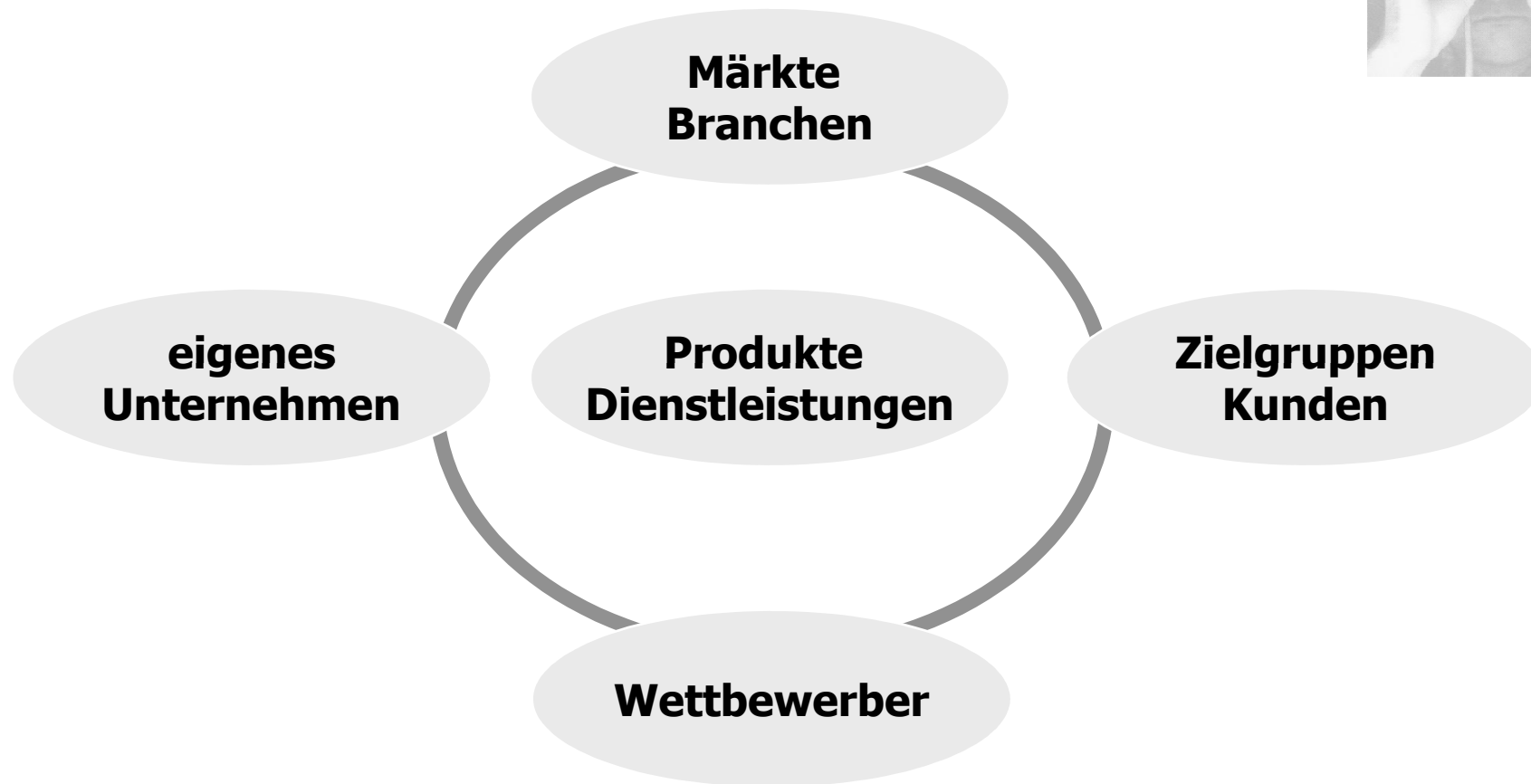


# **Produkt- management**

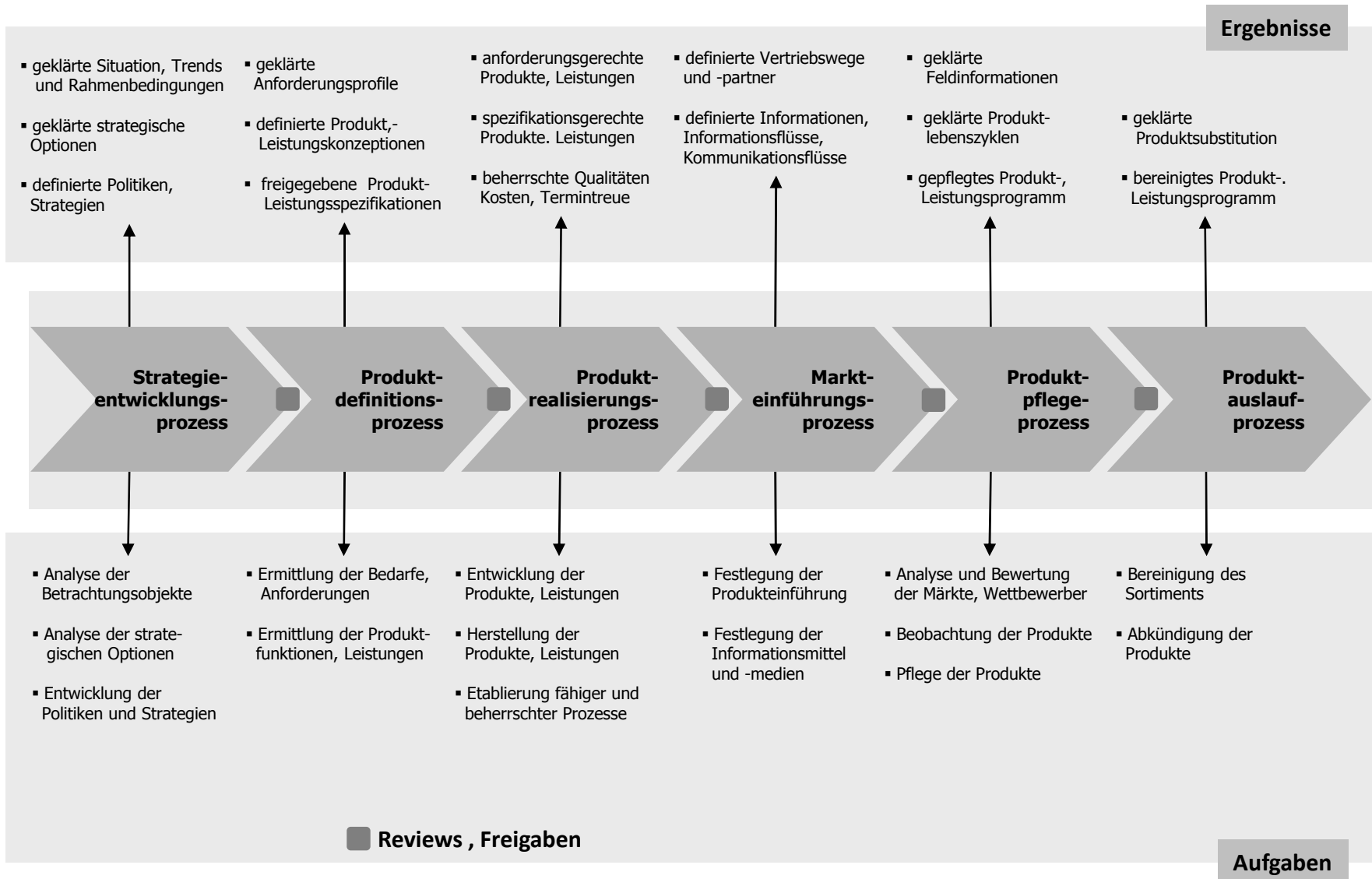
**TMS**

Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme  
Marlene-Dietrich-Straße 5, 89231 Neu-Ulm  
Tel.: 0731-98588-900, Fax: 0731-98588-902  
Mail: [info@tms-ulm.de](mailto:info@tms-ulm.de), Internet: [www.tms-ulm.de](http://www.tms-ulm.de)

Produktmanagement kann definiert werden als  
das Management aller mit einem Angebotsprodukt / einer Produktgruppe  
verbundenen Aufgaben, Entscheidungen und Ergebnisse  
entlang des gesamten Produktlebenszyklus  
von der Produktidee über die Produktbetreuung  
bis zur Produktabkündigung und Produktsubstitution.



# Übersicht zu Prozessen, Aufgaben, Ergebnissen



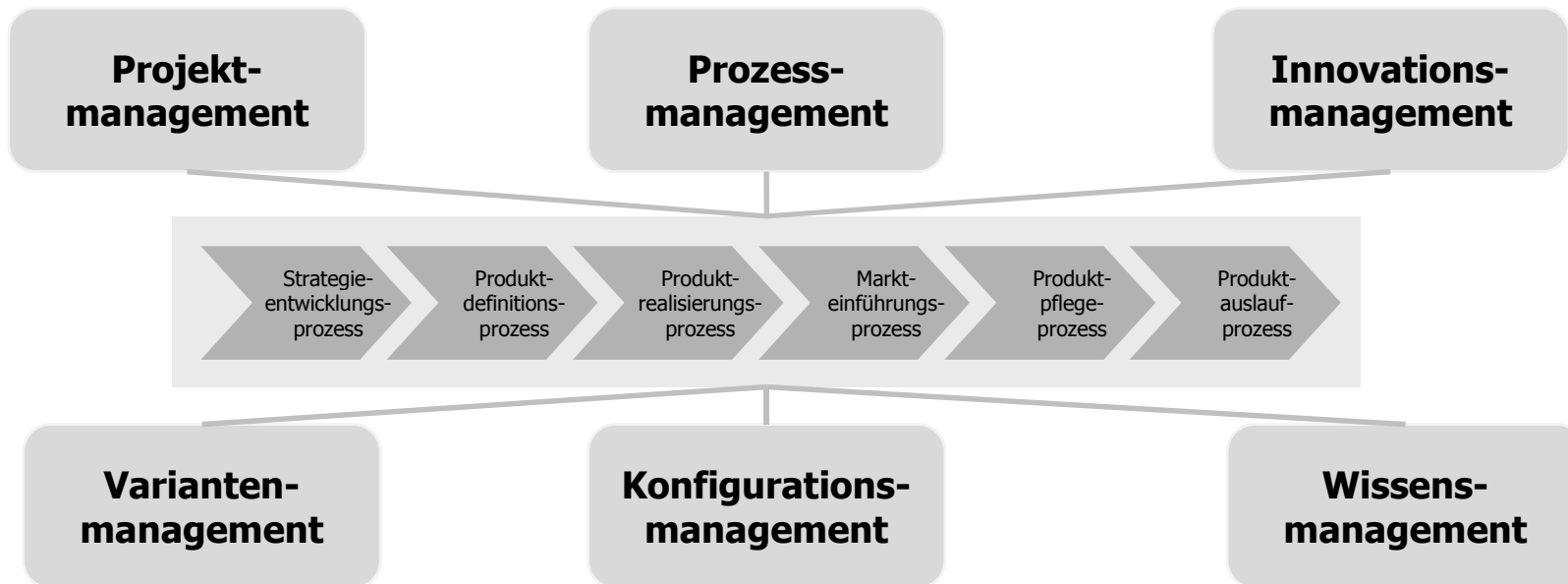
„Projektmanagement die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss eines Projektes.“

DIN 69901-5, Projektmanagement-Projektmanagementsysteme, Jan 2010

„Prozessmanagement umfasst planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.“

Gaitanides , 1994, Prozessmanagement

Innovationsmanagement umfasst die systematische Planung, Umsetzung und Kontrolle von Ideen in Organisationen.



Das Variantenmanagement oder Variantenverwaltung ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Optimierung der Variantenvielfalt eines Produkts oder einer Produktfamilie im Hinblick auf Gesamtkosten, Marktstrategie und Kundenzufriedenheit

„Konfigurationsmanagement umfasst technische und organisatorische Maßnahmen zur Konfigurationsidentifizierung, Konfigurationsüberwachung, Konfigurationsbuchführung und Konfigurationsauditierung.“

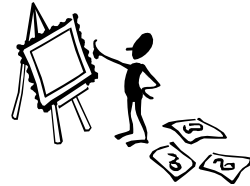
DIN EN ISO 10007. Leitfaden für Konfigurationsmanagement, Dez. 1997

Wissensmanagement ist ein zusammenfassender Begriff für alle strategischen bzw. operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielen.



