

Produktmanagement INSIGHTS

Elemente wirksamen Produktmanagements

Produktmanagement Prozess-Navigator

Orientierung und Sicherheit in den Produktmanagement-Prozesse

Von Thomas Bauch, veröffentlicht 11-Mai-2020

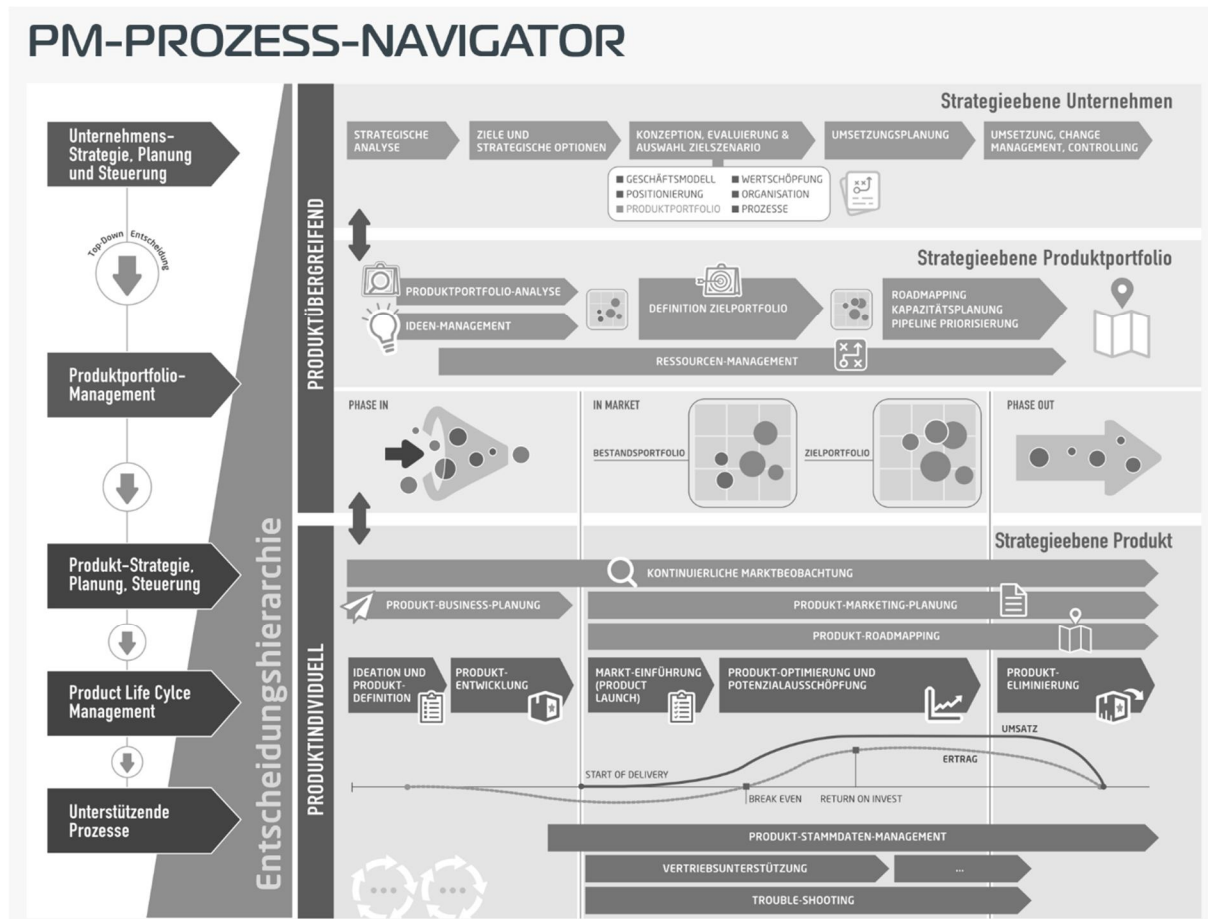
Aktualisierungen: --

© 2020 PM1 by QQconsulting Thomas Bauch

PM1 Produktmanagement Prozess-Navigator

Orientierung und Sicherheit in Produktmanagement-Prozessen

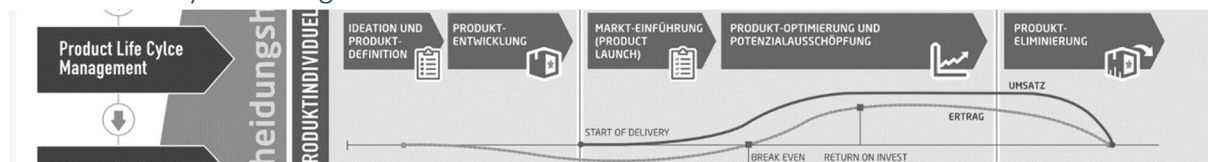
Der PM1 Prozess-Navigator für Produktmanagement liefert auf einen Blick einen systematischen Überblick über sämtliche relevanten Produktmanagement-Prozesse. Er bietet damit eine wichtige Orientierungshilfe sowohl für die tägliche Produktmanagement-Arbeit, als auch für den Aufbau und die Optimierung einer Produktmanagement-Organisation. Der Produktmanagement-Prozess-Navigator unterscheidet drei strategische Ebenen: Die Strategieebene Produkt (unterste Ebene), die Strategieebene Produktportfolio, und die Strategieebene Unternehmen. Für ein erfolgreiches Produktmanagement und einen nachhaltigen Markterfolg braucht es eine hohe Stringenz zwischen diesen drei Strategieebenen. Die Grafik PM-Prozess-Navigator ist eine übersichtliche und systematische Illustration der einzelnen Ebenen und Prozesse. Diese werden in einzelnen Abschnitten Schritt für Schritt erklärt.



Strategieebene Produkt – die Domain des Produktmanagers

Die Strategieebene Produkt umfasst die produkt-individuellen Produktmanagement-Prozesse, also all jene Prozesse, die für das Management eines einzelnen Produktes erforderlich sind. Dies ist die Hauptdomain des Produktmanagers. Diese Strategieebene teilt sich in drei Prozess-Ebenen auf: Das Product-Life-Cycle Management, die Produkt-Strategieplanung und -steuerung, und die Unterstützenden Prozesse.

Product Life Cycle Management



