

Produktmanagement Excellence

Bausteine wirksamen Produktmanagements

Produktmanagement-Typologien

Ausprägungen von PM-Organisationen in Abhängigkeit der Geschäftstypologie

Von Thomas Bauch, veröffentlicht am 07-Jan-2019

© 2019 QQconsulting Thomas Bauch

Produktmanagement-Typologien

Ausprägungen von PM-Organisationen in Abhängigkeit der Geschäftstypologie

In Abhängigkeit von Geschäftstypologie, Branche und Art der Produkte finden sich in der Praxis unterschiedliche Produktmanagement-Typologien. Hierbei handelt es sich weniger um die Frage der Arbeitsteilung innerhalb der klassischen Produktmanagement-Aufgaben, gleichwohl sich Überschneidungen zu dieser Frage nicht ganz vermeiden lassen. Diese Abhandlung beschreibt eher die besondere Schwerpunktsetzung bei den Aufgaben oder auch die Integration von Aufgaben im Produktmanagement, die man üblicherweise zunächst dort gar nicht erwarten würde. Diese Schwerpunktsetzung oder auch Integration solcher zunächst „fremden“ Aufgaben in den Verantwortungsbereich des Produktmanagements kann jedoch sinnvoll sein, wenn sich dadurch die Gesamtverantwortung für das Produkt und die Steuerung des Produktlebenszyklus verbessern lässt. Entsprechend den Geschäftstypologien nach Backhaus (Industriegütermarketing, Verlag Vahlen) lassen sich auch unterschiedliche PM-Typologien darstellen.

Die Vorteile eines an die Geschäftstypologie angepassten Produktmanagements liegen in der Regel in der höheren Effektivität und höheren Effizienz. Eine permanente latente Gefahr besteht jedoch in allen spezifischen Varianten, dass das Produktmanagement zu stark in den Schwerpunkten abdriftet und der ursprüngliche Gedanke des Unternehmertums verloren geht. Eine besondere Herausforderung besteht in der PM-Organisationsgestaltung aber dann, wenn ein Unternehmen sich gleichzeitig in verschiedenen Geschäftstypologien befindet. Versucht das Unternehmen, das Produktmanagement über die verschiedenen Geschäftstypologien hinweg zu standardisieren, bleiben schnell Geschäftstypologisch-spezifische Aspekte auf der Strecke. Geht man andererseits zu stark auf die Spezifika ein, hat man schnell ein sehr inhomogenes Produktmanagement mit wenig Synergieeffekten. Hier gilt es abzuwägen und das richtige Maß zwischen einem einheitlichen und einem Geschäftstypologie-spezifischem Produktmanagement zu finden.

In Anlehnung an die Geschäftstypologien nach Backhaus lassen sich pro Geschäftstypologie eine entsprechende Produktmanagement-Typologie beschreiben.

<p>PM im Zuliefergeschäft</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktmanager sind häufig Produktspezialisten in F&E, die direkt mit dem Key Account Management zusammenarbeiten ▪ Je mehr Abnehmer (>Marktsegmente), desto mehr Produktgeschäfts-Charakter ▪ Wichtige Aufgaben sind Kunden-Potenzialanalysen ▪ Technologie-Management und Management der Produktarchitektur (Plattform, Baukästen, Module, ...) 	<p>PM im Systemgeschäft /Lösungsgeschäft</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Häufig Aufteilung nach System-Produktmanager und Komponenten-Produktmanager, auch in Abhängigkeit der System-Komplexität ▪ Starker PM-Fokus auf Sortimentsmanagement bzw. Gesamt-Lösung ▪ Aufspüren und Qualifizieren von Kooperationspartnern ▪ Häufige „Make or Buy“-Entscheidungen 	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Transaktionsmarketing</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Beziehungsmarketing</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Kontinuität der Geschäftsbeziehung</p>
<p>PM im Anlagengeschäft /Projektgeschäft</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktmanager sind häufig Produktspezialisten in F&E; je mehr Abnehmer (>Marktsegmente), desto mehr Produktgeschäfts-Charakter („klassisches PM“) ▪ Technische Konzeptionierung und Planung ▪ Tender-Management (Ausschreibungen) ▪ Projektmanagement ▪ Qualitätsmanagement ▪ Vertriebsprozess-Unterstützung (Buying/Selling-Center) 	<p>PM im Produktgeschäft</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ „Klassisches Produktmanagement“ ▪ Starkes Fokus auf Varianten-Management ▪ Ggf. starke Unterschiede: Einzelprodukte vs. Modulbaukästen ▪ Weitere Unterscheidung nach „Make or Buy“ ▪ Falls „Buy“ >>> Handel, dann PM oft involviert in Beschaffung, Lieferantenqualifizierung, Lieferanten-Steuerung, Qualitätssicherung, Projektleitung 	
<p>Einzelkunden-Fokus (bekannt) Marktsegment-Fokus (anonym)</p>		
<p style="text-align: center;">Individualität</p>		

