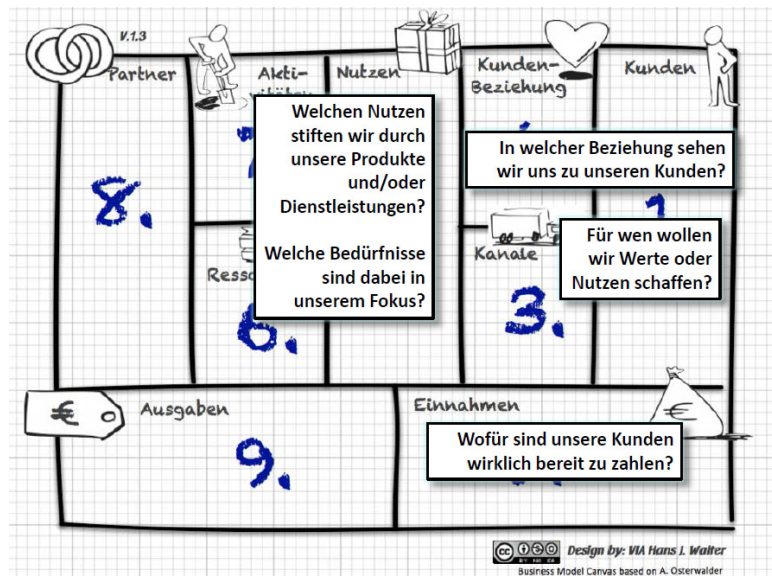


Value Proposition und Produkt



Geschäftsmodell

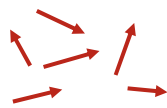


Übersicht

- Einführung Produkt – Ziele, Definitionen, Grundverständnis
- Produkte, Produktkategorien
- Produktlebenszyklus
- Produktentwicklungsprozesse
 - > Angepasstes Stage Gate Konzept
 - > Design Thinking Konzept
- Zusammenfassung

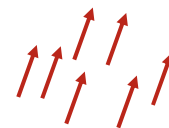
Definitionen und Ziele des Produktmanagements

Unkoordinierte
Aktivitäten ohne
strategischen Kontext



Produkt- und Innovationsmanagement

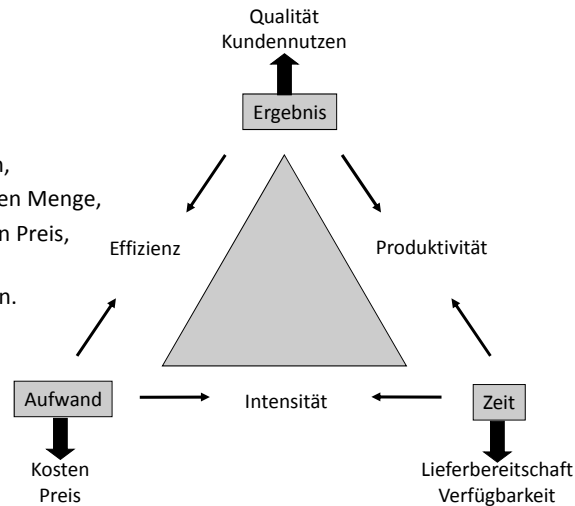
Gezielte Aktivitäten mit
Top- und Bottom Line
Effekten



Bedürfnisse des Marktes

Das Ziel ist:

- das richtige Produkt,
- zur richtigen Zeit,
- auf den richtigen Markt,
- an den passenden Kunden,
- in der gerade erforderlichen Menge,
- zu dem maximal zulässigen Preis,
- unter effizientem Einsatz der Ressourcen anzubieten.



