

7., aktualisierte und  
erweiterte Auflage

Erwin Matys

# PRAXISHANDBUCH PRODUKT- MANAGEMENT

Grundlagen und Instrumente

- ◆ **Produktentwicklung**
- ◆ **Markteinführung**
- ◆ **Produkt-Lebenszyklus**
- ◆ **Markt-Positionierung**
- ◆ **Sicherung von Marktanteilen**
- ◆ **Zusatzmaterial zum Download**

**E-Book  
inside**

**campus**

Das Produktmanagement bündelt alle Aufgaben rund um die Erstellung und Verbreitung eines Produkts. Im Einzelnen handelt es sich hierbei um die Produktentwicklung, Markteinführung sowie um die Verteidigung von Marktanteilen. Entscheidend ist für den gesamten Lebenszyklus eines Produkts die Positionierung im Markt. Das *Praxis-handbuch Produktmanagement* ist ein Leitfaden für die Praxis. Mit zahlreichen Arbeitshilfen werden Produktmanagerinnen und Produktmanagern Werkzeuge an die Hand gegeben, mit denen Produkte aktiv vermarktet werden können.

Dipl.-Ing. *Erwin Matys* ist langjähriger Marketing- und Kommunikationsberater und Autor mehrerer erfolgreicher Marketingpublikationen. Sein besonderer Schwerpunkt ist die Vermarktung von hochwertigen, beratungsintensiven Produkten und Dienstleistungen.

**Erwin Matys**

# **Praxishandbuch Produktmanagement**

**Grundlagen und Instrumente**

**Campus Verlag  
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-50856-6 Print  
ISBN 978-3-593-43811-5 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-43831-3 E-Book (EPUB)

7.; aktualisierte und erweiterte Auflage 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung  
für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind  
ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main  
Umschlaggestaltung: Init Kommunikationsdesign, Bad Oeynhausen  
Satz: Publikations Atelier, Dreieich  
Gesetzt aus: Sabon und Bell Gothic  
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza  
Printed in Germany

Konvertierung in EPUB: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Brief an die Leserinnen und Leser .....	13
Vorwort zur 3. Auflage .....	15
Vorwort zur 4. Auflage .....	17
Vorwort zur 6. Auflage .....	20
Vorwort zur 7. Auflage .....	22
<b>1. Agieren statt re-agieren .....</b>	25
Werkzeug für das Produktmanagement .....	25
<b>2. Die organisatorische Ebene .....</b>	28
Ansatz des Produktmanagements .....	28
Unternehmer im Unternehmen .....	30
Job-Description .....	33
Organisatorische Eingliederung .....	35
<i>Muster: Stellenbeschreibung (intern) .....</i>	38
<i>Muster: Stellenausschreibung (extern) .....</i>	40
<b>3. Einführung von Produktmanagement .....</b>	42
Phase 0: Entscheidung pro oder kontra .....	42
Phase 1: Ausgangsbasis festlegen .....	44
Phase 2: Team formieren .....	46
Phase 3: Produktmanagement etablieren .....	47
Dauer und Kosten der Einführung .....	50
Neuausrichtung bestehendes Produktmanagement .....	51
<i>Muster: Argumentation pro Produktmanagement .....</i>	53
<b>4. Die persönliche Ebene .....</b>	55
Die Herausforderung .....	55
Ziele im Produktmanagement .....	58
Persönliche Eigenschaften .....	63

