prozess strukturiert und aufgeteilt wird. Dabei will man idealtypisch eigentlich gar keine Aufteilung. Idealtypisch ist, wenn der Produktmanager als Unternehmer für sein Produkt alle wesentlichen Wertschöpfungsaspekte eines Produktes überblickt, im Sinne einer Marktorientierung die einzelnen Unternehmensfunktionen koordiniert und damit dazu beiträgt, das Produkt erfolgreich zu machen.

In der Praxis kann es jedoch aufgrund verschiedener Einflussgrößen, wie beispielsweise der Komplexität der Produkte und des Produktportfolios zwingend notwendig sein, diesen Produktmanagement-Prozess und die damit verbundenen Aufgaben auf mehrere Personen aufzuteilen. Hierdurch ergeben sich verschiedene Ausprägungen für die Aufbau- und Ablauforganisation im Produktmanagement. Im Vergleich zur idealtypischen Konstellation, nämlich dass eine Person für ein zugeordnetes Produkt alles abdeckt, sind diese Ausprägungen zunächst immer eine Verschlechterung, aber unter den gegebenen Voraussetzungen am Ende eben auch praktische und oft alternativlose Lösungsansätze. Entscheidend ist, die Ausprägungsvariante zu wählen, die bei den gegebenen Einflussgrößen die meisten Vorteile und die wenigsten Nachteile hat. Im Folgenden sind die wichtigsten in der Praxis zu findenden Ausprägungsvarianten mit den entsprechenden Vor- und Nachteilen zu finden.

### Upstream und Downstream Produktmanagement



Eine Form der Arbeitsteilung besteht darin, die Aufgaben nach dem Konzept des Upstream und Downstream Produktmanagements aufzuteilen. Upstream bedeutet „stromaufwärts“ und meint den Strom vom Kunden und Markt her zum Unternehmen. Hier geht es darum, die Anforderungen des Marktes zu verstehen und in aussagekräftige Beschreibungen der Kundenanforderungen überzuführen und dafür zu sorgen, dass die Produkte, die entwickelt werden, eben diesen Anforderungen auch entsprechen. Ein wesentlicher Bestandteil besteht also im Anforderungsmanagement (Requirements Engineering) und im

Erstellen und Pflegen einer Produkt-Roadmap. Downstream bedeutet „stromabwärts“ und meint den Strom vom Unternehmen hin zum Markt. Dies betrifft die Vermarktung des entwickelten Produktes, also überwiegend die klassischen Marketing-Instrumente Distribution und Kommunikation. Oft wird dieser Aufgabenbereich auch als „Product Marketing“ bezeichnet. Ein zentrales Projekt dieser Funktion ist die erfolgreiche Markteinführung. Gerade bei internationalen Markteinführungen, also der Einführung des Produktes in mehreren Ländern, kann diese Aufgabe sehr umfangreich und zeitintensiv sein.

Vorteile: Jede Spezialisierung bringt in der Regel Effizienzgewinne mit sich. Diese hier aufgeführte Aufteilung kann vor allem bei technisch höchst anspruchsvollen Produkten und Anwendungen vorteilhaft sein, die ein hohes technisches Fachwissen erfordert, um die durchgängige Übersetzung

der Kunden-Anforderungen in technische Spezifikationen sicherzustellen. Nachdem sowohl tiefes technisches Fachwissen als auch eine hohe Vermarktungskompetenz in einer Person nur sehr selten einhergeht, bewegt sich diese Form der Arbeitsteilung oftmals entlang einer „natürlichen“ Trennlinie von Kompetenzprofilen verfügbarer Kandidaten.

Nachteile: Durch die Aufteilung besteht das Risiko, dass die Downstream-Produktmanager die Anwendungssituation der Kunden nicht tief genug durchdringen und die Vermarktungs-Kommunikation oberflächlich bleibt. Umgekehrt besteht die Gefahr, dass die Upstream-Produktmanager ihre Produkte ausschließlich an den Verwendern ausrichten, aber zu wenig die Belange der Distributionskanäle kennen und berücksichtigen. Schließlich kann durch die Aufteilung die ganzheitliche Geschäftsbetrachtung im Rahmen des Produkt-Businessplans zu kurz kommen.