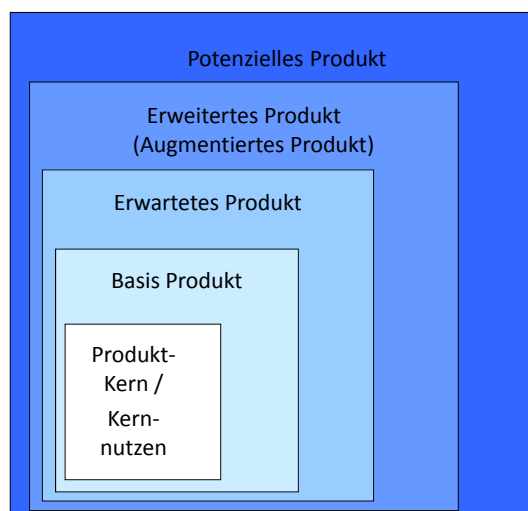
Als Unternehmer kennen Sie

- ... den Produkt-Markt im Detail
- ... die aktuellen Kundenbedürfnisse und Kaufkriterien
- ... die zentralen künftigen Marktentwicklungen und Trends
- ... die zukünftig relevanten Kundenbedürfnisse und Kaufkriterien
- ... die Wettbewerbsprodukte (zumindest der Hauptwettbewerber)
- ... die Vorteile und Nachteile der Produkte im Wettbewerbsvergleich
- ... die zentralen Chancen und Gefahren im Produktmarkt
- ... die Kaufprozesse und Kaufprozessphasen beim Kunden
- ... die Kaufentscheidungsträger und Beeinflusser
- ... die Instrumente zu Kaufprozesssteuerung
- ... den produktbezogenen Marketing-Mix

Übersicht

- Einführung Produkt – Ziele, Definitionen, Grundverständnis
- Produkte, Produktkategorien
- Produktlebenszyklus
- Produktentwicklungsprozesse
 - > Design Thinking
 - > Angepasster Stage Gate

Zwiebelschalenmodell eines Produktes



Alle zukünftigen potentiellen
Umgestaltungsmöglichkeiten

Zusatznutzen
(evtl. mit Extraaufwand)

Nutzenbringenden
Eigenschaften

Funktionsfähiges
Basis Produkt

Problemlösung und
Grundnutzen

Quelle: P. Kotler, K. Keller, F. Bliemel: Marketing-Management, 2007

Güter-Cluster

Konsumgüter-Industrie	Verbrauchsgüter	– Nahrungsmittel – Kosmetik	
	Gebrauchsgüter	– Autos – Uhren	
Industriegüter-Industrie	Produktgeschäft	– Kopiergeräte – Batterien	– Ventile – Brandmelder
	OEM-Geschäft	– Reifen – Kabel	– Heizkesselsteuerung – Klimaanlage
	Systemgeschäft	– Telefonzentrale – Computernetzwerk	– Einbruchmeldeanlage – Heizungsanlage
	Anlagengeschäft	– Raffinerien – Kraftwerk	– Total Building Solutions – Gebäudeautomatisation
Dienstleistungs-Industrie	Investive Dienstleistungen	– Unternehmensberatung – Werbeagenturen	
	Konsumtive Dienstleistungen	– Coiffeur – Tankstelle	

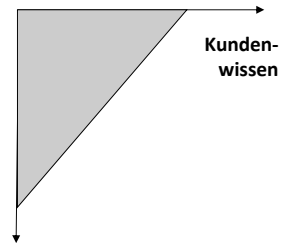
Quelle: M. Bruhn, K. Hadwich: Produkt- und Servicemanagement

Übersicht

- Einführung Produkt – Ziele, Definitionen, Grundverständnis
- Produkte, Produktkategorien
- **Produktlebenszyklus**
- Produktentwicklungsprozesse
 - > Angepasstes Stage Gate Konzept
 - > Design Thinking Konzept
- Zusammenfassung

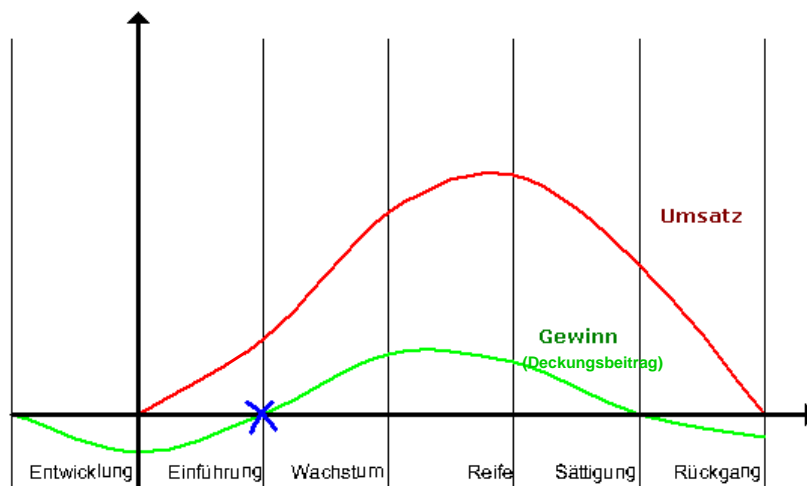
Zeitliche Horizonte

- Kurzfristig: Produktverbesserungen
- Mittelfristig: Nächste Produkt-Generation
- Langfristig: Zukünftiges Wachstum
Neue Geschäftsfelder
Business Model Innovationen



