

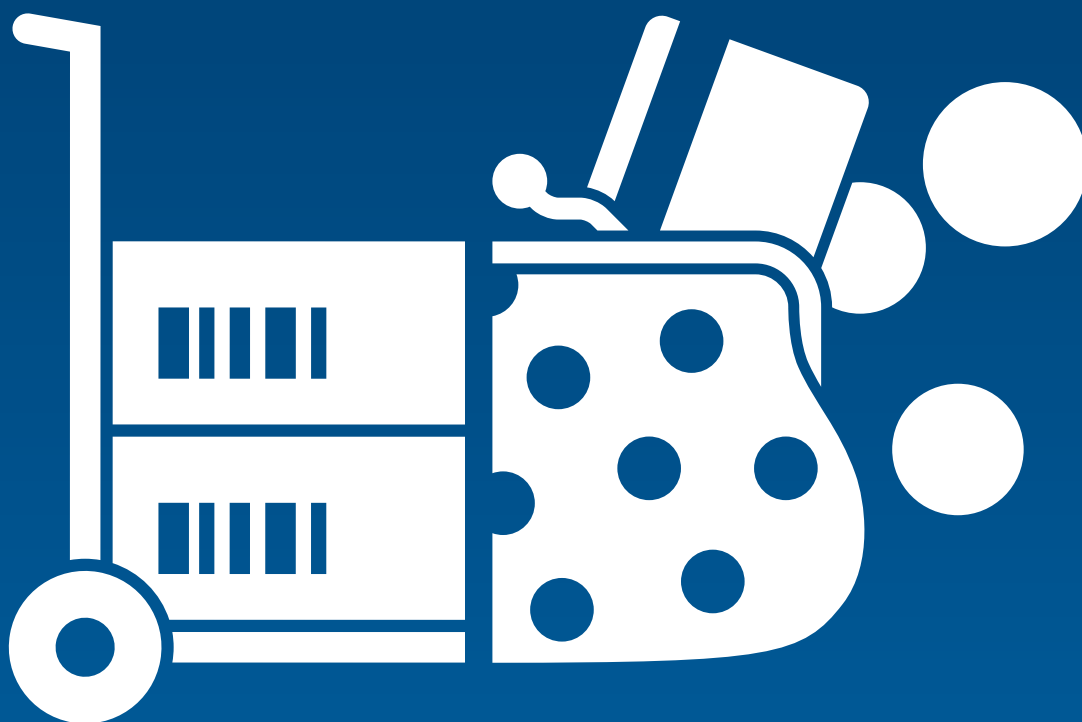


School of
Management and Law

Swiss Product Management 2013/2014
Von den Besten lernen

Vom Produkt zum Profit.
Crossing Borders.

Ergebnisse einer quantitativen Studie von
Dr. T. Mandl, Dr. R. Fuchs, M. Rauch, L. Comolli, C. Forestier und
D. Wallmer



Studienpartner



Thurgauer
Kantonalbank



rbc



swisscom

swiss



SDV

Schweizer Dialogmarketing Verband

DANKSAGUNG

Wir möchten allen Beteiligten für die Unterstützung im Rahmen des Forschungsprojektes Trendstudie «Swiss Product Management 2013/14» danken.

Ebenso danken wir unseren Sponsoren und Unterstützern sowie der ZHAW Abteilung General Management für die finanzielle Unterstützung.

Weiter richten wir unseren Dank an Isabelle Stutz für das Layout sowie an alle anderen Personen, die uns während des Projektes begleitet haben.

Management Summary

Im Rahmen der Studie «Swiss Product Management 2013/2014» wurden 389 Entscheidungsträger zu ihrem Rollenverständnis, ihren Herausforderungen und den relevanten Trends im Product Management befragt. Das diesjährige Motto der Studie lautet «Von den Besten lernen» – es stellt sich die Frage: Was machen erfolgreiche Product Manager besser als ihre weniger erfolgreichen Kollegen?

Indizien für mögliche Erfolgsfaktoren konnten zahlreiche Praktiker, Wissenschaftler und Experten aus dem Bereich Product Management liefern. Auf dieser Basis wurde ein quantitativer Fragebogen mit den Schwerpunktbereichen Pricing, Innovation und Product Performance zusammengestellt. Als Erfolgsindikatoren wurden die Marktanteils-, Umsatz- und Gewinnentwicklung der befragten Unternehmen in der Studie herangezogen. Darauf basierend, ergab sich die Klassifizierung in GOLD-, SILVER- und BRONZE-Performer. Dabei wurden folgende Schlüsselerkenntnisse gefunden, die erfolgreiches Product Management aus heutiger Sicht charakterisieren:

DAS ERFOLGREICHE PRODUCT MANAGEMENT DENKT KUNDENORIENTIERT UND ARBEITET INTERDISZIPLINÄR

Das Verständnis von Kundenbedürfnissen und -verhalten sowie die Interaktion mit Kunden haben bei den erfolgreichsten Unternehmen einen messbar höheren Stellenwert als bei den weniger erfolgreichen. Auf die Ausbildung kommt es an: Product Manager bei GOLD-Performern sind deutlich häufiger Generalisten mit sowohl technisch-naturwissenschaftlichem als auch wirtschaftlichem Hintergrund.

