

Auf einen Blick

Über die Autoren	7
Einleitung	21
Teil 1: Erste Schritte im Produktmanagement	25
Kapitel 1: Willkommen in der Welt des Produktmanagements	27
Kapitel 2: Die Rolle des Produktmanagers	35
Kapitel 3: Der Produktlebenszyklus	61
Teil 2: Hervorragende Produkte entdecken, bewerten und planen	77
Kapitel 4: Überzeugende Produktideen entwickeln	79
Kapitel 5: Ihre Kunden verstehen lernen	89
Kapitel 6: Hausaufgaben machen: Ihre Ideen bewerten	101
Kapitel 7: Ideen priorisieren und auswählen	119
Kapitel 8: Planvorbereitung: Einen passenden Ansatz wählen	133
Kapitel 9: Ihre Wirtschaftlichkeitsberechnung entwickeln	151
Kapitel 10: Ihre Marktstrategie entwickeln	165
Kapitel 11: Einen Plan entwickeln: Marktbedarf, Produktbeschreibung und Roadmaps ..	193
Teil 3: Den Produkterfolg aufbauen und maximieren	217
Kapitel 12: Eine Produktidee durch die Entwicklungsphase führen	219
Kapitel 13: Alles für die Markteinführung vorbereiten: Die Qualifizierungsphase	233
Kapitel 14: Los geht's! Eine effektive Markteinführung planen und durchführen	243
Kapitel 15: Einnahmen und Gewinne aus dem Produktverkauf maximieren	261
Kapitel 16: Auslauf: Ein Produkt ersetzen oder es vom Markt nehmen	287
Teil 4: Ein phänomenaler Produktmanager werden	295
Kapitel 17: Ihre Führungsqualitäten als Produktmanager ausbauen	297
Kapitel 18: Die Kunst der Überzeugung meistern	305
Kapitel 19: Als Produktmanager Karriere machen	321
Teil 5: Der Top-Ten-Teil	329
Kapitel 20: Die zehn häufigsten Fehler bei Markteinführungen vermeiden	331
Kapitel 21: Zehn (plus eine) Roadmap, die Ihnen zum Erfolg verhelfen	341
Kapitel 22: Zehn Punkte, an denen Produktmanager scheitern können	351
Glossar	357
Stichwortverzeichnis	365

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	7
Einleitung	21
Über dieses Buch	21
Törrichte Annahmen über den Leser	23
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	23
Über dieses Buch hinaus	23
Wie es weitergeht	24
TEIL 1	
ERSTE SCHRITTE IM PRODUKTMANAGEMENT	25
Kapitel 1	
Willkommen in der Welt des Produktmanagements	27
Warum Produktmanagement notwendig ist	27
Die wichtige Funktion des Produktmanagements	28
Was ist Produktmanagement?	28
Strategischer Geschäftsschwerpunkt	29
Produktmanagement: Wie sieht der Alltag aus?	31
Produkte in all ihren Lebensphasen managen	31
In die Trickkiste greifen	32
Kapitel 2	
Die Rolle des Produktmanagers	35
Orientierungstag: Ihre Rolle als Produktmanager	35
Ein Blick auf die Stellenbeschreibung	36
Position des Produktmanagements im Organigramm	39
Ihr Produktmanagement-Manifest entwerfen	40
Produktmanagement: Ein Vergleich mit verwandten Funktionen	41
Produktmarketing	41
Programm-Management	43
Projektmanagement	45
Herausfinden, mit welchen anderen Funktionen Sie interagieren	47
Selbstbewertung: Eigenschaften eines hervorragenden Produktmanagers	52
Geschäftsverstand	52
Branchenkenntnisse und Branchenerfahrung	53
Technische Fachkenntnisse	53
Soziale Kompetenz	53
Entscheidungsfähigkeit	54
Problemlösungsfähigkeit	54
Ein kühler Kopf	55