„Wenn Henry Ford seine Kunden befragt hätte, was sie benötigen, wäre die Antwort ein schnelleres Pferd gewesen“

Lebenszyklus-Modell



Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus>

Phasen im Produktlebenszyklus

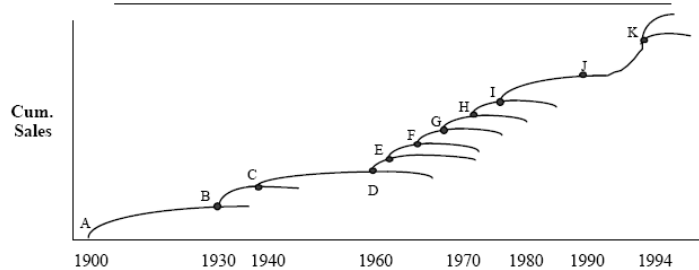
Phasen des Produktlebenszyklus				
	Einführung	Wachstum	Reife/Sättigung	Degeneration
Kriterium				
Absatzwachstum	gering	rasch steigend	stagnierend	rückläufig
Kosten	Einführungskosten (hoch)	Aufbaukosten (mittel/hoch)	Erhaltungskosten (mittel, gering)	Abbaukosten (gering)
Deckungsbeiträge	gering, negativ	wachsend, hoch	stagnierend, sinkend	stark fallend, negativ
Kundentypen/ Marktsegmente	Innovatoren	frühe Adoptoren, frühe Mehrheit	späte Mehrheit	Nachzügler
Wettbewerber	wenige/keine	zunehmend	stabil	abnehmend
Ziele	Produkt bekannt machen, Erstkäufe herbeiführen	Gewinnung Marktanteil	Gewinnoptimierung, Bestandssicherung	Kostensenkung, Abbau

Quelle: K. Aumayr, Erfolgreiches Produktmanagement, 2006

Produktvariationen

The Life Cycles of Gillette Razor Blades

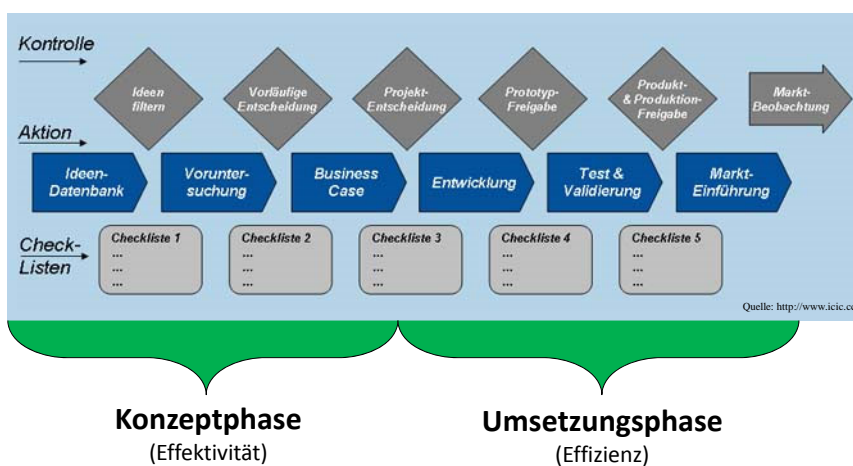
Blade	Year	Blade	Year
A. Original Gillette blade	1903	G. Platinum-Plus blade	1969
B. Blue blade	1932	H. Trac II	1971
C. Thin blade	1938	I. ATRA	1977
D. Super Blue blade	1960	J. Sensor	1990
E. Stainless Steel blade	1963	K. Sensor Excel	1994
F. Super Stainless Steel blade	1965		



