



Start:
3. Mai 2017

Produkt- und Portfoliomanagement in Zeiten der Digitalisierung

Konsortial-Benchmarking

Complexity
Management Academy

WZL | **RWTH AACHEN**
UNIVERSITY

Vorwort

Wir erleben heute Veränderungen unserer globalen und nationalen Marktstrukturen mit einer bisher unbekanntem Geschwindigkeit. Traditionelle Marktstrukturen werden durch Megatrends wie die Digitalisierung und Individualisierung in kurzer Zeit aufgebrochen, was sich in unterschiedlichsten technologischen Entwicklungen und Innovationen auf der Produktseite wieder spiegelt.

In diesen Zeiten haben bereits viele Unternehmen erkannt, dass es einer durchgängigen Verantwortung für die Produkte und das Produktportfolio bedarf, um nicht „am Markt vorbei zu entwickeln“ und den unterschiedlichsten

Kunden ein auf sie zugeschnittenes, attraktives Angebot unterbreiten zu können.

Das Produkt- und Portfoliomanagement soll dies durch die Verbindung von Markt und Technik sicherstellen, steht jedoch aufgrund starker Veränderungen auf beiden Seiten dieser Schnittstelle vor neuen Herausforderungen. Die meisten Unternehmen setzen vor diesem Hintergrund immer noch zu sehr auf Altbewährtes, mit der Gefahr in Zukunft keine marktfähigen Produkte mehr anbieten zu können. Diese und weitere Themen möchten wir im Rahmen unseres Konsortial-Benchmarkings untersuchen.

Mit den besten Grüßen



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Schuh'.

Prof. Dr. Günther Schuh
Direktor der Academy und Lehrstuhlinhaber



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Rudolf'.

Dr. Stefan Rudolf
Geschäftsführer der Academy

Zum Thema

Ziel des Produktmanagements ist es das Produkt von der Entstehung bis zum Auslauf, zu begleiten und dabei die Schnittstelle für viele der traditionell getrennt und sequenziell arbeitenden Funktionen darzustellen. Das Produktportfoliomanagement agiert übergeordnet und hat die Aufgabe, die unterschiedlichen Produkte und Produktlinien zu koordinieren und zu einem stimmigen Gesamtbild zusammenzuführen. Aufgrund vieler Trends sowohl auf der Markt- als auch auf der Technikseite müssen sich zwangsweise auch die Aufgaben und Vorgehensweisen des Produkt- und Portfoliomanagements anpassen.

Durch die Globalisierung der Märkte befinden sich viele Kunden weiter vom Stammsitz entfernt, wodurch es immer schwieriger wird, Entwicklungen vorherzusehen und die Anforderungen an das Produkt ganzheitlich zu erkennen. Unternehmen verlieren zunehmend ihre „Marktintelligenz“, da sie es nicht schaffen, das internationale Vertriebsnetz gekonnt in die Markt- und Kundenanalyse einzubinden. Die Digitalisierung und die Option BigData zu verwenden ergeben gleichzeitig ganz neue Möglichkeiten.

Während marktseitig von einem immer größeren Trend der Individualisierung gesprochen wird,

fordert die Technik unter dem Stichwort „Produkt- und Produktionsbaukasten“ eine Standardisierung über das gesamte Portfolio hinweg. Diesen Balanceakt zu meistern fordert die gleichzeitige Kenntnis der marktseitig differenzierenden Kundenbedürfnisse und intern potenzialträchtigsten Vereinheitlichungen im Produkt und in den Prozessen. Wer wäre hierfür besser geeignet als das Produkt- und Portfoliomanagement? So wundert es nicht, dass 25% der Unternehmen das Komplexitätsmanagement im Produktmanagement verankern.¹ Diese neuen Aufgaben benötigen jedoch auch neue Tools und Vorgehensweisen bei der Aufbereitung der Marktdaten und Verknüpfung mit den internen Komponenten und Prozessschritten. Die Darstellung solcher komplexer Zusammenhänge, welche jedoch für die notwendige Transparenz unabdingbar ist, stellt viele Produkt- und Portfoliomanager vor große Herausforderungen.

Zuletzt muss das Produkt- und Portfoliomanagement in der Lage sein, im Lebenszyklus flexibel auf Veränderungen zu reagieren und das Portfolio entsprechend ständig zu optimieren. Insbesondere die Identifikation der richtigen Kennzahlen und Indikatoren für die Fitness des Portfolios sind hierfür kritisch.



