



TRAINING

## Erfahrungsbericht Produktmanagement

Interview mit René Befort, ALBAT + WIRSAM Software GmbH

# Herausforderung Produktmanager – Interview mit René Befort, ALBAT + WIRSAM Software GmbH

Produktmanager/innen sind strategisch versiert, fachlich kompetent, nah am Kunden und verfügen über ausgezeichnete Marketingexpertise. Sie sind Träger mehrerer Rollen und ihre Aufgaben übersteigen nicht selten die Möglichkeiten des Einzelnen. Wie wird diesen Anforderungen aktuell in der Praxis Rechnung getragen? Was bedeutet die Einführung von Produktmanagement aus organisatorischer und Unternehmenssicht? Wie stellt ein Unternehmen die Funktions- und Handlungsfähigkeit seiner Produktmanager sicher? Und welche Weiterbildungsbedarfe sehen Produktmanager aktuell auf dem Weg zur Professionalisierung ihres Berufsbildes? Diese und weitere Fragen stellten wir René Befort, Produktmanager bei Albat+Wirsam, einem führenden Software-Unternehmen für die Flachglasindustrie sowie für Fenster- und Türenhersteller.

*ibo: Herr Befort, wenn Sie Ihre Funktion/Aufgabe als Produktmanager in einem Satz beschreiben, wie lautet dieser?*

*Befort:* Als Produktmanager ist es meine Aufgabe, Markt- und Kundenanforderungen aufzunehmen, diese zu verstehen, zu bewerten und zu kommunizieren. Erst dadurch ist es uns möglich, unser Produktportfolio bestmöglich zu positionieren.

*ibo: Welche Produkte ‚managen‘ Sie?*

*Befort:* Unser Produkt CANTOR umfasst Software für die Fenster- und Türenindustrie. Dazu zählen ERP-, PPS- und CIM-Systeme, die vom Auftragsmanagement über die Fertigung und Materialwirtschaft bis hin zum Touren- und Versandmanagement die gesamte Wertschöpfungskette eines Industriebetriebs abdecken. CANTOR ist eine durchgängige Softwarelösung, die genau auf die Bedürfnisse der Fenster- und Türbauer zugeschnitten ist. Bereits jedes dritte Fenster in Deutschland wird mit CANTOR produziert.

*ibo: Hat sich dieses Denken in Produktkategorien in Ihrem Hause etabliert?*

*Befort:* Nein. Unsere Produkte werden immer in einem Bundle angeboten, d.h. das Softwarepaket umfasst grundsätzlich alle Module, die je nach Kundenwunsch freigeschaltet und individuell konfiguriert werden können. Daher denken wir auch weniger in Produkten oder Systemen. Unsere Kunden suchen in erster Linie nach Lösungen für konkrete Vorhaben oder akute Probleme. Der Kunde möchte z.B. sein Auftragsmanagement oder die Materialwirtschaft optimieren oder auf papierlose Fertigung umstellen. ERP, PPS oder CIM als Lösung zu verkaufen funktioniert schon deshalb nicht, da diese Begriffe viel zu abstrakt sind und die Stimme des Kunden nicht wiedergeben.

*ibo: Wie tragen Sie diesem Umstand Rechnung?*

*Befort:* In unseren kundennahen Geschäftsbereichen sprechen wir konsequent die Sprache des Kunden und setzen diese auch in unseren Produkten um. Der Fokus liegt somit auf den Kernprozessen eines Betriebs in der Fenster- und Türenindustrie. Diese Prozesse werden in unseren Softwarelösungen abgebildet und können über entsprechende Pro-

grammfunktionen angesteuert werden. Damit erfolgt primär die Identifikation mit den relevanten Prozessen wie z.B. Auftragsmanagement, Materialwirtschaft, Montage, Tourenmanagement bzw. Shipping, um nur einige zu nennen. Die dahinter liegende Software ist für den Kunden nur Mittel zum Zweck. Unsere Projektierer, das sind die Techniker vor Ort, richten daher die Installation und Konfiguration an den Prozessanforderungen aus. Die Software wird somit den Prozessen angeglichen und nicht umgekehrt.

*ibo: Zieht sich diese Kunden- bzw. Prozessorientierung durch alle Unternehmensfunktionen?*

*Befort:* Nein. Insbesondere in der Entwicklung dominiert ein anderer Sprachgebrauch, was jedoch nicht verwunderlich ist, da dort das Augenmerk auf der technischen, funktionalen Machbarkeit und Programmierung der Anforderungen liegt. Der Entwicklungsbereich gliedert sich daher auch klassisch nach Produkten.

*ibo: An dieser Stelle kommen Sie als Produktmanager ins Spiel?*

*Befort:* Ja genau. Softwareentwicklung ist bei uns stark projektgetrieben. Entwickelt wird für den Kunden im Rahmen eines Projekts, das heißt, der Projektierer setzt innerhalb seines Projektrahmens die kundenspezifischen Anforderungen um. Das ist kundennah, hatte jedoch in der Vergangenheit den Nebeneffekt, dass kundenindividuelle Entwicklungen aufgrund ihrer Spezifität nicht immer 100% auf das nächste Projekt bzw. den nächsten Kunden passen. Es fehlte einfach der projektübergreifende Transfer, um kundenindividuelle Konzepte allgemeingültig umzusetzen.