Übersicht

- Einführung Produkt – Ziele, Definitionen, Grundverständnis
- Produkte, Produktkategorien
- Produktlebenszyklus
- Produktentwicklungsprozesse
 - > Angepasstes Stage Gate Konzept
 - > Design Thinking Konzept
- Zusammenfassung

Produktentwicklungsprozess nach Cooper

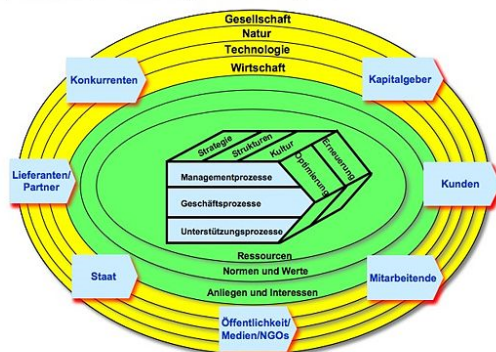


Konzeptphase

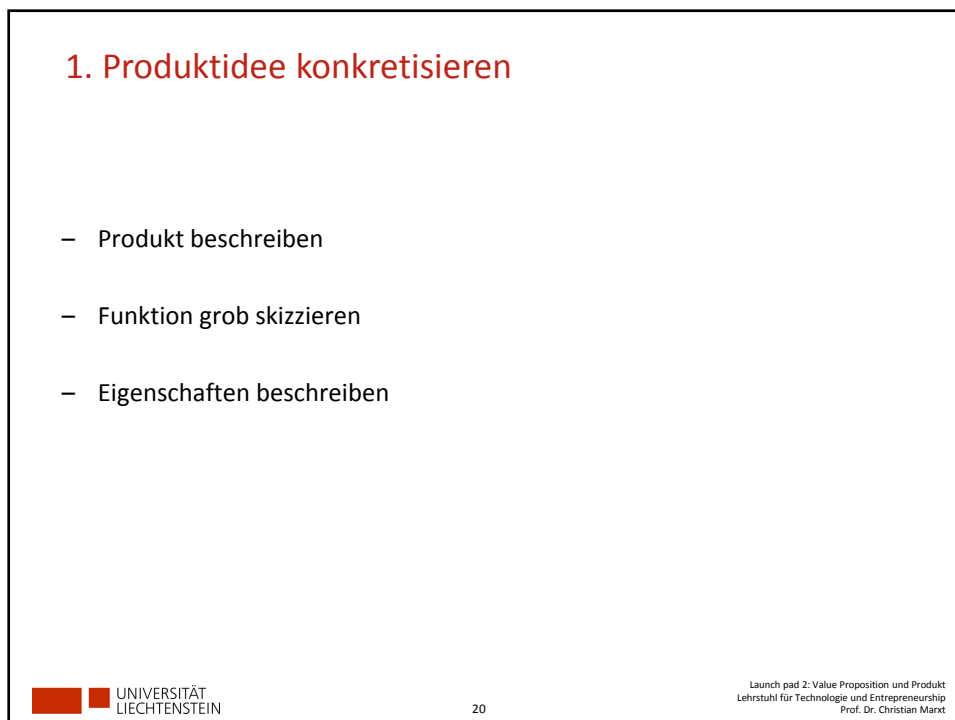
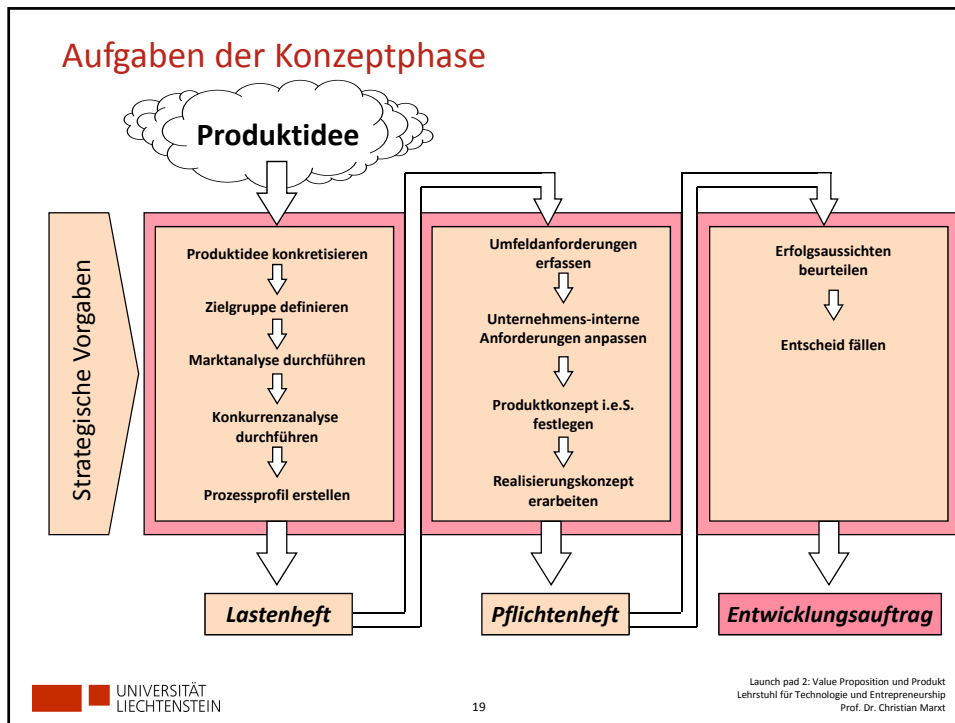
Umfeld-Analyse: PESTEL