12 Inhaltsverzeichnis

Führungsqualitäten	56
Ihre Produktmanager-Eigenschaften bewerten	56
RACI und DACI: Die Verantwortlichkeiten auf die Reihe kriegen	57
Das RACI-Verfahren	57
Das DACI-Verfahren	58
RACI und DACI effektiv nutzen	59

Kapitel 3

Der Produktlebenszyklus 61

Was ist der Produktlebenszyklus und was ist er nicht?	61
Phasen und Gates	62
Phase-Gate-Prozesse auf agile Methoden abbilden	63
Es ist nur eine Phase: Der Produktlebenszyklus im Einzelnen	66
Phase 1: Ideenfindung	66
Phase 2: Planung	67
Phase 3: Entwicklung	68
Phase 4: Qualifizierung	68
Phase 5: Markteinführung	69
Phase 6: Maximierung	70
Phase 7: Nachlauf	71
Der Optimale Produktprozess im Einzelnen	72
Wie der Prozess funktioniert	72
Die neun Kerndokumente verstehen	74

TEIL 2

HERVORRAGENDE PRODUKTE ENTDECKEN, BEWERTEN UND PLANEN 77

Kapitel 4

Überzeugende Produktideen entwickeln 79

Den kreativen Prozess in den Griff bekommen	79
Quellen neuer Ideen erkunden	80
Lassen Sie Ihr Team spielen	81
Methoden und Tipps zur Ideenfindung	82
Brainstorming	83
Kundenbeiräte zu Rate ziehen	85
Die Kraft des Mindmappings nutzen	86
Eine strukturiertere Methode: Das Vier-Aktionen-Raster	87

Kapitel 5

Ihre Kunden verstehen lernen 89

Von Märkten zu Segmenten übergehen	89
Märkte und Segmente definieren	89
Marktsegmente bestimmen	90
Das kreative Potenzial des Persona-Konzepts nutzen	91

Was zu einer Persona-Beschreibung gehört	92
Personas entwickeln	93
Alle Persona-Funktionen abdecken	95
Kunden besuchen	97
Bei Kundenbesuchen die Etikette wahren	97
Kunden interviewen	98

Kapitel 6

Hausaufgaben machen: Ihre Ideen bewerten 101

Die Bedeutung von Marktforschung und Wettbewerbsanalysen verstehen	101
Verschiedene Arten der Marktforschung	103
Den richtigen Einstiegspunkt suchen	104
Den Marktforschungsprozess durchführen	105
Das A und O des Marktforschungsprozesses	106
Die richtigen Fragen stellen	107
Marktforschungsmethoden unter der Lupe	109
Wettbewerbsanalysen studieren	110
Konkurrenten identifizieren	110
Alle möglichen Wettbewerbsinformationen sammeln	111
Die Konkurrenz im Auge behalten	115
Ihre Ideen und Hypothesen einem Realitätstest unterziehen	116
Einen einfachen Validierungsprozess wählen	116
Ein Beispiel für Produktvalidierung	117
Zahlen verarbeiten und finanzielle Prognosen wagen	117

Kapitel 7

Ideen priorisieren und auswählen 119

Ihre Ideen priorisieren	119
Die richtige Passform finden: Das Produkt-Markt-Fit-Dreieck	120
Business Canvase nutzen	121
Verschiedene Gelegenheiten abwägen	125
Punktbewertungsverfahren anwenden	127
Bewerten, um zu differenzieren: Das Kano-Modell	127
Bewerten, um die Entwicklungsressourcen effizient zu nutzen: Wert-Aufwand-Analyse	129
Eine Priorisierungsmatrix ausfüllen	130
Klebspunkte sammeln: Mehrpunktentscheidungen	131
Produktmerkmale kaufen	131

Kapitel 8

Planvorbereitung: Einen passenden Ansatz wählen 133

Vorbildliche Planungsverfahren übernehmen	133
Früh anfangen	133
Ihr Team mit einbeziehen	134
Behandeln Sie Ihren Plan als ein lebendiges Dokument	134

