

Der Produktmanager als Veränderungsmanager – Die Steuerung von Veränderungsprozessen ist heute eine zentrale Herausforderung im Produktmanagement

Artikel von Ralf Strehlau

Das klassische Konzept des Produktmanagements wurde 1920 erstmals in den USA realisiert und fasste in den 50er und 60er Jahren in Deutschland Fuß. Die strategischen Rahmenbedingungen haben sich seitdem stark verändert und führen zu **weiterentwickelten, zentralen Herausforderungen im Produktmanagement**.

Nicht verändert haben sich die rein fachlichen Themenstellungen. Somit gelten noch heute die **ursprünglichen fachlichen Zielsetzungen** des Produktmanagements. Nachfolgend einige Beispiele:

- Ω Verbesserte Kenntnisse über Märkte, Kunden etc.
- Ω Frühzeitiges Erkennen von (Markt-) Veränderungen
- Ω Erhöhung der Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen
- Ω Stärkere Berücksichtigung von Marktanforderungen und Trends
- Ω Aufbau von Produkt- und Marktexperten
- Ω Beschleunigung produktbezogener Maßnahmen (Time-to-Market)

Wie an den Zielsetzungen zu erkennen ist, hat sich das Produktmanagement schon immer mit **Veränderungen**, insbesondere bzgl. des Marktes, beschäftigt. Doch das Thema Veränderung rückt immer stärker in den Fokus und dominiert heute nahezu alle Bereiche des Produktmanagements.

Über die lange Zeitspanne seit den Anfängen des Produktmanagements haben sich grundlegende Eigenschaften der Märkte verändert. Es wurden z.B. aus stark wachsenden Anbieter-Märkten teils **stagnierende Nachfrager-Märkte**. Während sich früher das Produktmanagement auf die Gewinnung neuer Kunden in den wachsenden Märkten fokussierte, stehen heute die **Bestandskunden** im Vordergrund. Eine Faustformel von Experten besagt, dass es etwa fünfmal so teuer ist, einen Neukunden zu akquirieren, wie einen Bestandskunden zu halten.

Neben solch grundlegenden Veränderungen sind die Märkte heutzutage zudem durch kurzfristige Marktentwicklungen geprägt. Die Veränderungen werden zunehmend **schneller, drastischer und unvorhersehbarer**. Es dauerte 38 Jahre bis das Radio 50 Mio. Nutzer hatte. Das Internet hat hierfür nur vier Jahre benötigt, das Soziale Netzwerk Google+ sogar nur zwei Monate. Dies zeigt, dass mit jeder Innovation die **Innovationszyklen** kürzer und kürzer werden.

Dementsprechend ist das Produktmanagement stärker herausgefordert, auf Innovationen zu reagieren. Während Zeitungs- und Zeitschriften-Verlage noch nach einer rentablen Möglichkeit der Content-Verwertung im Internet suchen, kommt bereits mit den Tablets und Smartphones eine neue Innovation, die wiederum **neue Konzepte** verlangt.

Buch-Verlage, Händler und Zulieferer wie z.B. Druckereien sehen sich zudem mit dem Durchbruch der eBooks konfrontiert. Innerhalb weniger Jahre hat sich der eBook-Markt auf Kosten des traditionellen Buchmarktes entwickelt. Vor kurzem wurde in den USA erstmals mit digitalen Büchern mehr Umsatz als mit gedruckten Hardcover-Büchern erwirtschaftet und Amazon hat mehr eBooks als gedruckte Bücher verkauft. Buch-Händler können in solch dynamischen Märkten nur mit entsprechenden, **auf die Innovationen angepassten Produktstrategien** langfristig erfolgreich sein. Hugendubel hat dies z.B. erkannt und hat eBook-Reader sowie einen entsprechenden eBook-Store im Angebot.

Ein weiteres Beispiel für die schnellen Innovationszyklen und dynamischen Märkte aus der Medienbranche ist im Bereich TV zu finden. Die zunehmende Verbreitung von Breitband-Internet-Anschlüssen sowie das veränderte Mediennutzungsverhalten führten dazu, dass Nutzer zunehmend ein flexibles Angebot an TV-Inhalten erwarten. Daher implementieren TV-Sender TV-on-Demand-Plattformen, auf welche von den verschiedensten Endgeräten aus zugegriffen werden kann – SMART TVs, PCs, Smartphones, Tablets etc.