¹ Quelle: Konsortial-Benchmarking Globales Komplexitätsmanagement, 2016

Unsere Zielsetzung

Unser Konsortial-Benchmarking „Produkt- und Portfoliomanagement“ setzt genau bei diesem Ziel, auch in Zukunft marktfähige, erfolgreiche Produkte und Portfolios anbieten und managen zu können, an. Lernen Sie die sogenannten Successful-Practices kennen: innovative Strategien, Konzepte und Methoden der erfolgreichsten Unternehmen. Mit ausgewählten Benchmarking-Partnern und Teilnehmern des Konsortiums diskutieren Sie im direkten Gespräch, warum gerade das vorliegende Managementkonzept zum Unternehmenserfolg führt. Während des gesamten Projektes erhalten Sie eine Fülle neuer Ideen und Möglichkeiten zum Produkt- und Portfoliomanagement, die bereits praxiserprobt

sind. Zu Beginn des Benchmarking-Projektes definieren wir gemeinsam Schwerpunkte rund um das Themenfeld des Produkt- und Portfoliomanagements.

Beginnend mit der grundsätzlichen organisatorischen Verankerung legen wir den Fokus entlang des Produktlebenszyklus zunächst auf die notwendige Market Intelligence und mögliche neue Wege, diese zu erlangen. Das weitere Vorgehen in der Neuproduktentwicklung und dem Lifecycle Management mit dem Fokus auf variantenreiche Portfolios sind spannende und gleichzeitig herausfordernde Aspekte, die wir gemeinsam mit Ihnen betrachten möchten.

Mögliche Fragestellungen

Organisatorische Verankerung

- Wie sollte das Produkt- und Portfoliomanagement organisatorisch eingebettet werden?
- Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sollte ein Produktmanager abbilden bzw. mitbringen?

Market Intelligence

- Wie können Marktdaten in Zeiten von Digitalisierung und BigData schnell und gezielt erfasst und verarbeitet werden?
- Wie kann das internationale Vertriebsnetz in die Markt- und Kundenanalyse eingebunden werden?
- Welche Strategien zur Markt- und Kundensegmentierung gibt es im globalen Kontext?

New Product Development

- Wie können die Marktanforderungen strukturiert und nachvollziehbar aufbereitet und dokumentiert werden?
- Wie kann der Konfigurationsraum variantenreicher Produkte einfach geplant werden?
- Was gilt es bei einer ganzheitlichen Business Case Betrachtung zu beachten?
- Welche Pricingstrategien können die Portfolioprofitabilität konfigurierbarer Produkte erhöhen?

Lifecycle Management

- Wie können Roadmaps die langfristige Portfolioplanung und -steuerung unterstützen?
- Welche Kennzahlen sind für die Portfoliosteuerung sinnvoll und wie können sie erfasst werden?
- Welche Strategien zum Auslauf bestehender Produkte haben sich als erfolgreich erwiesen?

Die Fragestellungen werden vom Projektteam und den Konsortialpartnern gemeinsam entwickelt.

Unsere Vorgehensweise

Konsortial-Benchmarking - der effizienteste Weg, externes Wissen in das eigene Unternehmen zu integrieren. Unser Ansatz ist international bewährt und stellt rasche und zielgerichtete Projektergebnisse sicher. Als Konsortialpartner erhalten Sie die Möglichkeit, das Projekt aktiv mitzugestalten, die Projektergebnisse intensiv zu diskutieren sowie an mindestens fünf Besuchen der Successful-Practice-Unternehmen vor Ort teilzunehmen.

Gemeinsam werden zu Beginn die Schwerpunktthemen definiert, für die Erfolgsmuster aus der Praxis zu identifizieren sind. Zu jedem der Schwerpunktthemen erfolgt der Besuch eines Successful-Practice-Unternehmens, um die Konzepte vor Ort zu erleben und die Erfolgsfaktoren kennenzulernen. Im Rahmen der feierlichen Abschlusskonferenz werden die Gewinner des Benchmarkings gekürt sowie das Networking im Expertenkreis gefördert.

Zeitplan und Ablauf

Das Benchmarking-Projekt ist auf ca. 6-8 Monate ausgelegt und beinhaltet neben den Treffen des Konsortiums die Besuche bei den Successful-Practice-Unternehmen.

