

Produktmanagement – Die vergessene Disziplin

Obwohl die Bedeutung von Innovationen zugenommen hat, finden produktpolitische Aspekte im Management immer noch viel zu wenig Beachtung. Nur wer Produkte richtig konzipiert, produziert, gestaltet und vermarktet, kann jedoch am Markt erfolgreich sein.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- weshalb das Produkt im Management häufig vergessen wird,
- warum Produkte das Herzstück entwickelter Ökonomien darstellen,
- wie das Produktmanagement von morgen aussehen sollte.

CHRISTOPH HERRMANN, GÜNTER MOELLER

Einleitung

»Die Chefs wissen nicht, was sie herstellen.« (Michael Moore)

Wer Michael Moore kennt, weiß, dass er ein »Agent provocateur« ist und Übertreibungen gerne als Mittel einsetzt, um Aufmerksamkeit zu erzielen. Und doch steckt in seiner Aussage ein wahrer Kern. Viele – vor allem westliche – Manager haben sich in den vergangenen Jahren mehr und mehr vom Produkt entfernt. Statt sich immer wieder aufs Neue mit ihren Produkten auseinander zu setzen, sind die meisten Führungskräfte heute eher mit der Bewältigung von Zahlenkolonnen und von Managementmeetings beschäftigt. In seinem Buch »Hurra Amerika« stellt Michael Moore entsprechend erschrocken fest: »Nachts sahen wir in den Abendnachrichten einen Bericht über die japanische Autoindustrie. Direkt vor unseren Augen stand der Vor-

standsvorsitzende von Honda, Nobuhiko Kawamoto, mit der Nietpistole in der Hand am Fließband und baute einen Honda zusammen! Danach aß er mit den an dem Fließband beschäftigten Arbeitern in der Cafeteria zu Mittag. Am Ende des Berichts fuhr er mit seinem ein Jahr alten Honda Accord davon. Für Leute, die wie wir in Autoarbeiterfamilien aufgewachsen sind und aus der Heimatstadt von General Motors kommen, war das ein befremdlicher Anblick.« [8] Dass Michael Moore hier keineswegs nur etwas beschreibt, was für amerikanische Unternehmen gilt, sondern im Prinzip für viele Unternehmen weltweit, zeigt das Beispiel eines mit uns befreundeten Beratungsunternehmens: Dieses verkauft seit Jahren erfolgreich so genannte »Verbrauchertage« an Top-Manager. Hier erhalten diese die Möglichkeit, ein Mitglied ihrer Zielgruppe einen Tag lang zu begleiten. Dabei lernen sie, wie ein Kunde mit den Produkten des eigenen Unternehmens umgeht. Dass man heute in den Führungsetagen der Unternehmen immer häufiger auf einen »Markt- und Produktalphabetismus« trifft, der es notwendig macht, Manager in derartigen Spezialkursen wieder mit einer produktbezogenen Bodenhaftung auszustatten, hat nur wenig mit einer expliziten Ignoranz der Manager zu tun. Verantwortlich sind vielmehr die Führungssysteme der Unternehmen, in denen das Produkt so gut wie überhaupt nicht mehr vorkommt.

Die Realität des Produktmanagements

Überlegen Sie einmal, wie es in Ihrem eigenen Unternehmen um das Produktmanagement bestellt ist: Wer ist dort für das Produkt verantwortlich? In der Regel das Marketing. Und/oder – in eher technisch orientierten Unternehmen – das Engineering. Aber was ist mit dem Produktbewusstsein auf Top-Managementebene? Gibt es in Ihrem Unternehmen in der Führungsetage Personen, die tatsächlich, nein nicht Produktions-, Marketing- oder Einkaufs-, sondern explizit Produktverantwortung tragen? Und wie steht es um die Integration von Produktzielen in die komplexen Steuerungs-, Kontroll- und Entlohnungssysteme Ihres Unternehmens? Gibt es bei Ihnen etwa einen

Chief Product Officer (CPO), klare Produktkonzepte und -strategien oder gar in die Zukunft gerichtete Product Roadmaps? Nicht dass wir behaupten wollten, mit derartigen Instrumenten sei dem Produktmanagement schon Genüge getan. Was das Fehlen solcher Tools in der doch sonst so durchrationalisierten Unternehmenswelt allerdings deutlich macht, ist, wie wenig das Produkt im Mindset des heutigen Managements verankert ist – zumindest dann, wenn man es mit anderen Parametern wie zum Beispiel dem Shareholder Value oder der Marke vergleicht. Als unmittelbare Konsequenz daraus werden in vielen Unternehmen produktbezogene Entscheidungen primär dem mittleren oder unteren Management überlassen. Für den Vorstand werden diese dagegen meist erst dann relevant, wenn daraus umfangreiche Investitionen oder aber übergreifende Restrukturierungsmaßnahmen resultieren.

Natürlich gibt es zu dieser Diagnose auch eine Menge Gegenbeispiele. Von Prof. Artur Fischer, dem Erfinder des Kunststoff-Dübels und vieler anderer Dinge mehr, wird zum Beispiel berichtet, dass er mit seinen 86 Jahren immer noch jeden Tag ins Unternehmen kommt, um an neuen Produktideen zu basteln. Steve Jobs von Apple ist ein weiteres Beispiel für einen produktversessenen Vorstand, der durch seine überzeugende Produktpolitik maßgeblich für den aktuellen Erfolg von Apple verantwortlich ist. Ein derartiger Produktbezug auf Topmanagementebene ist, wenn man ehrlich ist, in der Praxis allerdings eher die Ausnahme. Vor allem die Vorstände großer Unternehmen tendieren in ihrer Alltagsarbeit immer wieder dazu, die Produktpolitik an den Rand zu drängen und eher als Nebenaspekt ihres Tätigseins zu betrachten. Das Produkt erscheint meist erst dann auf der Tagesordnung des Vorstandes, wenn Probleme auftauchen (zum Beispiel Qualitätsmängel, Rückrufaktionen) oder aber wenn festgestellt wird, dass das eigene Produktportfolio zu breit geworden ist und daher Entschlackungsmaßnahmen notwendig werden.