Produktmanagement und Geschäftsleitung .....	66
Berufsziel Produktmanager .....	68
<i>Übung: Rollen im Produktmanagement .....</i>	74
<i>Test: Effizienz als Produktmanager .....</i>	76
<i>Checkliste: Auswahl von Seminaren .....</i>	78
<i>Checkliste: Erfolgschancen als Produktmanager .....</i>	80
<b>5. Die Realität im Produktmanagement .....</b>	82
Zusammenfassung der Ergebnisse .....	82
Die Stichprobe .....	84
Aufgaben als Produktmanager .....	84
Selbstwahrnehmung der Produktmanager .....	86
Anteil strategischer Arbeiten .....	87
Nutzung der Arbeitszeit .....	88
Besondere Herausforderungen .....	90
Budgetverantwortung im Produktmanagement .....	91
Quellen für Marktinformationen .....	93
Entlohnung .....	94
<b>6. Kommunikation für Produktmanager .....</b>	96
Fremde Welten und Rollen .....	96
Aspekte von Nachrichten .....	99
Aktives Zuhören .....	101
Einwandbehandlung .....	102
Ich-Botschaft .....	104
Umgang mit Konflikten .....	105
Das PALME-Prinzip .....	106
Besprechungsmoderation .....	108
<i>Test: Die vier Seiten einer Nachricht .....</i>	110
<i>Test: Meeting-Kultur .....</i>	113
<i>Test: Konfliktthesen für Produktmanager .....</i>	115
<i>Übung: Persönliche Reflexion zu Konflikten .....</i>	117
<b>7. Sieben goldene Regeln .....</b>	119
Regeln und Erfahrungen .....	119
1. Beschaffen Sie sich Informationen .....	121
2. Analysieren Sie Ihre Daten .....	123
3. Schlagen Sie Brücken .....	126
4. Werden Sie zum Anwalt Ihrer Kunden .....	127
5. Denken Sie strategisch .....	129

6. Verbünden Sie sich mit der Zeit .....	131
7. Kontrollieren Sie alles .....	133
<i>Übung: Sieben goldene Regeln für Produktmanager</i> .....	135
<b>8. Produktlebenszyklen</b> .....	138
Der Produktlebenszyklus .....	138
Formen und Phasen .....	140
Phase und Käufertyp .....	144
<b>9. Markteinführung</b> .....	148
Stunde null .....	148
Analyse .....	150
Planung .....	152
Umsetzung .....	154
Innovationen .....	157
Imitationen .....	160
<i>Checkliste: Marketingkonzept</i> .....	163
<i>Checkliste: Planung Markteinführung</i> .....	169
<b>10. Markt und Zielgruppen</b> .....	172
Vom Markt zur Zielgruppe .....	172
Marktdefinition .....	174
Marktsegmentierung .....	176
Abdeckungsstrategie .....	177
Die Zielgruppe .....	179
<i>Checkliste: Informationsbeschaffung</i> .....	183
<b>11. Die Positionierung</b> .....	184
Die Macht der Positionierung .....	184
Der Weg zur Positionierung .....	186
Die Zielgruppe .....	186
Was ist wünschenswert? .....	187
Was ist unverwechselbar? .....	188
Die Summe .....	190
<b>12. Der Marketing-Mix</b> .....	193
Der Produktmarketing-Mix .....	193
Marketing-Mix und Positionierung .....	195
Der Mix entscheidet .....	196
Die vier Elemente des Marketing-Mix .....	198
Marketing-Dokumentation .....	199

<i>Checkliste: Gliederung Fact-Book</i> .....	201
<i>Test: Der Produkt-Check</i> .....	206
<b>13. Das Produkt</b> .....	211
P wie Produkt .....	211
Das Kernprodukt .....	212
Konkretes Produkt .....	215
Erweitertes Produkt .....	216
Der Service-Mix .....	218
Produktkategorien .....	220
Produktlinien .....	222
Produkt-Portfolios .....	224
<i>Checkliste: Produktgestaltung</i> .....	228
<i>Checkliste: Service-Mix</i> .....	230
<i>Test: SWOT-Analyse</i> .....	232
<b>14. Der Preis</b> .....	234
P wie Preis .....	234
Preis-Nachfrage-Beziehung .....	236
Break-even-Analyse .....	238
Mitbewerber .....	240
Der Wert aus Kundensicht .....	241
Preis und Positionierung .....	242
Preisänderungen .....	244
<i>Checkliste: Die fünf Preisfragen</i> .....	246
<b>15. Die Platzierung</b> .....	247
P wie Platzierung .....	247
Struktur des Vertriebs .....	248
Form des Vertriebs .....	250
Motivation des Vertriebs .....	251
Absatzstrategie .....	254
Push-Aktivitäten .....	256
<i>Checkliste: Vertriebsunterstützung</i> .....	258
<i>Checkliste: Product-Launch-Package</i> .....	260
<i>Test: Beziehungen zum Vertrieb</i> .....	261
<i>Test: ABC-Analyse</i> .....	264
<b>16. Die Promotion</b> .....	266
P wie Promotion .....	266
Promotion als Mix .....	269

