

Erfolgsfaktoren im Produkt- und Portfoliomanagement

Die Herausforderungen in vielen Märkten werden weiter zunehmen. Ein professionelles Produkt- und Innovationsmanagement ist zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen erfolgskritisch.

Im ersten Teil des Praxisberichts, der in *markenartikel* 3/2024 erschienen ist, wurde die Bedeutung der Marke als Kompass für die Produktentwicklung dargelegt. Im zweiten Teil werden nun konkrete Maßnahmen vorgestellt, wie Produkt- und Portfoliomanager ihre Sortimente markenprägender, wettbewerbsfähiger und gleichzeitig profitabler machen können. Drei Schritte haben sich in der Beratungspraxis bewährt.

Phase 1: Erfolgspotenziale erkennen

In der ersten Projektphase geht es im Kern um die Identifizierung wertsteigernder Ansatzpunkte zur Profilierung und Verbesserung der Profitabilität des Gesamtportfolios. Hierbei muss unter anderem die Sortimentsbreite und -tiefe auf den Prüfstand gestellt werden, um Profilierungs- und Kostensenkungspotenziale aufzudecken. Nicht selten werden Produkte mit Funktionen und/

oder Features überfrachtet; es fehlt eine konsequente Fokussierung auf den für Kunden relevanten Hauptnutzen, der zugleich auch auf die Marke einzahlt. Entsprechend müssen in der Konzeptphase Produktfunktionen und Features hinreichend untersucht und die Frage beantwortet werden, welche Funktionen für Kunden kaufrelevant, markenprägend und zugleich dem Wettbewerb überlegen sind. Produktkonzepttests mit ausgewählten Kunden, aber auch Funktionskostenanalysen zeigen nicht nur konkrete Ansatzpunkte zur Kostensenkung auf, sie helfen auch, Produkte zu profilieren und im Wettbewerb zu differenzieren.

Phase 2: Strategien initiieren

Im zweiten Schritt werden die Erkenntnisse aus der Analysephase in konkrete Profilierungs- und Profitabilitätsstrategien überführt. Dabei sollten jedoch

Phase 1: Erfolgspotentiale erkennen & Konsequenzen ableiten

1. Qualitative Analysen (Innovations-/Produktstärke, Portfolio Stärken/Schwächen, Marken-/Produktidentität, Designprägnanz Kundenorientierung...)
2. Quantitative Analysen (u.a. Umsatz-/Ertragsentwicklungen, Deckungsbeiträge, Profitabilität, Funktionskosten...)
3. Etc.

Phase 2: Erfolgspotentiale in strategische Initiativen überführen

1. Portfolio-Vision (zukünftige Profilierungs- und Wachstumspotentiale)
2. Sortimentsstrukturierung (Upselling Potentiale realisieren)
3. Portfolio Vision in konkrete Produkt-/Design- und Innovationsstrategien sowie Roadmaps überführen
4. Etc.

Phase 3: Produkt- & Innovationserfolge managen

1. Idea-to-Market Prozess etablieren, Geschwindigkeit und Qualität kontinuierlich steigern
2. Agilität im Produkt-/Design- und Portfolio-Management fördern und fördern
3. Kultur, Führung und Projektteams stärken
4. Etc.

Quelle: hm+p | Herrmann, Moeller + Partner

überstürzte, rein taktische Maßnahmen zur Kostensenkung vermieden werden. Eine nachhaltige Sortimentsprofilierung und Verbesserung der Rentabilität aller Portfolioprojekte benötigt einen klaren strategischen Kompass in Bezug auf das marken- und kundenrelevante Produktversprechen. Solange diese strategischen Leitplanken nicht vorliegen, können Maßnahmen weder zielgenau geplant, noch auf Erfolgswirkungen hin überprüft werden. Folgende Aufgaben stehen in dieser Phase im Mittelpunkt:

- **Portfolioleitbild:** Ein Portfolioleitbild beschreibt ein realistisches Idealbild in Bezug auf das zukünftige Gesamtportfolio. Es baut auf Markt-, Branchentreiber- und Kundenanalysen im Sinne einer strategischen Frühaufklärung auf. Es setzt die strategischen Leitplanken für ein geordnetes Wachstum, identifiziert Zielgruppenerwartungen und setzt Innovationsfelder. Somit ermöglicht das Portfolioleitbild eine orientierungstiftende, risikominimierende Ressourcen-Allokation.
- **Portfolio- und Produktsegmentstrategie:** Auf Basis der Ergebnisse der Portfolioanalyse und des Portfolioleitbildes geht es bei der Portfoliostrategie um die strategische Ausrichtung aller Produktaktivitäten mit dem Ziel, eine verbindliche Product Roadmap für alle Produktsegmente zu erarbeiten. Hier liegen unausgeschöpfte Potenziale, aber auch noch erhebliche 'Klumpenrisiken', denn zahlreiche Unternehmen erwirtschaften im Durchschnitt 80 Prozent ihres Gesamtumsatzes mit nicht einmal 20 Prozent ihrer Produkte.
- **Markenprägende Produkte:** Im Rahmen der kontinuierlichen Pflege, Weiterentwicklung, Differenzierung und Variation bestehender Angebote

sollte darauf geachtet werden, dass nur Produkte in den Markt eingeführt werden, die einen messbaren, kundenrelevanten und zugleich markenprägenden Mehrwert (Nutzen) bieten.

- **Absatzerfolg durch Sortimentsstrukturierung:** Verkaufstarke Sortimente mit höheren Abverkaufszahlen zeichnen sich durch sogenannte 'good-better-best' Sortimentsklassifizierungen aus. Sie verbessern nicht nur die Orientierung für Kunden, sie sind darüber hinaus auch in der Lage, Up-Selling-Strategien maßgeblich zu unterstützen. Markenhersteller wie Bosch oder Gardena haben schon vor Jahren damit begonnen, ihre Sortimente nach klaren Segmentierungskriterien zu strukturieren und damit die Markenattraktivität und den Abverkauf signifikant gesteigert.
- **Kundendaten als Erfolgstreiber:** Noch nie waren Kunden so gut informiert, kritisch, anspruchsvoll und wechselbereit wie heute. Kundendaten zählen zum unverzichtbaren Handwerkszeug erfolgreicher Produkt-, Portfolio- und Markenmanager. Nur wer weiß, was seine Kunden bewegt, kann sie auch bewegen! Das Produktmanagement muss sich systematisch mit den Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen seiner Kundengruppen auseinandersetzen und die gewonnenen Erkenntnisse in der erfolgskritischen Phase der Ideen- und Konzeptentwicklung einfließen lassen.

Phase 3: Produkt- & Innovationserfolge managen

Der Erfolg von Marken und Produkten entscheidet sich nicht zuletzt durch die Art und Weise, wie Menschen in einem Unternehmen entlang ihrer Wertschöpfungs-

Typische Defizite in Entwicklungsprojekten

1. Unklare strategische Leitplanken (z.B. in Bezug auf Marke, und Portfolio)
2. Unzureichende projektbezogene Kundendaten (User Insights & Needs)
3. Fehlende markenprägende Produktkriterien
4. Keine systematische Konzeptentwicklung – fehlende Fokussierung auf zentralen Hauptnutzen, keine systematische Konzeptevaluierung
5. Unzureichende bereichsübergreifende Zusammenarbeit
6. Keine klaren Entscheidungskompetenzen, Verzögerungen entlang des Entwicklungsprozesses
7. Etc.

Quelle: hm+p | Herrmann, Moeller + Partner

Erfolgswirkungen des Idea-to-Market Prozesses

1. Signifikante Erhöhung der Erfolgsquote von Innovations- und Produktentwicklungsprojekten
2. Deutliche Beschleunigung der Produktentwicklung
3. Stärkung der Markenidentität durch Nutzung markenprägender Produktkriterien in Entwicklungsprojekten
4. Mehr Entscheidungssicherheit bei der Auswahl von Produktkonzepten
5. Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit in den Projektteams
6. Stärkung der Innovations- und Teamkultur
7. Etc.

kette zusammenarbeiten. Ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor ist hierbei der Idea-to-Market-Prozess. Dieser beschreibt einen strukturierten markt- und kundenorientierten Entwicklungsprozess – von den strategischen Vorarbeiten über die Ideen- und Konzeptentwicklung bis hin zur Serienfertigung und Markteinführung.