Wie groß die Misere um das Produktmanagement heute ist, zeigt sich jedoch vor allem daran, wie in der Praxis neue Produkte konzipiert und entwickelt werden. Natürlich ist sich jedes Wirtschafts-

Unternehmen heute darüber im Klaren, dass es neuer attraktiver Produkte bedarf, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Zahlreiche Untersuchungen zeigen jedoch, dass sich das Top-Management meist viel zu spät mit Entwicklungsfragen beschäftigt, nämlich meist erst dann, wenn grundlegende Konzeptionsentscheidungen bereits getroffen sind und ein erheblicher Teil der Entwicklungskosten bereits endgültig determiniert ist (vgl. Abb. 1). Auch die Lancierung neuer Inno-

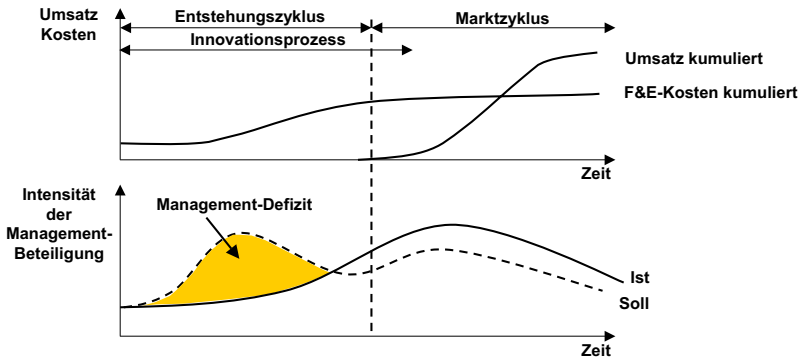


Abb. 1: Management-Defizite bei der Produktentwicklung (Quelle: Wildemann 2005)

ventionsprojekte findet in den meisten Unternehmen eher nach dem »Trial-and-Error«-Prinzip statt. Sie wird einzelnen Entwicklern, Ingenieuren oder so genannten »Innovation Labs« überlassen, die häufig in der Unternehmensorganisation eine Art Sonderstatus besitzen, daher aber auch meist nur unzureichend mit dieser vernetzt sind. Eine Konsequenz dieser Isoliertheit ist unter anderem, dass bei der Konzeption von neuen Produkten häufig das technisch Machbare, nicht aber das wirtschaftlich Sinnvolle im Vordergrund steht und diese daher häufig an den Bedürfnissen des Marktes vorbeientwickelt werden. So hat uns jüngst der Marketingchef eines globalen Markenherstellers im Bereich Fast Moving Consumer Goods gestanden: »Wenn ich ehrlich bin, kommen selbst bei uns die wichtigsten Impulse für neue Produkte immer noch aus dem Labor. Es wäre sicher notwendig, dass wir

unsere Innovationspolitik zukünftig stärker am Markt ausrichten.« Dieses Defizit wird durch ein direktes Involvement der Top-Führungsebene nicht unbedingt beseitigt, sondern manchmal sogar noch vergrößert. Während nämlich Vorstände in allen anderen Fragen der Unternehmensführung meist ein ausgesprochen starkes Markt- und Kostenbewusstsein besitzen, tendieren sie in Fragen der Neuproduktentwicklung nicht selten zu einer übersteigerten Ausgabefreudigkeit, die häufig keine Grenzen kennt. Die Geschäftsführerin eines internationalen Marktforschungsunternehmens hat dazu vor zwei Jahren in einem Gespräch mit uns festgestellt: »Wenn Vorstände erst einmal mehrere Millionen für die Entwicklung einer Produktidee ausgegeben haben, dann sind sie meist nicht bereit, zurückzustecken, wenn sie erkennen, dass diese am Markt nicht funktioniert. Lieber setzen sie gleich noch einmal 20 Millionen Euro in den Sand, statt mit Bedacht zu überlegen, ob das Produkt tatsächlich tragfähig ist.« Vor derartigen Irrationalitäten im Umgang mit dem Thema Innovation ist selbst eine Vorzeigebbranche wie die Automobilindustrie nicht gefeit. So vertraute uns der Designchef eines deutschen Automobilkonzerns kürzlich an, dass die Konzeption neuer Automobile bis vor wenigen Jahren noch Sache seines Vorstandschefs und einer kleinen Schar Vertrauter gewesen sei. Dass man dieses Thema nun auch strategisch angehen würde, sei für das Unternehmen ein ganz neuer Zustand.

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass im Prinzip beide Tendenzen für ein Unternehmen gefährlich sind: Eine Führungskultur, in der Produkt- und Innovationsfragen so gut wie überhaupt keine Rolle spielen, wie auch Strukturen, in denen einem falschen Produktkult gehuldigt und technische Neuerungen mit wirtschaftlichen Opportunitäten verwechselt werden. Wichtig ist letztendlich, dass beides in einem Unternehmen existiert: »Frei-Räume«, die es Mitarbeitern ermöglichen, kreativ neue Ideen zu entwickeln und ausprobieren zu können, und eine klare Vorstellung der Unternehmensführung darüber, wie man diese Ideen richtig bewertet und in Form absatzfähiger Produkte am Markt lanciert. Was passiert, wenn nur das eine davon existiert (zum Beispiel wenn Mitarbeiter in Innovationslaboratorien

geniale Ideen entwickeln, diese aber von der Unternehmensführung nicht erkannt oder nicht in marktfähige Produkte umgesetzt werden), zeigt das Beispiel Xerox.

Das Beispiel Xerox. Oder wie man ein enormes Marktpotenzial verschenkt

Xerox, das für die Produktion von Fotokopierern bekannte Technologieunternehmen mit Sitz in Stamford (USA), das heute mit 61.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 15,7 Mrd. US-\$ (2003) erwirtschaftet, wurde 1906 unter dem Namen »Haloid Company« gegründet mit dem Ziel fotografisches Papier herzustellen und zu verkaufen. 1938 gelang Chester Carlson die erste Kopie einer Schriftvorlage mittels der Xerografie, woraufhin das Unternehmen in Xerox umbenannt wurde. Was viele Menschen nicht wissen, ist, dass Xerox in seiner Geschichte weit mehr produziert hat als nur Kopierer, Kopierpapier oder – was heute ein weiteres Geschäftsfeld von Xerox darstellt – Software zur Verwaltung von Dokumenten. 1970 nämlich, als Xerox den Patentschutz für die Xerografie verlor und fürchtete, Marktanteile an japanische Kopiererhersteller abgeben zu müssen, wurde auf Anregung des Chefwissenschaftlers Jack Goldman das Xerox Palo Alto Research Center (kurz: Xerox PARC) gegründet. Ziel von PARC sollte es sein, neue Technologien für Xerox zu entwickeln, damit die Firma auch weiterhin die marktbeherrschende Stellung im Bereich der Bürotechnologie beibehalten könne. Und tatsächlich: PARC zeichnet sich für zahlreiche der heute noch relevanten Entwicklungen der Computertechnologie (vom Ethernet über die Computermaus und den Laserdrucker bis hin zur grafischen Benutzeroberfläche und dem Konzept des Laptops) verantwortlich. Mit Ausnahme des Laserdruckers, der von Xerox in Form des Laserkopierers vermarktet wurde, hat es Xerox jedoch nicht geschafft, diese Erfindungen erfolgreich auf den Markt zu bringen. Hauptursache hierfür war, dass das Top-Management bei Xerox zu lange zu stark auf das Geschäftsfeld des Fotokopierens fixiert war und das Potenzial der von PARC erarbeiteten Entwicklungen nicht richtig erkannte. So blieb es anderen Firmen (zum Beispiel Apple und Microsoft) vorbehalten, die Produktideen von Parc zu übernehmen und in marktliche Erfolge umzuwandeln (so geschehen beispielsweise mit der grafischen Benutzeroberfläche oder auch der Computermaus). Viele ehemalige PARC-Forscher haben sich mit ihren damaligen Erfindungen später selbstständig gemacht. Die prominentesten Beispiele hierfür sind unter anderem John Warnock, der Adobe gründete und seine Erfindung unter dem Namen Postscript am Markt einführte, und Robert Metcalfe, der 3Com gründete, um das Ethernet zu vermarkten.

