

Mit professionellem Produktmanagement den Unternehmenserfolg steigern

*Verkürzen Sie die Time-to-Market und managen Sie Ihr Portfolio effektiv im
Markt- und Produktlebenszyklus*

Wir unterstützen Unternehmen seit 2002 weltweit dabei, mit Strategie profitabel zu wachsen und Spitzenleistungen zu erzielen.

Zu unseren Kunden gehören mittelständische Weltmarktführer und globale Konzerne.

Unsere Leistungen bieten wir in Deutsch, Englisch und Französisch an.

Weitere Informationen finden Sie hier: www.hanswalterfuchs.com

Kontakt:

 HANS WALTER FUCHS
INTERNATIONAL CONSULTING
Giselherstraße 13
67547 Worms
Tel.: 06241/2049921
info@hanswalterfuchs.com

© Hans Walter Fuchs 2010. All rights reserved.

Mit professionellem Produktmanagement den Unternehmenserfolg steigern

Verkürzen Sie die Time-to-Market und managen Sie Ihr Portfolio effektiv im Markt- und Produktlebenszyklus

Immer mehr Entscheider erkennen, dass professionelles Produktmanagement ein wesentlicher Baustein für den Erfolg ihres Unternehmens ist. Produktmanager (PM's) arbeiten an der Schnittstelle zwischen Markt und Produktentwicklung: Sie nehmen die Anforderungen des Marktes und der Kunden systematisch auf und entwickeln daraus wettbewerbsfähige Produkte und Lösungen.

Je nach Rollenverständnis und Branche sind PM's eher 'produkt-' oder 'marktlastig' ausgerichtet. Idealerweise sollten sie in beiden Welten gleichermaßen zuhause sein, um den maximalen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Spitzenleistungen im Produktmanagement basieren auf 3 Erfolgsfaktoren:

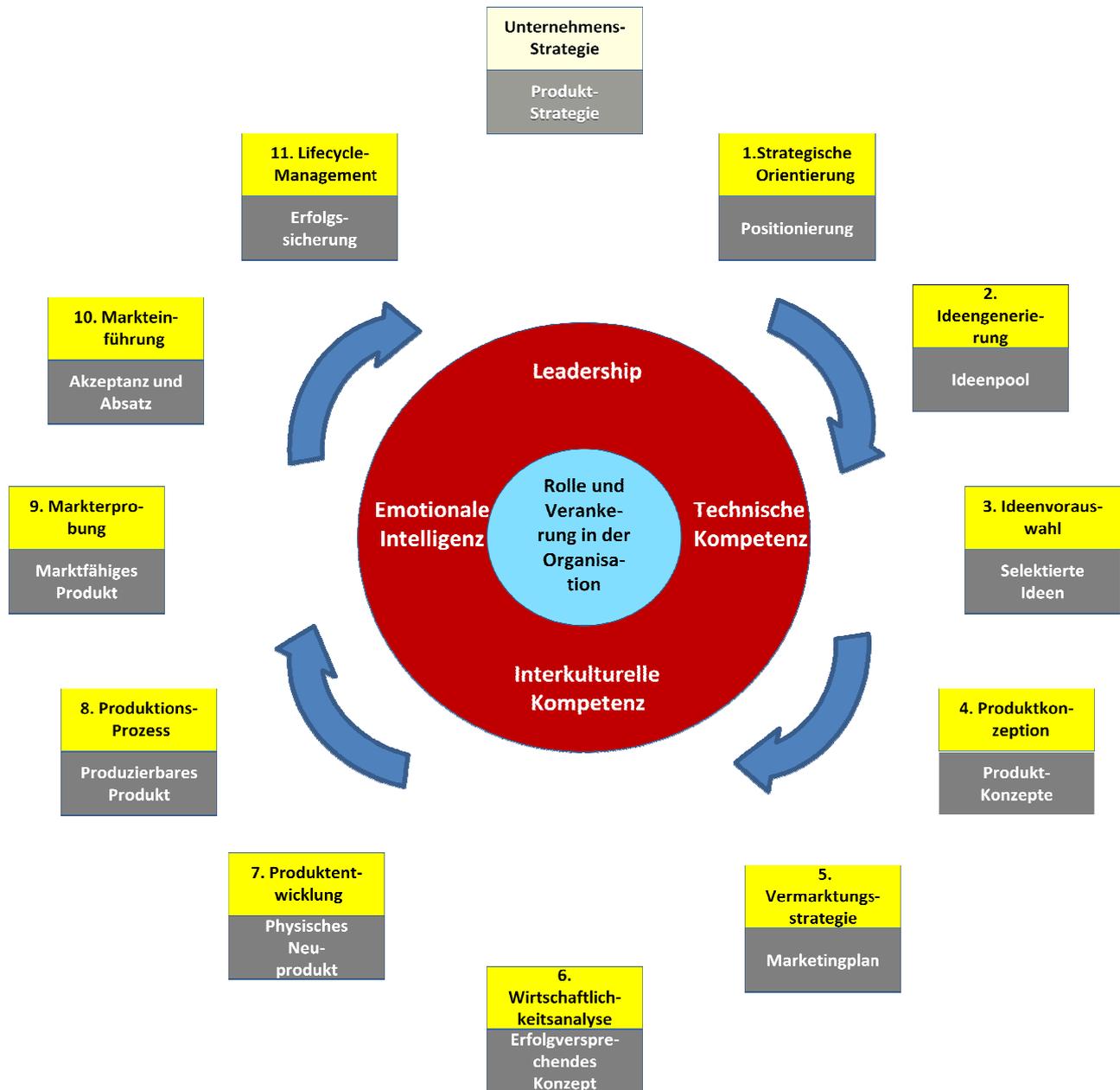
1. Das Produktmanagement muß optimal im Unternehmen positioniert sein, so dass die Produktmanager ihre Rolle auch tatsächlich effektiv wahrnehmen können und die gewünschten Ergebnisse erzielen.
2. Der Produktmanager muß über die erforderliche persönliche und fachliche Kompetenz verfügen.
3. Das Unternehmen braucht einen klar definierten Produktmanagement-Prozess – von der Produktidee über das erfolgreiche Management des Portfolios im Lebenszyklus bis zum Relaunch oder der Abkündigung des Produkts.