P ... Political
E ... Economic Factor
S ... Sociocultural Factors
T ... Technological
E ... Environmental
L ... Legal

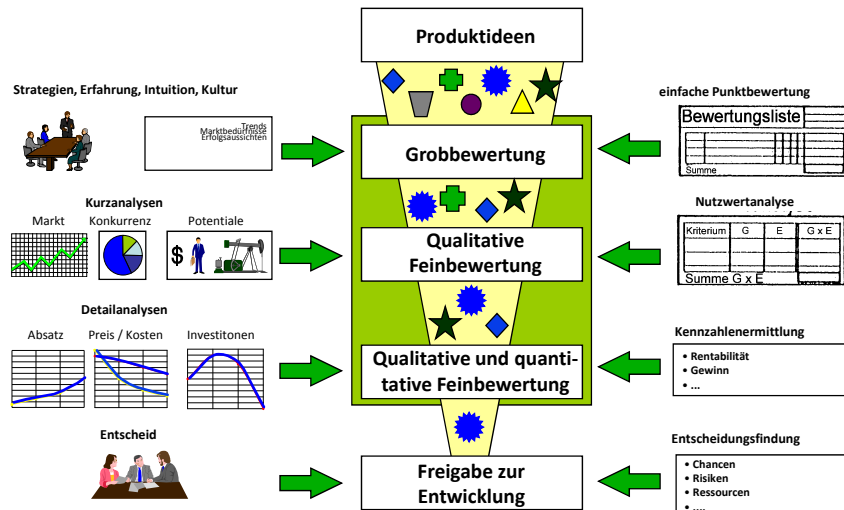
- Gesellschaft
- Natur
- Technologie
- Wirtschaft
- Lieferanten
- Partner
- Staat
- Öffentlichkeit
- Mitarbeiter
- Kapitalgeber
- ...



Quelle: Riegg-Sürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 22



Bewertung von Produktideen



2. Zielgruppe des Produktes definieren

- Potentielle Benutzer und Abnehmer identifizieren
- Vorauswahl von Zielgruppen durchführen

3. Marktanalyse durchführen

- Kundenbedürfnis erfassen
- Kundennutzen bestimmen
- Kaufkriterien erfassen und gewichten
- Erfolgsfaktoren erfassen
- Kundenanforderungen an das Produkt erfassen
- Abschätzen von Marktpotential, Marktvolumen, Marktentwicklung der anvisierten Märkte
- Abschätzen des Marktanteils, bestimmen des möglichen Absatzvolumens

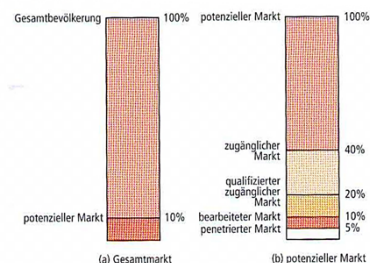
Marktanalyse

Quantitative Marktdaten

- Marktvolumen und Marktentwicklung (Wachsen, Stagnieren, Schrumpfen)
 - > Marktpotenzial
 - > Bedienter Markt
 - > (Zugänglicher Markt)
- Marktstrukturierung nach Teilmärkten
 - > Nach Regionen/Ländern
 - > Nach Produktgruppen
 - > Nach Kundentypen (z. B. ABC-Kunden)
 - > Nach Vertriebskanälen
- Verteilung der Marktanteile
- Stabilität des Bedarfs
- Kontinuität der Preisentwicklung