Die Grundidee ist so einfach wie überzeugend: Die häufig chaotisch ablaufenden Entwicklungsphasen werden in kleine, aufeinander aufbauende Projektschritte und Aktivitäten gegliedert. Jede Entwicklungsphase besitzt klar umrissene Ziele und Aufgaben, die von einem (hoffentlich) interdisziplinären Team abgearbeitet werden. Am Ende einer Projektphase entscheidet das Projektteam (bzw. ein Steering Board) anhand festgelegter 'Go-Stopp'-Kriterien, ob das Entwicklungsprojekt weitergeführt, vertieft oder gänzlich gestoppt wird. Konsequenterweise gelebt, leisten derartige Gating-Prozesse einen nachweisbaren Beitrag zur Erhöhung der Erfolgsquote von Produkt- und Innovationsprojekten.

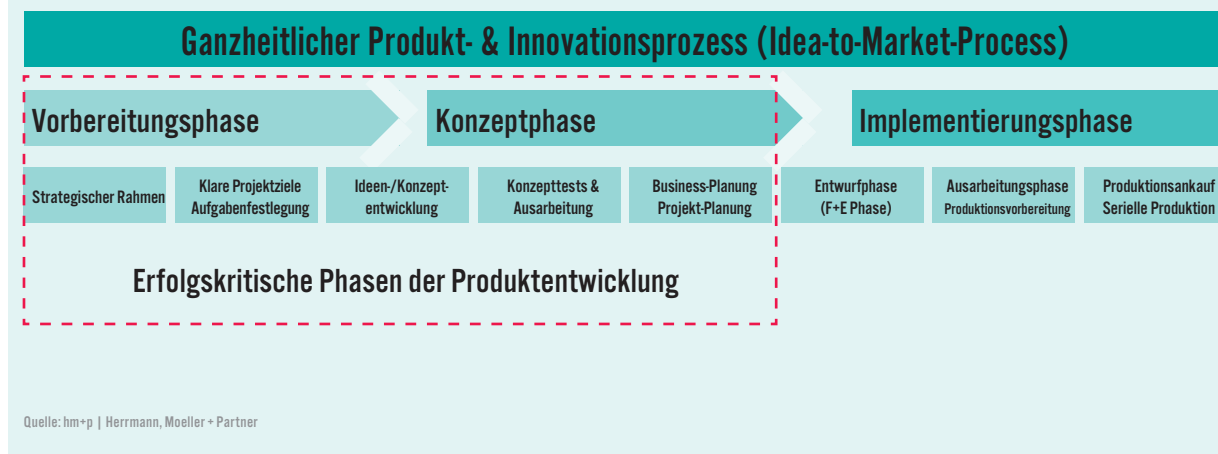
Zugleich lassen sich mit dem Idea-to-Market-Ansatz und dem gezielten Einsatz der richtigen Methoden auch Entwicklungszeiten deutlich verkürzen. Folgende Aspekte gilt es zu berücksichtigen:

- Unterscheidung zwischen Prozessen und Methoden: Moderne Idea-to-Market-Prozesse beschreiben logische, aufeinander aufbauende Entwicklungsschritte, die von den analytischen Vorarbeiten, einer systematischen Ideen- und Konzeptentwicklung bis hin zur detaillierten Produktentwicklung und Markteinführung reichen. Klassische und agile Methoden hingegen setzen auf der Projektmanagementebene an. Ziel ist es, die Aufgabenbearbeitung innerhalb konkreter Projektphasen so zu systematisieren, dass Projektteams fokussierter, flexibler und letztendlich auch erfolgreicher zusammenarbeiten können. Im Idealfall verbessern Methoden die Motivation und Lernfähigkeit von Projektteams sowie die Geschwindigkeit in der Bearbeitung klar definierter Aufgaben innerhalb eines Projektschrittes. Die größten Wirkungen erzielen agile Methoden in der Ideen- und Konzeptphase.
- Anpassung der Prozesse und Methoden an das Projekt: Prozesse und Methoden sollen Projektteams im Arbeitsalltag unterstützen und keine Ressourcen unnötig verbrennen. Dies gelingt dann, wenn Produkt- und Innovationsprozesse sowie Methoden an die Beschaffenheit konkreter Projektaufgaben angepasst werden. So lassen sich zum Beispiel Projekte mit einer hohen Planungssicherheit, klaren Zielen und geringen Risiken mit vereinfachten Prozessabläufen und klassischen Projektmanagementmethoden angehen. Derartige Projekte finden wir zum Beispiel im Rahmen der kontinuierlichen Pflege und Weiterentwicklung bestehender Produkte. Agile Methoden hingegen können ihre Vorteile dann besonders gut ausspielen.