### Product Manager vs. Product Owner



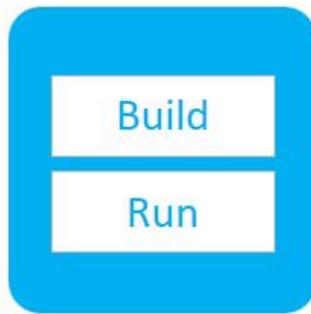
Bei der Entwicklung von Softwareprodukten haben sich in den letzten Jahren stark sogenannte agile Methoden durchgesetzt. Im Gegensatz zum klassischen Wasserfall-Modell wird bei der agilen Entwicklung das System von Beginn an in möglichst eigenständige und verkaufbare Einheiten (Minimal Viable Product) aufgeteilt. Die zu implementierenden Funktionen werden dabei stringent aus dem Marktproblem, d.h. den typischen Kundenvertretern (sogenannte Personas), den Anwendungsszenarien und den User Stories abgeleitet. Im Rahmen definierter Zeiteinheiten, sogenannter Entwicklungssprints,

arbeitet dann ein Entwicklungsteam zyklisch an der konkreten Umsetzung der Funktionen. Diese Vorgehensweise benötigt eine sehr große Nähe des Produktmanagers zum Entwicklungsteam, denn die Anforderungen für die zu implementierenden Funktionen müssen kontinuierlich priorisiert werden, die passenden User Stories erstellt und im Team kommuniziert werden und schließlich die Sprints geplant und nachgehalten werden. Ab einer bestimmten Größe des Softwareprojektes werden diese Tätigkeiten schnell zur Vollzeit-Aufgabe. Aus dieser Notwendigkeit ist die separate Rolle des Product Owners entstanden, die als eine nach innen gewandte PM-Rolle zu sehen ist. Im Gegensatz dazu ist bei dieser Konstellation der eigentliche Produktmanager eher nach außen gewandt und verantwortlich für die Identifikation und Bewertung der Marktchancen und Beschreibung der Vermarktungsstrategie im Rahmen eines Produkt-Businessplans bis hin zum Product Launch. Funktional wird der Product Owner entweder dem Produktmanagement oder aber auch der F&E zugeordnet.

Vorteile: Die Verantwortung für die ganzheitliche Geschäftsbetrachtung des Produktes bleibt in der vollen Verantwortung des Produktmanagers. Durch den Product Owner wird der Produktmanager jedoch in Richtung F&E deutlich entlastet. Der Product Owner ist allerdings bei dieser Aufteilung nicht nur ein reiner Projektmanager, sondern übernimmt für das Produkt die technische Verantwortung („Ownership“). Wenn Produktmanager und Product Owner gut zusammenarbeiten, wird der sonst oft so schwierige Übergang von Lastenheft (was braucht der Kunde) zum Pflichtenheft (wie wird es technisch umgesetzt) deutlich erleichtert. Ein weiterer positiver Effekt ist in der Sparringspartner-Funktion zwischen den beiden Rollen zu sehen.

Nachteile: Für diese Variante ist eine Verdoppelung des Personaleinsatzes notwendig. Bei einem mangelhaften Rollenverständnis zwischen Produktmanager und Product Owner kann es schnell zu Kompetenz-Konflikten kommen.