14 Inhaltsverzeichnis

Entscheiden, wie viel Planung nötig ist	135
Schlanke Planung (Lean) im Vergleich mit fundierter Planung	136
Die Typen im Raster für neue Produkte und Dienstleistungen ausfüllen . . .	137
Das für Ihre Unternehmenskultur richtige Maß finden	138
Die Erwartungen der Geschäftsführung berücksichtigen	140
Investitionsrisiken bewerten	141
Den Planungsprozess mit schlanker und einfacher Planung effektiver gestalten .	142
Die schlanke Methode verstehen	142
Welche Zahlen schauen Sie sich an?	143
Ein Blick auf einen beliebigen Geschäftsmodell-Canvas	143
Bereit sein, zu verändern und umzuschwenken	145
Gründlicher vorgehen: Fundierte Planung	146
Entscheiden, ob Sie dokumentieren	146
Schlüsseldokumente und damit verbundene Fragen nutzen	147
Ihren Zeitaufwand abschätzen	149

Kapitel 9

Ihre Wirtschaftlichkeitsberechnung entwickeln **151**

Eine Wirtschaftlichkeitsberechnung für das neue Produkt erstellen	152
Die Bedeutung einer Wirtschaftlichkeitsberechnung erkennen	152
Ihre Wirtschaftlichkeitsberechnung umreißen	153
Die nötigen Informationen sammeln	154
Das Puzzle zusammensetzen: Ihre Wirtschaftlichkeitsberechnung dokumentieren	154
Teil I: Zusammenfassung	154
Teil II: Problem und Gelegenheit	155
Teil III: Marktlandschaft	156
Teil IV: Wettbewerbslandschaft	157
Teil V: Analyse der Wirkung auf Finanzen und Ressourcen	159
Teil VI: Risiken	161
Teile VII bis XI: Andere Bereiche	161
Um Unterstützung für Ihre Wirtschaftlichkeitsberechnung werben	163

Kapitel 10

Ihre Marktstrategie entwickeln **165**

Die Bedeutung einer Marktstrategie begreifen	166
Strategie-Instrumente kennen lernen	166
Markteinführungsstrategie	167
Strategiemodelle	167
Andere Komponenten der Marktstrategie ins Auge fassen	174
Gesamtes Produkt	174
Markenversprechen	174
Preisgestaltung	175
Segmentierung	178
Positionierung	178
Ihrem Produkt einen Namen geben	182

Botschaften formulieren	183
Ihre Marketingstrategie schriftlich fixieren	185
Teil I: Zusammenfassung	186
Teil II: Gesamtes Produktangebot	186
Teil III: Preisgestaltung	187
Teil IV: Segmentierung	188
Teil V: Positionierung	189
Teil VI: Produktbotschaften	189
Teil VII: Strategie	190
Teil VIII: Markteinführungsprogramme und -aktivitäten	191
Teil IX: Budget	191
Teil X: Abschließende Betrachtungen	192

Kapitel 11

Einen Plan entwickeln: Marktbedarf, Produktbeschreibung und Roadmaps 193

Den Marktbedarf klären und Produktmerkmale beschreiben	193
Der Problembereich	194
Der Lösungsbereich	194
Marktbedarf und Produktmerkmale gegeneinander abgrenzen	194
Für klare Diskussionen sorgen	196
Den Marktbedarf dokumentieren	197
Warum das Warum so wichtig ist	197
Die notwendigen Informationen sammeln	199
Ihr Marktbedarfsdokument im Einzelnen	203
Priorisierung der einzelnen Produktmerkmale und des Marktbedarfs	207
Eine Produktmerkmalsbeschreibung aus dem Ärmel schütteln	208
Die Produktbeschreibung skizzieren	210
Das Produktbeschreibungsdokument fertigstellen	211
Den Weg des Produkts zum Erfolg vorzeichnen: Die Produkt-Roadmap	214

