

Management Summary

Informationen, welche allen Marktteilnehmern gleichermaßen zur Verfügung stehen, hoch effiziente, global optimierte und flexibel verfügbare Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebslogistik und zunehmend besser informierte Kunden führen zu einer immer schneller drehenden Innovationsspirale und gleichzeitig weniger planbaren Marktdynamik.

Schweizer Firmen, welche sich weniger über den Preis als vielmehr über differenzierte, zum Teil hoch spezialisierte Produkt- und Servicelösungen in globalen Märkten behaupten, sind durch diese Beschleunigung des Innovationszyklus speziell gefordert. Das Product Management steht vor der Herausforderung, aber vor allem auch vor einer grossen Chance, in diesem anspruchsvollen Marktumfeld den Wandel im Unternehmen zu tragen und den Erfolg im Markt aktiv zu gestalten.

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) hat vor diesem Hintergrund 383 Entscheidungsträger aus Marketing und Product Management von Schweizer Firmen zu ihrem Rollenverständnis, ihren Herausforderungen und den relevanten Trends für das Product Management befragt.

Die Studie identifiziert fünf zentrale Fragestellungen, welchen sich ein zukunftsorientiertes Product Management stellen soll. Sie sollen Unternehmen helfen, sich trotz grösserer Marktunsicherheiten schneller und agiler zu bewegen, Markttrends früher aufzuspüren und neue Chancen besser zu nutzen:

Müssen Kunden stärker in die Product Management Prozesse integriert werden?

Die «Orientierung am Kundenbedürfnis» findet sich in fast jedem Unternehmensleitbild, 81% der Befragten nennen das Verständnis der Kunden bereits heute als wichtigsten Erfolgsfaktor. Dennoch machen die Befragten hier zusätzlichen Handlungsbedarf aus: 23.9% sehen in der

verstärkten Ausrichtung am Bedürfnis der Kunden den grössten Zukunftstrend für das Product Management. Den Zugang sehen die Product Manager dabei vor allem über den persönlichen Kundenkontakt und den internen Kundendienst. Keine Rolle scheinen dabei heute Social Media zu spielen: Zwei Drittel der Befragten nutzen Social Media nicht regelmässig und nur 10% der Befragten nutzen Social Media zur Gewinnung von Produktideen und Verbesserungsvorschlägen.

Die Wissenschaft geht davon aus, dass 80% der Neuproduktentwicklungen bereits heute auf Inputs von Kunden zurückverfolgt werden können. Erfolgreiche und agile Unternehmen werden darum beim Verständnis der Kunden nicht Halt machen, sondern diese aktiv in Entwicklungsprozesse integrieren. Rund ein Viertel der Befragten messen dabei Social Media eine grosse Bedeutung bei.

Wie kann gerade in einem unsicheren Umfeld die time to market beschleunigt werden?

Neue Marktconstellationen und Wettbewerber, beschleunigte Produktzyklen und unberechenbares Kundenverhalten: Erfolgreiche Unternehmen versuchen der Marktdynamik mit höherer Reaktionsfähigkeit gerecht zu werden. Die Befragten beurteilen heute die time to market von Innovationen als unbefriedigend, aber wichtig für den zukünftigen Erfolg der Unternehmen (Platz 4 der Trends im Product Management). Die Forschung sieht auch hierbei zusätzliches Potenzial in der besseren und früheren Integration des Kunden in die Entwicklungsprozesse.

Wie passen Schweizer Unternehmen in globalen Märkten ihre Produkte lokalen Bedürfnissen an?

Erfolgreiche internationale Marken nutzen weltweite Skalenvorteile und bewahren die Markenidentität global. Gleichzeitig berücksichtigen sie lokale Besonderheiten für die erfolgreiche Marktbearbeitung ausserhalb ihres Heimatmarktes. Wie wird diese Aufgabe von den Schweizer Unternehmen bewältigt, in welchen zu zwei Dritteln

das Product Management international orientiert ist und in bis zu 80% der Unternehmen zentralisiert gesteuert?

Nur 21% der Unternehmen passen sämtliche ihrer Produkte den länderspezifischen Gegebenheiten an. Um Skalenvorteile in der Produktion realisieren zu können, beschränken sich die Unternehmen auf Anpassungen in der Preisgestaltung und berücksichtigen kulturelle Unterschiede in der Serviceleistung.

