

Bild 1: Der Produktdefinitionsprozess

Produktmanager als Unternehmer im Unternehmen Teil 2.

Von der Idee zum Anforderungsprofil

Wer am Markt wettbewerbsfähig bleiben will, braucht innovative und vor allem erfolgreiche Produkte. Ein gut funktionierendes Produktmanagement ist die treibende Kraft, um aus Markt- und Kundenanforderungen ertragsstarke Produkte zu generieren. Erfolgreiche Unternehmen benötigen ein professionelles Produktmanagement, das weiß, was der Markt heute und morgen verlangt, welche Leistungsdaten gefordert sind, wie viel welche Features kosten dürfen und womit man sich vom Wettbewerb abhebt.

Typische Fallen in der Definitionsphase

In meiner langjährigen Erfahrung als Berater, Trainer und Coach hatte ich Gelegenheit, den Weg neuer Produkte von der Idee zum Markterfolg in zahlreichen international agierenden Unternehmen zu untersuchen. Der Erfüllungsgrad von Erfolgsfaktoren wurde getrennt nach Unternehmen ohne und mit Produktmanagement ausgewertet. Ein Schwerpunkt der Analysen lag dabei in der Produktdefinitionsphase. Unternehmen mit einem gut funktionierenden Produktmanagement schnitten deutlich besser ab. Es zeigte sich aber auch, dass das Produktmanagement nur erfolgreich wirken kann, wenn der Produktentstehungsprozess und die Nahtstellen zu anderen Bereichen ein-

deutig definiert sind. Beispiele für Fallen, die in der Definitionsphase den Erfolg neuer Produkte bremsen, sind:

- Keine Trennung der Definitionsphase in Anforderungsprofil-Phase (was fordert der Markt?) und Pflichtenheft-Phase (was ist wie realisierbar?). Ein Dokument und endlose Diskussionen.
- Anforderungen werden vorwiegend technikgetrieben durch die Entwicklungsabteilung vorgegeben. Es fehlt die konsequente Ausrichtung an Markt- und Kundenbedürfnissen.
- Praktisch alle Anforderungen, die in verschiedenen Wettbewerbsprodukten realisiert wurden, werden als Muss-Anforderungen eingestuft. Over-Engineering statt am erzielbaren Marktpreis orientierte Produkte ist die Folge.
- Produkte werden ohne Einbeziehen von Kundenerfahrungen definiert und entwickelt
- Der Vertrieb bestimmt am Produktmanagement vorbei, welche Produkte entwickelt werden und welche nicht. Dabei rücken bei den Anforderungen Interessen einzelner Kunden stark in den Vordergrund. Übergreifende Marktaspekte werden vernachlässigt. Schnell

er Umsatz ist wichtiger als nachhaltiger Fortschritt.

- Der umgekehrte Fall: Trotz enormer Wachstumschancen im Ausland, wie z.B. in Asien und Südamerika und ggf. globaler Strategien, werden Produktanforderungen vorwiegend aus deutscher Sicht definiert. Der internationale Vertrieb wird nicht oder zu wenig eingebunden.
- Die Bedeutung des marktorientierten Anforderungsprofils und der erforderliche Abstimmungsaufwand für die Erstellung werden unterschätzt. Dem Produktmanagement wird zu wenig Zeit eingeräumt.

Die o.g. Themen sind zentrale Probleme in der Industriepraxis; insbesondere mittelständische Unternehmen haben damit zu kämpfen. Das Dilemma: zu viele Produktentwicklungen enden mit ertragsschwachen Produkten und zu geringen Umsätzen. Damit nicht genug: Um die Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit zu



kompensieren, folgt Aktionismus. Die Liste der Projekte explodiert. Noch mehr Produktentwicklungen werden angestoßen, um die Trefferquote zu erhöhen. Die Konsequenz: Ressourcen-Engpässe und Terminverschiebungen bis hin zur Demotivation der Vertriebsorganisation.

Potenziale und Trends stärker berücksichtigen

Warum scheitern manche neuen Produkte? Warum sind andere außergewöhnlich erfolgreich? Die Palette der Ursachen ist sehr breit gefächert. Trotzdem, praktisch alle nachhaltig erfolgreichen Produkte, die untersucht wurden, habe zwei Dinge gemeinsam: Sie zielten auf ausgewählte Märkte mit einem hohem Wachstumspotenzial und trafen mit ihren Produkteigenschaften Markt- und Kundentrends. Diese Erkenntnis sollte konsequent in den Produktdefinitionsprozess einfließen.