Der Prozess Product Life Cycle Management - oder auch Produktlebenszyklus-Management - stellt den Leitprozess des gesamten Produktmanagement Prozess-Navigators dar. Dieser Prozess besteht aus den einzelnen Lebenszyklusphasen eines Produktes. In der Phase Ideation und Produktdefinition wird zunächst die Produkt-Idee geknetet und schließlich das Produkt festgelegt, also definiert, klassischerweise in einem Lastenheft. In der folgenden Phase Produktentwicklung wird das Produkt konzipiert, in einem Pflichtenheft spezifiziert, entwickelt, getestet und freigegeben. Diese Produktentwicklungsphase kann sowohl klassisch (Wasserfall) als auch agil in iterativen Schleifen ablaufen. Darauf folgt die Phase Markt-Einführung, oder auch Product Launch genannt: Nun kommt das Produkt auf den Markt. Die Vorbereitung dieser Phase geschieht üblicherweise bereits am Ende der vorhergehenden Phase. Der Phase der Markteinführung folgt schließlich eine hoffentlich erfolgreiche Phase des Wachstums mit weiteren Produkt-Optimierungen zum Zwecke der vollen Marktpotenzialausschöpfung. Eine Form davon könnte auch ein Product-Relaunch sein. Der Produktlebenszyklus endet mit der Phase der Produkt-Eliminierung, also dem Produkt-Auslauf: Das Produkt wird schließlich vom Markt genommen.

Parallel zu diesen Phasen lassen sich die finanziellen Produkt-Kenngrößen Umsatz und Ertrag abbilden. Der idealtypische Verlauf zeigt sich wie folgt: Nach anfänglichem negativem Ertrag durch die notwendigen Investitionen zu Beginn sorgt schließlich der einsetzende Umsatz ab Markteinführung dafür, dass der Ertrag positiv wird. Ab dem Break-Even durchstößt die Ertragskurve die Nulllinie. Der Zeitpunkt "Return on Invest" stellt den Amortisationszeitpunkt dar und ab dann sind auch die Investitionskosten zurück-erwirtschaftet.