Von Verkäufermärkten zu Produktmärkten

Es sind jedoch bei weitem nicht nur die negativen Benchmarks aus der Vergangenheit, die Führungskräfte dazu bewegen sollten, das Produkt stärker in das Zentrum ihres Tätigseins zu stellen. Auch die Gegenwart und die Tatsache, dass wir uns dort heute fundamental anderen Marktbedingungen gegenübersehen als noch vor wenigen Jahren, sind ein schwergewichtiges Argument hierfür. Am besten ist dies bei einem Vergleich der heutigen Marktsituation mit derjenigen zu erkennen, die zu Beginn des letzten Jahrhunderts das Marktgeschehen kapitalistischer Volkswirtschaften bestimmt hat (siehe Abb. 2). Damals bestand ein weitgehender Nachfrageüberhang. Die Menschen besaßen viele Dinge noch nicht (zum Beispiel in der Regel kein Auto). Des-

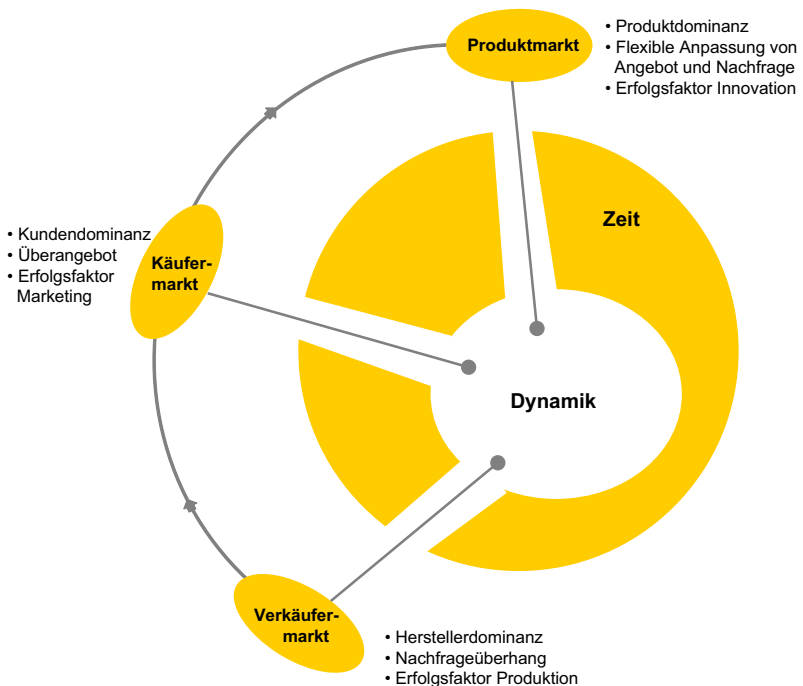


Abb. 2: Vom Verkäufer- über den Käufer- zum Produktmarkt

Das Produkt als Grundlage unternehmerischer Erfolge

»Die Neunzigerjahre sind das Jahrzehnt der Kundenorientierung. Vom Kundenclub über das Szenemarketing bis hin zum »Segment-of-One-Management™«. An sich verbirgt sich hinter dieser Entwicklung ein wichtiger und positiver Aspekt: Die meisten Unternehmen haben erkannt, dass der Kunde und seine Zufriedenheit eine zentrale Erfolgsvoraussetzung darstellen. Dabei hat sich jedoch gewissermaßen durch die Hintertür ein sehr fragwürdiges Kunden- und Produktverständnis eingeschlichen. Was den ersten Punkt anbetrifft, so suggerieren viele Kundenorientierungsmodelle nach wie vor, es handle sich beim Kunden um eine steuerbare Größe, die sich mithilfe relativ simpler Daten erfassen und »bearbeiten« ließe. Die Realität liefert uns jedoch ein völlig konträres Bild. Hier zeigt sich der Kunde immer mehr als »unmanageable consumer« (Yannis Gabriel u. Tim Lang), als »Fisch, der dem Marketingstrategen immer wieder aus den Händen gliedert« (Matthias Horx) und als »schizophrenes Wesen« (David Shah). Entsprechend fragwürdig ist die Vorstellung, der Kunde wisse immer genau, was er wolle, und eine sinnvolle Innovationspolitik sei die, welche sich primär an den Kundenbedürfnissen orientiere. In solchen Prämissen offenbart sich nicht nur ein beschränktes Kunden- und Innovationsverständnis, sondern auch ein sehr fragwürdiges Bild der unternehmerischen Rolle schlechthin. Unternehmen tun weit mehr, als nur vorgegebene Kundenwünsche umzusetzen. Sie schaffen aus sich selbst heraus ständig neue Produktlösungen und stellen somit eine wichtige Grundbedingung für das Fortbestehen wirtschaftlicher Dynamiken dar (Schumpeter). Will man die Kraft eines derart kreativen Unternehmertums neu entdecken, dann muss man auch das Produkt wieder stärker in das Zentrum der eigenen Überlegungen rücken. Dieses bildet nicht nur gemeinsam mit der Marke den eigentlichen »Value driver« eines Unternehmens. Es ist – im Gegensatz zum Kunden – als einzige Größe auch wirklich »gestaltbar«. Man darf also, um ein altes Marketing-Paradigma aufzugreifen, heute weder von reinen »Verkäufermärkten« noch von reinen »Käufermärkten« ausgehen. Stattdessen sind »Produktmärkte« zum eigentlichen Ausgangspunkt der eigenen Überlegungen zu machen. Allerdings sollte man dabei nicht den Fehler begehen, Produkte nur einseitig mit ihren objektiven Eigenschaften oder gar dem instrumentellen Nutzen gleichzusetzen, wie dies häufig getan wird. Worum es vielmehr geht, ist die Entdeckung der umfassenden Wirkungsweisen eines Produktes, die auf objektiven wie subjektiven, funktional-technischen wie symbolisch-kommunikativen Wirkmechanismen beruhen.« [2]

halb war die Marktmacht weitgehend auf Seiten der Verkäufer, die entsprechend die wesentlichen Marktkonditionen bestimmen konnte. Diese Epoche der »Verkäufermärkte« hielt praktisch bis in die Fünfziger- und Sechzigerjahre hinein an. Eine erhöhte Produktivität, das gestiegene Wohlstandsniveau und ein zunehmender Wettbewerb verursachten jedoch, dass diese »Verkäufermärkte« mehr und mehr durch