*ibo: Wie stellen Sie diesen Transfer sicher?*

*Befort:* Zunächst müssen die Anforderungen und (Zwischen-) Ergebnisse in den einzelnen Projekten erhoben und soweit verallgemeinert werden, dass diese auch in anderen Projekten verstanden und genutzt werden können. Der Produktmanager übersetzt die Kundensprache in die Entwicklersprache und überträgt diese wieder zurück in die Kundensprache. Dazu identifizieren unsere Produktmanager bereits vor Projektbeginn Schnittstellen zu verwandten Projekten und stellen den Austausch zwischen den Beteiligten über den Projektverlauf sicher. Unsere Produktmanager begleiten daher auch die Kundenprojekte, wobei das Hauptaugenmerk auf der Erhebung, Verallgemeinerung und Wiederverwendbarkeit dieser Anforderungen und Lösungen liegt. Wir müssen also nicht jedes Mal wieder von vorne beginnen, sondern können auf Erfahrungen und bekannten Lösungen aufsetzen.

*ibo: Wie würden Sie den Reifegrad dieses Vorgehens einschätzen?*

*Befort:* In unserem Kerngeschäft hat sich diese Vorgehensweise etabliert. Wenn man in diesem Zusammenhang den Begriff ‚Synergie‘ benutzen möchte, dann können durch diese Maßnahmen sicherlich einige gehoben werden.

# Produkte entwickeln, vermarkten und pflegen oder „Feuerwehr und Krisenmanager“

*ibo: Geht das auch konkreter?*

*Befort:* Ja. Unser Produktmanagement konnte auf diese Weise gemeinsam mit den Entwicklern und den Praktikern vor Ort sukzessive best practice-Lösungen aufbauen, die als Standardkonfigurationsprofil für Kundenaufträge zur Verfügung stehen und übernommen werden können. Eine komplette Neueinrichtung entfällt somit in den meisten Fällen, das Grundgerüst steht bereits. Es müssen lediglich einzelne Schrauben auf die Kundenbedürfnisse angepasst werden.

*ibo: Hieran wird die Schnittstellenfunktion des Produktmanagers deutlich. Welche Aufgaben führen Sie als Produktmanager noch aus?*

*Befort:* Wir sind nicht nur Schnittstellenmanager und Vermittler zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen, sondern koordinieren auch die Anzeigen- und Flyer-Kampagnen gemeinsam mit unserer Marketingabteilung, erstellen Produkt-Roadmaps und versorgen den Vertrieb mit entsprechenden Markt- und Produktinformationen. Darüber hinaus nehmen wir ad hoc-Aufgaben wahr, sind also auch Feuerwehr und Krisenmanager, wenn unsere Expertise vor Ort bei Kunden gefragt ist. Neben den operativen Aufgaben nehmen wir auch zunehmend strategische Funktionen wahr. So beobachten wir das Marktgeschehen, erstellen Wettbewerbsanalysen und richten den Blick auf Zukunftsszenarien.

*ibo: Wie sehen solche Zukunftsszenarien aus?*

*Befort:* Momentan stoßen unsere Kunden die Aufträge an, wie z.B. im Fall der Maschinenansteuerung. Erst danach erfolgt die Kommunikation mit den Maschinenlieferanten über die Machbarkeit der Umsetzung und die Abbildung bzw. Integration in unsere Software.

Zukünftig wird bereits im Vorfeld eines möglichen Kundenauftrags mit den Maschinenherstellern Kontakt aufgenommen und eine Roadmap erstellt. Unsere Partnerprogramme tragen dieser Entwicklung bereits Rechnung, technisch wie strategisch. Software und Maschine sind somit im Vorfeld besser auf einander abgestimmt und für den gemeinsamen Kunden entsteht die bestmögliche Integration der Maschine in seine Software. Zukünftige Entwicklungen der Zulieferer werden antizipiert und fließen in unsere Softwareentwicklung ein.

*ibo: Ihre Schnittstellenfunktion als Produktmanager umfasst damit auch die Kommunikation mit externen Zulieferern und Dienstleistern?*

*Befort:* Ja. Kooperationen werden in Zukunft in unserer Branche weiter zunehmen. Durch die Kommunikation mit Zulieferern in der Fertigungsindustrie stellen wir die Anschlussfähigkeit unseres Produktportfolios sicher.

*ibo: Wer wird in Ihrem Unternehmen Produktmanager?*

*Befort:* Unsere Produktmanager müssen technisch versiert sein und verfügen über umfangreiche Markterfahrung. Die meisten Produktmanager stammen daher entweder aus dem Entwicklungsbereich oder waren als Techniker vor Ort beim Kunden im Einsatz, bevor sie ins Produktmanagement

gewechselt sind. Neben diesen technischen Produktmanagern, die in unseren Kundenprojekten eingebunden sind und den Know-how-Transfer sicherstellen, behalten unsere strategischen Produktmanager das Marktgeschehen im Auge. Hinzu kommt der Produktmarketing-Manager, der die Kampagnenplanung koordiniert und den Vertrieb mit standardisierten Materialien unterstützt.