Unternehmen, welche den Spagat zwischen globalen Skalenvorteilen und lokalen Anpassungen auch in der Ausgestaltung ihrer Produkte bewerkstelligen können, werden sich einen Vorteil im globalen Wettbewerb sichern können – eine strategische Herausforderung, welche das zukünftige Product Management zu leisten hat.

Beschränken sich Aspekte der Nachhaltigkeit auf LOHAS-Marketing?

Nach dem Einbezug der Kunden in die Entwicklung neuer Produkte sehen die Product Manager in der Schweiz die «Nachhaltigkeit» mit 18.8% der Nennungen bereits als zweitwichtigsten Trend, noch vor einer weiteren Stärkung der Innovationskraft (13.7%). Aspekte der Nachhaltigkeit finden gemäss den Befragten aber heute nur «teilweise» Berücksichtigung im Product Management. Dabei wird es im Interesse des Product Managements sein, Nachhaltigkeit in einem grösseren, strategischen Kontext zu sehen, welcher weit über die taktische Marktpositionierung und das LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability) Zielgruppenmarketing hinausgeht. Nachhaltiges Product Management im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung nutzt sparsamen Einsatz von Ressourcen zur Senkung von Kosten, betont aber auch die langfristige Pflege von Beziehungen und Marken oder das Management von (Umwelt-)Risiken in der ganzen Wertschöpfungskette.

Werden Produktdaten als Entscheidungsgrundlage genutzt?

Gerade in unsicherem, dynamischem Umfeld sind Unternehmen gut beraten, den Markterfolg ihrer Wachstumsinitiativen laufend zu überprüfen, um zeitnah auf neue Entwicklungen reagieren und die Massnahmen anpassen zu können. 48% Prozent der Befragten bestätigen denn auch, dass sie die Aktivitäten im Product Management in regelmässigen Abständen auf ihre Wirksamkeit kontrollieren, resp. einem Performance Audit unterziehen. Product Manager sind gut beraten, den Entscheidungsprozess zu Strategie und Investitionen aktiv mitzugestalten. Detailliertes Verständnis der Wirksamkeit der Massnahmen, vertiefte Kenntnis der Produkt-Finanzzahlen und Wissen um die relevanten Kundenkennzahlen sind dazu unabdingbare Voraussetzungen. Den 52% der Unternehmen, welche bisher gänzlich oder teilweise auf ein wirksames Product Management Controlling verzichten, bietet sich hierbei grosses Entwicklungspotenzial.

Mit der vorliegenden Studie «Internationales Product Management» hat die ZHAW einen ersten Diskussionsbeitrag zu den Trends und den Erfolgsfaktoren im internationalen Product Management geleistet. Die Resultate aus dem Schweizer Markt werden 2012 in einer zweiten Befragung von Unternehmen im nahen Ausland auch im internationalen Kontext beurteilt.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3	3. Fokus internationales Product Management	33
1. Studienbeschreibung internationales Product Management 2011	6	3.1. Strategische Aspekte	34
1.1. Hintergrund und Ziele der Studie	6	3.2. Umgang mit kulturellen Unterschieden	37
1.2. Theoretische Fundierung: Das ZHAW Product Management Framework	7	Fazit und Ausblick	42
1.3. Studiendesign	9	Literaturverzeichnis	44
1.4. Befragte Unternehmen und Rücklauf	10	Autoren	46
2. Status Quo und Trends	14		
2.1. Hohe Bedeutung heute und morgen – starke Verankerung im Unternehmen	14		
2.2. Gleichbleibende bis steigende Investitionen	16		
2.3. Zusammenhang von Produkt und Strategie	16		
2.4. Produkt- und Serviceangebot als wesentliche Komponente	19		
2.5. Kundenverständnis als Erfolgsfaktor – Differenzierung über Services als bedeutendste Entwicklung	22		
2.6. Mittelpunkt Kunde als Haupttrend	24		
2.7. Produkt-Innovationen	25		
2.7.1. Hohe Bedeutung	26		
2.7.2. Kunden als Innovationstreiber	27		
2.8. Social Media (noch) eher unbedeutend	30		