## Produkt Manager und Produkt Support Manager



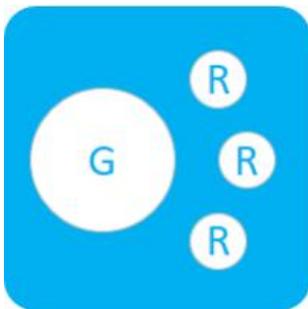
Die kontinuierliche Betreuung von Produkten nach Markteinführung kann sehr umfangreich sein. Im Service landen kontinuierlich Informationen und Daten zu den sich im Einsatz befindlichen Produkte, die unmittelbare Entscheidungen und Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Produkte erfordern. Je nach Produkt kann der Aufwand hierfür so groß sein, dass der Produktmanager nur noch mit operativer Unterstützung für sein Produkt beschäftigt wäre. In diesen Fällen kann es nützlich sein, eine eigene Funktion für das operative Management des Produktes einzurichten. Eine mögliche Bezeichnung

hierfür lautet Produkt Support Manager. Die Provider von IT-Systemen unterscheiden hier bezeichnenderweise zwischen den Lebenszyklus-Phasen „Build“ und „Run“ und haben für die „Run“-Phase Produktverantwortliche, die ausschließlich den reibungslosen operativen Betrieb der Systeme und Prozesse sicherstellen sollen. Die geschäftliche Gesamtverantwortung für das Produkt verbleibt jedoch beim Produktmanager.

**Vorteile:** Durch diese organisatorische Lösung wird der Produktmanager deutlich von operativen Support-Aufgaben entlastet und kann sich verstärkt auf die ganzheitliche Geschäftsbetrachtung des Produktes konzentrieren. Umgekehrt werden dringende Problemstellungen und Fragen aus dem Feld durch die separate Rolle eines Produkt Support Managers gezielter und schneller bearbeitet.

**Nachteile:** Für diese Variante ist eine entsprechende Erhöhung des Personaleinsatzes notwendig. Haben die Produkte sehr unterschiedliche Komplexität und „Betreuungsintensität“, lässt sich meist keine homogene Organisationsstruktur aufbauen, was wiederum zu Verwirrungen bei der internen Kommunikation führen kann.

## Globales und Regionales Produktmanagement



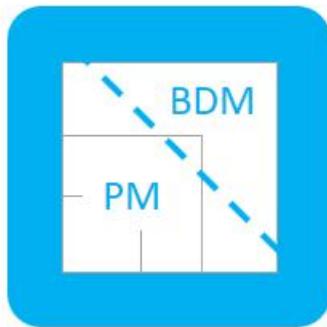
Unternehmen mit großen Produktportfolios, die auf der ganzen Welt Absatz finden, leisten sich gerne eine Aufteilung nach globalem und regionalem Produktmanagement. Das globale Produktmanagement sitzt dabei üblicherweise in der Firmenzentrale und genießt die räumliche Nähe zu F&E. Das regionale Produktmanagement sitzt üblicherweise in den Niederlassungen der Hauptvertriebsregionen und hat die räumliche Nähe zum Vertrieb und Markt. Aus dieser Struktur ergibt sich folgende Aufgabenteilung: Das regionale Produktmanagement sammelt die lokalen Markt- und Kundenanforderungen ein und gibt diese an das

globale Produktmanagement weiter. Das globale Produktmanagement konsolidiert und bewertet diese Anforderungen aus den Märkten und leitet daraus einen globalen Produktbusinessplan ab. Die regionalen Anforderungen werden entsprechend der Marktpotenziale und des notwendigen Implementierungsaufwands berücksichtigt oder auch ignoriert. Nachdem das Produkt entwickelt wurde, vermarktet das globale Produktmanagement das Produkt zurück an die Regionen und liefert hierfür eine Basis-Ausstattung eines Product-Launch-Pakets. Das regionale Produktmanagement greift dieses auf und vermarktet – soweit das Produkt ihren Anforderungen entspricht – lokal im eigenen Markt. Damit bekommt das regionale Produktmanagement auch in gewisser Weise die Funktion des regionalen Produkt-Portfoliomanagements. Die Ähnlichkeit dieses Ansatzes zum Upstream/Downstream Marketing liegt darin, dass Upstream und Globales PM die Nähe zur F&E haben und Downstream und Regionales PM die Nähe zum Vertrieb. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass sich Globales und Regionales PM die Aktivitäten des Upstreams und Downstreams aufgeteilt haben.