DIE KONTINUIERLICHE ERFOLGSMESSUNG FÖRdert DIE ZIELERREICHUNG UND DEN UNTERNEHMENSERFOLG

Neben der Kundenzufriedenheit werden dabei immer noch hauptsächlich ökonomische Grössen wie Deckungsbeitrag, Profit und Erreichung der Kostenziele gemessen.

DAS VORHANDENSEIN EINES INSTITUTIONALISIERTEN INNOVATIONSPROZESSES IST DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Obwohl Innovation gesamthaft und gerade in Krisenzeiten als sehr wichtig für das Unternehmenswachstum erachtet wird, existiert bei der Mehrheit der befragten Unternehmen kein institutionalisierter Innovationsprozess. GOLD-Performer haben den Stellenwert der Innovation jedoch erkannt und wissen, dass Prozesse der Schlüssel zu mehr Innovationserfolg sind.

DIE PREISSTRATEGIE MUSS DIE ZAHLUNGSBEREITSCHAFT DER KUNDEN MITEINBEZIEHEN, UM GEWINNPOTENTIALE AUSZUSCHÖPFEN

In der Schweiz ist es immer noch möglich, auch mit Premium- oder Luxuspreisstrategien Marktdurchdringung anzustreben – nicht nur mit einer Tiefpreispositionierung. Über sortiments- und produktbezogene Preise wird meist von der Geschäftsleitung entschieden. Ihr Gewinnpotential schöpfen Schweizer Unternehmen bei der Preisfestsetzung jedoch nicht aus. Die Zahlungsbereitschaft der Kunden wird noch zu wenig berücksichtigt.

Erfolgreiche Unternehmen machen es also vor: Ihr Product Management ist durch ein hohes Interaktionsniveau mit dem Kunden und die Institutionalisierung des Innovationsprozesses geprägt.

Mit der vorliegenden Studie «Swiss Product Management 2013/14» hat die ZHAW einen zweiten Diskussionsbeitrag zu den Trends und Erfolgsfaktoren im Schweizer Product Management geleistet. Die Folgestudie ist für das Jahr 2015/16 geplant.



Inhalt

3	Management Summary
5	Inhalt
6	1. Wie ist die Studie aufgebaut?
	1.1 Hintergrund und Ziele
	1.2 Theoretische Fundierung
	1.3 Studiendesign
	1.4 Befragte Unternehmen und Rücklauf
11	2. Wodurch wird das Product Management in Schweizer Unternehmen charakterisiert?
16	3. Welches sind die Erfolgsfaktoren für das Product Management ?
	3.1 Pricing
	3.2 Innovation
	3.3 Performance Management
40	4. Mit welchen Trends ist das Product Management konfrontiert?
42	5. Was kann das Schweizer Product Management für die Zukunft lernen?
44	Literaturverzeichnis
45	Abbildungsverzeichnis
46	Autoren der Studie
48	Beteiligte Praxisexperten
50	Sponsoren
52	Impressum

1. Wie ist die Studie aufgebaut?

Im Rahmen der Studie «Swiss Product Management 2013/2014» wurden 389 Product Manager¹ und Entscheidungsträger im und rund um das Product Management befragt. Die Studie beleuchtet das heutige Product Management aus Sicht der Praxis und verschafft Einblicke in Entwicklungen und Trends, mit denen Unternehmen in Zukunft konfrontiert sein werden. Mit dem Anspruch aufzuzeigen, was erfolgreiche Product Manager besser machen, orientiert sich diese Studie an den Themen Pricing, Innovation und Performance Management. Sie stellt die Resultate den Erkenntnissen aus der Wissenschaft sowie verschiedenen Fallstudien gegenüber.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.



«Product Management hat quer durch alle Branchen in den letzten

Jahren stark an strategischer Bedeutung gewonnen und ist zu einer matchentscheidenden Disziplin geworden, welche das ganze Unternehmen umfasst.»