- Kenntnisse der **Marktsituation und der Markttrends**
- Kenntnisse der **notwendige Applikationen** oder **Produktanpassungen**
- Reaktionen auf sich **verändernde Marktbedingungen**
- Berücksichtigung der **Markt- und Kundenanforderungen** für neue Produkte
- Fokussierung der **Marketingaktivitäten** auf die beabsichtigten Zielgruppen
- Fokussierung auf den **wirtschaftlichen Erfolg** der angebotenen Leistungen
- Faktenorientierte und objektive **Entscheidungen** zu produktbezogene Themen
- Koordination der **markt- und produktbezogenen Maßnahmen**
- Unterstützung und Begleitung des gesamten **Produktlebenszyklus**
- Unterstützung und Entlastung der **Vertriebseinheiten**
- Qualifizierung von **Markt-, Produkt- und Kundenexperten**

## Pionier



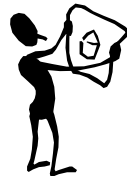
- ▶ erster Anbieter eines Produkts bzw. einer Innovation

## früher Folger



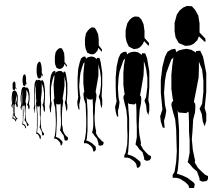
- ▶ übernimmt frühzeitig die Innovation des Pioniers mit dem Ziel der Optimierung

## Modifikator



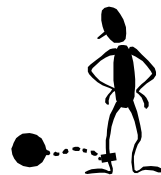
- ▶ sondiert Erfahrungen mit der Innovation und verfeinert um Detailverbesserungen, wobei er meist vorhandene Nischen besetzt

## Nachzügler

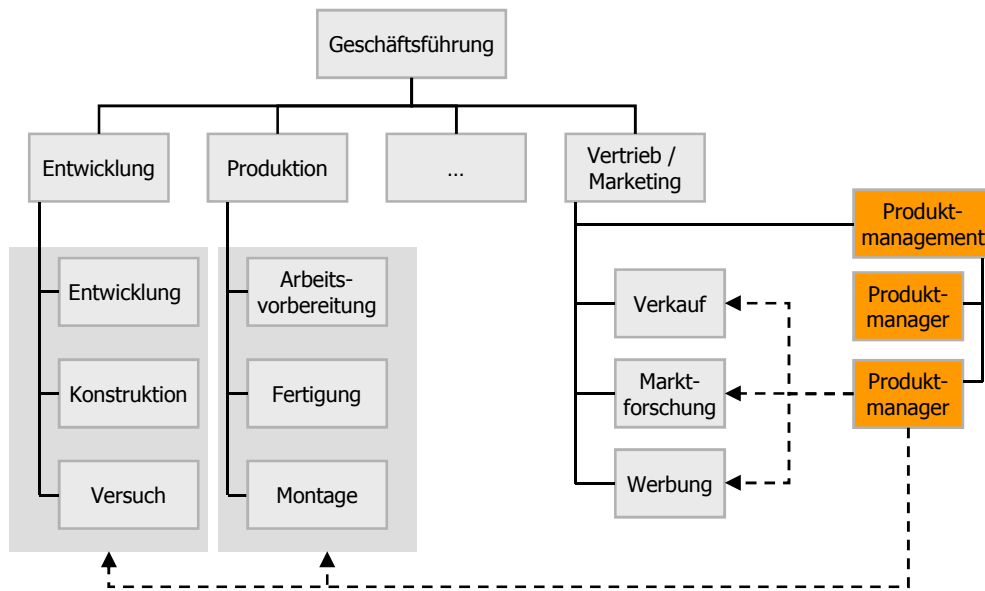


- ▶ kopiert eine eingeführte Innovation, wobei er meist keine eigenen USPs anbietet

## Beharrer



- ▶ nimmt keinen Bedarf wahr, entwickelt keine Innovationen und verfolgt nur bisherige Lösungen