»Käufermärkte« abgelöst wurden. Diese waren durch ein prinzipielles Überangebot sowie die Notwendigkeit gekennzeichnet, den Kunden über extensive Marketingmaßnahmen an sich zu binden. Spätestens seit Beginn des neuen Jahrtausends ist auf vielen Märkten jedoch eine Art »Pattsituation« zu beobachten, bei der Käufer und Verkäufer gleichermaßen mit einer Situation des Übermaßes, des Overkills konfrontiert sind. Während es den Anbietern in Zeiten hoch flexibilisierter Supply-Chains, eines immer globaler werdenden Wettbewerbs und einer enormen Professionalisierung des Marketings immer schwerer fällt, überhaupt noch neue Möglichkeiten der Effizienz- und Absatzsteigerung für sich zu entdecken, sind viele Konsumenten mit dem überbordenden Angebot am Markt schlichtweg überfordert. Hinzu kommt eine wachsende Unzurechenbarkeit bei den Kunden und eine Konsumzurückhaltung, die mit traditionellen Marketing- und Werbemaßnahmen kaum mehr zu durchbrechen ist. Unter derartigen Marktbedingungen ist es durchaus berechtigt, von Produktmärkten zu sprechen. Nicht der Verkäufer oder Käufer sind die wichtigsten Machtfaktoren auf solchen Märkten, sondern das Produkt.

Weniger die produktionstechnischen Bedingungen (die sowieso kaum ein Kunde noch durchschaut) noch die Marke sind es, die unter den hier beschriebenen Marktvoraussetzungen den wesentlichen Ausschlag für eine Kaufentscheidung geben, sondern das jeweils angebotene Produkt, die jeweils angebotene Dienstleistung und natürlich deren jeweiliger Preis. Wer dabei nicht alleine auf das Preisargument setzen will (was in allen Marktlagen gefährlich ist), kommt daher nicht umhin, möglichst attraktive und innovative Produkte anzubieten. Sie sind häufig die einzige Grundlage, auf deren Basis man den immer unberechenbarer und zurückhaltender agierenden Kunden noch zum Kauf motivieren und für die eigene Marke gewinnen kann. Drei Beispiele, die belegen, was wir damit meinen.

⇒ *Der Automarkt:* Bis in die Neunzigerjahre hinein war der Automarkt in Deutschland relativ stark in der Hand der deutschen Hersteller. Daran hat sich in den vergangenen Jahren einiges verändert. Nicht nur, dass inzwischen ausländische Marken wie zum

Beispiel Toyota, Volvo oder Renault in der Kundenwahrnehmung deutschen Automarken wie Audi, BMW oder Mercedes-Benz erstaunlich nahe gekommen sind. Vor allem hat auch die absolute Markenbindung im Automarkt deutlich abgenommen. »Wir stellen immer häufiger fest, dass sich unsere Kunden im Grunde genommen erst im Moment des konkreten Produktkaufs für eine bestimmte Marke entscheiden. Natürlich ist dabei die Bedeutung des »relevant sets« nicht zu unterschätzen. Wenn aber das Produkt nicht stimmt, hat auch die Marke kaum noch einen Einfluss auf den Autokauf«, so der Leiter des Produktmanagements eines führenden deutschen Autokonzerns.

- ⇒ *Der Markt der Finanzdienstleistungen:* Der Markt der Finanzdienstleistungen in Deutschland verfügt im Unterschied zu anderen Märkten immer noch über eine erstaunlich hohe Kundenbindung. Trotz recht unterschiedlicher Konditionen wechseln Bankkunden in Deutschland nur äußerst selten ihre primäre Bankverbindung. Ganz anders verhält es sich dagegen mit allen zusätzlichen Bank- und/oder Versicherungsdienstleistungen. Neigten bis vor wenigen Jahren viele Kunden noch dazu, so gut wie alle Finanzgeschäfte über ihr Stamminstitut abzuwickeln, so sind heute bei derartigen Sekundärgeschäften in der Regel die konkreten Produktkonditionen für den jeweiligen Geschäftsabschluss des Kunden entscheidend.
- ⇒ *Der Modemarkt:* Sicherlich am erstaunlichsten ist, wie stark Produktargumente inzwischen sogar in den Branchen geworden sind, in denen die Marke bisher als wesentlicher Faktor des Markterfolges galt. Hier ist beispielsweise der Modemarkt zu nennen. So ist der enorme Erfolg, den die so genannten »Vertikalisten« wie H&M, Zara, Massimo Dutti und andere in den letzten Jahren erzielen konnten, nicht zuletzt ein Resultat ihrer konsequenten Produktpolitik: »Demokratischer Luxus«, sprich hoch attraktive, modische Produkte zu einem bezahlbaren Preis, dies ist nicht nur der Hauptgrund, warum sich diese Unternehmen inzwischen einen festen Platz im Einkaufsstätten-Set vieler jüngerer (und älterer)

Kundengruppen ergattert haben. Sie ist – wie die Abbildung 3 zeigt – auch Basis einer Wertschöpfung, von der die meisten traditionellen Modehändler nur träumen können.

Der neue Blick auf die Märkte von heute sollte nicht nur Unternehmensführer zu einem gänzlich anderen Umgang mit ihren Produkten bewegen. Er bildet auch die Grundlage für eine völlig neue Sicht auf den Kapitalmarkt. So geht die kürzlich geführte Diskussion um Hedgefonds und Heuschrecken, um den Ausverkauf der deutschen