**Vorteile:** Durch das regionale Produktmanagement entsteht ein zusätzliches Verstärkerglied zwischen den Vertriebsorganisationen und dem globalen Produktmanagement. Sowohl die Erfassung von regionalen Kunden- und Marktanforderungen als auch die Umsetzung der regionalen Markteinführungen wird systematischer und nachhaltiger. Durch die Berücksichtigung der regionalen Zeitzone, Kultur und Sprache wird die Vertriebsunterstützung schneller und besser. Schließlich kann die Funktion als regionale Produkt-Portfoliomanager äußerst sinnvoll sein, weil sich nicht immer alle Länder-Märkte in den gleichen Marktlebenszyklusphasen befinden bzw. bestimmte Produkte möglicherweise überhaupt nicht benötigt werden, oder weil es sehr unterschiedliche regionale regulative Anforderungen gibt.

**Nachteile:** Der Personaleinsatz bei dieser Form des Produktmanagements kann sehr hoch werden. Deshalb wird diese Form der Arbeitsteilung nicht immer vollständig und „symmetrisch“ umgesetzt. Dies bedeutet zum einen, dass ein regionaler Produktmanager mehrere Produkte betreuen muss oder zum anderen, dass nur in einem Teil der Regionen regionale Produktmanager eingesetzt werden. Die dadurch entstehende „Asymmetrie“ in der Aufbau-Organisation und im Verantwortungsbereich ist oft sehr unübersichtlich, was zu einem überhöhten Kommunikations- und Koordinationsaufwand führen kann.

### Produktmanagement vs. Business Development Management



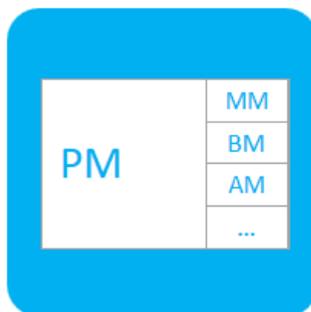
Neue Produkte für neue Märkte zu entwickeln und am Markt zu positionieren ist in der Regel eine Aufgabe, bei der das Unternehmen neues Terrain betritt. Entsprechend begrenzt ist in solchen Fällen das interne Wissen über diese Märkte, Zielgruppen, Anforderungen einerseits und über den jeweils gewünschten Kundennutzen andererseits. Ein Produktmanager, der bereits ein gewisses Portfolio an Bestandsprodukten zu verantworten hat, hat häufig nicht die notwendige Zeit, sich intensiv mit diesen Fragen zu beschäftigen und dafür einen Produkt-Businessplan zu entwickeln. Darüber hinaus ist bei sehr hoher Unsicherheit ein agiles und iteratives Vorgehen empfehlenswert, was mit den üblichen Prozessen für das Management bzw. die Weiterentwicklung des Bestandsportfolios nicht ohne weiteres kompatibel ist. Um dieser Unterschiedlichkeit Rechnung zu tragen, installieren Unternehmen zusätzlich zum „normalen“ Produktmanagement ein sogenanntes Business Development Management, das sich überwiegend mit Themen der Produkt- und Geschäftsentwicklung außerhalb des Kerngeschäfts beschäftigt. Der Begriff Business Development macht deutlich, dass neben der Entwicklung eines neuen Produktes die Entwicklung des Marktes mit neuen Absatzkanälen oder die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells mindestens genauso wichtig ist. Der Schwerpunkt der Aufgaben kann also insbesondere zu Beginn der Verfolgung von neuen Marktchancen im Business Development deutlich anders sein als beim Management und der Weiterentwicklung von Bestandsprodukten im Produktmanagement. Sind die Bestrebungen allerdings erfolgreich und etablieren sich neue Produkt und Märkte zu bekannten Produkten und Märkten, migriert auch der Aufgabenschwerpunkt vom Business Development zurück zum Produktmanagement. Aus diesem Grund ist es durchaus sinnvoll, Produktmanagement und Business Development unter einer Führung zu belassen und damit auch Ressourcen-Management und Maßnahmen zur Personalentwicklung wie Job Rotation unkompliziert zu ermöglichen.