Um diese Erfolgsfaktoren abzubilden, haben wir den 'Produktmanagement-Navigator' (vgl. Abb. 1, S. 4) entwickelt. Als integrierter Bezugsrahmen gibt er einen ganzheitlichen Überblick über die erfolgskritischen Bereiche im Produktmanagement und hilft, Optimierungspotenziale zu identifizieren.

Im Inneren des Navigators steht die Rolle und Verankerung des PM in der Organisation sowie seine fachlichen und persönlichen Kompetenzen. Der äußere Ring des Navigators bildet den Produktmanagement-Prozess ab. Der Output der einzelnen Prozessphasen (grauer Bereich) geht jeweils als Input in den nächsten Prozessschritt ein.

Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über die einzelnen Elemente des Navigators, wobei wir systematisch vom inneren Kern nach außen gehen.

Abb 1, Produktmanagement-Navigator



Rolle und Verankerung in der Organisation

Als ´Unternehmer´ im Unternehmen braucht der PM Handlungsspielraum und Entscheidungsbefugnisse, um Dinge zu bewegen und Projekte nach vorne zu treiben. Diese Aufgabe ist umso anspruchsvoller als der PM zahlreiche Schnittstellen nach innen und außen zu managen hat. Je nach Unternehmensgröße findet man PM´s direkt der Geschäftsbereichsleitung oder dem Bereichsleiter Produktmanagement unterstellt. Wichtig ist, dass der PM so positioniert ist, dass er auf ´Peer-Level´ mit seinen Kollegen im Vertrieb (z. B. Key Account Manager) und F & E kommunizieren kann und als gleichwertiger Partner akzeptiert wird. Der PM sollte sich grundsätzlich – im positiven Sinne – als ´Treiber´ verstehen, der seine Partner zum Handeln motiviert und sie davon überzeugt, für ihn, bzw. für sein Produkt, tätig zu werden.

Leadership

Die Fähigkeit, andere ohne hierarchische Macht zum Handeln zu motivieren, wird als ´Führen ohne Weisungsbefugnis´ bezeichnet. Das gelingt am besten, wenn man sich in die Situation und Denkweise seines Gegenübers hineinversetzen kann und das gemeinsame, übergreifende Ziel - den Unternehmenserfolg - in den Mittelpunkt stellt. Leadership bedeutet aber auch, dass es Eskalationsmechanismen gibt, auf die der PM zurückgreifen kann, wenn er nicht weiter kommt.

Emotionale Intelligenz

Um sich in andere hineinzuversetzen, braucht man ´Emotionale Intelligenz´. Darunter versteht man...

- Selbstbewußtheit: Die eigenen Gefühle verstehen und kritisch reflektieren.
- Selbststeuerung: Die eigenen Gefühle und das eigenen Handeln auch in schwierigen Situationen kontrollieren.
- Selbstmotivation: Die Fähigkeit, sich selbst zu motivieren und sich durch Niederlagen nicht demotivieren zu lassen.
- Empathie: Den Gesprächspartner und seine Situation verstehen.
- Soziale Kompetenz: Team- und Konfliktfähigkeit sowie Aufbau und Pflege von langfristigen Beziehungen.