1. Kick-off-Meeting (3. Mai 2017)

- Bildung des Konsortiums
- Definition der Themenschwerpunkte und Ziele
- Festlegung von Kriterien für Successful-Practices

2. Screening

- Identifikation potentieller Benchmarking-Partner
- Durchführung der Befragung
- Erstellung des Zwischenberichtes

3. Review-Meeting

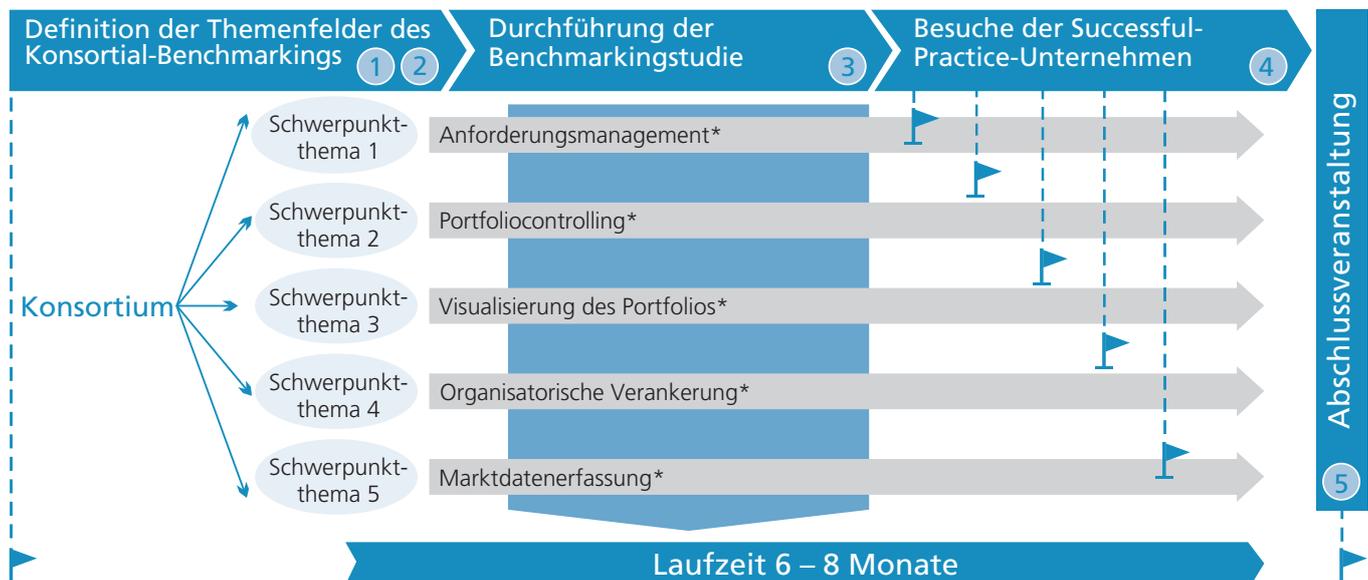
- Diskussion der Screening-Resultate
- Auswahl von Successful-Practice-Unternehmen
- Vorbereitung von Firmenbesuchen

4. Firmenbesuche

- Besuche von fünf erfolgreichen Unternehmen
- Auswertung und Analyse der Firmenbesuche
- Ableitung von Erfolgsfaktoren

5. Abschlusskonferenz

- Diskussion der Projektergebnisse
- Austausch von Erfahrungen im Projekt
- Networking



*Beispielhafte Themenschwerpunkte

Ihr Nutzen und Aufwand

Ihr Nutzen

Unser Konsortial-Benchmarking bietet Ihnen die Chance, von den Besten zu lernen und Ihre eigenen Herausforderungen rasch zu lösen und Lösungswege zu realisieren. Dabei legen Sie fest, welche Anforderungen die Unternehmen erfüllen müssen, um Ihrer Ansicht nach zu den Besten zu gehören. Aus der Vielzahl von Benchmarking-Partnern wählen wir entsprechend Ihrer Ansprüche mindestens fünf Successful-Practice-Unternehmen aus, die Ihnen ein Maximum an Lernpotenzial bieten. Diese Unternehmen werden anschließend vom Konsortium besucht.

Im Rahmen der Unternehmensbesuche lernen Sie die Aspekte einer erfolgreichen Produkt- und Portfolioplanung ähnlicher Unternehmen kennen und diskutieren mit den verantwortlichen Entscheidungsträgern. Sie stellen konkrete Fragen und verstehen, warum das jeweilige Konzept erfolgreich ist und wie es funktioniert. Zusätzlich lernen Sie Trends, Methoden und Strategien kennen.

Ihr Aufwand

Die Konsortialpartner investieren die Zeit für die Teilnahme am Kick-off-Meeting, am Review-Meeting, an den mindestens fünf Unternehmensbesuchen und an der Abschlusskonferenz in das Projekt.

Der finanzielle Beitrag beträgt pro Konsortialpartner EUR 25.000. Darin enthalten sind die Teilnahmen am Kick-off-Meeting, am Review-Meeting, an den fünf Besuchen in den Unternehmen (exkl. Reisekosten) und an der Abschlusskonferenz für jeweils zwei Personen.