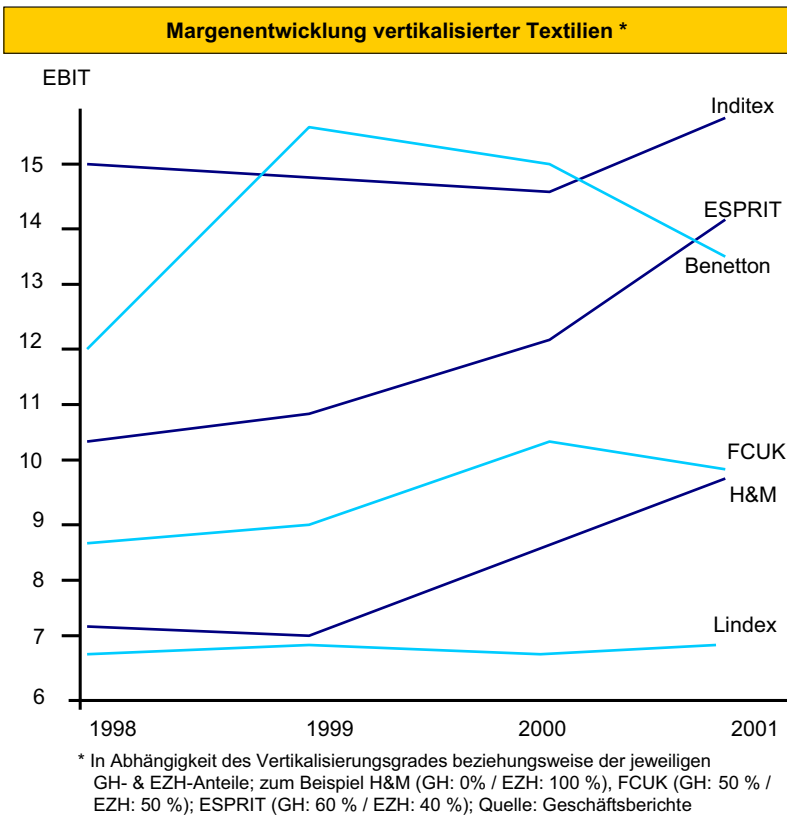


Abb. 3: *Margenvorteile durch vertikales Produktmanagement (Quelle: KPMG 2003)*

Wirtschaft und die Antwort der Politik darauf deutlich am Ziel vorbei. In Zeiten, in denen der rheinische Kapitalismus und die Deutschland AG zunehmend ihr Altenteil antreten, braucht es neue Mechanismen, die für ausreichend Kapital und Investitionsbereitschaft in Deutschland sorgen. Woher die Investoren kommen, spielt dabei im Grunde keine Rolle. Wichtig ist vielmehr, was sie mit ihren Investitionen vorhaben und wie sie sich im Hinblick auf die Zukunft der Unternehmen verhalten, in die sie investieren. Wer seine »Kühe« nur »melken« will und deshalb notwendige zukunftsorientierte Produktinitiativen verhindert, an dem ist Kritik durchaus angebracht. Wer jedoch hilft, Unternehmen strategisch neu auszurichten und dabei einen aktiven Beitrag zu mehr Markt- und Produktorientierung leistet, der muss eigentlich mit offenen Armen willkommen geheißen werden. »Strategische Investoren sind reinen Finanzinvestoren im Zweifel vorzuziehen«, so formulierte es jüngst ein Kollege von uns, der für die Unternehmensberatung Mercer tätig ist, in der Wirtschaftswoche. Es gibt zwei prominente Beispiele von Weltmarktführern, die belegen, dass er damit Recht hat: So ist beispielsweise die Familie Quandt, die als Mehrheitseigner dem BMW-Vorstand den Rücken frei hält, bekanntermaßen ein wichtiger Bestandteil des »Erfolgsrezepts BMW«. Auch das Unternehmen Bosch hat sich nicht zuletzt deshalb in den vergangenen Jahren derart erfolgreich am Markt behaupten können, weil das Unternehmen einer Stiftung gehört, die das Topmanagement nicht mit überzogenen Renditeerwartungen unter Druck setzt und so genügend Freiräume für eine zukunftsorientierte Produktpolitik lässt.

Neue Dimensionen im Umgang mit dem Produkt

Die bisherige Argumentation hat deutlich gezeigt, warum die Auseinandersetzung mit dem Produkt, vor allem aber die rechtzeitige und umsichtige Konzeption, Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte heute ein zentraler Kompetenzbereich für Unternehmen ist. Unternehmensführer sollten im Sinne einer »Innovation Governance« daher stärker selbst Verantwortung für die Produktpolitik ihres Unternehmens übernehmen. Darüber hinaus müssen sie jedoch auch die

Voraussetzungen dafür schaffen, dass sich auch die sonstige Organisation stärker und effizienter mit Fragen der Produktinnovation und des Produktmanagements beschäftigt.

Produktmanagementaufgaben dürfen aus unserer Sicht nicht alleine dem Marketing oder dem Engineering überlassen werden. Notwendig sind vielmehr integrative Produktmanagementprozesse, welche dem »3-Phasen-Trichter« der Innovation folgend von der Ideen- und Konzeptionsphase über die Produktionsvorbereitungsphase bis hin zur Realisierung und Vermarktung reichen und dabei sämtliche Unternehmensbereiche integrieren (siehe Abb. 4). Vorbild

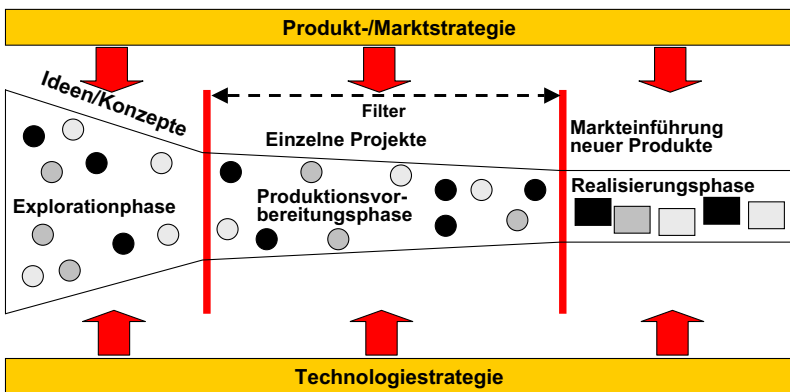


Abb. 4: Der »3-Phasen-Trichter« der Innovation (Quelle: ILTIS/4Managers 2005)

in dieser Hinsicht ist wiederum BMW, wo Jahre vor der eigentlichen Produkteinführung nicht nur Ingenieure und Designer das neue Fahrzeug entwickeln, sondern parallel dazu und eng mit diesen vernetzt bereits das Marketing, der Vertrieb und die Kommunikation an entsprechenden Vermarktungskonzepten arbeiten. Der Gesamtprozess der Produktentwicklung und der Produktrealisierung lässt sich dabei grundsätzlich in acht Kernphasen unterteilen: die Produktanalyse, die Produktstrategie, die Produktdefinition und -konzeption, die Produktgestaltung, die Produkterstellung sowie die Produktvermarktung