Interkulturelle Kompetenz

Im Zeitalter der Globalisierung ist länder- und kulturübergreifende emotionale Intelligenz gefordert-interkulturelle Kompetenz. Empathie ist hier besonders wichtig, denn es geht darum, sich in Geschäftspartner und Kollegen hineinzuversetzen, die von ihrer Kultur oft völlig anderes geprägt sind und anders denken und handeln. In Verhandlungen mit Chinesen wird der PM in der Regel kein klares ´Ja´ oder ´Nein´ bekommen, sondern eher Zwischentöne hören, die interpretationsbedürftig sind. Ein schnelles und systematisches Abhaken von Tagesordnungspunkten ist in diesem Kulturkreis ebenfalls schwer möglich. Unter diesen Bedingungen konkrete Resultate zu erzielen, ist eine große Herausforderung

Technische Kompetenz

Der PM muß fachlich auf dem neuesten Stand sein und sein Wissen ständig weiterentwickeln. Das ist insbesondere in High-Tech-Branchen mit kurzen Produktlebenszyklen unabdingbar. Wichtig ist, dass der PM dies aus eigenem Antrieb tut und z.B. seinen Vorgesetzten auf entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen aufmerksam macht.

Strategische Orientierung

Die Entwicklungsfelder für neue Produkte und Dienstleistungen leiten sich aus der Unternehmensstrategie ab. Möchte sich ein Unternehmen z. B. im Bereich ´erneuerbare Energie´ positionieren, weil es hier attraktive Wachstumspotenziale sieht, so ergibt sich daraus der Auftrag für das Produktmanagement, in diesem Bereich Produktideen zu entwickeln.

Ideengenerierung/Ideenvorauswahl

Ausgehend von der übergeordneten strategischen Positionierung werden in dieser Phase nun systematisch die Ideen für potenzielle Innovationen entwickelt. Dabei werden Kreativitätstechniken wie z. B. Brainstorming, Synektik und morphologische Analyse angewandt. Im nächsten Schritt erfolgt mit Hilfe von Screening und Scoring-Verfahren eine Vorauswahl aus den generierten Ideen.

Produktkonzeption

Jetzt werden aus den ausgewählten Ideen Produktkonzepte entwickelt. Dazu werden in einem Lastenheft die Anforderungen an den Leistungsumfang und die Funktionalität des Produktes aus Markt- und Kundensicht definiert. Im Pflichtenheft werden diese Anforderungen dann in technische Spezifikationen in der Sprache des Unternehmens umgesetzt. Dabei wird das Produktkonzept bis auf die Ebene von Baugruppen und Einzelteilen beschrieben. Mit Hilfe der Wertanalyse schließlich wird die kostengünstigste Umsetzungskonzeption ermittelt.

Vermarktungsstrategie

Aufbauend auf den Produktkonzepten ist nun eine Vermarktungsstrategie zu entwickeln. Der Output dieser Phase ist ein strategischer Marketingplan. Die idealtypische Struktur eines solchen Plans ist wie folgt:

- Analyse des Markt- und Wettbewerbsumfeldes: Wie groß ist der Markt? Welche Wettbewerber gibt es? Welche Bedürfnisse haben die Kunden? Welche Stärken und Schwächen hat unser Produkt?
- Zukunftsprognosen: Welche Szenarien sind denkbar? Wie wird sich der Markt entwickeln?
- Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken-Analyse: Hier werden die Ergebnisse der Schritte 1 und 2 zusammengefasst und daraus die wichtigsten strategischen Herausforderungen abgeleitet.
- Festlegung der Ziele: Nachdem die Situation analysiert ist, werden die Ziele festgelegt. Welche Umsatz- und Gewinnziele sind möglich? Welcher Marktanteil kann in welchem Zeitraum erreicht werden?

- Definition der Marketing-Strategie: Mit welcher Strategie sollen die Ziele erreicht werden? Die Marketingstrategie beinhaltet die Definition der Zielsegmente, die Positionierung und den Marketing-Mix (7 P's).
- Aktivitätenplan: In diesem Schritt werden die Aktivitäten zur Umsetzung der Strategie zusammengefasst.
- Ergebniskontrolle: Kontrolle der Zielerreichung und Steuerung über Feedbackschleifen.

Wirtschaftlichkeitsanalyse

Durch die Wirtschaftlichkeitsanalyse wird sichergestellt, dass nur die Produktkonzepte ausgewählt werden, die den ökonomischen Zielvorstellungen des Unternehmens entsprechen. Produktkonzepte, die der Wirtschaftlichkeitsprüfung standhalten, werden zu einem vermarktungsfähigen Produkt weiterentwickelt. Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse wird eine Umsatz-, Kosten- und Gewinnschätzung durchgeführt. Dabei kommen u. a. Methoden wie die Break-Even-Analyse, Kapitalwertmethode und die Pay-off-Rechnung zur Anwendung.