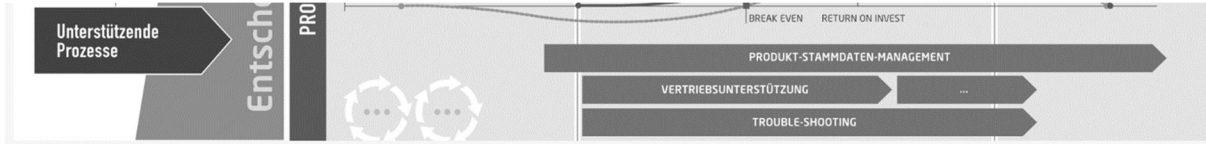
Produkt-Strategie, Planung und Steuerung



Die Prozessebene Produktstrategie-Planung und -Steuerung ist dem Produktlebenszyklus übergeordnet und läuft parallel dazu. Dies ist ein wichtiger Erfolgsfaktor: Die Produktstrategie ist zwar zu Beginn des Produktlebenszyklus im Produkt-Businessplan zu definieren, begleitet aber das Produkt über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Damit wird die Produktstrategie den sich verändernden Rahmenbedingungen am Markt und der eigenen Lebenszyklusphase Rechnung getragen. Der Produkt-Businessplan stellt damit ein strategisches Lebenszyklus-Dokument dar, das in regelmäßigen Abschnitten aktualisiert wird. Der Produkt-Businessplan geht schwerpunktmäßig mehr und mehr in einen Produkt-Marketingplan über, ist vom strategischen Grundansatz aber identisch. Voraussetzung für die strategische Planung ist der Teil-Prozess der Kontinuierlichen

Marktbeobachtung: Nur wer weiß, was sich draußen hinsichtlich Kunden, Markt, Wettbewerb und Trends tut, kann daraus entsprechende strategische Schlussfolgerungen ziehen. Die "Verzeitlichung" der Produktstrategie auf der Zeitachse manifestiert sich in der Produkt-Roadmap. Sie stellt ein wichtiges Kommunikationsinstrument zu sämtlichen Fachabteilungen dar.

Unterstützende Prozesse im Produktmanagement



Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von weiteren Aufgaben und Prozessen im Produktmanagement. Diese befinden sich auf der Prozessebene Unterstützende Prozesse und sind dem Produktlebenszyklus-Management untergeordnet. Darunter fallen beispielsweise Produkt-Stammdaten-Management, Vertriebsunterstützung und Trouble-Shooting. Während diese Teilprozesse notwendiger Bestandteil jedes Unternehmens sind, gilt es darauf zu achten, dass der Kapazitätsbedarf hierfür nicht überhand nimmt. Produktmanager, die 80% ihrer Zeit nur mit unterstützenden Prozessen tätig sind, werden ihrer Rolle als "Unternehmer für das Produkt" nicht nachkommen können.

Strategieebene Produktportfolio – Mehrere Produkte managen

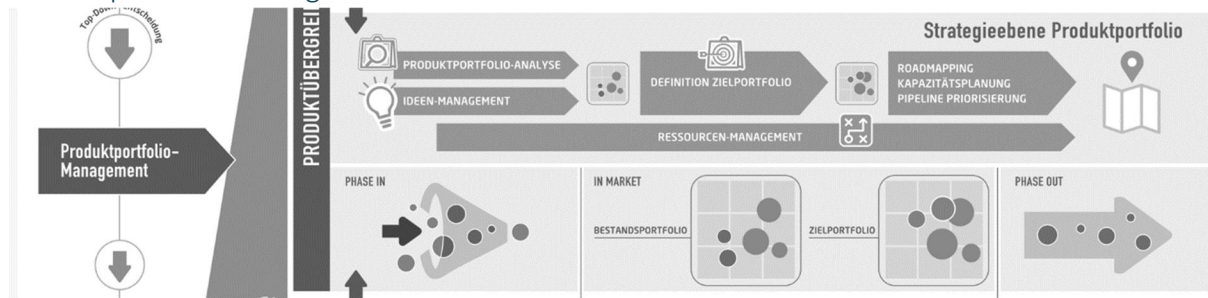
Die drei Phasen Phase-In, In-Market und Phase-Out