Qualitative Marktdaten

- Bedürfnisstruktur der Kunden
- Kaufmotive
- Art der Kaufprozesse
- Informationsverhalten der Kunden
- Verteilung der Marktmacht

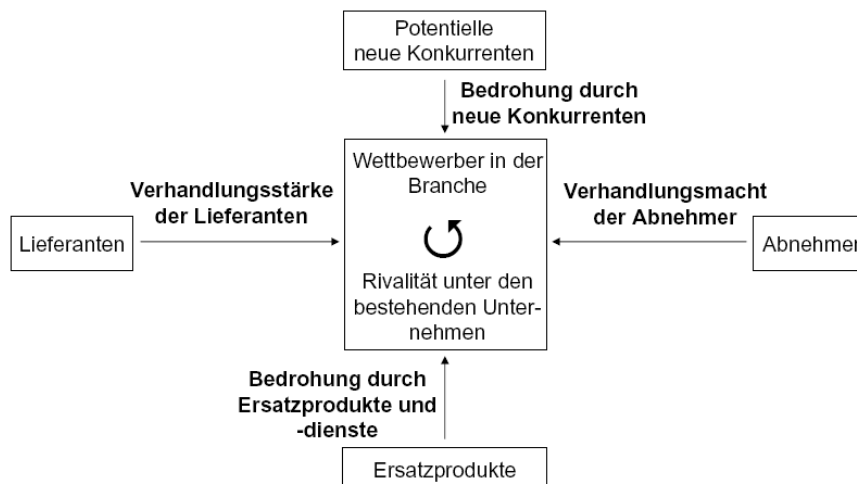


Quelle: G. Hofbauer, A. Schweidler: Professionelles Produktmanagement, 2006

4. Konkurrenzanalyse durchführen

- Identifizieren von Konkurrenzprodukten und Konkurrenten
- Analysieren der Stärken/Schwächen bzgl. Kundenanforderungen (eigene/Konkurrent)
- Bestimmen der Marktposition (eigene/Konkurrent)
- Bestimmen der Novität des Produktes, Abklären der Patentsituation

Triebkräfte des Wettbewerbs nach Porter



Quelle: Porter, M.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 10. Aufl., 1999, S. 34
[Homburg (2000), S. 117]

Checkliste zur Konkurrenzanalyse

Marketing

- Art/Qualität der Produkte
- Breite/Tiefe des Produktprogramms
- Altersstruktur der Produkte
- Anteil der Neuprodukte
- Kapazität / Effizienz des Vertriebs
- Kundendienstqualität
- Stabilität der Abnehmerbeziehung
- Image des Unternehmens
- ...

Produktion und Forschung

- Auslastung / Flexibilität der Produktion
- Synergieeffekte in der Produktion
- Standardisierungsmaß der Produkte
- Produktivität und Kostenposition
- Qualität / Innovationspotenzial F&E
- Anzahl der Patentanmeldungen
- Standortvorteile/-nachteile
- Modernität und Automatisierungsgrad
- ...

Finanzkraft / Rentabilität

- Entwicklung der Bilanzen
- Verzinsung des investierten Kapitals
- Verschuldungsgrad
- Kosten des Fremdkapitals
- Finanzierung des Wachstums
- Gewinnsituation Dividendenpolitik
- Effizienz von Planung und Kontrolle
- ...

Management

- Qualität der Führungskräfte
- Qualität der Mitarbeiter
- Qualität der Führungssysteme
- Effizienz der Führungssysteme
- Umsatz und Kosten je Mitarbeiter
- Qualität der Informationssysteme
- Umfang von Aus- und Weiterbildung
- Effektivität der Organisation
- ...

- Quelle: G. Hofbauer, A. Schweidler: Professionelles Produktmanagement, 2006

5. Produktprofil erstellen

- Produkt positionieren (gegenüber Konkurrenzprodukten)
- Definitives Eigenschaftsprofil des Produktes erstellen (vgl. Pkt.1)
- Verkaufspreis des Produktes abschätzen
- Lastenheft erstellen (vgl. Kapitel C.6.3.)