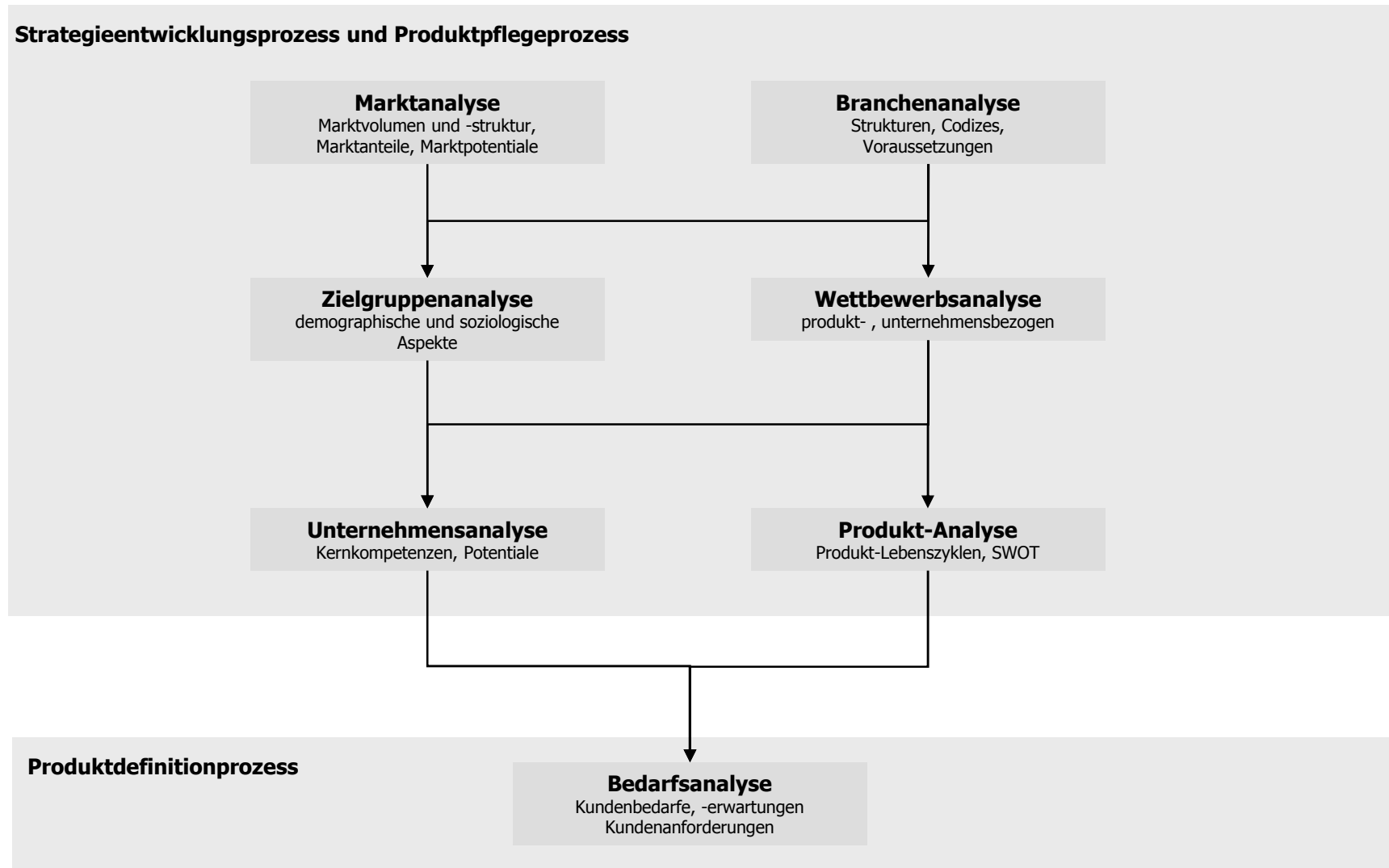


<b>Kennzeichen</b>	Die Produktmanager sind dem Vertrieb / Marketing als Stabsstelle zugeordnet
<b>Aufgaben</b>	Sammlung von Informationen, Durchführung von Analysen, Beratung der Fachfunktionen
<b>Verantwortungen</b>	Beratungsverantwortung
<b>Befugnisse</b>	keine Weisungsbefugnisse
<b>Beispiele für Branchen</b>	Konsumgüter





- **Analysieren** der Betrachtungsobjekte
- **Konzipieren** des Leistungsangebots
- **Koordinieren** der Prozesse und Aufgaben zur Realisierung des Leistungsangebots
- **Umsetzen** von Politiken und Strategien zum Leistungsangebot
- **Optimieren** des Leistungsangebots



## Beispiele für verschiedene Impact - Matrizen / - Portfolios zu Produkten und anderen Kriterien

**Lebenszyklus**

relatives Umsatzniveau hoch niedrig	Reife	Wachstum
	Degeneration	Einführung
	niedrig	hoch

Umsatzwachstumsrate

**Verkauf**

Umsatzbeitrag hoch niedrig	Umsatzstabilisator	Wertstabilisator
	Randprodukt	Rosinenprodukt
	niedrig	hoch

Ergebnisbeitrag

**Performance**

Ergebniswachstum hoch niedrig	Cash Cow	profitables Wachstum
	Schrumpfprodukt	unprofitables Wachstum
	niedrig	hoch

Umsatzwachstumsrate

**Wirtschaftlichkeit**

Ergebniswachstum hoch niedrig	Hoffnungsträger	Prospektiver Wertsteigerer
	Verlierer	Wertecher
	niedrig	hoch

Ergebnisbeitrag

**Kunden**

Cross-Selling - Wert hoch niedrig	Verkaufskatalysator	strahlender Image-träger
	graue Maus	Image-träger
	niedrig	hoch

Identifikationswert

**Kanäle**

CroCross-Selling - Wert hoch niedrig	Leistungskatalysator	zentrales Sogprodukt
	Randprodukt	Sogprodukt
	niedrig	hoch

Consumer - Pull - Wert

**Wettbewerber**

Verteidigungswert hoch niedrig	Defender	Image-defender
	Bauer	Profil-träger
	niedrig	hoch

Differenzierungswert

**Strategie**

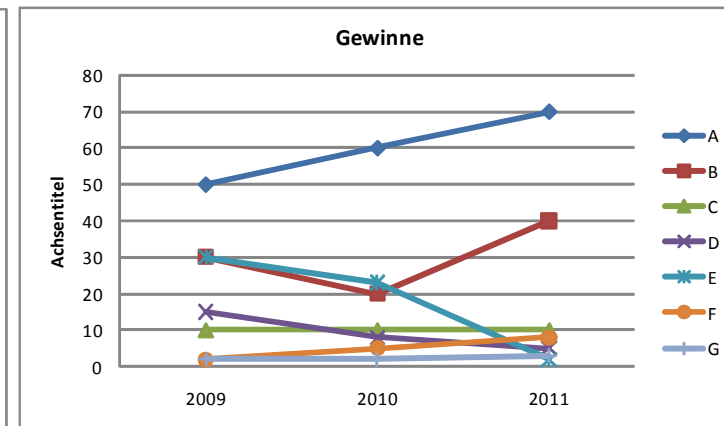
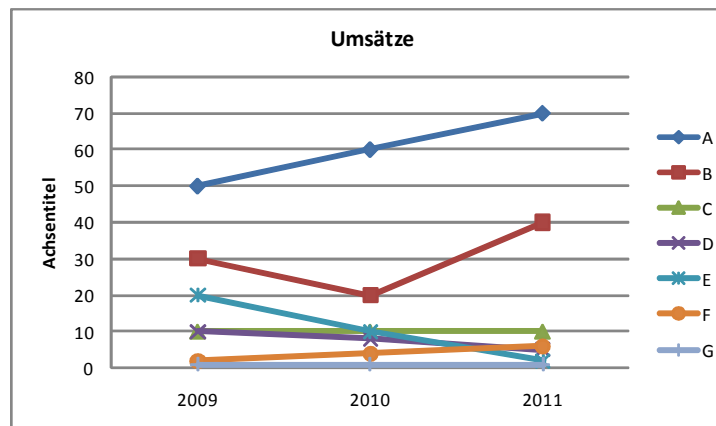
Kernkompetenz hoch niedrig	Kernkompetenz	Kronprinz
	Bauer	Pionier
	niedrig	hoch