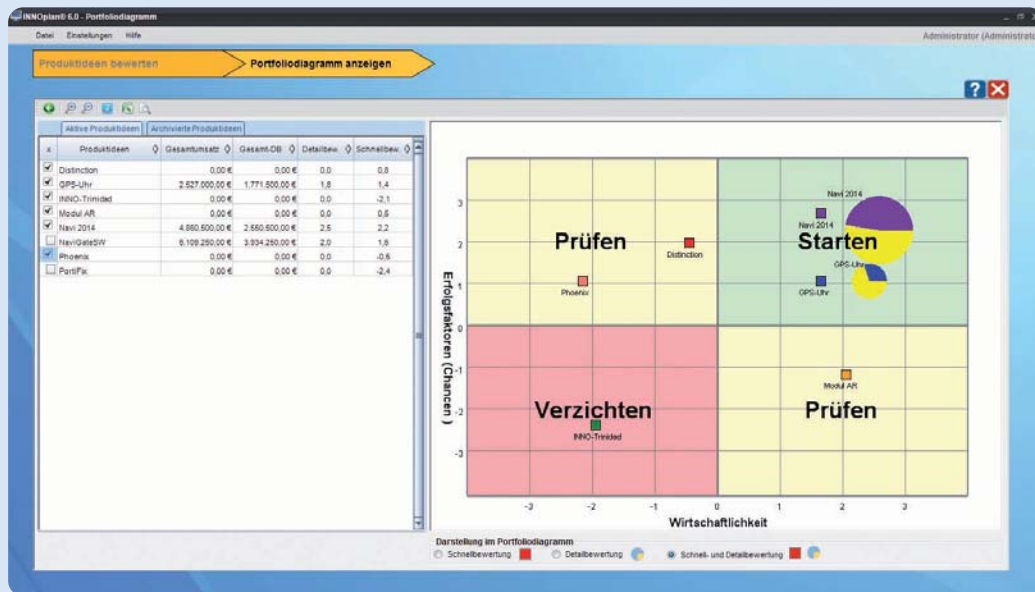


Bild 2: Portfolio-Diagramm

Ben. Intensivere Zusammenarbeit zwischen Produktmanagement und internem Vertrieb (z.B. Area Sales Manager, Produkt-Markt-Manager, In-



dustriesegment-Manager, Key Account Manager) ist geboten: das Produktmanagement sollte gemeinsam mit dem internationalen Vertrieb Marktsegmente und Anwendungen bewerten und Zielgruppen mit dem größten Wachstumspotenzial identifizieren. Dazu ist es sinnvoll, methodisch und strukturiert vorzugehen. Im Workshop sollten relevante Trends, z.B. zu Markt, Wettbewerb, Gesetzen, Kundenprozessen oder Kundenanforderungen berücksichtigt werden.

Den internationalen Vertrieb einbeziehen, aber sinnvoll

Produktmanager, die dieser Devise folgen und den internationalen Vertrieb für strategische Positionierungen und die Definition von Produktanforderungen umfassend einbeziehen, erleben manchmal unangenehmen Frust: „Zu viele Köche verderben den Brei“. Das Dilemma: Je mehr Vertriebsstimmen eingeholt werden, umso mehr gegenläufige Anforderungen ergeben sich. Weniger sind manchmal mehr. Fokussieren Sie sich auf wenige Vertreter der Märkte: solche die besonders attraktive Regionen repräsentieren und solche, die besondere Erfahrungen für die Thematik einbringen, sowie den Zugang zu nützlichen Kundennetzwerken ermöglichen. Sehr gute Ergebnisse werden mit interdisziplinären Produktdefinitionsteams erzielt. Initiator und Moderator der Workshops ist der Produktmanager. Produktmanager sollten zusätzlich ein Netzwerk an Spezialisten aufbauen und pflegen.

Kein neues Produkt ohne Kundenfeedback

Insbesondere Produkte mit hohem Technologieanteil und Systemlösungen erfordern ein frühzeitiges Einbinden von Kunden. So lässt sich vermeiden, dass falsche Schwerpunkte gesetzt werden oder z.B. Installations- und Bedienkonzepte auf mangelnde Akzeptanz bei Kunden stoßen. Das Problem: breit gestreute Kundenbefragungen für technologisch anspruchsvolle Produkte und Systeme sind in der Durchführung enorm aufwändig und oft nicht sinnvoll auswertbar. Sie zielen eher auf den Durchschnitt ab. Neue Wege zu Innovationen liefern Lead User-Workshops