Werbung: Arbeiten mit Fremdleistern .....	271
Publicity: Gute Nachrede .....	274
Verkaufsförderung: Kaufen Sie jetzt! .....	276
Verkauf: Direkter Kontakt .....	278
Das Prinzip der Wiederholung .....	280
Das AIDA-Modell .....	283
Die Schnittstelle Werbung/Vertrieb .....	286
<i>Checkliste: Werbe-Briefing</i> .....	292
<i>Checkliste: Direktwerbung</i> .....	295
<i>Checkliste: Sales Promotion</i> .....	297
<i>Checkliste: MesseTipps</i> .....	298
<b>17. Internetmarketing</b> .....	300
Die Funktionen des Internetmarketings .....	301
Das Internet als Informationsmedium .....	302
Das Internet als Kommunikationsmedium .....	304
Das Internet als soziale Bühne .....	306
Das Internet als Verkaufsraum .....	308
Die Abstimmung der Funktionen .....	310
Internetmarketing ist ein Prozess .....	313
<i>Checkliste: Internetmarketing</i> .....	316
<b>18. Verteidigung von Marktanteilen</b> .....	318
Die Ruhe vor dem Sturm .....	318
Reife macht verwundbar .....	319
Schutz vor Mitbewerbern .....	322
Ansatzpunkte für Reorientierung .....	323
<i>Test: Eintrittsbarrieren</i> .....	326
<b>19. Produktstrategien</b> .....	328
Die strategischen Optionen .....	328
Die Innovationsstrategie .....	331
Die Me-Too-Strategie .....	333
Die Erlösstrategie .....	335
Die Mengenstrategie .....	337
<b>20. Technologie und Kundenorientierung</b> .....	339
Irrtümer, die Erfolg verhindern .....	339
Der Kunde ist die Basis .....	341
Die Realität des Kunden .....	343
Praktische Kundenorientierung .....	344

<i>Checkliste: Beschwerdemanagement</i> .....	347
<b>21. Dienstleistungsprodukte</b> .....	349
Besonderheiten von Dienstleistungen .....	349
Dienstleistungen und Qualität .....	350
Dienstleistungs-Promotion .....	353
Vertrieb von Dienstleistungen .....	354
Bewertung von Dienstleistungen .....	357
<i>Checkliste: Qualitätskriterien</i> .....	360
<i>Checkliste: Dienstleistungsmarketing</i> .....	363
<b>22. Erklärungsbedürftige Produkte</b> .....	365
Der Kommunikationsprozess .....	367
1. Station: Aufmerksamkeit erregen .....	371
2. Station: Informationen vermitteln .....	372
3. Station: Erlebnisse schaffen .....	374
4. Station: Kauf motivieren .....	375
5. Station: Kauf bestätigen .....	377
Die Gestaltung des Kommunikationsprozesses .....	378
Typische Hürden .....	379
Weiterführende Informationen .....	383
<i>Checkliste: Leitlinien für erklärungsbedürftige Produkte</i> .....	384
<i>Checkliste: Kommunikationsprozess für erklärungsbedürftige Produkte</i> .....	386
<b>23. Die ersten 100 Tage</b> .....	388
Ihr Einstieg ins Produktmanagement .....	388
1. Meilenstein: Ihre Produktlandkarte .....	391
2. Meilenstein: Ihre Eigenpräsentation .....	394
3. Meilenstein: Ihre Produktdefinition .....	396
4. Meilenstein: Ihre Zielgruppe .....	401
5. Meilenstein: Ihre SWOT-Analyse .....	405
6. Meilenstein: Ihr Produktziel .....	409
7. Meilenstein: Ihr Mitbewerbsvergleich .....	413
8. Meilenstein: Ihr Promotion-Mix .....	417
<b>24. Häufig gestellte Fragen</b> .....	422
Rolle als Produktmanager .....	422
Kompetenzen als Produktmanager .....	427
Interne Kommunikation .....	429
Informationen zum Mitbewerb .....	432