6. Umfeld-Anforderungen erfassen

- Erfassen der relevanten Anforderungen an das neue Produkt aus dem Umfeld (z.B. Normen)

7. Unternehmerische Anforderungen erfassen

- Übereinstimmung von Produkt und Zielmarkt mit der Unternehmensstrategie prüfen
- Zur Entwicklung bzw. Herstellung erforderliche bzw. verfügbare Unternehmenspotentiale bestimmen

8. Produktkonzept i.e.S. festlegen

- Kunden-, Umwelt- und Unternehmens-Anforderungen in Firmeninterne Anforderungen übersetzen (technisch prüfbare Merkmale)
- Funktionsstruktur, Leistungsbereich, Spezifikationen, ev. grobe Produktstruktur und Gestaltung des Produktes festlegen
- Notwendige Wertschöpfungsschritte für die Realisierung des Produktes bestimmen (Entwicklung, Herstellung, Absatz, Service, etc.)
- (Falls möglich) Herstellkosten abschätzen

Kompetenzanalyse

- Innovationen sollten primär auf Basis der eigenen Fähigkeiten erfolgen
- Für die Sicherung einer starken Marktposition besitzen Kernkompetenzen einen hohen Wert, wenn
 - > Die Kernkompetenz sollte sich nicht ausschließlich in einem Produkt niederschlagen, sondern mehreren Produktgruppen oder Unternehmensbereichen zugute kommen.
 - > Sie sollte an Interessenten und Kunden kommunizierbar sein und dadurch dem Unternehmen den Zugang zu Märkten eröffnen.
 - > Kernkompetenzen sollten die Fertigung von Produkten erlauben, die deutliche und nachhaltige Wettbewerbsvorteile besitzen.
 - > Sie sollten auf Dauer relativ absicherbar sein und durch die Wettbewerber nur schwer zu imitieren sein.
- Kernkompetenzen sind einzelne oder gebündelte Fähigkeiten oder Fertigkeiten, die...
 - > ... den Zugang zu einem weiten Spektrum an neuartigen Produktanwendungen bzw. Märkten eröffnen
 - > ... einen signifikanten Beitrag zu den objektiven Vorteilen einer Produktanwendung liefern und
 - > ... nach Massgabe objektiver Kriterien dem Unternehmen gegenüber der Konkurrenz einen Vorsprung verschaffen können.

Quelle: G. Hofbauer, A. Schweidler: Professionelles Produktmanagement, 2006

9. Realisierungskonzept erarbeiten

- Realisierungsplan für das Produktkonzept aufstellen
- Realisierungsaufwand abschätzen
- Projektplan erstellen

10. Erfolgsaussichten beurteilen

- Wirtschaftlichkeit des neuen Produkts für den Kunden nachweisen
- Wirtschaftlichkeit für das Unternehmen nachweisen
- Risiken (marktseitig/unternehmensseitig) zusammenfassen
- Pflichtenheft erstellen
- Entscheid über Realisierung des Konzepts vorbereiten

11. Entscheid fällen

- Entscheid über die Realisierung des Produktkonzeptes fällen
- Entwicklungsauftrag an F&E erteilen

Übersicht

- Einführung Produkt – Ziele, Definitionen, Grundverständnis
- Produkte, Produktkategorien
- Produktlebenszyklus
- Produktentwicklungsprozesse
 - > Angepasstes Stage Gate Konzept
 - > Design Thinking Konzept
- Zusammenfassung