Brückenkopfbildung

# Produktlebenszyklus - Verhalten von Umsatz und Gewinn

	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung	Rückgang	Nachlauf
Umsatz	ansteigend	stark anwachsend	stabile Umsätze	reduzierte Umsätze	Umsatzrückgang	sehr geringe Umsätze
Gewinn	keine Gewinne	erste Gewinne	ordentliche Gewinne	reduzierte Gewinne	Gewinnrückgang	sehr geringe Gewinne

Produkte	Umsätze				Gewinne			
	2009	2010	2011	Verhalten / Regression	2009	2010	2011	Verhalten / Regression
A	50	60	70	10	50	60	70	10
B	30	20	40	5	30	20	40	5
C	10	10	10	0	10	10	10	0
D	10	8	5	-2,5	15	8	5	-5
E	20	10	2	-9	30	23	2	-14
F	2	4	6	2	2	5	8	3
G	1	1	1	0	2	2	3	0,5

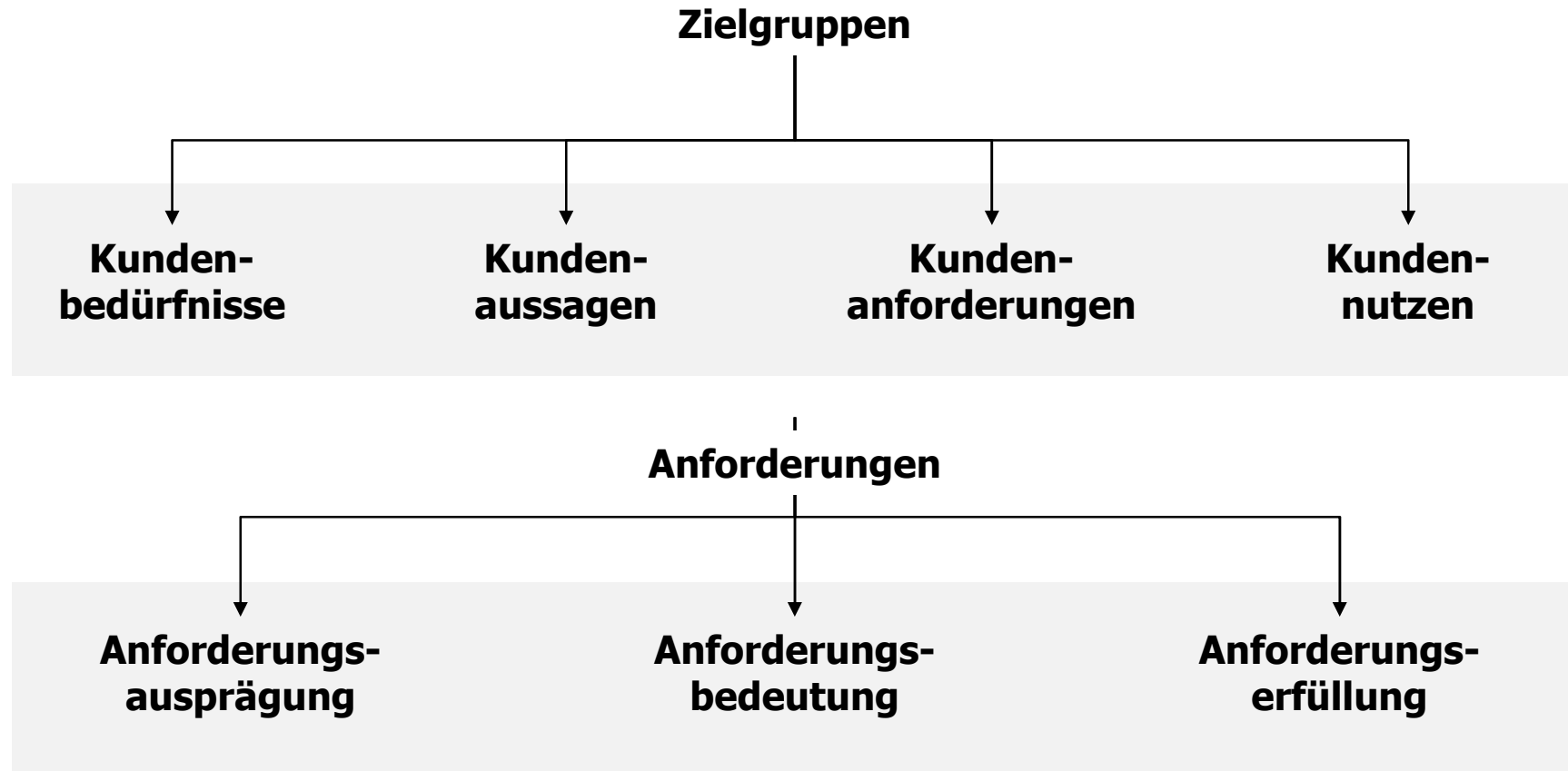




- Zielgruppe wurde nicht ausreichend aufbereitet, analysiert oder vorbereitet
- Anforderungen und Rahmenbedingungen der Kunden nicht ausreichend berücksichtigt
- Produktentwicklung mit falschen „Lead Usern“ (Suboptimierung auf deren Bedürfnisse)
- neues Produkt / Dienstleistung ist sehr stark abweichend von bisher Vertrautem
- für den Kunden kein wahrnehmbarer Mehrwert bzw. Nutzen
- Einführung von Innovation zum falschen Zeitpunkt
- technische oder organisatorische Mängel verhindern einen erfolgreichen Akzeptanz
- keine ausreichende Innovationsbereitschaft bzw. Innovationsakzeptanz vorhanden

## **Produkt - Flops**

- Fehler in der Produktdefinition oder Produktentwicklung
- Fehler in der Produktherstellung (temporäre Wirkung)



## Klärung des Nutzens einer möglichen Lösung

- Löst das Produkt ein vorhandenes bzw. latentes Problem ?
- Befriedigt das Produkt ein vorhandenen bzw. latentes Bedürfnis ?
- Ist ein klarer und glaubwürdiger Nutzen für den Benutzer wahrnehmbar ?
- Wie gut erfüllen andere Lösungskonzepte diese Probleme ?
- Steht der Preis in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen ?
- Was ist ein marktgerechter Preis ?
- Wer wird diese Lösung kaufen oder verwenden ?