Zielgruppen .....	434
Kaufmotive und Positionierung .....	436
Marktkommunikation .....	441
Innovationen .....	446
Strategie und Planung .....	449
<b>Anhang: Zusatzmaterial zum Download .....</b>	<b>456</b>
Checklisten .....	456
Tests .....	457
Übungen .....	458
Muster .....	458
E-Trainings .....	459
Literatur .....	460
Register .....	462



# **Brief an die Leserinnen und Leser**

*Wien, im Frühjahr 2001*

Liebe Leserin, lieber Leser,

als ich mit der Arbeit an diesem Buch begann, hatte ich ein Ziel vor Augen: Ich wollte mit der Verwirrung rund um den Begriff »Produktmanagement« aufräumen. Im Rahmen meiner Consulting-Tätigkeit ist mir fast täglich vor Augen geführt worden, wie unklar die Aufgabenstellung eines Produktmanagers oft ist und wie groß der Bedarf an passenden Vorgehensweisen und Modellen wäre – trotz der weiten Verbreitung des Produktmanagements in unserer Wirtschaft. In meiner Arbeit konnte ich vor allem zwei große Bedürfnisse orten:

- Klarheit über Aufgaben und Identität eines Produktmanagers sowie
- eine praxisgerechte Anleitung, wie Produktmanagement erfolgreich zu bewältigen ist.

Die Antwort auf diese beiden Fragen halten Sie in Ihren Händen. Dem Produktmanager wird mit diesem Buch das Werkzeug an die Hand gegeben, um Produkte aktiv und nach seinen Vorstellungen zu vermarkten. Er lernt dabei, die Besonderheiten seines Produkts und Marktes ebenso einzusetzen wie spezielle Ressourcen seines Unternehmens. Das *Praxishandbuch Produktmanagement* kann auf zwei Arten gelesen werden:

- Dem Neuling im Produktmanagement liefert das Handbuch eine durchgängige Anleitung, wie er seine Aufgabe erfolgreich bewältigen kann. Er erhält ein komplettes Modell von Produktmanagement, das er in seine Arbeit integrieren kann. Darüber hinaus werden viele Fallbeispiele und Hinweise gegeben, die einem jungen

Produktmanager zumindest auf einen Teil der zahllosen Detailfragen, die sich ein Newcomer stellt, Antworten geben.

- Dem Profi im Produktmanagement dient das Handbuch als Referenz. Denn Produktmanagement ist ein derart vielfältiger und breit gestreuter Aufgabenbereich, dass es praktisch unmöglich ist, alle Methoden und Vorgehensweisen ständig geistig parat zu haben. Das Praxishandbuch bietet sich hier mit seinen Checklisten, Fallbeispielen, Übungen und Hinweisen als Sammlung zum Nachschlagen an.

Mit seinem Aufbau versucht das Handbuch den Bedürfnissen im Produktmanagement Rechnung zu tragen. Denn oft ist es in diesem Bereich notwendig, sich über ein bestimmtes Thema rasch einen Überblick zu verschaffen. Für diesen Zweck sind die Kästen im laufenden Text vorgesehen. Sie ermöglichen es dem eiligen Leser, sich innerhalb von Minuten mit einem Gebiet vertraut zu machen beziehungsweise die wichtigsten Inhalte aufzufrischen.

Theorie steht in diesem Buch nie für sich selbst. Sie ist entweder innerhalb der praxisnahen Ausführungen eingebettet, um dem Leser ein größeres Verständnis der Zusammenhänge zu ermöglichen, oder sie wird als Background mitgegeben, um die praktischen Anleitungen zu begründen und zu untermauern.

Wenn im Folgenden hauptsächlich von »Produktmanagern« gesprochen wird, sind immer Produktmanagerinnen und Produktmanager gemeint. Dass ich mir diese Vereinfachung in der Sprache herausgenommen habe, hat ihre Gründe ausschließlich in einer möglichst guten Lesbarkeit.