Brian Rüeger, Leiter Institut für Marketing Management, ZHAW School of Management and Law

1.1 HINTERGRUND UND ZIELE DER STUDIE

Produktlebenszyklen werden kürzer, das Leistungsversprechen zunehmend austauschbar. Gleichzeitig steigt der Kostendruck und die Konfrontation mit Imitationen. Sich verändernde Kundenbedürfnisse sowie durch Informationstransparenz gesteuertes Kundenverhalten stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Dadurch rückt das Product Management immer stärker in den Fokus der Organisation.

Vor diesem Hintergrund liefert die Studie «Swiss Product Management 2013/2014» eine Momentaufnahme des Product Managements in der Schweiz und beleuchtet verschiedene Entwicklungen und Trends in diesem Bereich:

1) Das heutige Product Management – Status quo

In der Studie «Internationales Product Management 2011 – Einsatz und Trends – Ergebnisse Schweiz» wurde dem Product Management eine grosse Bedeutung für die Zukunft vorausgesagt. Zwei Jahre später lässt sich dieser Trend bestätigen. Trotzdem sind der Stellenwert des Product Managements und dessen operationale Umsetzung je nach Leistungskategorie unterschiedlich, was sich sowohl in dessen Definition, Ansiedlung, Ausgestaltung und Besetzung in den Firmen ausdrückt.

Die Studie verfolgt das Ziel, einen umfassenden und wirklichkeitsgetreuen Überblick über die verschiedenen Facetten des Product Managements zu liefern. Die im Zweijahresturnus geplante Durchführung der Trendstudie ermöglicht dabei die Betrachtung der Entwicklungen im Product Management im Zeitverlauf.

2) Was erfolgreiche Product Manager besser machen

Traditionelle Studien sind oft statisch und verfehlen den Anspruch, dem Leser Einblicke in ein Thema zu geben, welche wertvermehrend in die Praxis umgesetzt werden können. Die vorliegende Studie verknüpft statistische Auswertungen mit dem Unternehmenserfolg der Befragten um aufzuzeigen, was erfolgreiche Product Manager von ihren weniger erfolgreichen Kollegen unterscheidet.

Mit Pricing, Innovation und Performance Management im Fokus nimmt diese Studie diejenigen Themen auf, welche vor dem Hintergrund von Produktdifferenzierung relevant sind. Basierend auf zahlreichen Vorgesprächen mit Product Management-Experten und Wissenschaftlern geht sie zudem der Frage nach, ob und wie diese Bereiche zum Erfolg des Product Managements beitragen können. Die vorliegende Studie liefert somit Antworten auf folgende Fragen:

Pricing

- Sind Unternehmen, die ihre Preise aktiv managen, erfolgreicher?
- Werden Preise heute stärker aufgrund von Preisbereitschaften der Kunden gesetzt?
- Hat sich der Preiskampf auch in der Schweiz verschärft?

Innovation

- Lässt sich ein Rückgang der Bedeutung von Innovation in Krisenzeiten feststellen?
- Bestätigt sich die Tendenz, dass sich der Schwerpunkt der Innovation weg von Produkten und hin zu Dienstleistungen verlagert?
- Sind Innovationsprozesse matchentscheidend?

Product Performance

- Befassen sich die Schweizer Unternehmen noch zu wenig mit der Messung ihrer Product Performance?
- Wenn sie es doch tun, geschieht die Messung kundenorientiert?
- Bestimmen die Festlegung von Performance-Zielen und deren Messung den Produkterfolg?

Wann immer möglich, werden die diesjährigen Ergebnisse den Resultaten der Studie aus dem Jahr 2011 gegenübergestellt und mit zusätzlichen wissenschaftlichen Erkenntnissen oder Fallstudien ergänzt.

3) Identifikation relevanter Trends im Product Management

Das Ziel erfolgreicher Product Manager besteht darin, ihre Produkte und Dienstleistungen optimal an eine komplexe und dynamische Umwelt sowie an sich verändernde Kundenbedürfnisse anzupassen. Demzufolge ist die Verfügbarkeit von Einschätzungen über zukünftige Entwicklungstrends im Bereich Product Management essentiell. Die vorliegende Studie gibt eine allgemeine Prognose zur Wichtigkeit des Product Managements innerhalb der Unternehmen ab und geht auf Trends im Sinne sich verändernder Marktcharakteristiken und Anforderungen auf Kundenseite ein.

1.2 THEORETISCHE FUNDIERUNG

Unternehmen konzentrieren sich heute stark darauf, ihre Ressourcen, von der Konzeption bis hin zur Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen, effektiv und effizient einzusetzen, um auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der Begriff «Product Management» ist heute in aller Munde. Schon im Jahre 1931 wurde bei Procter & Gamble ein formelles Product Management eingerichtet, um den Erfolgsbeitrag einzelner Produkte für das Unternehmen zu verbessern (Köhler, 2007). Trotzdem ist oft noch unklar, welche Aufgaben das Product Management umfasst.