Voice of Customer												
Projekt	Hefter											
Projektteam	Maier, Schmidt, Müller											
Kunden- aussage	Verstehen der Kundenbedürfnisse					Kunden- anforderung	Bedeutung für Kunden				Produktmerkmale	
	WER	WAS	WO	WANN	WARUM		nach Kano	Art	Kunden- nutzen	Bedeutung	WELCHE	WIEVIEL
einfache Handhabung	Bediener	keine technischer Sachverstand zum Bedienen notwendig	immer bei der Benutzung	vor allem beim Heften	keine Schulung, keine Lesen einer Bedienungsanleitung	einfache Handhabung	10	Basis	8	10	Kennzeichnung relevanter Bedienelemente	farblich
keine Verlust von Dokumenten	Empfänger gehefteter Dokumente; Bediener	sichere und anhaltende Heftung von Dokumenten		beim Heften von vielen Dokumenten	Ärgernisse und Peinlichkeiten vermeiden	kein Dokumentenverlust	10	Basis	9	10	Haltekraft der Blätter	x N
hohe Zuverlässigkeit und Robustheit	Bediener	Gerät sollte immer funktionieren; keine Funktionsproblem; keine Abnützungen	im Gelenk; Platte der Umklammerung	ein Leben lang	meist nur ein Hefter schnell verfügbar; Hefter sind persönliche Gegenstände	hohe Zuverlässigkeit	10	Basis	9	10	Lebensdauer	10 Jahre
Bedienung mit geringem Kraftaufwand	Bediener	geringe Kraft unabhängig von der Anzahl zu heftender Blätter	auf dem Tisch; beim Kopierer; am besten in der "Luft"	wenn keine stabile Unterlage vorhanden oder Gefahr der Beschädigung der Unterlage	Verletzungsgefahr durch Abrutschen	einfache Bedienung	9	Leistung	7	8	Kraft beim Heften	x N
gute Haptik	Bediener	Griffigkeit; angenehmes Gefühl bei der Nutzung	Bauteile, welche im direkten Zugriff bei der Benutzung sind		Bürogeräte sollten Hand-schmeichler sein	gute Haptik	6	Leistung	6	6	Oberflächen- rauhigkeit; Weichheit des Hebels	RZ