Die Strategieebene Produktportfolio aggregiert nun mehrere Produkte zu einem Produktportfolio. Es geht darum, die drei Phasen Phase-In, In-Market und Phase-Out aktiv im Sinne einer Wertsteigerung des gesamten Produktportfolios zu managen. Ist das Unternehmen kein Start-Up, dann ist die Ausgangsbasis dabei immer ein vorhandenes Bestandportfolio an Produkten. Über die Definition eines zukünftigen Zielfortfolios an Produkten wird dann abgeleitet, welche Produkte über den Phase-In aufgenommen und welche Produkte über Phase-Out angesteuert werden müssen.

Je nach Größe des Produktportfolios wird die Aufgabe des Produktportfolio-Managements aufgeteilt: Oftmals sind Produktmanager mehr als für ein einzelnes Produkt verantwortlich und sind damit auch Portfolio-Manager für ein Teil-Produktportfolio. Die Verantwortung für das Management des gesamten Produktportfolios übernimmt dann beispielsweise der Leiter Produktmanagement, oder auch eine eigener Produktportfolio-Manager.

Produktportfolio-Management Prozesse



Der Startpunkt jedes Produktportfolio-Management-Prozesses ist daher die Analyse des Bestandsportfolios. Hierfür gibt es eine Vielzahl von Methoden wie die Darstellung der Wettbewerbsposition und Marktattraktivität der einzelnen Produkte in Blasendiagrammen.

Darauf folgt die Definition eines Zielportfolios zu einem zukünftigen Zeitpunkt. Dieses speist sich aus dem Bestandsportfolio, aber auch übergreifenden Unternehmenszielen und -strategien. Aus diesem Zielbild heraus können schließlich Vorgaben abgeleitet werden, welche Produkte für das zukünftige Portfolio entwickelt werden sollen.

Die Kriterien für den Prozess der Ideen-Bewertung und des Ideen-Managements sollten sich also konsequenterweise aus dem Zielportfolio ableiten lassen. Dies gilt gleichermaßen auch für das Phase-Out.

Grundsätzlich ist der Prozess des Ideen-Managements auf der Strategieebene Produktportfolio anzusiedeln, weil die Idee anfänglich noch gar nicht "weiß", ob sie ein oder mehrere Produkte wird, oder mit anderen weiteren Ideen zu einem oder mehreren Produkten "verdichtet" wird. Schließlich behält man sich aus Ressourcen-Gesichtspunkten auch die Freiheit, wie, wann und in welchem Umfang mit der Idee weiter verfahren werden soll.

Während auf der Strategieebene Produkt jedes Produkt seine eigene Produkt-Roadmap hat, werden auf Produktportfolio-Ebene diese zu einer Portfolio-Roadmap verdichtet und auch priorisiert. Hieraus wiederum lassen sich die notwendigen Kapazitätsplanungen und damit das Ressourcen-Management ableiten.

Das Produktportfolio-Management ist damit die "Drehscheibe zwischen Strategie und Ressourcenmanagement". Hier wird wie bei einem Pferderennen entschieden, auf welches Pferd (Produkt) man welchen Betrag (Kosten, Investition) setzen möchte.

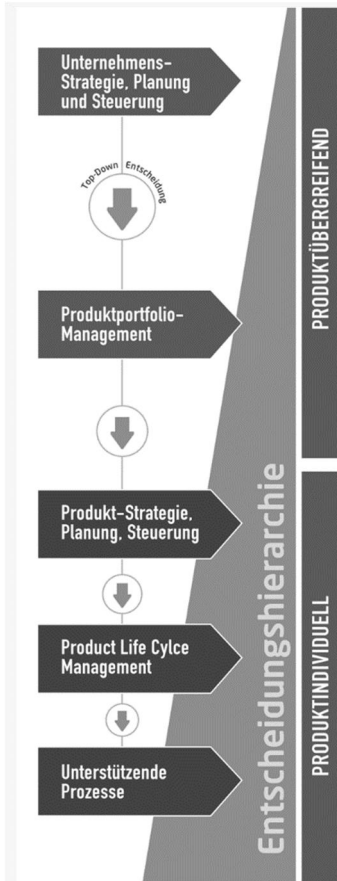
Strategieebene Unternehmen – Der strategische Aufhänger