Unternehmen sollten ihr Produktmanagement wieder stärker in den Mittelpunkt ihrer Wertschöpfung stellen.

Prof. Dr. Jürgen Franke, HS Osnabrück



len, wenn Projekte beispielhaft durch einen hohen Innovationsgrad und damit einhergehenden höheren Risiken gekennzeichnet sind.

- **Nutzung hybrider Prozesse und Methoden:** Da im Alltag des Produktmanagements beide Arten von Entwicklungsprojekten stattfinden, sollten Prozesse und Methoden so eingesetzt werden, dass sie den spezifischen Projektanforderungen bestmöglich gerecht werden. Wir sehen im Umgang mit flexiblen Prozessen und hybriden Methoden entlang des Innovations- und Produktentwicklungsprozesses sehr gute Ansatzpunkte für mehr Effektivität und Effizienz im gesamten Entwicklungsprozess.

In der Praxis werden derartige Erfolgspotenziale leider vielfach verschenkt. Zum einen, weil viele Unternehmen über keinen funktionierenden Idea-to-Market-Prozess verfügen, zum anderen, weil sie ihre Prozesse und Methoden nicht ausreichend an unterschiedliche Projektherausforderungen angepasst haben.

Das Produkt in den Mittelpunkt stellen

Die Herausforderungen in allen Märkten werden in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Ein professionelles Marken-, Innovations- und Produktmanagement, das im Spannungsfeld von Stabilität und

Flexibilität die Prozesse und Methoden beherrscht und angemessen in der Organisation navigiert, ist zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen erfolgskritisch. Vor diesem Hintergrund müssen Unternehmen wieder das überlegene Angebot in den Mittelpunkt ihrer Wertschöpfung stellen. Kostensenkungsprogramme und/oder Restrukturierungen reichen nicht aus, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Nur durch ein exzellentes Marken-, Produkt-/Portfolio- und Innovationsmanagement können Unternehmen dauerhaft Nachfrageimpulse schaffen und profitabel wachsen. ■

Günter Moeller, Prof. Dr. Jürgen Franke



■ Günter Moeller ist Gründer und Managing Partner von hm+p | Herrmann, Moeller + Partner, München. Er unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmens-, Angebots- und Vermarktungsstrategien. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter an unterschiedlichen Hochschulen, zuletzt an der Hochschule Osnabrück.



■ Prof. Dr. Jürgen Franke ist seit 2001 Professor für BWL, Marketing und Management an der Hochschule Osnabrück. Ergänzend zu seiner Lehrtätigkeit führt er Forschungsprojekte in den Bereichen Strategieentwicklung, Servicemanagement, Einzelhandel und Unternehmertum durch. Neben seiner Professur an der Hochschule Osnabrück ist er Gesellschafter der Beratungsgesellschaft Prof. Franke + Gussenberg GmbH.

Der hier erstmalig veröffentlichte Artikel ist ein Auszug aus dem aktuellen Whitepaper 'Produkt- und Markenerfolg sind planbar', von Günter Moeller (hm+p) und Prof. Dr. Jürgen Franke. Gerne stellen wir dieses Whitepaper interessierten Lesern kostenlos zur Verfügung. Schicken Sie einfach eine Email an g.moeller@hmp-innovation.com.