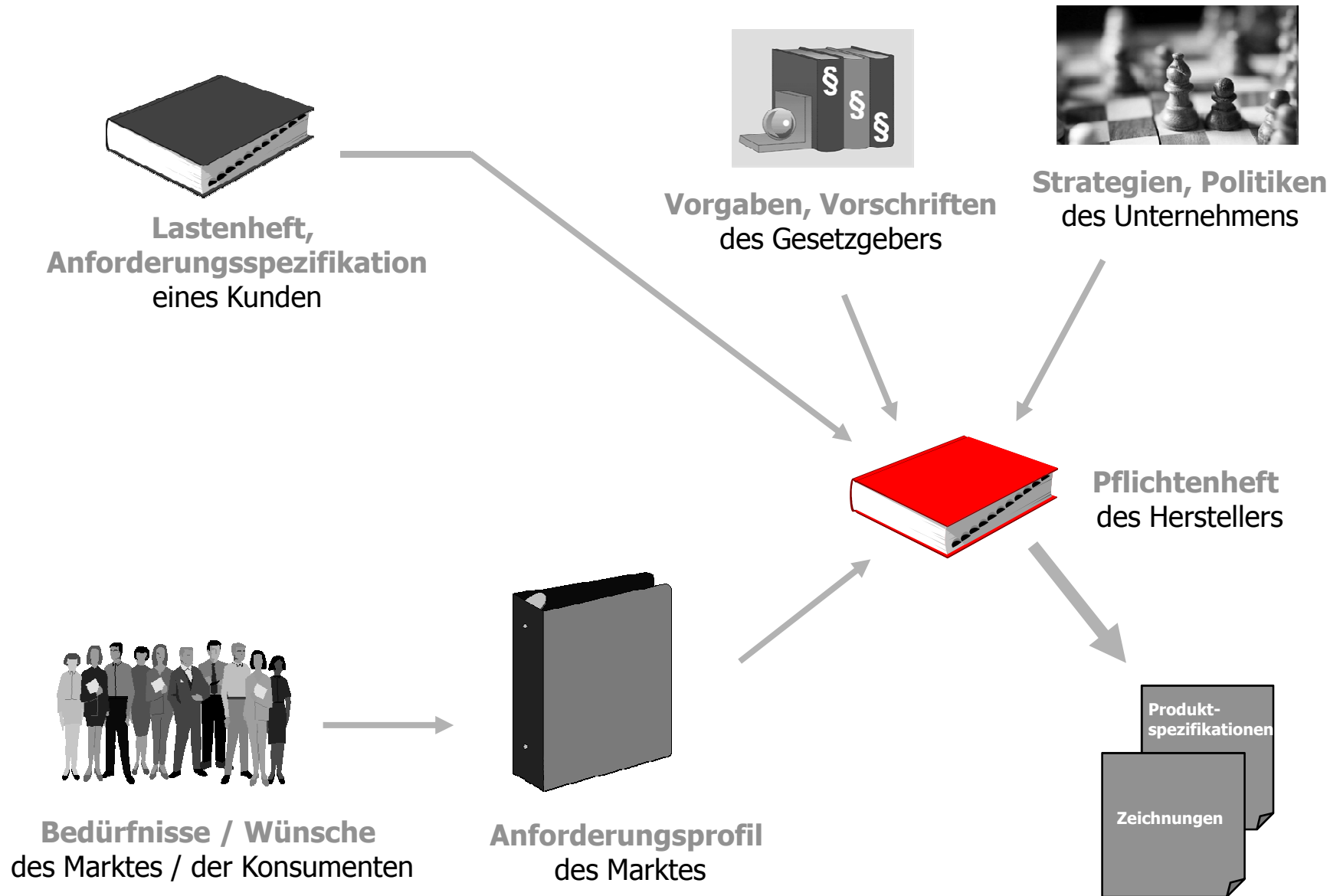
## Voice of Engineer



Projekt	Hefter
Projektteam	Maier, Schmid, Müller

Funktionen		Realisierung		Beurteilung		Aufwände		Alternativen
Hauptfunktion	Teilfunktion	technologisches Konzept	Merkmale	Chancen	Risiken	Entwicklungsaufwand	Entwicklungskosten	alternative technologische Konzepte
Blätter positionieren		Anschlag ausklappbar	Positioniergenauigkeit	Abmaße nicht vergrößert	Zuverlässigkeit reduziert durch bewegliches Teil	x MT	x €	Anschlag als Zubehör aufsteckbar bei Bedarf
Blätter pressen	Presskraft erzeugen	Hebel	Hebellänge		keine bekannten	x MT	x €	Übersetzung
Blätter klammern	Blätter durchstossen		Klammerdurchmesser		keine bekannten	x MT	x €	spitze Klammern, Klammerspitzen konisch
	Klammern biegen		Winkel		keine bekannten	x MT	x €	
	Klammern pressen	Hebel	Hebellänge		keine bekannten	x MT	x €	
Standfestigkeit gewährleisten	Standfläche bereitstellen		Form Standfläche			x MT	x €	
	Rutschen verhindern	Materialauswahl	Haftreibungskoeffizient		Beschädigung Untergrundes	x MT	x €	
	Kippwinkel vergrößern					x MT	x €	ausklappbare Füße (siehe Krane)

# Lastenheft, Anforderungsprofil und Pflichtenheft



## Ziele eines Portfolios ...

**Optimierung des Produktionsprogramms** unter Berücksichtigung der vorhandenen Unternehmensziele durch...

- genauere Kenntnis der Position der Produkte im Markt
- Beurteilung und Einschätzung der Produkte im Produktlebenszyklus
- Beurteilung des Produktmix

## Das Portfolio versucht folgende Fragen zu beantworten ...

- Wie ist unsere **Wettbewerbsposition** ?
- Ist das **Produkt-Mix** ausgewogen ?
- In welcher **Phase der Produktlebenszyklus-Kurve** befinden sich die Produktgruppen ?
- Wie groß ist die **Ertragskraft der einzelnen Produkte** ?
- Welche Produkte müssen wir stärker **fördern** ?
- Welche Produkte sollten **eliminiert** werden, da mit ihnen Verluste erwirtschaftet werden ?
- Müssen wir **neue Produkte** einführen ?
- Welche **Investitionen** sollten für die einzelnen Produktgruppen in Zukunft getätigt werden ?
- Welche **Strategien** müssen wir initiieren, um die Gesamtsituation des Unternehmens langfristig zu verbessern ?

## Historie ...

- 50er Jahre: im **finanzwirtschaftlichen Bereich**
- 70er Jahre: in den **Produktbereich**

## Denkvater ...

- Markowitz mit seiner Portfolio-Selection-Theory



Engineering - Methoden		
Beispiel für Engineering-Aufgaben	Methode	Kürzel
Ableich zwischen vorhandenen Kundenanforderungen und geplanten Produktfunktionen	Quality Function Deployment	<b>QFD</b>
Ermittlung und Kalkulation von marktgerechten Produktpreisen und Produktrealisierungskosten	Target Costing	<b>TC</b>
Analyse von Möglichkeiten der wert- und kostenmäßigen Optimierung des Entwicklungsergebnisses	Value Analysis Value Engineering	<b>VA / VE</b>
Analyse des vorhandenen Restrisikos in Produkten bzw. in Prozessen	Failure Modes and Effects Analysis	<b>FMEA</b>
Planung und Auswertung von Versuchen	Design of Experiments	<b>DoE</b>
Ermittlung einer optimalen Merkmals- bzw. Parameterabstimmung		
Analyse von technischen Widersprüchen und suche nach innovativen Lösungsansätzen	Theory of Inventive Problem Solving	<b>TRIZ</b>
Auswertung, Analyse und Steuerung von Produktionsprozessen	Statistical Process Control	<b>SPC</b>
Analyse der Effektivität und Effizienz der vorhandenen Material- und Informationsströme, Taktzeiten und Personaleinsatz	Value Stream Design	<b>VSD</b>

## Quality Function Deployment (QFD)

**Anfänge:**  
1960

**entwickelt durch:**  
Prof. Akao / Japan

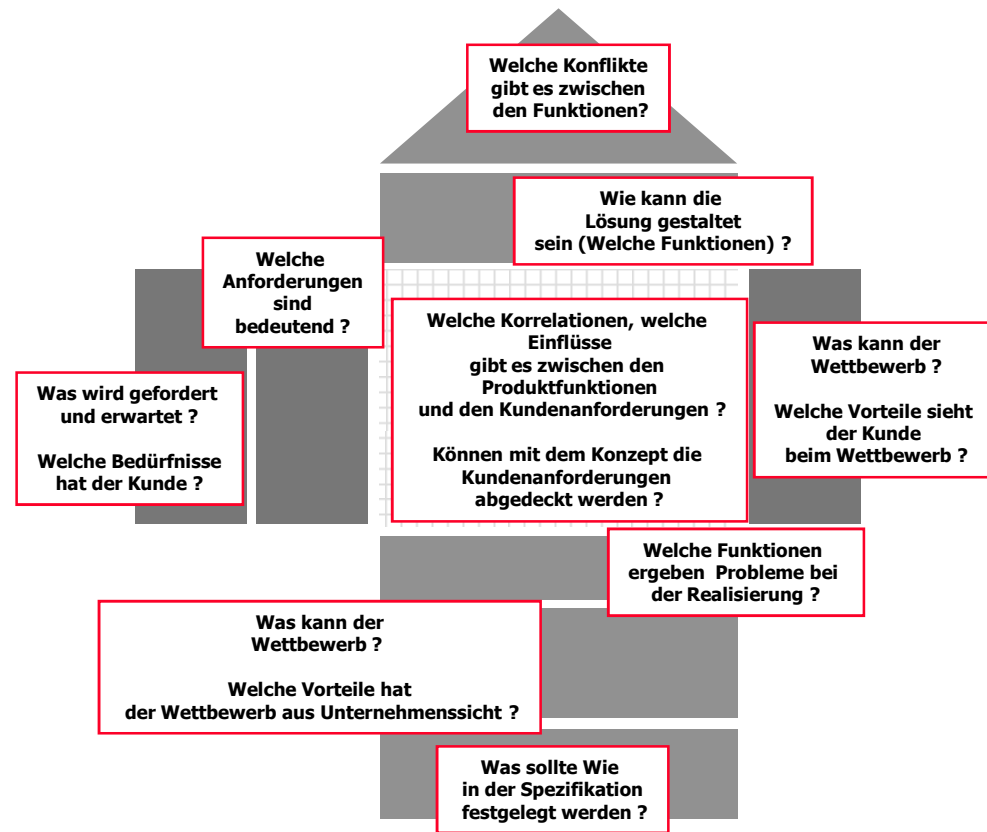
**Einsatz:**  
universelle Planungsmethode

