

VEREIN  
DEUTSCHER  
INGENIEURE

Produktmanagement  
Methoden und Werkzeuge in den Phasen des  
Produktmanagementprozesses

VDI 4520  
Blatt 2  
Entwurf

Product management – Methods and tools in the  
phases of the product management process

*Einsprüche bis 2023-08-31*

- vorzugsweise über das VDI-Richtlinien-Einspruchportal  
<http://www.vdi.de/4520-2>
- in Papierform an  
VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung  
Fachbereich Technischer Vertrieb und  
Produktmanagement  
Postfach 10 11 39  
40002 Düsseldorf

Inhalt	Seite
Vorbemerkung .....	2
Einleitung .....	2
<b>1 Anwendungsbereich</b> .....	2
<b>2 Normative Verweise</b> .....	3
<b>3 Der Produktmanagementprozess</b> .....	3
3.1 Beobachtungsphase .....	3
3.2 Entstehungsphase .....	4
3.3 Marktphase .....	5
<b>4 Die Prozessschritte</b> .....	7
4.1 Grundraster der Prozessphasen .....	7
4.2 Methoden und Werkzeuge der Beobachtungsphase .....	7
4.3 Methoden und Werkzeuge der Entstehungsphase .....	14
4.4 Methoden und Werkzeuge der Marktphase .....	20
<b>Anhang</b> Grafische Darstellung des Produktmanagementprozesses .....	22
Schrifttum .....	25

Zu beziehen durch Beuth Verlag GmbH, 10772 Berlin – Alle Rechte vorbehalten © Verein Deutscher Ingenieure e.V., Düsseldorf 2023

Vervielfältigung – auch für innerbetriebliche Zwecke – nicht gestattet

VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung (GPP)  
Fachbereich Technischer Vertrieb und Produktmanagement

**VDI-Handbuch Technischer Vertrieb und Produktmanagement**  
**VDI-Handbuch Produktentwicklung und Konstruktion**

## Vorbemerkung

Der Inhalt dieser Richtlinie ist entstanden unter Beachtung der Vorgaben und Empfehlungen der Richtlinie VDI 1000.

Alle Rechte, insbesondere die des Nachdrucks, der Fotokopie, der elektronischen Verwendung und der Übersetzung, jeweils auszugsweise oder vollständig, sind vorbehalten.

Die Nutzung dieser Richtlinie ist unter Wahrung des Urheberrechts und unter Beachtung der Lizenzbedingungen ([www.vdi.de/richtlinien](http://www.vdi.de/richtlinien)), die in den VDI-Merkblättern geregelt sind, möglich.

An der Erarbeitung dieser Richtlinie waren beteiligt:

Dipl.-Ing. MBA *Thomas Bauch* VDI, München

Dipl.-Kfm. *Ismail-Hakki Bilek*, Dortmund

Dipl.-Wirt. Ing. (FH) Dipl.-Ing. *Michael Bozek* VDI, Mannheim

Dr. *Aline Cossy-Gantner* VDI, Badenweiler

*Mirko Düssel* VDI, Kaarst (Vorsitzender)

*Lutz Gaida*, Norderstedt

Dr.-Ing. *Frank Häuser* VDI, Altenholz

M.SC. *Tobias Heger* VDI, Lübeck

Dr.-Ing. *Andreas Koch*, Ettlingen

Prof. Dr.-Ing. *Ludger Schneider-Störmann* VDI, Aschaffenburg

Allen, die ehrenamtlich an der Erarbeitung dieser Richtlinie mitgewirkt haben, sei gedankt.

Eine Liste der aktuell verfügbaren und in Bearbeitung befindlichen Blätter dieser Richtlinienreihe sowie gegebenenfalls zusätzliche Informationen sind im Internet abrufbar unter [www.vdi.de/4520](http://www.vdi.de/4520).

## Einleitung

Die Richtlinie ist ein Arbeitsergebnis des VDI-Fachausschusses „Produktmanagement“.