Um solche, **dem ursprünglichen Geschäftsmodell völlig fremde, Konzepte** zu entwickeln, bedarf es eines Produktmanagements, welches die Veränderungen im Unternehmensumfeld erfolgreich ins Unternehmen transportieren und dortige Prozesse und Denkmuster verändern kann.

Um diesen schnellen Innovationszyklen und dynamischen Märkten erfolgreich begegnen zu können, müssen neue Wege gegangen werden. Statt typischer Vorgehensweisen müssen **neue Methoden** wie z.B. das agile Projektmanagement eingesetzt werden. Ursprünglich kommt das agile Projektmanagement aus der schon immer sehr schnelllebigen Softwareentwicklung, es wird aber zunehmend auch in anderen Bereichen eingesetzt.

Das **agile Projektmanagement** ermöglicht es, Projekte und Prozesse sehr dynamisch und flexibel zu managen und zu steuern. Somit eignet es sich auch besonders für die **erfolgreiche Steuerung der schnellen Veränderungsprozesse** im Produktmanagement.

Ein weiteres Beispiel für die drastischen Veränderungen im Umfeld des Produktmanagements ist die **große Anzahl an Informationen und Daten im Internet**. Global gesehen wurden im Jahr 2011 etwa 1,8 Zettabyte (das ist eine 22-stellige Zahl) an Daten erzeugt und 90 Prozent aller Daten weltweit entstanden innerhalb der letzten zwei Jahre.

Ein typisches Aufgabenfeld des Produktmanagers ist die Sammlung, Aufbereitung und Auswertung von Informationen rund um Märkte, Kunden, Produkte etc. In der Vergangenheit war hierbei die Informationsgenerierung die größte Herausforderung, da Informationen hauptsächlich durch Marktforschung erhoben werden mussten. Im Zeitalter des Web 2.0 hat sich dies enorm verändert: Im **Social Web** werden Informationen in kürzester Zeit verbreitet, kommentiert und weiterentwickelt. Dieser Prozess ist zudem nicht gesteuert und dezentral.

Daher werden das **Datenhandling und die Informationsverarbeitung** für den Produktmanager zunehmend bedeutender. Die große Fülle an Informationen muss aggregiert und ausgewertet werden, in einer Geschwindigkeit, die früher nicht vorstellbar war. Hierdurch können jedoch auch dynamische Veränderungen im Markt, bei den Kunden etc. frühzeitig erkannt werden und Prozesse und Produkte gezielt und kurzfristig darauf ausgerichtet werden.

Diese dynamischen Märkte und schnellen Innovationszyklen bewirken zudem, dass das Produktmanagement mehr **kurzfristig marktgetrieben** sein muss, um schnell und flexibel reagieren zu können. Um diese Flexibilität zu erreichen, muss sich das Produktmanagement von der meist viertel- oder halbjährlichen Budget-Orientierung lösen. Die Aktivitäten müssen markt- und trendgetrieben sein, die Struktur des Projektmanagements muss hoch flexibel sein und es müssen neue Methoden genutzt sowie neue Wege gegangen werden. So können Veränderungen im Unternehmensumfeld frühzeitig erkannt und das Unternehmen im Rahmen des Produktmanagements erfolgreich darauf ausgerichtet werden.

Diese Erkenntnisse bestätigen erneut unsere Überzeugung, dass die erfolgreiche Steuerung von Veränderungsprozessen in allen Bereichen essentiell ist. Die Geschäftswelt ist überall von Veränderungen geprägt.

Falls wir Ihr Interesse geweckt haben und Sie weitere Informationen zu unseren Beratungsleistungen im Bereich Produktmanagement wünschen oder über Ihre Erfahrungen bzgl. Veränderung diskutieren möchten, nehmen Sie gerne unter ralf.strehlau@anxo-consulting.com oder unter Telefon 06192 40 269 0 Kontakt mit uns auf!

ANXO. Wir verändern Ihre Welt.