*ibo: Das klingt nach einer strikten Rollentrennung im Produktmanagement?*

*Befort:* Nur auf dem Papier. Unsere Kollegen finden uns zentral, alle Produktmanager an einem Ort. Wir können uns schnell und unkompliziert abstimmen und Aufgaben nach Verfügbarkeit und Bedarf verteilen.

*ibo: Verfolgen Sie bei der Koordination Ihrer Aufgaben im Produktmanagement eine bestimmte Struktur oder Vorgehensweise?*

*Befort:* Wir nutzen wöchentliche Besprechungsrunden, um Statusberichte von Arbeitspaketen zu aktualisieren und Einsatzpläne für Kundenprojekte aufzustellen. Quartalsweise finden Produktfrühstücke statt. Dort berichten Projektierer und Produktmanager u.a. über Kundenprojekte, best practices und deren Umsetzung. Wir arbeiten grundsätzlich in Teams und bilden Produktmanager-Tandems, um gemeinsam Erfahrungen sammeln und Lerneffekte erzielen zu können. Auf einem Kanban Dashboard werden interne Projekte im Produktmanagement ausgeschrieben und festgehalten. Einzelne größere Projekte werden mit der SCRUM-Methode durchgeführt. Bereichsübergreifend arbeiten wir mit einem standardisierten Ticket-System.

*ibo: Welche Fähigkeiten oder Themen sind für Sie für die Professionalisierung des Produktmanagement am Wichtigsten?*

*Befort:* Für mich als Produktmanager zählt vor allem der unmittelbare Kundenbezug, um Markt- und Kundenanforderungen aus erster Hand erhalten und direkt Konsequenzen ableiten zu können. Durch die Wahrnehmung der Schnittstellenfunktion sind wir hier sehr gut aufgestellt. Ebenso wichtig ist der richtige Umgang mit Techniken im Produktmanagement. Zum Beispiel kennt die SWOT-Analyse mittlerweile jeder. Genutzt wird sie jedoch selten, da sie oft falsch eingesetzt und ihr Mehrwert dadurch nicht deutlich wird. Das gleiche gilt für Wettbewerbsanalysen oder Businesspläne, die zum Standardrepertoire eines Produktmanagers gehören sollten. Daneben treten soft skills wie z.B. Gesprächsführung und Konfliktmanagement, denn ohne disziplinarische Macht bleibt mir nur meine Überzeugungskraft und Sensibilität im Umgang mit bestimmten Themen.

*Vielen Dank für das Gespräch, Herr Befort.*



Erfahren Sie mehr über unsere Trainingsinhalte auf [www.ibo.de/training](http://www.ibo.de/training) oder im persönlichen Gespräch mit **Christian Konz**

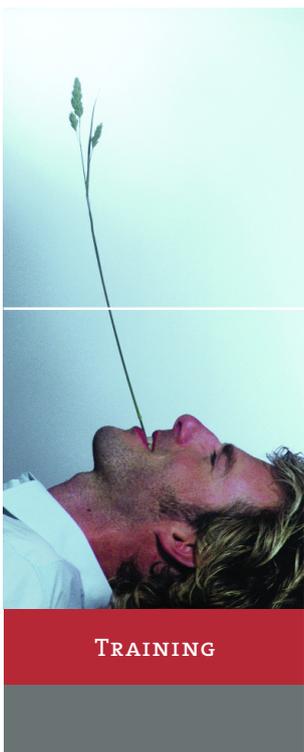
Produktmanager und Trainer  
T: +49 641 98210-368  
[christian.konz@ibo.de](mailto:christian.konz@ibo.de)

## Unternehmen

ALBAT+WIRSAM ist der marktführende Softwarehersteller für die Flachglasindustrie sowie für die Fenster- und Türenherstellung. Das Unternehmen ist seit mehr als 30 Jahren am Markt und weltweit tätig. Die Softwarelösungen kontrollieren und optimieren die gesamte Wertschöpfungskette vom Basisglas bis zum fertigen Fenster.

## Interviewpartner

René Befort arbeitet seit 2008 als Produktmanager bei ALBAT+WIRSAM und ist mitverantwortlich für das Produkt CANTOR, eine der führenden Softwarelösungen für den Fenster- und Türenbau. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich der Fertigungsplanung, der Technik und dem Produktmarketing. Zuvor war Herr Befort 4 Jahre als Projektierer und Projektmanager in der Branche tätig und konnte sich somit das Fachwissen und die Kundenanforderungen erarbeiten. Das Studium der Informatik hilft dabei, die Sprache der Kunden und der Entwicklung bestmöglich zu verstehen.



# ibo Training

Organisationsmanagement | Prozessmanagement |  
Projektmanagement | Business Analyse  
Change Management | Produktmanagement



ibo Beratung und Training GmbH | Im Westpark 8 | D-35435 Wettenberg  
T: +49 641 982 10-300 | F: +49 641 982 10-500  
ibo@ibo.de | www.ibo.de