**Vorteile:** Die ergänzende Funktion Business Development Management erlaubt eine fokussierte und nachhaltige Bearbeitung von innovativen und strategischen Aufgabenstellungen außerhalb der Pflege und angrenzenden Weiterentwicklung des Bestandsportfolios. Insbesondere die intensive Vor-Prüfung von Produkt- und Geschäftsideen kann für das Unternehmen einen hohen Mehrwert liefern.

Bei guter Integration mit dem Produktmanagement entsteht über die Produktentwicklungszyklen hinweg für die Mitarbeiter auch eine attraktive Möglichkeit der Job Rotation.

Nachteile: Nachteile dieser Variante sind ein zu starkes Abdriften der erarbeiteten Lösungen im Business Development vom Kerngeschäft, was oft eine mittelfristige Re-Integration in den unternehmerischen Regelbetrieb schwierig gestaltet. Eine Ausprägung hiervon sind beispielsweise „abgehobene Lösungen“, die eine realistische technische Machbarkeit übersteigen. Ebenso besteht die Gefahr von Parallel-Entwicklungen, wenn das Business Development die bestehenden Produkte und Technologien und laufenden Projekte nicht gut genug kennt. Zur Vermeidung dieser Nachteile ist zumindest eine enge kommunikative Anbindung zwischen Business Development und dem Produktmanagement empfehlenswert.

### Matrix innerhalb des Produktmanagements mit Markt-/Branchen-/Anwendungs-Management



Bei Produkten, die in sehr unterschiedlichen Marktsegmenten bzw. Branchen vermarktet werden, bzw. bei Produkten mit einer sehr hohen Anwendungsbreite und spezifischem Anwendungswissen, ist ein Produktmanager oft überfordert, all diese Aspekte alleine zu durchdringen. Dann kann es sinnvoll sein, eine zusätzliche Funktion zu installieren, die als interne Vertreter dieser Markt- und Kundenaspekte fungiert. Die „Bündelung“ der Aspekte kann im Hinblick auf bestimmte geographische Märkte, Branchen oder auch Anwendungen sein und erfolgt danach, welcher Aspekt für den Produktmanager alleine

besonders schwierig zu durchdringen ist. Diese zusätzlichen Marktmanager, Branchenmanager oder Anwendungsmanager haben damit das Ziel, Produkt- und Regionen übergreifend die relevanten Markt-, Branchen- oder Anwendungsinformationen zu sammeln, zu konzentrieren und für die Produktmanager gewinnbringend zur Verfügung zu stellen. Die einzelnen Produktmanager müssen also nicht selbst mühsam die relevanten Marktinformationen zusammentragen, sondern bekommen diese aufbereitet durch die genannten Funktionen bereitgestellt. Diese zusätzliche Markt-, Branchen- oder Anwendungskompetenz ist auch oft in Form einer Vertriebsunterstützung oft von großem Nutzen. Die Verankerung dieser zusätzlichen Funktionen kann je nach Schwerpunkt im Produktmanagement, im Vertrieb, in F&E oder gar als gar eigene Abteilung erfolgen. Oftmals existiert sogar ein Anwendungsmanagement, bevor ein explizites Produktmanagement implementiert wird. Ist das Produktportfolio eher überschaubar, die Anwendungsbreite der wenigen Produkte aber sehr groß, kann es auch sein, dass das Unternehmen aus Aufwandsgründen sogar auf eine explizite Produktmanager-Funktion verzichtet und stattdessen ausschließlich „Application Manager“ einsetzt, die dann direkt mit F&E zusammenarbeiten.

Vorteile: Besteht eine sehr hohe Marktkomplexität (Marktsegmente, Branchen, Anwendungen) und ist eine Unterteilung in strategische Geschäftseinheiten (SGE) nicht wünschenswert oder einfach nicht ausreichend, dann ist diese Form der Arbeitsteilung oftmals der einzige Lösungsweg. Die Fokussierung auf einen bestimmten Themenbereich bringt eine entsprechende Professionalisierung. Besteht im Unternehmen bereits die Funktion Anwendungsmanagement, so kann diese im Hinblick auf die Bedürfnisse des Produktmanagements meist unkompliziert erweitert und angepasst werden.