TEIL 3

DEN PRODUKTERFOLG AUFBAUEN UND MAXIMIEREN 217

Kapitel 12

Eine Produktidee durch die Entwicklungsphase führen 219

Wasserfall/Phase-Gate und agile Entwicklung	219
Wasserfall: zwei Mal messen, einmal schneiden	220
Agil: Planen und schnell umsetzen	221
Den Produkt-Backlog erstellen	223
Verantwortung übernehmen	228
Das Geheimnis des Zielkonflikt-Dreiecks aufdecken	229
Konsequent auf optimale Verfahren setzen	230

Kapitel 13

Alles für die Markteinführung vorbereiten:

Die Qualifizierungsphase 233

Alles Wissenswerte über die Qualifizierungsphase	233
Für interne und externe Validierung der Produktqualität sorgen	234
Einen Beta-Plan entwickeln	235
Typische Beta-Testfehler vermeiden	236
Ein Beta-Programm durchführen	237
Geeignete Ziele setzen	237
Ziele konkret formulieren	237
Teilnehmer finden	238
Entscheiden, ob das Produkt ausgeliefert werden soll	241

Kapitel 14

Los geht's! Eine effektive Markteinführung planen

und durchführen 243

Erfolgreiche Markteinführung: Was Sie tun und lassen sollten	244
Warum der erste Eindruck so wichtig ist	244
Die Elemente einer erfolgreichen Markteinführung im Einzelnen	245
Markteinführungsziele festlegen	246
Verschiedene Markteinführungsarten in Betracht ziehen	247
Markteinführungen in agilen Umgebungen oder sehr häufige Markteinführungen	247
Immer sachte: Die stille Markteinführung	247
Ein bisschen Aufwand: Die minimale Markteinführung	248
Volles Rohr: Die große Markteinführung	249
Eine Markteinführungsart wählen: Wichtige Gesichtspunkte	249
Für eine reibungslose Markteinführung sorgen	251
Ihr Markteinführungsteam zusammenstellen	251
Meilensteine überwachen und Verantwortlichkeiten zuordnen	251
Ihr Verkaufsteam und andere Stakeholder wappnen	252
Einen Markteinführungsplan für das Produkt erstellen	253
Die Bedeutung des Markteinführungsplans erkennen	253
Die Vorlage für den Markteinführungsplan ausfüllen	254
Den Plan mit den Markteinführungszielen abgleichen	258

Kapitel 15

Einnahmen und Gewinne aus dem Produktverkauf

maximieren 261

Die Grundlagen des Marketings verstehen	262
Der Marketing-Mix	262
Mit der Marcom zusammenarbeiten und Werbematerial entwickeln	266
Sich am Verkaufs- und Marketingtrichter orientieren	269
Die Verkaufsabteilung beim Produktverkauf unterstützen	272
Ein Marketingbewusstsein entwickeln	273

Prognosen: Ein Blick in die Zukunft	273
Daten für Prognosen sammeln	274
Annahmen machen	277
Einen effektiven Marketingplan entwickeln	278
Die Bedeutung eines erstklassigen Marketingplans würdigen	278
Das Grundgerüst Ihres Marketingplans: Was dazugehört	278
Ziele festlegen	280
Die Metriken für den Produkterfolg überwachen	282
Den Verkaufstrichter im Auge behalten: Leads, Chancen und Konversionen	282
Einnahmen und Rentabilität unter die Lupe nehmen	283
Den Marktanteil messen	283
Leistungsvergleiche: Abgleich mit dem Geschäftsplan	283
Kursänderungen: Anpassungen vornehmen	284
Die Verkaufsteam-Unterstützung hochfahren	285
Das Produkt aufwerten	285
Kosten senken	286

Kapitel 16

Auslauf: Ein Produkt ersetzen oder es vom Markt nehmen ... 287

Über das »Wie« des Produktauslaufs entscheiden	288
Interne und externe Erwartungen berücksichtigen	288
Wichtige Faktoren eines Produktauslaufplans	289
Produktabhängige Produktauslauf-Probleme	289
Zwischen verschiedenen Enddaten eines Produkts unterscheiden	291
Elemente eines Produktauslaufplans	292
Beim Produktauslauf bewährte Verfahrensweisen nutzen	293