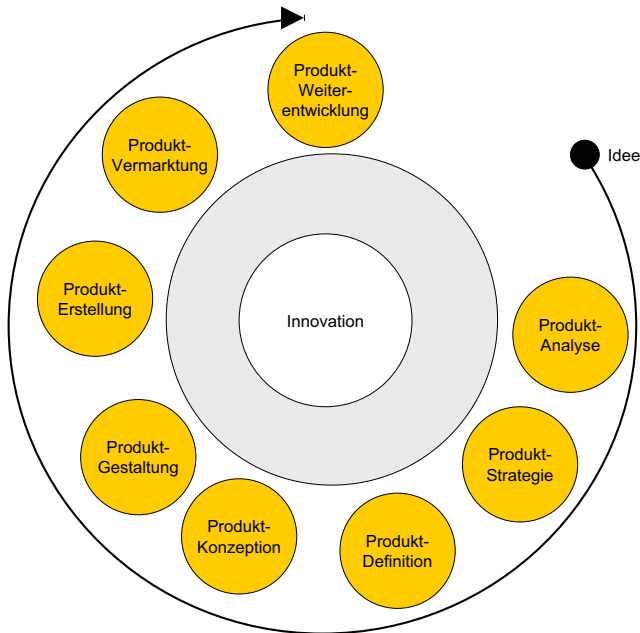


Abb. 5: *Stufen eines integrierten Produktmanagementprozesses*

und die Produkt-Weiterentwicklung (vgl. Abb. 5). Wichtig bei der Umsetzung dieser Phasen ist, dass diese keineswegs sukzessiv, sondern eher iterativ und eng verzahnt erfolgen sollte. So ist es zum Beispiel von entscheidender Bedeutung, Fragen der Produktgestaltung und der Produktvermarktung schon in der Phase der Produktanalyse, der Produktstrategie und der Produktkonzeption zu berücksichtigen. Viele Unternehmen begehen heute immer noch den Fehler, dass sie zunächst ein Produkt entwickeln und sich erst im Nachhinein Gedanken über dessen ästhetische Gestaltung und die entsprechende Vermarktbarkeit machen. Dabei zählt das Design, vor allem aber auch die Schnittstelle zwischen Kundenbedürfnissen und neuen technischen Lösungen heute zu den wichtigsten Innovationsquellen, die Unternehmen für sich nutzen können.

Vom Produkt zum Portfolio

Nun ist es in der Regel nicht Ziel der meisten Unternehmen, mit nur einem Produkt am Markt erfolgreich zu sein. Einzelnen Unternehmen (wie zum Beispiel Red Bull) mag dies gelungen sein. In der weltweiten Wirtschaft sind sie damit jedoch eher die Ausnahme denn die Regel. Insofern besteht eine weitere Herausforderung der Innovation Governance heute darin, nicht nur einzelne neue Produkte zu entwickeln, sondern gleich ein ganzes Portfolio davon erfolgreich in die Zukunft zu führen. Aus kritischer Distanz betrachtet, lassen sich im Portfoliomanagement aktuell zwei gegensätzliche Trends erkennen: Während in einzelnen Branchen eine deutliche Tendenz zur »Überdifferenzierung« zu erkennen ist (so zum Beispiel in der Automobilbranche, wo inzwischen kaum mehr jemand die Vielfalt der angebotenen Modelle, Varianten, Hybrid- und Multi-Purpose-Fahrzeuge zu überschauen vermag), beginnen andere Branchen (zum Beispiel die Brauereiwirtschaft) das Portfoliomanagement gerade erst für sich zu entdecken. Dabei müssen sie feststellen, dass klassische Instrumente der Portfoliobewertung (wie zum Beispiel die berühmte Portfolio-Matrix oder die Lebenszykluskurve) nur bedingt geeignet sind, um stimmige Zukunftsstrategien für das eigene Unternehmen zu entwickeln. Diese Tools haben in der Vergangenheit jedenfalls immer wieder zu Fehleinschätzungen im Hinblick auf die Zukunft geführt. So gehören einige Produkte, die vor wenigen Jahren noch als »arme Hunde« oder gar als veraltete »degenerierte« Produkte galten, inzwischen zu den deutlichen Wachstumsbringern im Biermarkt (so zum Beispiel die so genannten »Mischbiere« oder auch die »traditionellen Spezialitäten«, die zugegebenermaßen heute gänzlich neu inszeniert werden).

Das Beispiel belegt, dass Unternehmen heute neue Techniken der Produktplanung und der Produktkonzeption brauchen, um ein schlagkräftiges Produktportfolio für die Zukunft zu entwickeln. Ein innovatives Instrument hierbei stellen zum Beispiel Produkt-/Erlebnisweltmatrizen dar. Sie ermöglichen Unternehmen, Markt- und Portfoliobeurteilungen vorzunehmen und innovative Produktlösungen zu konzipieren, ohne dabei vornehmlich gleich an bestimmte

Zielgruppen denken zu müssen. Im Mittelpunkt der Analyse stehen stattdessen die zwei zentralen Angebotsdimensionen, die den Absatz-erfolg von Produkten heute beeinflussen: Dies ist zum einen die Dimension der faktischen Produkteigenschaften (wie sind die Produkte zusammengesetzt, welchen objektiven Nutzen stiften sie, auf welchen Technologien oder Inhaltsstoffen bauen sie auf) und die Erlebnisweltdimension (wie werden die Produkte inszeniert, welche Welten werden rund um diese aufgebaut, welche Zugangsmotive lassen sich damit bedienen). Der Markt der Brauereiprodukte zum Beispiel bietet entlang der Produktdimension insgesamt fünf und entlang der Erlebnisweltdimension vier zentrale Angebotsfelder. Diese Kombination erzeugt ein Produkt- & Erlebnisweltraster mit insgesamt 20 Feldern (siehe Abb. 6). Ordnet man nun in dieses das eigene Produktportfolio aber auch sonstige Marktangebote und typische Absatzkanäle ein, dann lassen sich schnell unbesetzte Felder entdecken. Ebenso ist es möglich, auf der Basis eines solchen Grundrasters hervorragend Alternativszenarien für innovative Produkte durchzuspielen. So bietet etwa der Bereich der Trend- und Lifestylebiere heute Differenzierungsmöglichkeiten, die über die hier vorgestellten fünf unterschiedlichen funktionalen Dimensionen (klassisches Bier, Bier+/Biermischungen, reduzierte Biere, alkoholfreie Biere und sonstige biernahe Produkte) deutlich hinausgehen. Erlebnisorientierte Mikrosegmente, die diesen Markt heute bestimmen und gewissermaßen quer zu den obigen Produktfeldern liegen, sind zum Beispiel das der Global Brands (Heineken), der Flavoured-Biere (Desperados), der Ethno-Biere (Corona, Sapporo) oder auch der Bierspezialitäten mit Kult-/Szenecharakter (zum Beispiel Flensburger).