Nachteile: Die Implementierung dieser Arbeitsteilung bedeutet einen hohen Personalaufwand, erzeugt viele zusätzliche Schnittstellen und erhöht die organisatorische Komplexität. Werden die Verantwortungs- und Aufgabenbereiche nicht klar definiert und geführt, kommt es schnell zu Kompetenzstreitigkeiten. Sind die zusätzlichen Funktionen nicht innerhalb des Produktmanagements verankert, kann der schnelle und einfache Zugriff auf Marktinformationen schwierig sein.

## Eigenes Produktmanagement für ergänzende Dienstleistungen



In bestimmten Branchen wird neben dem Verkauf von physischen Produkten ein beträchtlicher Teil des Umsatzes und Ertrags mit ergänzenden Dienstleistungen erbracht. Normalerweise spezifizieren die einzelnen Produktmanager die relevanten ergänzenden Dienstleistungen im Rahmen ihrer Produkt-Vermarktungsstrategie mit. Ist ein Produktportfolio jedoch entsprechend groß, fehlt oft eine übergreifende Klammer, die das gesamte Portfolio an ergänzenden Dienstleistungen managt. Der Leiter der Serviceabteilung deckt oftmals nur einen Teil aller ergänzenden Dienstleistungen ab und ist nicht selten

ausschließlich auf das Management der Abteilung im Sinne der Einsatzplanung, Führung und Entwicklung der Mitarbeiter fokussiert. Der Aspekt „Service as a Business“ bleibt dabei oftmals auf der Strecke. In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, einen oder mehrere Produktmanager für die ergänzenden Dienstleistungen zu etablieren. Um sicherzustellen, dass das Leistungsportfolio bestehend aus Produkten und Dienstleistungen schlüssig und abgerundet ist, empfiehlt es sich, die Produktmanager für Produkte und Services unter einer Führung zu belassen.

**Vorteile:** Die zusätzliche Ressource „Produktmanager Service“ ermöglicht einen klaren Fokus auf der Definition, Pflege und Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios. Gerade dort, wo eine Vielzahl von ergänzenden Dienstleistungen bereitgestellt werden und diese eine große Rolle zur Wettbewerbsdifferenzierung dienen, kann dies der entscheidende Hebel für den Markterfolg sein. Dies gilt insbesondere auch für Unternehmen mit Qualitätsführer-Anspruch und Hochpreis-Strategie.

**Nachteile:** Durch die Einführung eines eigenen Produktmanagers für Dienstleistungen entsteht zusätzlicher Abstimmungsbedarf zwischen den „Produkt-Produktmanagern“ und dem Service-Leiter.

## PM-interne Unterstützungsfunktionen



Bei hinreichend großen Produktmanagement-Organisationen kann es sich lohnen, bestimmte Produktmanagement-Aufgabenbereiche als interne zentrale Unterstützungsfunktionen zu bündeln. Dies bietet sich vor allem dann an, wenn bestimmte Aufgaben nur gelegentlich auftreten, aber besondere Qualifikationen notwendig sind, oder dann, wenn wiederkehrende Aufgaben sich besonders gut abgrenzen lassen und ggf. von weniger qualifizierten Mitarbeitern durchgeführt werden können. Typische Beispiele hierfür sind die Einrichtung einer zentralen Stelle für Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, einem zentralen Management für

Produktmuster und Demogeräte, einem zentralen Referenzkunden-Management, oder einer zentralen Stelle für Produktstammdaten-Pflege.

## Impressum

QQconsulting Thomas Bauch  
Konrad-Adenauer-Str. 27  
85221 Dachau  
T +49.8131.2772.444  
F +49 8131-2772.448  
info@qqconsulting.de  
www.qqconsulting.de

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für QQconsulting Thomas Bauch urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von QQconsulting Thomas Bauch unzulässig.  
Hinweis zum Teledienstgesetz: Für Internetseiten Dritter, auf die QQconsulting durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. QQconsulting ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.