Produktentwicklung

Nach erfolgreicher wirtschaftlicher Analyse wird das Produktkonzept in ein Neuprodukt umgesetzt. Die am Kundennutzen orientierten Produktmerkmale geben dabei die Entwicklungsrichtung vor. Der Prozess der Produktentwicklung kann in die 3 Phasen 'Konzipieren', 'Entwerfen' und 'Ausarbeiten' unterteilt werden. Zur Steuerung der komplexen Abläufe ist ein stringentes Projektmanagement erforderlich. Durch effizientes Kostenmanagement wird sichergestellt, dass die Kostentreiber über den gesamten Produktentwicklungsprozess hinweg im Griff gehalten werden. Im B-to-B-Bereich werden die Kunden oft in den Produktentwicklungsprozess eingebunden, um den Markteintritt zu erleichtern und durch frühe Korrekturen Zeit zu gewinnen.

Produktionsprozess

In dieser Phase werden den entwickelten Produkten, die nun in Form von Prototypen vorliegen, entsprechende Produktionsprozesse zugeordnet. Das Ergebnis ist ein Produkt, das nicht nur funktionsfähig, sondern auch in der Serie produzierbar ist. Zu dieser Phase gehören u. a. die Produktionsorganisation, Kapazitätsplanung, Produktionsanlauf, Supply Chain Management sowie Auftragsmanagement und Auslieferung.

Markterprobung

Durch die Markterprobung wird aus einem optimal produzierbaren Produkt ein marktfähiges Produkt, das die Kundenwünsche erfüllt oder übertrifft. Die aus der Markterprobung gewonnenen Kenntnisse dienen zur Optimierung der Vermarktungsstrategie. Ein zentrales Thema ist dabei die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft und Preissensibilität der Zielgruppen. Die gewonnenen Informationen helfen den Entscheidern, die gewinnoptimale Preisstrategie zu definieren. Bei Konsumgütern findet die Markterprobung in Form von Testmärkten, Storetests und Verkaufswellenforschung statt. Bei Investitionsgütern erfolgen Tests überwiegend durch die Anwender. Eine besondere Rolle spielen hier die 'Lead User' - Kunden, die ein besonderes Interesse an der Lösung ihres Problems haben und für Kooperationen und Informationsaustausch offen sind.

Markteinführung

Im Rahmen der Markteinführung ist eine Vielzahl von strategischen Entscheidungen zu treffen. Diese betreffen das Timing des Markteintritts, die Auswahl der Zielsegmente und der Zielkunden sowie den Marketingmix. Beim Timing geht es darum, ob eine Pionier- oder eine Folgerstrategie gewählt wird. Die Auswahl der Zielsegmente geschieht auf Basis von Attraktivitätskriterien wie z. B. Segmentgröße, Segmentpotenzial und Wettbewerbssituation. Für die Zielkundenauswahl ist die genaue Kenntnis des Kaufverhaltens (z. B. Frühadopter und Nachzügler) erforderlich. Schließlich geht es darum, den Marketingmix (7P's) entsprechend der ausgewählten Strategie zu gestalten.

Lifecycle-Management

Ziel des Lifecycle-Management ist es, die Produkte optimal in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus zu managen und eine maximale Lebensdauer und Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Der typische Produktlebenszyklus besteht aus den Phasen 'Einführung', 'Wachstum', 'Reife', 'Sättigung' und 'Rückgang'. Nicht alle Produkte durchlaufen jedoch zwangsläufig alle Phasen des Lebenszyklus. Insbesondere in der Anfangsphase ist es oft schwierig, die Position des Produkts genau zu bestimmen. Nichtsdestotrotz bildet das Lebenszyklus-Modell einen geeigneten Rahmen zur Ausgestaltung des Marketingmix in den verschiedenen Phasen.

Zusammenfassung

Spitzenleistungen im Produktmanagement basieren auf 3 Erfolgsfaktoren: 1. Das Produktmanagement ist optimal im Unternehmen zu positionieren, 2. Der Produktmanager muß über die erforderliche persönliche und fachliche Kompetenz verfügen, 3. Der Produktmanagementprozess muß klar definiert sein.

Mit diesem Dreiklang gelingt es Unternehmen, ihr Innovationstempo zu steigern, die Time-to-Market zu verkürzen und erfolgreicher auf veränderte Markt- und Kundenanforderungen zu reagieren.