Über uns

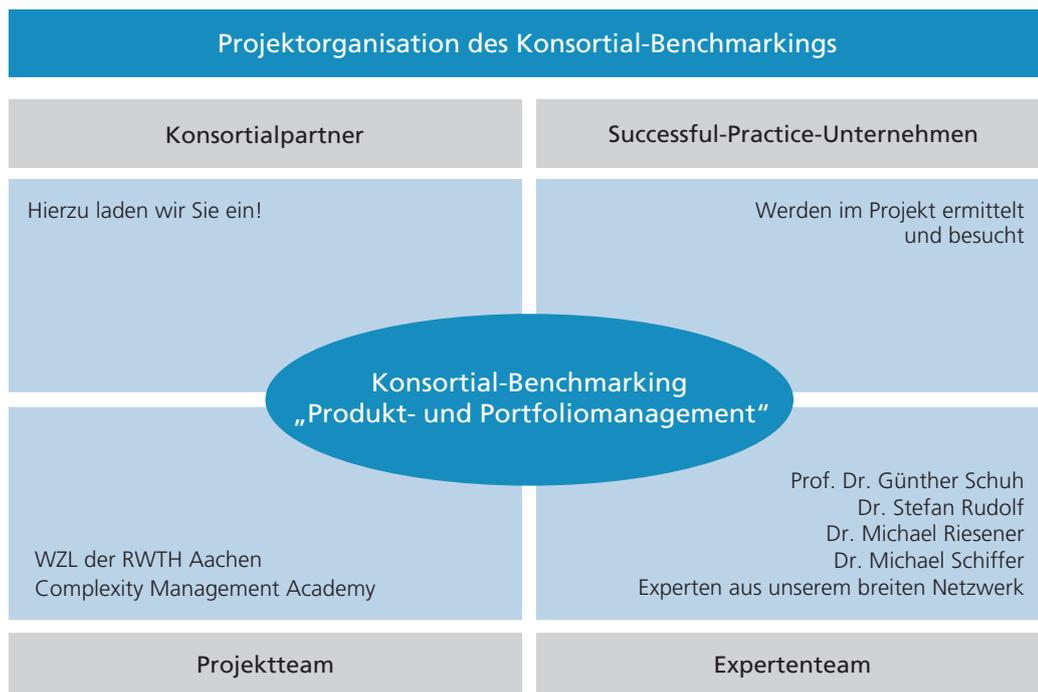
Das Konsortial-Benchmarking „Produkt- und Portfoliomanagement“ wird von der Complexity Management Academy in Zusammenarbeit mit der Abteilung Innovationsmanagement des Werkzeugmaschinenlabors WZL der RWTH Aachen durchgeführt.

Die **Complexity Management Academy** stellt die individuelle Weiterbildung im Komplexitätsmanagement, einer Disziplin, die sich nicht streng nach Plan erlernen lässt, in den Mittelpunkt. Neben dem umfangreichen Angebot an offenen Seminaren und den spezifisch an die Unternehmen angepassten Inhouse-Seminaren werden in der Complexity-Community in einem Netzwerk aus Experten verschiedenster Branchen Erfolgsmuster für das Komplexitätsmanagement entwickelt.

Mit inzwischen über 40 Partnerunternehmen ist dieses Netzwerk in Europa einzigartig und bietet die ideale Plattform für den Austausch zu allen aktuellen Themen des Komplexitätsmanagements.

Die **Abteilung Innovationsmanagement am Werkzeugmaschinenlabor WZL** verfügt über langjährige Erfahrungen aus zahlreichen Forschungs- und Industrieprojekten im Themenfeld des Komplexitätsmanagements. Besonders in den letzten Jahren konnten wertvolle Erfahrungen im Bereich des Komplexitäts- und Innovationsmanagements erlangt und vertieft werden.

Gemeinsam haben wir in den vergangenen Jahren bereits erfolgreich Konsortial-Benchmarking-Projekte zu den Themen „Baukasten- und Variantenmanagement“ und „Globales Komplexitätsmanagement“ mit 15 Konsortialpartnern, unter anderem mit der Siemens AG, CLAAS KGaG mbH, Festo AG & Co. KG und der BSH Hausgeräte GmbH, durchgeführt.



Kontakt

Complexity Management Academy GmbH
Herr Dr. Michael Schiffer
Campus-Boulevard 57
52074 Aachen, Deutschland
Telefon: +49 241 51031 500
Telefax: +49 241 51031 100
E-Mail: michael.schiffer@complexity-academy.com
www.complexity-academy.com