Die moderne Literatur geht davon aus, dass Product Management nicht mehr nur das Management physischer Produkte, sondern vielmehr die ganzheitliche Erfüllung von Kundenbedürfnissen durch den Product Manager bezeichnet. Dementsprechend geht es beim Product Management neben den greifbaren Produkten auch um das endkundenorientierte Management von Dienstleistungen, welche sowohl als «add-on» zum Produkt gehören als auch völlig eigenständig sein können.

Der Product Manager hat die Verantwortung für das Leistungsangebot des Unternehmens, indem er Strategien festlegt, Marketingpläne entwickelt, diese in der Gestaltung des Marketing-Mix umsetzt und später kontrollierend auf das Leistungsportfolio einwirkt. Er hat eine zentrale Rolle inne, wenn es um die Gewährleistung des Produkt- oder Dienstleistungserfolges geht (Kremmel, 2008). Auf strategischer Ebene beinhalten seine Aufgaben die Situationsanalyse, die Erfassung strategischer Handlungsoptionen, das Setzen von Produkt- und Marketingzielen, die Zielmarktfestlegung und die Produktpositionierung. Im operativen Bereich setzt sich der Product Manager mit Produktinnovationen, der Produktpflege (Produktvariation und -differenzierung) und dem Marketing-Mix (Vertrieb, Preis, Kommunikation) auseinander (Gaubinger, Werani und Rabl, 2009).

Das Product Management fungiert als Schnittstelle zu unterschiedlichen Unternehmensfunktionen und externen Systemen, wie beispielsweise Zulieferern und Abnehmern. Der Product Manager muss diese Schnittstellen, welche aus den Interdependenzen einzelner Bereiche entstehen, überwinden. Dies erfordert die Delegation von Teilaufgaben sowie die Koordination und Ausrichtung einzelner Bereiche auf ein gemeinsames Ziel: Den Produkterfolg im Markt und Wettbewerb (Benkenstein, 2007).

1.3 STUDIENDESIGN

Die vorliegende Studie analysiert den Status Quo der Product Management-Landschaft Schweiz und zeigt auf, was erfolgreiche Product Manager besser machen. Des Weiteren gibt eine Trendanalyse einen Überblick über aktuelle Entwicklungen und Trends in diesem Bereich. Eine Wiederholung der Studie im Zweijahresturnus ermöglicht Vergleiche im Zeitverlauf.

Die Durchführung der Studie erfolgte durch ein im Product Management erfahrenes Projektteam und wurde von namhaften Product Management-Experten und Praxisvertretern begleitet, die Fallstudien geliefert oder Auswertungen kommentiert haben. Besonders wertvoll war zudem der Austausch mit Studierenden und Ehemaligen des berufsbegleitenden Master of Advanced Studies Product Management (MAS PDM).

Im Vordergrund der diesjährigen Studie stehen die Trendthemen Pricing, Innovation und Performance Management. Nach Performance-Klassen aufgeschlüsselt, wird analysiert, was erfolgreiche Unternehmen und ihr Product Management in diesen Bereichen besser machen als weniger erfolgreiche.

Fragebogeninhalt

Der Inhalt des Fragebogens wurde auf Basis der im Kapitel 1.1 formulierten Ziele und gestützt auf Hypothesen der Experten konzipiert. Den ersten Teil bilden dabei Fragen, die jährlich wiederholt werden und Mehrjahresvergleiche ermöglichen. Der zweite Teil der Befragung widmet sich den Erfolgsfaktoren im Product Management. Abschliessend werden Trendthemen und zukünftige Herausforderungen behandelt (siehe Abbildung 1). In Ergänzung zum Hauptteil des Fragebogens hatten die Antwortenden die Möglichkeit, zusätzliche Fragen zu den Themen Social Media und Innovation zu beantworten. Die aus dem Zusatzteil gewonnenen Erkenntnisse sind nicht Teil dieser Studie, sondern werden separat veröffentlicht.

Die Klassifizierung der Erkenntnisse anhand ihres Einflusses auf den Erfolg der Unternehmen lässt zu, dass Leser dieser Studie Erfolgsfaktoren direkt ableiten können und so für ihre tägliche berufliche Tätigkeit wertvolle Hinweise gewinnen.