Bei der Entwicklung, Fertigung und Vermarktung von technischen Produkten ist das Produktmanagement die zentrale Querschnittsfunktion im Unternehmen. Es verantwortet die konkrete Formulierung und Umsetzung der Produktstrategie und die damit verbundenen Koordinationsaufgaben an der Schnittstelle zwischen Kunden/Kundin, Entwicklung/Konstruktion, Fertigung, Vertrieb und Marketing. Die für diesen Entscheidungs- und Handlungsprozess verantwortlichen Mitarbeiter sind dabei für ein einzelnes Produkt, eine Produktgruppe oder das gesamte Produktprogramm zuständig. Sie begleiten und verantworten ihre Produkte während des gesamten Produktlebenszyklus, von der Ideengenerierung über die Entwicklung, Vermarktung und Nutzung bis zur Eliminierung (Phase-out).

Personen, die diesen wertschöpfenden Prozess zur Gestaltung und Vermarktung von Produkten verantwortlich begleiten, nennt man Produktmanager/Produktmanagerinnen. Sie haben ihr Ohr am Markt und bei den Kunden/Kundinnen, um Probleme zu erkennen und die Entwicklung neuer Lösungen anzustoßen. Diese können sich auf Neuprodukte und auf Bestandsprodukte beziehen. Am Anfang einer solchen Lösungsfindung steht die Produktdefinition. Bei deren Umsetzung geht es darum, die internen Erwartungen und die externen Anforderungen des Markts unter einen Hut zu bringen. Technisches Wissen und Marktkenntnis sind hierbei gleichermaßen erforderlich. Während des Entwicklungsprozesses kontrollieren Produktmanager/Produktmanagerinnen die Realisierung der getroffenen Produktvereinbarungen. Ist das Produkt entwickelt, konzentrieren sich die Aktivitäten auf die Marktbearbeitung. Entschieden wird dabei über den Einsatz und die Gewichtung der Marketinginstrumente: Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Diese Aufgabe erfordert in der Regel eine mehrjährige einschlägige Berufspraxis. Das Produktmanagement ist in letzter Konsequenz für den Markterfolg der Produkte verantwortlich.

Um dem wachsenden Bedarf an Ingenieuren und Ingenieurinnen in diesem Berufsfeld gerecht zu werden und der Nachfrage nach Aus- und Weiterbildung nachzukommen, wurde im VDI-Fachbereich Technischer Vertrieb und Produktmanagement der Fachausschuss Product Management konstituiert. Ziel dieses Gremiums ist die Erarbeitung von Richtlinien, die Anforderungen an den Ingenieur und die Ingenieurin im Produktmanagement definieren und ideale Prozesse und Schnittstellen aufzeigen.

## 1 Anwendungsbereich

Die Empfehlungen dieser Richtlinie konzentrieren sich auf Hersteller von technischen Produkten und Dienstleistungen, die Funktionen des Produktmanagements in ihrem Unternehmen einrichten oder verbessern möchten. In diesem Sinne wendet sich die Richtlinie insbesondere an folgende Zielgruppen:

- Produktmanagement
- Unternehmensleitung, Inhaber und Inhaberinnen, Management
- Marketing-, Vertriebs- und Entwicklungsleitung
- Personalleitung und -entwicklung
- Unternehmensberatung
- Aus- und Weiterbildungseinrichtungen
- Hochschulen mit entsprechenden Studiengängen

Die Richtlinie VDI 4520 Blatt 2 bietet in Ergänzung zu VDI 4520 Blatt 1 folgende Anwendungsmöglichkeiten:

- eine detaillierte visuelle Darstellung (grafische Prozessbeschreibung) des gesamten Produktmanagementprozesses als ganzheitlichen, systematischen Entscheidungs- und Handlungsablauf zur strategischen Planung
- die Nennung wesentlicher Methoden und Werkzeuge für eine effektive Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Produktmanagementprozesses von der Beobachtungsphase über die Entstehungsphase bis hin zur Marktphase

Diese Richtlinie dient dem Ziel, einen individuellen methodischen Produktmanagementansatz zu entwickeln, der die Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Produktlebenszyklus für Industriegüter umfasst.