Die Strategieebene Unternehmen umfasst sämtliche Prozesse für die Unternehmensstrategie-Planung und -Steuerung. Sie gehört im engeren Sinne nicht zum Aufgabengebiet des Produktmanagements, stellt jedoch den strategischen Aufhängepunkt für das gesamte Produktmanagement dar: Neben der Definition des Geschäftsmodells, der Wertschöpfungstiefe, der

Positionierung des Unternehmens, usw. ist die Definition des Produktportfolios, also der Leistungen, die das Unternehmen anbieten will, zentraler Bestandteil jeder Unternehmensstrategie. Genau daraus lassen sich dann die notwendigen Rahmenparameter für die beiden Strategieebenen Produktportfolio und Produkt ableiten.

Markterfolg durch Strategie-Stringenz



Für einen nachhaltigen Markterfolg des Unternehmens mit dem gesamten Produktportfolio braucht es eine hohe Strategie-Stringenz zwischen den einzelnen Strategie- und Prozessebenen.

Strategie-Stringenz heißt: Durchstechen können
Strategie-Stringenz bedeutet, dass sich die Unternehmensstrategie sauber in die Produktportfolio-Strategie, und von dort schlüssig auf die einzelnen Produktstrategien überführen lässt. Diese strategische Stringenz vermeidet damit einerseits hohe interne Reibungsverluste und schafft andererseits eine hohe Schlagkraft draußen am Markt.

Strategie-Stringenz heißt auch klare Entscheidungsstrukturen
Strategie-Stringenz bedeutet auch, dass den einzelnen Strategie- und Prozessebenen eine Entscheidungshierarchie hinterlegt ist, und diese geht Top-Down. Dies bedeutet nicht, dass es aus der Produktstrategie-Ebene heraus keine Vorschläge und Beeinflussung der Unternehmensstrategie geben darf. Im Gegenteil: Ein guter Produktportfolio-Management-Prozess stellt eine wirksame "Vermittler-Rolle" zwischen Produktstrategien und Unternehmensstrategie dar. Im Sinne einer Richtungsweisung und Ressourcen-Entscheidung muss jedoch das letzte Wort von oben gelten.

Anwendung des PM-Prozess-Navigators im Unternehmen

Der hier beschriebene Produktmanagement-Prozess-Navigator beschreibt einen idealtypischen Aufbau dieser Prozesse. Er dient damit als perfekte Orientierungshilfe für Produktmanager und die involvierten Schnittstellen und gibt damit entsprechende Sicherheit für die PM-Arbeit.

Die Übertragung und Anpassung dieses Prozessmodells auf eine konkrete Unternehmens-Situation benötigt eine ausführliche Betrachtung mehrere Einflussfaktoren und die Verknüpfung mit einem entsprechenden Produktmanagement-Rollenmodell. Hierfür gibt es ein systematisches Vorgehen anhand des PM1 Produktmanagement-Implementierungsmodells.

Gerne unterstützen wir Sie bei Bedarf bei diesem Prozess.

PM-Prozess-Navigator in Farbe kostenlos als Poster bestellen unter: www.pm1.de/poster/

Impressum

PM1 by QQconsulting Thomas Bauch
Konrad-Adenauer-Str. 27
85221 Dachau
T +49.8131.2772.444
F +49 8131-2772.448
info@pm1.de
www.pm1.de

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieser Veröffentlichung sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für QQconsulting Thomas Bauch urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von QQconsulting Thomas Bauch unzulässig.
Hinweis zum Teledienstgesetz: Für Internetseiten Dritter, auf die QQconsulting durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. QQconsulting ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.