Noch effektiver sind Produkt-/Erlebniswelmatrizen, wenn sie mit so genannten Product Roadmaps kombiniert werden. Darunter sind visuelle Landkarten zu verstehen, in denen mögliche Zukunftsszenarien für das eigene Technologie-/Produkt-/Angebotsportfolio mit Trends und der jeweiligen Unternehmensstrategie verknüpft werden (siehe Abb. 7). Anders als bei klassischen Szenarioanalysen, lassen sich mithilfe von Product Roadmaps nicht nur Zukunftsbilder zur

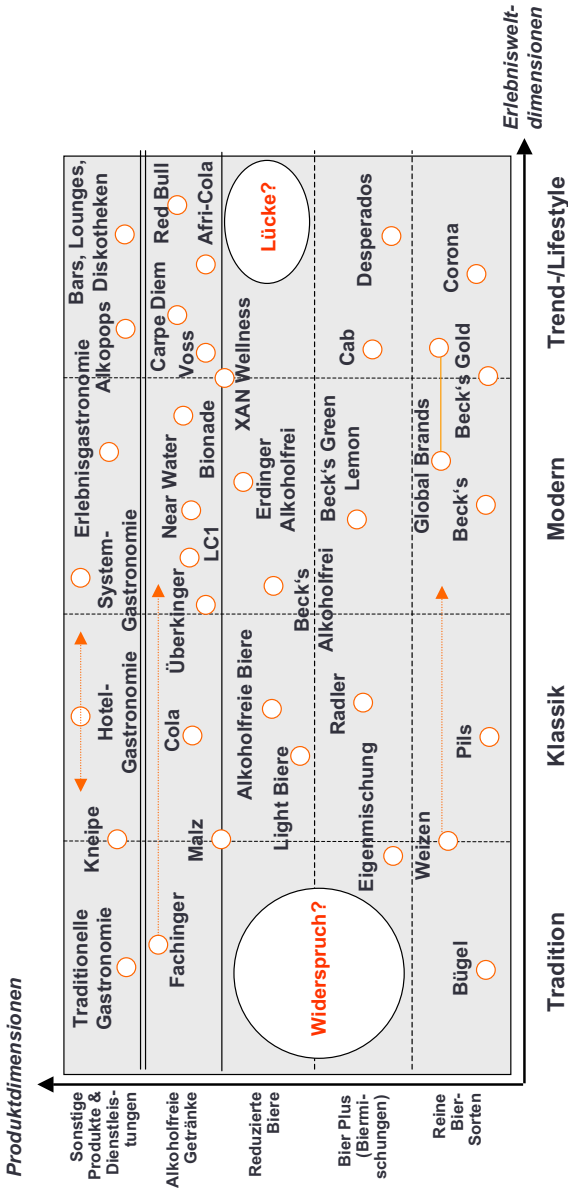


Abb. 6: Produkt-/Erlebnisweltmatrix am Beispiel des Biermarktes (Quelle: hm+p 2005)

Beschreibung allgemeiner Umfeldentwicklungen generieren. Das Ziel von Product Roadmaps ist vielmehr, diese als Folie für das kreative Durchspielen möglicher eigener Angebotsszenarien zu nutzen und auf ihrer Grundlage eine retrograde Produktentwicklung aus der Zukunft in die Gegenwart (und nicht umgekehrt von der Gegenwart in die Zukunft) zu ermöglichen.

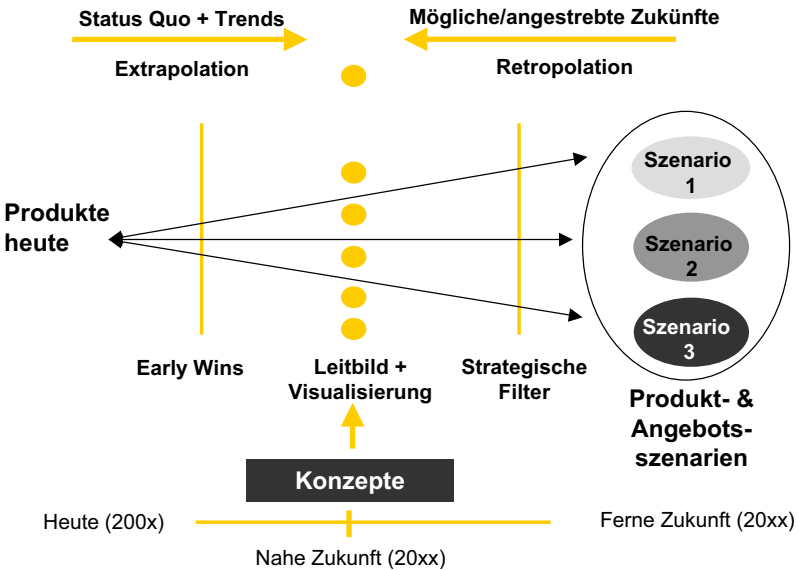


Abb. 7: Das Roadmapverfahren (Quelle: hm+p 2005)

Sexy products sell

Vor dem Hintergrund des hier Gesagten tun Unternehmen gut daran, wenn sie sich wieder stärker auf ihre Produkt- und Angebotskompetenzen besinnen. Gelingt ihnen dies, dann können sie sich meist einen Großteil der sonst notwendigen Marketing-Spendings sparen. Wenn nämlich das Produkt überzeugt, braucht es dafür meist gar keine Werbung mehr. Als beispielsweise BMW das aktuelle Z4-Modell auf den Markt brachte, da stellte das Unternehmen seine bundesweite Einführungskampagne unter das Motto: »Brauchkribbeln beginnt in

den Augen«. Ein schöner Slogan, der aber nur deshalb funktioniert, weil der Z4 in den Augen seiner Käufer ein äußerst attraktives Produkt ist. Der Versuch, ein schlecht gemachtes Produkt alleine über die Kommunikation zu vermarkten, ist automatisch zum Scheitern verurteilt. Gerade in Zeiten des Market Overkills ist es besser, weniger Geld in die Produktvermarktung denn in die Produktkonzeption zu stecken. Bestes Beispiel hierfür ist der IXO von Bosch (siehe Abb. 8). Der IXO ist nicht nur ein Beleg für eine überaus erfolgreiche Produktpolitik. Er zeigt auch, wie man selbst in gesättigten Märkten mit stimmigen Produktkonzepten noch Verkaufsschlager produzieren kann.

Das Beispiel IXO. Oder wie Innovationskraft und Lösungskompetenz den erfolgreichsten Akku-Schrauber der Welt schufen.