Mein besonderer Dank gilt meinen Schülern im Produktmanagement, die mich durch unzählige Fragen und Konfrontationen dazu gezwungen haben, mir selbst in vielen Grauzonen ein Maximum an Klarheit zu schaffen. Ohne ihre Beiträge wäre dieses Werk in dieser Form nicht möglich geworden. Ich wünsche mir, dass dieses Buch vielen weiteren Produktmanagern eine Grundlage für leichtere, befriedigendere und erfolgreichere Arbeit bieten kann.

*Mit den besten Wünschen für Ihre Arbeit, Ihr Erwin Matys*

PS: Ich freue mich auf Ihr Feedback: [erwin@matys.at](mailto:erwin@matys.at)

## Kapitel 1

# Agieren statt re-agieren

## Werkzeug für das Produktmanagement

Häufig leidet ein Produktmanager darunter, dass er unter steigendem Zeitdruck einer Flut von Anforderungen verschiedener Abteilungen hinterherläuft. Diese Getriebenheit ist die typische Krankheit des Produktmanagers, ein regelrechtes Syndrom. Der einzige Weg aus der Misere wäre, den Spieß umzudrehen und vom Re-Agieren auf konsequentes Agieren überzugehen, kurz, das Heft in die Hand zu nehmen.

Was zu dieser Befreiung leider meistens fehlt, ist das Werkzeug. Kein Wunder, denn die meisten Produktmanager haben ihre Wurzeln in den produktspezifischen Fachgebieten und nicht im Marketing oder im Management. Die Folge ist oft ein resigniertes Abarbeiten des Tagesgeschäfts und ein Rückzug in vertraute Domänen.

Diese Situation zu verändern ist die »Mission« dieses Buches. Dem Produktmanager wird das Werkzeug an die Hand gegeben, um Produkte aktiv und nach seinen Vorstellungen zu vermarkten. Er lernt dabei, die Besonderheiten seines Produkts und seines Marktes ebenso einzusetzen wie spezielle Ressourcen seines Unternehmens.

Dieses Buch als »Werkzeugkasten« mit Tools aus dem Produktmarketing orientiert sich weitgehend am Positionierungskonzept. Über eine einmal gefundene Position für das Produkt wird das gesamte Vorgehen gesteuert – bei allen internen und externen Aktivitäten.

### Das Positionierungskonzept

Das Positionierungskonzept geht davon aus, dass drei Faktoren die optimale Vermarktung eines Produkts bestimmen: das Produkt

selbst, sein Markt (und die Mitbewerber) und das eigene Unternehmen. Aus diesen Faktoren wird, im Rahmen einer sorgfältigen Analyse, die bestmögliche »Positionierung« des Produkts festgelegt. Sie ist das Zielbild, das bei der Käuferschaft entstehen soll.

Aus der Positionierung werden die Details der Strategie abgeleitet. Der Marketing-Mix mit allen seinen Parametern ist leicht und flüssig zu erstellen.