PM-Typologien nach Geschäftstypologien

PM im Produktgeschäft

Das Produktmanagement im Produktgeschäft entspricht dem klassischen Verständnis von Produktmanagement, welches man auch aus dem Konsumgüterbereich her kennt: Wenige Standardprodukte in jeweils sehr hoher Stückzahl decken einen großen Markt ab. Entsprechend braucht es hier ein Produktmanagement, welches in der Lage ist, Märkte systematisch zu analysieren, zu segmentieren und zu bewerten und darauf eine Produktstrategie aufzubauen. Im Vordergrund steht nicht der individuelle Kunde, sondern Marktsegmente. Im Falle eines höheren Individualisierungsbedarfs spielt auch das Varianten-Management häufig eine große Rolle.

Ein weiterer wichtiger Aspekt stellt die Unterscheidung „Make or Buy“ dar: Bei Hersteller-Unternehmen wird sich das Produktmanagement bei Schlüsselkomponenten gezielt in das aktive Lieferantenmanagement einbringen, um die Umsetzung von Alleinstellungsmerkmalen sicherzustellen. Falls das Unternehmen einen großen Teil der Produkte nicht selbst herstellt oder sich gar auf Handel spezialisiert hat, ist das Produktmanagement häufig in das Management des Beschaffungsprozesses involviert, wie beispielsweise die Lieferanten-Qualifizierung, Bemusterung und Qualitätsprüfung.

PM im System- und Lösungsgeschäft

Das System- und Lösungsgeschäft hat wie das Produktgeschäft einen Marktsegment-Fokus. Allerdings kann es in Abhängigkeit der System-Komplexität sinnvoll sein, das Produktmanagement in System-Produktmanager und Komponenten-Produktmanager aufzuteilen. Der System-Produktmanager trägt dann die Vermarktungsverantwortung für das Gesamt-System und ist damit eher breit aufgestellt. Der Komponenten-Produktmanager hingegen betreut einzelne Systemkomponenten und stellt deren Wettbewerbsfähigkeit sicher. Entwickelt sich ein Unternehmen strategisch vom Produktgeschäft zum System- und Lösungsgeschäft, werden meist die bestehenden Produkte mit zusätzlichen Komponenten, die auch von externen Partnern stammen können, zu einem Gesamtsystem kombiniert, um dadurch die Kundenbedürfnisse besser abdecken zu können und einen Wettbewerbsvorteil zu realisieren. In diesem Fall ist es sinnvoll, für die Vermarktung des Gesamtsystems dann einen neuen System-Produktmanager zu etablieren. Die Produktmanager für die einzelnen Produkte, die aus Gesamtsystem-Sicht dann Komponenten sind, bleiben bestehen.

Gegenüber den „normalen“ Produktmanagern ist ein System-Produktmanager häufig mit „Make or Buy“ Fragestellungen konfrontiert und dementsprechend beim Aufspüren und Qualifizieren möglicher Kooperationspartner im Einsatz. Darüber hinaus wird er im Sinne des Sortimentsmanagements kontinuierlich prüfen, was der richtige „Leistungsmix“ seines Systems ist und welche zusätzlichen Aspekte und Komponenten er hierfür benötigt. Die intensive Auseinandersetzung mit den Wertschöpfungsprozessen der Kunden spielt hierbei eine große Rolle.

Da im System- und Lösungsgeschäft in der Regel die Abhängigkeit der Kunden vom Anbieter stark zunimmt, muss der System-Produktmanager sicherstellen, dass der wahrgenommene Wert der Systemlösung die negativen Aspekte der Abhängigkeit überwiegt und die Vermarktung das Beziehungsmarketing im Sinne einer langfristigen Kundenbeziehung bedient. Die professionelle Kundenberatung als Teil der Systemlösung bekommt damit eine hohe Bedeutung und muss vom System-Produktmanager mitdefiniert werden.

PM im Anlagen- und Projektgeschäft

Im Anlagen- und Projektgeschäft steht der Einzelkunde im Vordergrund. Produktmanager sind dann oftmals Produktspezialisten für einen bestimmten Maschinen- oder Anlagentyp, aus dem dann individuelle Kundenprojekte bedient werden. Das Produktmanagement ist hier oftmals mit der technischen Konzeption, Planung und Angebotserstellung betraut und unterstützt den Vertrieb bei umfangreichen Ausschreibungen. Je nach Größe des Unternehmens sind diese Produktspezialisten direkt in der Entwicklung verankert, oder sie tauchen bereits als explizite Produktmanager auf.