**Stand heute:**  
Pool mit ca. 40 Matrizen

**Ausgangspunkt:**  
Kundenanforderungen, -bedürfnisse

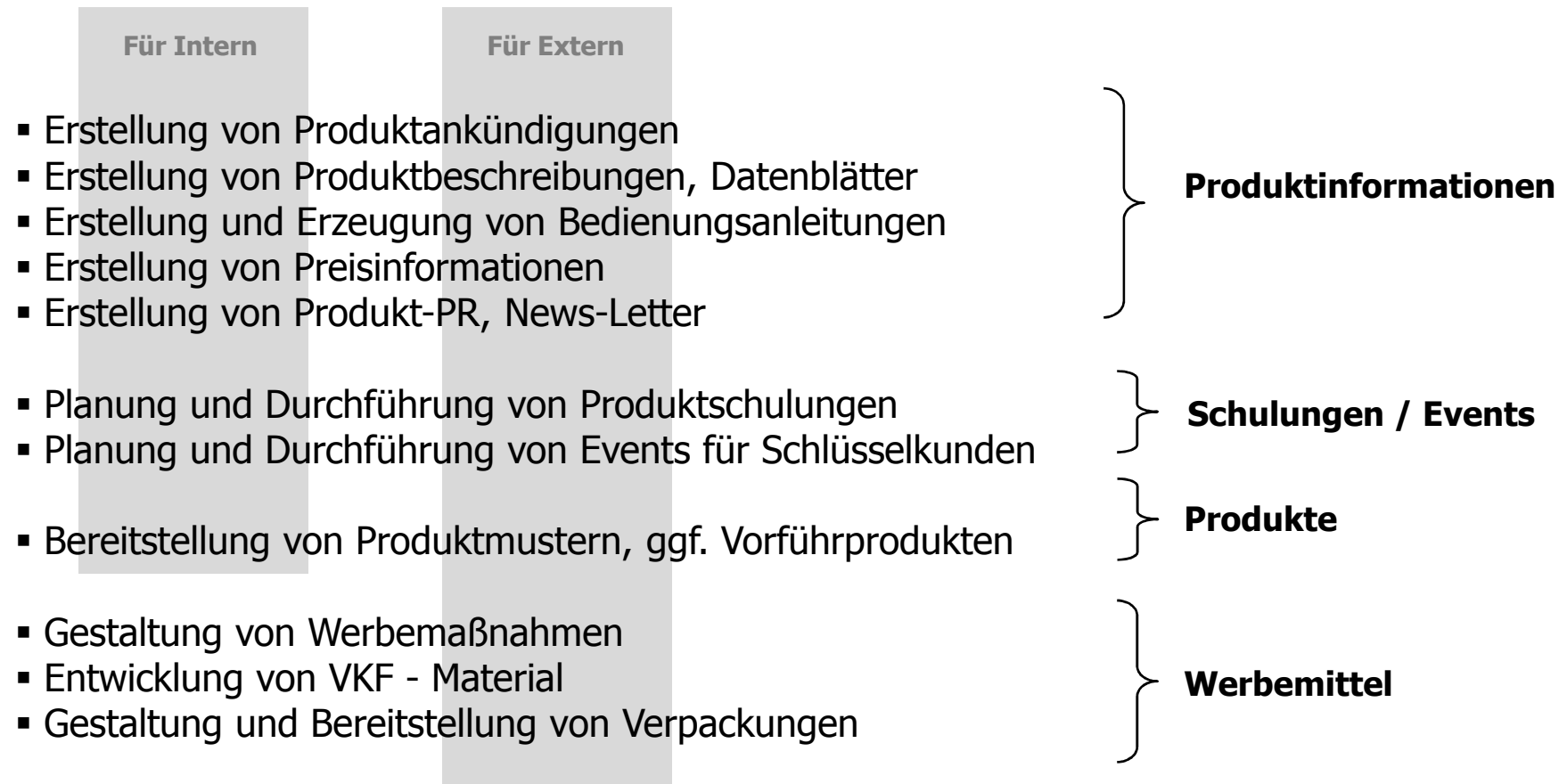
**Zielsetzung:**  
Kundenorientierte Produktgestaltung

**Ergebnis:**  
Vorgaben für Pflichtenhefte



Fragestellungen im House of Quality

Je nach Produkt sind hierfür folgende Aufgaben durchzuführen ...



- Zu frühe Ankündigung des neuen Produktes
- Zu späte Einbeziehung von Lead-Usern
- Zu späte Planung bzw. zu späte Erstellung eines Launch Plans
- Kein substanzieller Marketing Plan
- Unzureichendes Budget für die Produkteinführung
- Einführung eines noch unreifen Produktes
- Kein systematisiertes System für Rückmeldungen zur Produkteinführung
- Überschätzung erster Rückmeldungen / Feed-Back vom Markt
- Produkte zum Einführungstermin für potentielle Käufer nur unzureichend verfügbar



