

# Auf einen Blick

---

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

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Über die Autoren</b> .....	<b>7</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>21</b>
Über dieses Buch .....	21
Törichte Annahmen über den Leser .....	23
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden .....	23
Über dieses Buch hinaus .....	23
Wie es weitergeht .....	24
<b>TEIL 1</b>	
<b>ERSTE SCHRITTE IM PRODUKTMANAGEMENT</b> .....	<b>25</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Willkommen in der Welt des Produktmanagements</b> .....	<b>27</b>
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
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Die Rolle des Produktmanagers</b> .....	<b>35</b>
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
Geschäftsverständnis .....	52
Branchenkenntnisse und Branchenerfahrung .....	53
Technische Fachkenntnisse .....	53
Soziale Kompetenz .....	53
Entscheidungsfähigkeit .....	54
Problemlösungsfähigkeit .....	54
Ein kühler Kopf .....	55

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

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



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