TEIL 4

EIN PHÄNOMENALER PRODUKTMANAGER WERDEN 295

Kapitel 17

Ihre Führungsqualitäten als Produktmanager ausbauen 297

Eigenschaften eines effektiven Produktmanagement-Leiters	297
Ihren Führungsstil entwickeln	299
Auf Ergebnisse aus sein und Leute motivieren	299
Stress bewältigen	300
Wie eine Führungsperson denken, handeln und kommunizieren	302

Kapitel 18

Die Kunst der Überzeugung meistern 305

Die Grundlagen Ihrer Überzeugungsfähigkeit	305
Aktives Zuhören	306
Überzeugen mit der Drei-Gründe-Methode	307
Um das bitten, was Sie wollen – knapp und präzise	308
Ihr Geschäftsführungsteam mit ins Boot holen	309
Ein Einflussdiagramm zeichnen	309

18 Inhaltsverzeichnis

Beziehungen zu den Hauptakteuren aufbauen	311
Die richtige Sprache sprechen	311
Ihr Entwicklungsteam für sich einnehmen	312
Glaubwürdigkeit aufbauen	312
Ihr Team bewerten und sich entsprechend anpassen	314
Verschiedene Entwicklertypen und wie man mit ihnen umgeht	315
Den Rapport mit dem Team fördern	316
Die Verkaufsabteilung auf Ihre Seite bringen	317
Der Verkaufsabteilung den Verkauf erleichtern	318

Kapitel 19

Als Produktmanager Karriere machen..... 321

Ihren Karriereverlauf planen: Ziele und Zieltermine festlegen	321
Ziele festlegen	321
Einen Karriereplan entwickeln	323
Für ein Jahr, drei Jahre und fünf Jahre planen	325
Die Unterstützung anderer würdigen	326
Ihren Markt und neue Technologien meistern	326
Markt- und Kundenexperte werden	326
Ihre technischen Fachkenntnisse ausbauen	327

TEIL 5

DER TOP-TEN-TEIL..... 329

Kapitel 20

Die zehn häufigsten Fehler bei Markteinführungen vermeiden..... 331

Nicht früh genug planen	331
Keine stützenden Marketingaktivitäten planen	332
Ein minderwertiges Produkt ausliefern	333
Die Markteinführung nicht ausreichend finanzieren	333
Die erforderliche Zahl der Werbemittelkontakte unterschätzen	334
Die Kunden in die Arme der Konkurrenz treiben	335
Das Produkt zu früh ankündigen	335
Keine eigene Produktrezension und kein PR-Programm haben	336
Kommunikationsverzögerungen	338
Internationale Märkte erst nachträglich in Betracht ziehen	339

Kapitel 21

Zehn (plus eine) Roadmap, die Ihnen zum Erfolg verhelfen ... 341

Themenbasierte Produkt-Roadmaps	342
Produkt-Roadmaps zur zeitlich strukturierten Produktveröffentlichung	343
Primärmerkmal-Produkt-Roadmaps	345
Markt und Strategie-Roadmaps	345
Visionäre Roadmaps	346
Wettbewerb, Markt und Technik-Trends-Roadmaps	346

Technologie-Roadmaps 347
Produktübergreifende Technologie-Roadmaps 348
Plattform-Roadmaps 348
Matrix-Produkt-Roadmaps 349
Produktlinien-Roadmaps..... 350

Kapitel 22

Zehn Punkte, an denen Produktmanager scheitern können.. 351

Mehr reden als zuhören 351
Nur auf die Produktmerkmale achten 352
Nicht weiter lernen 352
Das Rad neu erfinden 352
Keine Hilfe suchen 353
Sich einigeln und Kompromisse verweigern 353
Nie Kunden besuchen 353
Sich nicht das gesamte Produkt zu eigen machen 354
Agil entwickeln und den geschäftlichen Weitblick verlieren 354
Produkthausmeister statt Produktmanager sein 355

Glossar 357

Stichwortverzeichnis 365