Design Thinking / Precision Innovation

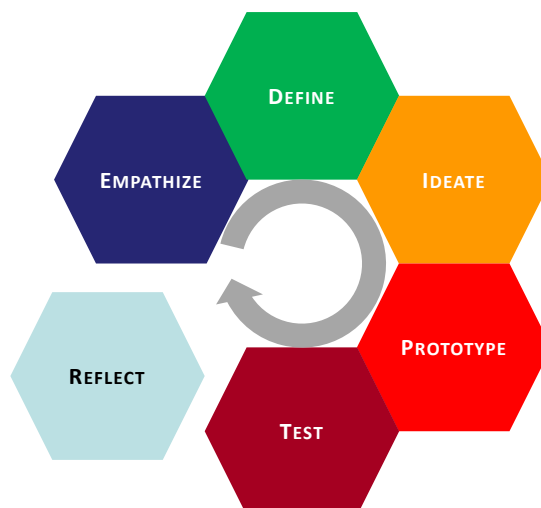
Die Kernelemente von Design Thinking

- Systematische Innovationsmethode
- Gibt Verfahrensschritte vor
- Kreativer Prozess findet weitgehend unbewusst statt und mündet in einer Idee
- Design-Thinking-Prozess führt hingegen zwingend zu einem brauchbaren Ergebnis
- Methoden der Ideenfindung werden angewandt (Brainstorming)
- Design Thinking Team arbeitet langfristig an einem Projekt zusammen, schon vor der Ideenfindung bis zum endgültigen Ergebnis

Die fünf Schritte des Design-Thinking-Prozesses

- Verstehen (»empathize«)
- Standpunkt definieren (»define point of view«).
- Ideen finden (»ideate«).
- Prototypen entwickeln (»prototype«).
- Testen (»test«).

Iterativer Design-Thinking-Prozesses



Übergreifende Regeln und Prinzipien I

Wiederholen: Das alles aber bitte in vielen Zyklen

- Aus Fehlern lernen, experimentieren
- Wiederholung eines Projektschrittes ist kein Zeitverlust
- Verlangsamung der Lösungsfindung bietet Chancen
- Potential zur Verbesserung der Qualität und Arbeitsabläufe

Visualisieren: In Bildern denken und entwickeln

- Steigert die Erinnerungsrate
- Live-Kommunikation mobilisiert das eigene Denken
- Ideen lassen sich in Verbindung mit Fotos, Videos, Zeichnungen, Skizzen und Symbolen besser ausdrücken
- Kombination von Sprechen, Schreiben, Zeichnen und Gesten beschleunigt den Denkprozess

Übergreifende Regeln und Prinzipien II

Brainstorming: Wilde Gedanken ordnen

Willkürlich zusammengestellte Gruppen werden mit Problemsituationen konfrontiert; Regeln:

- Bleiben sie am Thema!
- Vermeiden sie jede Kritik!
- Viele Ideen sind besser als nur gute Ideen!
- Unterstützen sie wilde Ideen!
- Bauen sie auf den Ideen anderer auf!
- Visualisieren sie, was sie denken!
- Es spricht immer nur einer zur gleichen Zeit!
- Auf ein Brainstorming muss man sich einstimmen!

Der Faktor Zeit: Schnell zu brauchbaren Ergebnissen

- Heutzutage fressen die Schnellen die Langsamen
- Die Lebenszyklen technischer Produkte werden immer kürzer
- Zeitknappheit fördert die Spontaneität

Einsatzfelder für Design Thinking I

Innovationen in allen Bereichen

- Einbindung in Marketing, Design, in Geschäftsmodelle und Organisation
- Veränderungen am Markt vorhersehen und antizipieren
- Erweiterung der traditionellen Instrumente wie Kostensparen und höhere Produktivität
- Gedankenfreiheit, Originalität, Tatkraft und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit sind Schlüsselemente

Einsatzfelder für Design Thinking II

Der Kunde steht im Mittelpunkt

- Der Kunde ist der Boss
- Nur durch ständiges Beobachten der Verbraucher lassen sich Geschäftsfelder erfolgreich entwickeln

Wachstum durch Marketing und Innovation

- In gesättigten Märkten sind Wachstumsziele nur durch Marketing und Innovation zu erreichen
- Weiterentwicklung der Bereiche Logistik und Qualitätsmanagement

Übersicht

- Einführung Produkt – Ziele, Definitionen, Grundverständnis
- Produkte, Produktkategorien
- Produktlebenszyklus
- Produktentwicklungsprozesse
 - > Angepasstes Stage Gate Konzept
 - > Design Thinking Konzept
- Zusammenfassung

Take Away Messages

- Strukturiertes Vorgehen in der Produktentwicklung
- Kooperation fördert Innovation, gerade für KMU's
- Produktidee + Geschäftsmodell nötig
- Effektivität + Effizienz = Erfolg
- Klarer Prozess mit Meilensteinen inkl.
- Projektmanagement
- Prototypen als Erfolgsfaktoren