BOSCH Power Tools (PT) ist seit Jahrzehnten bekannt für seine Innovationskraft und Produktkompetenz. Wesentlicher Träger des Wachstums von Bosch PT sind richtungsweisende Innovationen. Eindrucksvolles Beispiel ist der IXO, der weltweit erste Akkuschauber mit Lithium-Ionen Akku-Technologie. Mit über 2,5



Abb. 8: *Der IXO von Bosch*

Mio. verkauften Stück seit seiner Markteinführung im Herbst 2003 ist der IXO derzeit das meistverkaufte und begehrteste Elektrowerkzeug der Welt. Möglich wurde dieses kleine, leistungsstarke Werkzeug erst durch die konsequente Entwicklung innovativer Akku-Technologien im Hause Bosch. Ein wesentlicher Clou dieser neuen Akku-Technik gegenüber den bisher üblichen NiCd-Akkus ist die sehr geringe Selbstentladung sowie die Beseitigung des bekannten Memory-Effekts. Einmal aufgeladen, steht der größte Teil der Energie selbst nach einem Jahr ohne Gebrauch

noch zur Verfügung und die Akku-Kapazität bleibt über die gesamte Lebensdauer gleich. Zum Erfolg des IXO trug darüber hinaus auch die besonders kleine Bauweise der Akkuzellen bei, die etwa 30 bis 40 Prozent leichter sind als vergleichbare NiCd-Zellen. Dadurch konnte der IXO konsequent in Größe und Gewicht reduziert werden. Das Metier dieses kleinen innovativen Akku-Schraubers sind somit auch die vielen kleinen Schraub- und Montagearbeiten im Haushalt. Der ergonomisch gut geformte Pistolengriff, die einfache und sichere Bedienung und das überaus gefällige Design erreichen Männer und Frauen gleichermaßen. Und selbst Ungeübte finden Gefallen am Heimwerken. Doch Bosch ruht sich auf diesen Erfolg nicht aus. Im Frühjahr 2005 führte Bosch eine Weiterentwicklung des IXO erfolgreich in den Markt ein. Und die kontinuierlichen Fortschritte in der Lithium-Ionen-Akkutechnik nutzen die Bosch-Entwickler für neuartige Akkuschauber und Akku-Bohrhämmer. Mit innovativen 36-Volt-Akkus ausgerüstet bringen diese Akku-Maschinen erstmals dieselbe Leistung wie vergleichbare Schrauber oder Bohrhämmer mit 230-Volt-Motoren. Diese Produkte werden aktuell weltweit in den Markt eingeführt.

Literatur

- [1] ALBERS (2002), ALBERS, SÖNKE U. HERRMANN, ANDREAS, *Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden 2002*
- [2] BUCK (1998), BUCK, ALEX, HERRMANN, CHRISTOPH U. LUBKOWITZ, DIRK, *Handbuch Trendmanagement, Innovation und Ästhetik als Grundlage unternehmerischer Erfolge, Frankfurt/Main 1998*
- [3] HILTZIK (1999), HILTZIK, MICHAEL, *Dealers of Lightning – XEROX PARC and the Dawn of the Computer Age, Harper Business 1999*
- [4] KELLY (2001), KELLY, TOM U. LITTMAN, JONATHAN, *The art of innovation, Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm, New York 2001*
- [5] KELLY (2005), KELLY TOM U. LITTMAN, JONATHAN, *The ten faces of innovation: Ideo's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization, New York 2005*
- [6] KPMG (2003), KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft, *Geschäftsbereich Consumer Markets (Hrsg.), Trends im Handel 2005 – Ein Ausblick für die Branchen Food, Fashion & Footware, Studie, Köln 2003*
- [7] MATYS (2005), MATYS, ERWIN, *Praxishandbuch Produktmanagement, Frankfurt/Main 2005*
- [8] MOORE (2004), MOORE, MICHAEL, *Ochsen vorm Berg – Wer sich je wunderte, warum amerikanische Produkte so wenig taugen, kann nun aufhören, sich zu wundern: Die Chefs wissen nicht, was sie herstellen. Ein Eignungstest, Vorabdruck aus: Moore, Michael u. Glynn, Kathleen, Hurra Amerika! «Adventures in a TV Nation». Aus dem Englischen von Helmut Dierlamm und Norbert Juraschitz, erschienen in: Die Weltwoche, Ausgabe 28/2004*
- [9] PEPELS 1999, PEPELS, WERNER, *Kompaktlexikon Produktmanagement, München u. Wien 1999*
- [10] SEIDEL 2005, SEIDEL, MICHAEL, *Methodische Produktplanung – Grundlagen, Systematik und Anwendung im Produktentstehungsprozess, Karlsruhe 2005*
- [11] TROTT 2004, TROTT, PAUL, *Innovation Management and New Product Development (2nd Edition), New Jersey 2004*
- [12] WILDEMANN (2005), WILDEMANN, HORST, *Roadmapping, Leitfaden zur Planung und Erschließung von Zukunftspotenzialen im Unternehmen, hrsg. vom TCW Transfer-Centrum für Produktionslogistik und Technologiemanagement, 3. Auflage, München 2005*

Webtipps

<http://www.businessweek.com/innovate>

Website der Zeitschrift Business Week zum Thema Produktentwicklung/Innovation

<http://www.themanager.org/Knowledgebase/Strategy/Portfolios.htm>

Beiträge zum Thema Portfolio-Management

<http://www.bcg.de/bcg/klassiker/portfolio/index.jsp>

Die klassische 4-Feld-Portfoliomatrix von BCG

<http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus>

Übersichtsbeitrag von Wikipedia zum Thema Portfolioplanung

<http://www.pdma.org/journal/>

Website des Journal of Product Innovation Management

<http://www.windley.com/docs/Product%20Management.pdf>

Grundlagenpapier zum Thema Produktmanagement

<http://www.bosch-ixo.com>

Produktinformationen zum IXO von Bosch

Zusammenfassung

Unternehmen müssen sich zukünftig sehr viel stärker mit dem Thema Produktmanagement auseinandersetzen, als sie dies in der Vergangenheit getan haben. Ausschlaggebend dafür ist die gewachsene Bedeutung von Produktmärkten, auf denen Kaufentscheidungen vornehmlich auf der Basis des jeweiligen Produktangebots, nicht mehr jedoch nur auf der Grundlage der Marke oder sonstiger marketingstrategischer Maßnahmen gefällt werden. Dabei sollten die Führungskräfte selbst Verantwortung für die zentralen Innovationsprojekte in ihrem Unternehmen übernehmen. Darüber hinaus müssen sie einen integrativen Produktentwicklungsprozess sicherstellen und zu einer neuen Form der Portfolioplanung übergehen. Hierbei sind ihnen innovative Instrumente wie zum Beispiel Produkt-/Erlebnismatrisen und Product Roadmaps behilflich.