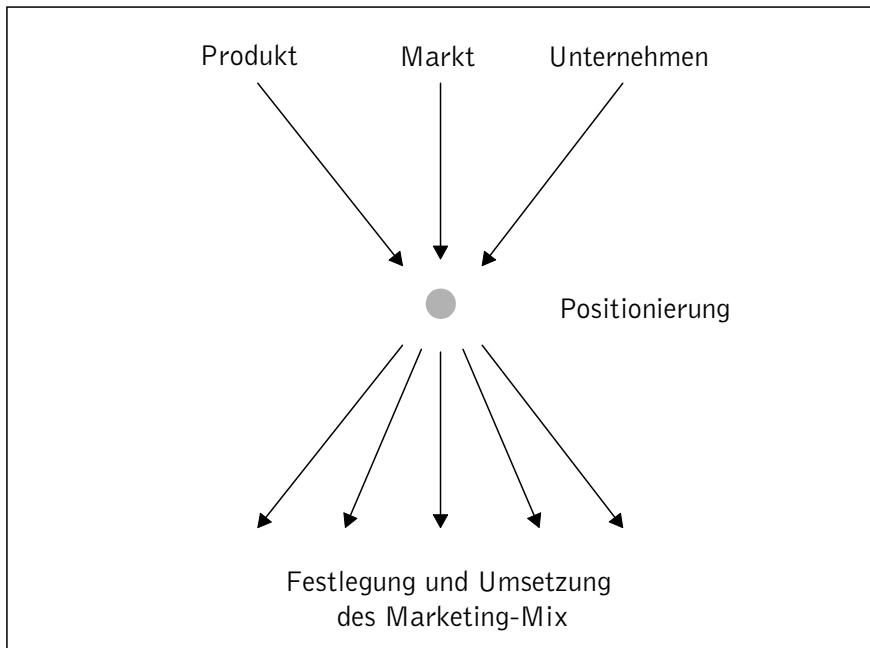


Abbildung 1: Das Positionierungskonzept

Das Positionierungskonzept, das in diesem Buch vorgestellt wird, ist selbst sehr strukturiert. Es enthält sich komplett der schwammigen Aussagen, wie man sie im Marketing leider öfters antrifft. Es ist ein klares und eindeutiges System, das bei konsequenter Anwendung zum Ziel führt.

Obwohl hier ein System vermittelt wird, wird reine Theorie zurückgestellt. Alle Inhalte werden in erster Linie aus dem Blickwinkel der

Praxis beschrieben. Die zahlreichen Checklisten, Tests und Fallbeispiele erleichtern die Übernahme in die tägliche Arbeitspraxis. Um die Anwendung des Buches als Handbuch zu ermöglichen, wurde großer Wert auf eine transparente Gliederung gelegt.

Bleibt nur mehr übrig, dem Leser oder der Leserin zu wünschen, möglichst viel Mut zum Ausprobieren neuer Wege aufzubringen. Denn nur das Anwenden in der eigenen Praxis zeigt, wie mächtig Marketing sein kann – und welche Erfolge sich mit fundierten Basisüberlegungen erzielen lassen.

## Kapitel 2

# Die organisatorische Ebene

## Ansatz des Produktmanagements

Produktmanagement ist eine vielfach erprobte und bewährte Organisationsform. Erstmals wurde sie 1927 bei *Procter & Gamble* als Versuch angewendet, um einen erfolglosen Konsumartikel stärker aufzubauen und dessen Marktanteil zu vergrößern. Das Experiment glückte, und das Produkt ist noch heute unter dem Namen *Camay* bekannt.

Heute wird Produktmanagement immer dann eingesetzt, wenn ein Unternehmen über viele unterschiedliche Produkte verfügt und in mehreren Märkten tätig ist. Dieser Umstand hat dem Produktmanagement in vielen Branchen einen Aufschwung beschert. Darüber hinaus ist Produktmanagement aus einem weiteren, sehr wichtigen Grund für moderne Unternehmen besonders nützlich: dem Zeitfaktor.

## Vielen Branchen läuft die Zeit davon

Die Vermarktung von vielen Produkten ist von einem primären Faktor bestimmt: der Zeit. Der rasche Wandel bringt laufend Innovationen hervor, die bestehende Produkte ablösen. Jene Innovationsschübe erfolgen in immer kürzeren Abständen. Die Zeit, die ein Produkt auf dem Markt bestehen kann, nimmt laufend ab. Demgegenüber stehen zunehmend steigende Aufwendungen, um ein Produkt zur Marktreife zu bringen. Die Kosten für Forschung und Entwicklung (F&E), Design und Produktion nehmen zu.

Die beiden gegeneinander gerichteten Faktoren bringen Unternehmen in Zeitdruck: Die kurze verbleibende Marktzeit will gut genutzt sein, um die Gewinnzone zu erreichen.