Zur schnellen und effektiven Umsetzung von kundenindividuellen Lösungen ist das Produktmanagement in dieser Typologie stark in die Definition und Pflege eines Plattform- und Baukastensystems involviert. Je mehr Abnehmer es für bestimmte Maschinen- oder Anlagenausprägungen gibt, also je mehr sich einzelnen Kunden zu Marktsegmenten zusammenfassen lassen, desto mehr färbt sich das Produktmanagement in Richtung Produktgeschäft. Ist ein Unternehmen sowohl im Produkt- als auch im Projektgeschäft, was für den Großteil der deutschen Maschinen- und Anlagenbauer der Fall ist, kann es nützlich sein, das Produktmanagement in Technische Produktmanager und Produktmarkt-Manager aufzuteilen:

Die Technischen Produktmanager verantworten hierbei die Produkt-Plattform und Baukasten-Systematik, das Konfigurationsmanagement und Konzeption. Durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit individuellen Kundenanfragen bei der Konzeption haben sie eine sehr gute Verständnisgrundlage für das richtige Maß einer Plattform- und Baukasten-Strategie. Sie stellen die technologische Wettbewerbsfähigkeit der Plattform sicher und arbeiten in engem Schulterschluss mit der Produktentwicklung und mit der Produktion.

Die Produktmarkt-Manager hingegen sind nach außen gerichtet und prüfen, wo sich kundenindividuelle Anfragen und Lösungen zu einer Marktsegment-Lösung bündeln und standardisieren lassen. Sie haben einen deutlich höheren Business-Fokus und arbeiten intensiv mit dem Vertrieb zusammen. Oftmals entwickeln diese Produktmarkt-Manager ein hohes Branchenwissen. Die Implementierung der Funktion des Produktmarkt-Managers wird vor allem dann wichtig, wenn sich ein Hersteller vom reinen Projektgeschäft mehr in Richtung Produktgeschäft entwickeln möchte. Der systematische Aufbau und die Betreuung von Referenzkunden gehören ebenso zur Aufgabe des Produktmarkt-Managers.

PM im Zuliefergeschäft

Bedient das Unternehmen im Zuliefergeschäft nur sehr wenige Kunden, wie beispielsweise einige Automobil-Zulieferer, sind die Produktmanager häufig Produktspezialisten in F&E, die direkt mit den Key Account Managern im Vertrieb zusammenarbeiten. Die systematische Marktanalyse und Segmentierung spielen hier eine untergeordnete Rolle, denn wie schon beim Projekt- und Anlagengeschäft geht es hier darum, die individuellen Kundenbedürfnisse zu erfassen und umzusetzen. Die Stückzahlen sind hier meist sehr hoch. Entsprechend rückt die Kundenpotenzial-Analyse sehr stark in den Vordergrund, die dann in der Regel vom Key Account Management gemacht wird. Interessanter wird es, wenn die Zahl der potenziellen Abnehmer steigt und die Individualität der Kundenbedürfnisse sinkt, wie beispielsweise bei klassischen Maschinenbau-Komponenten wie Ventile, Antriebe und Wälzlager. Dann ergibt sich meist eine hohe Komplexität aus den Dimensionen Produkt, Anwendung, Branche und Region. Hier ist dann oft eine Arbeitsteilung unvermeidbar, wie beschrieben in der Abhandlung „Arbeitsteilung im Produktmanagement“ unter „Matrix innerhalb des Produktmanagements mit Markt-/Branchen-/Anwendungs-Management“. Dieses PM-Typologie ähnelt sehr stark dem PM im Produktgeschäft, ist aber häufig deutlich komplexer.

Neben der Orientierung an den Geschäftstypologien nach Backhaus gibt es noch weitere Differenzierungsmerkmale für ausgeprägte Schwerpunkte im Produktmanagement, die mit den anderen Typologien durchaus überlagert sein können:

PM im Softwaregeschäft

Produktmanager von Softwareprodukten sind häufig intensiv mit den Fragestellungen zum User Interface beschäftigt. Eine weitere wichtige Rolle spielt die kontinuierliche Priorisierung der Merkmale für die Softwareentwicklung, nachdem viele Unternehmen zwischenzeitlich Softwareprodukte agil und damit in gleichmäßigen zeitlichen Intervallen entwickeln. Das „Roadmapping“ der verschiedenen Produktversionen und mit welchem Funktionsumfang welche Kundengruppe erreicht werden kann, ist eine tägliche Fragestellung.

PM im Dienstleistungsgeschäft

Produktmanager für Dienstleistungen legen in der Regel nicht nur die Anforderungen an die Dienstleistung fest, sondern sind selbst konkret in der Entwicklung der Dienstleistungen involviert. Konkret werden dann Geschäftsabläufe in Form von Prozessen und Aufgaben definiert und spezifiziert.

PM in stark regulierten Märkten

In stark regulierten Märkten wie beispielsweise IT-Lösungen im Finanz- und Bankenbereich spielt die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen eine bedeutende Rolle. Entweder entwickeln sich die Produktmanager dann selbst zu Rechtsexperten, oder das Produktmanagement hat spezialisierte Rechtsexperten im Team.

Impressum

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

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters 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.