und Kundenproblem-, bzw. Kundenprozessanalysen mit ausgewählten Kunden, die der 'First to Market'-Strategie folgen. Diese Vorgehensweisen öffnen Wege, frühzeitig zukünftige Trends zu treffen. Produktmanager sollten darüber hinaus nicht nur Anforderungen für die Nutzung der Produkte berücksichtigen, sondern auch kaufentscheidende Kriterien (Key Buying Factors) stärker beachten. Marktorientierte Produkte sollten nicht nur anwendungsgerecht sein, sondern auf erfolgreiche Verkaufbarkeit und Kundennutzen getrimmt sein. Dazu muss der Produktmanager die Produkte seiner Hauptwettbewerber exzellent kennen. Bei kaufentscheidenden Kriterien sollte ein gut kommunizierbarer Mehrwert erkennbar sein: die Voraussetzung für den erfolgreichen Produktlaunch.

Anforderungsprofile: Gute Vorgaben – Bessere Produkte

Erfahrungen zeigen: Die Verkaufschancen eines neuen Produktes werden bis zu 70% durch die Definition der Anforderungen vorherbestimmt. Je nach Branche werden bis zu 80% der Produktkosten bereits in der Konzeptphase festgelegt. Produkte von Anfang an auf Markterfolg und niedrige Kosten zu trimmen, erfordert bei Projektstart ein qualifiziertes international abgestimmtes Anforderungsprofil (Lastenheft). Das Anforderungsprofil beschreibt die Anforderungen an das Produkt aus Markt- und Kundensicht und ist Grundlage für das nachfolgende Pflichtenheft.

Checkliste für ein Anforderungsprofil

1. Markt
 - Warum ist diese Produktentwicklung notwendig?
 - Welche besonderen Chancen ergeben sich?
 - Welche Marktziele sollen erreicht werden?
 - Ist das Produkt strategiekonform (z.B. Unternehmensstrategie)?
 - Welche Marktsegmente und Zielgruppen bieten das größte Wachstumspotenzial?
 - Welche Anwendungen sollen abgedeckt werden, welche sollen ausgeschlossen werden?
 - Welche Wettbewerber und Wettbewerbsprodukte sind besonders zu berücksichtigen?
 - Wie ist die Preissituation?
 - Wie soll das Produkt am Markt und im eigenen Programm positioniert werden?
 - Lässt sich das Produkt über die vorhandenen Vertriebswege vermarkten?
 - Welche Dienstleistungen sind erforderlich?

- Welche Trends und Markteintrittsbarrieren sind zu berücksichtigen?
- Warum soll der Kunde das Produkt bei Ihnen kaufen (Überzeugende Argumentation, Mehrwert, Alleinstellungsmerkmale)?

2. Wirtschaftlichkeitsabschätzung (ROI)

- Zielpreis, Zielherstellkosten
- Geschätzte Stückzahlen
- Umsatz, Deckungsbeitrag
- Entwicklungskosten
- Break-Even-Menge und Pay-Off-Zeit

3. Termine und Meilensteine

- Verfügbarkeit des Produktes

4. Technische Anforderungen

- Grobkonzept
- Funktionen und Leistungsdaten
- Systemschnittstellen
- Typische Umgebungsbedingungen
- Zulassungen
- usw.

Was Sie als Produktmanager tun können

Sorgen Sie für eine einheitliche Vorgehensweise im Produktmanagement. Binden Sie Lead User aktiv ein. Ersetzen Sie Aktionismus durch strukturiertes Vorgehen. Nutzen Sie pragmatische Methoden und Tools, um Produktideen und Anforderungen zu finden und zu bewerten. Schaffen Sie mehr Akzeptanz bei der Produktdefinition durch gezielte Abstimmung mit dem internationalen Vertrieb. Beispiele für Tools von der Idee zum Anforderungsprofil, so wie sie in der MSC-Praxistoolbox für Produktmanager beinhaltet sind:

- Ideenfindungsworkshop
- Kundenproblemanalyse
- Kundenprozessanalyse
- Lead-User-Methode
- Stärken-Schwächen-Analyse (KBF)
- Funktionen-Spiegel
- Leistungsdaten-Matrix
- Marktsegment Ist- und Marktsegment Potenzial-Analyse
- 635-Methode
- Schnellbewertung von Produktideen
- Produktanforderungen bewerten
- Internationales Anforderungsprofil. Business Case

www.peterkairies.de



Autor: Peter Kairies ist Unternehmensberater, Trainer und Geschäftsführer von MSC Management Seminar Center GmbH in Sinsheim.