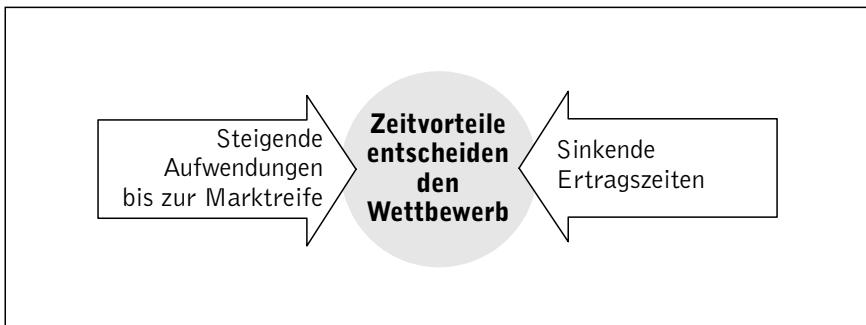


Abbildung 2: Der Faktor Zeit

Rasches Handeln ist also das Gebot der Stunde. Am chancenreichsten im Kampf um die modernen Märkte sind jene Unternehmen, die es verstehen, Zeitvorteile zu schaffen und sie dann auch zu nutzen.

In diesem Kampf um Zeitvorteile wirkt Produktmanagement als Katalysator. Es beschleunigt Prozesse: Steile Hierarchien werden abgeflacht, und Abteilungsdenken wird in objektbezogenes Teamdenken übergeführt. Als Schnittstellen-Management ist es besonders gut geeignet, die verschiedenen Kompetenzen des Unternehmens zusammenzuführen: F&E-, Anwendungs-, Marketing- und Vertriebs-Know-how leisten einen gemeinsamen Beitrag zum Produkterfolg.

Produktmanagement als organisatorischer Ansatz beschleunigt Prozesse, die sonst nur sehr viel langsamer ablaufen würden. Die Idee ist, einen Produkt- und Marktkenner mit der Aufgabe zu betreuen, seine gesamte Aufmerksamkeit der Durchsetzung eines Produkts zu widmen. Aus der verbesserten Koordination der beteiligten Kräfte resultieren Zeit- und damit Wettbewerbsvorteile:

- Steile Hierarchien werden abgeflacht.
- Abteilungsdenken wird in objektbezogenes Teamdenken überführt.
- Kommunikationshemmende Schranken werden abgebaut.
- Zunehmende Kundenorientierung wird ermöglicht.

Durch seine Katalysatorwirkung ist Produktmanagement besonders gut geeignet, die verschiedenen Kompetenzen eines Unternehmens zusammenzuführen. Man kann sich diese Wirkung als die Gleichrichtung

von Kräften vorstellen. Vektoren, die zwar vorhanden sind, aber in unterschiedliche Richtungen weisen, erfahren durch das Produktmanagement eine gleichartige Ausrichtung. Ohne dass sich die Aufwendungen (die Länge der Vektoren) ändern würden, wird die resultierende Kraft größer und leistet in der gleichen Zeit mehr Arbeit.

## **Produktmanagement als Vermittler**

Produktmanagement überwindet eine Barriere, die für den Technologiesektor geradezu symptomatisch ist: die Kluft zwischen Technologie und Vermarktung. Denn zwischen Technikern und betriebswirtschaftlich kommerziell orientierten Vertriebs- und Werbeleuten bestehen starke Denk- und Verhaltensbarrieren. Produktmanagement ist geeignet, diese Barrieren zu überbrücken. F&E-, Anwendungs-, Marketing- und Vertriebs-Know-how können damit einen gemeinsamen Beitrag zum Produkterfolg leisten.

Auch dem klassischen Abteilungsdenken kann Produktmanagement entgegenwirken. Da Mitarbeiter einer Abteilung sich primär ihrer Abteilung verpflichtet fühlen, existiert oft ein Vakuum zwischen den Abteilungen. Dieses Vakuum kann durch die Bemühungen eines Produktmanagers erfolgreich abgeschwächt werden.

## **Unternehmer im Unternehmen**

Der Produktmanager wird oft als Unternehmertyp beschrieben: Gewinnorientiertes Denken und die Fähigkeit, längerfristige Aufbauarbeit zu leisten, sind die gesuchtesten Eigenschaften. Sein Job ist es, möglichst selbstständig und eigenverantwortlich alle Aktivitäten zu bündeln, die ein Produkt zum Erfolg führen. Dass diese Aufgabenstellung bestimmte Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten voraussetzt, versteht sich von selbst. Unternehmerisches Denken sowie Geschick in Kommunikation und Motivation bilden die Basis der Arbeit des Produktmanagers.