Befragte Unternehmen

Über 90% der befragten Unternehmen sind KMUs (kleinere und mittlere Unternehmen) in der deutsch- und französischsprachigen Schweiz. Gemäss der Definition des Bundesamtes für Statistik (BfS) beschäftigen KMUs weniger als 250 Personen (BfS, 2003).

Analyse

Die quantitativen Analysen wurden mit der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics durchgeführt. Signifikante Unterschiede und Zusammenhänge in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und χ^2 -Tests geprüft, bei intervallskalierten Daten mittels ANOVA-Prozedur und Regressionsanalysen.

Abb. 1: Fragebogenstruktur

AUFBAU DES FRAGEBOGENS

Das heutige Product Management

- Leistungskategorien, Produktstrategie
- Organisatorische Ansiedelung
- Erfolg und Budgets

Erfolgreiches Product Management

- Definition von Erfolg
- Erfolgsfaktoren
 - Pricing
 - Innovation
 - Performance Management

Trends

- Beurteilung der Budgetentwicklung
- Bedeutung des Product Managements
- Zukünftige Herausforderungen im Product Management

1.4 BEFRAGTE UNTERNEHMEN UND RÜCKLAUF

Von den 1850 telefonisch angefragten Schweizer Unternehmen haben 389 an der Befragung teilgenommen. Die Stichprobe umfasst einen breiten Mix an Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen. Als Zielpersonen der Befragung wurden Entscheidungsträger im und rund um den Bereich Product Management (Inhaber, Geschäftsführer, Marketing-Verantwortliche und Product Manager) definiert.




Mit der überwiegenden Mehrheit (91%) kleinerer und mittlerer Unternehmen ist die Stichprobe repräsentativ für die Schweizer Unternehmenslandschaft. Von der Befragung ausgeschlossen wurden öffentliche und landwirtschaftliche Betriebe. Aus forschungsökonomischen Gründen erfolgte die Befragung lediglich auf Deutsch und Französisch.

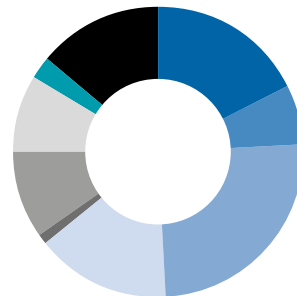
Die Bereitschaft zur Teilnahme wurde vorab telefonisch erfragt. Bei positiver Rückmeldung seitens der Unternehmen wurde ein Link zur Online-Umfrage verschickt. Die Tabelle in Abbildung 2 stellt die Stichprobe nach Unternehmensgrösse, Leistungskategorie und Kundenbasis dar.

Abbildung 3 zeigt die Funktionen der Entscheider, die an der Studie teilgenommen haben.

Abb. 3: Funktionen der Befragten

FUNKTIONEN DER ANTWORTENDEN PERSONEN

Geschäftsleitungsebene		
Geschäftsführung	19,5 %	
Inhaber/-in	7,2 %	
Marketing		
Leitung Marketing	27,6 %	
Leitung Verkauf oder Vertrieb	16,7 %	
Leitung Brand Management	1,2 %	
Produkt Management		
Produkt Manager	10,6 %	
Leitung Produkt Management	9,7 %	
Group Product Manager	2,7 %	
Andere		
Andere	15,2 %	



N=389

Abb. 2: Stichprobenzusammensetzung

BESCHREIBUNG DER STICHPROBE

		in %
Unternehmensgrösse (N=386)	– Grossunternehmen	8,8
	– Mittlere Unternehmen	65,8
	– Kleine Unternehmen	25,4
Leistungskategorie (N=389)	– Industriegüter	45,0
	– Konsumgüter	23,4
	– Dienstleistungen	21,6
	– Andere	10,0
Kundenzusammensetzung (N=387)	– Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)	62,0
	– Vorwiegend Konsumenten (B2C)	21,4
	– Unternehmenskunden sowie Konsumenten	16,5

2. Wodurch wird das Product Management in Schweizer Unternehmen charakterisiert?

Um detaillierte Aussagen machen zu können, wie die Aufgaben eines Product Managers in Schweizer Unternehmen aussehen, wurden im Rahmen dieser Studie den Studienteilnehmern konkrete Fragen zu ihren Abteilungen und Funktionen gestellt.

Bei der Frage nach der Gesamtverantwortung zeigt sich deutlich, dass das Product Management nach wie vor hauptsächlich als Teil des Marketings oder des Vertriebs angesiedelt ist (siehe Abbildung 4).






Die Leitung des Product Managements erfolgt vornehmlich vom Hauptsitz des Unternehmens aus (80%). Bei 12% der befragten Unternehmen wird das Product Management lokal in den einzelnen Ländern geleitet, dicht gefolgt von einer regionalen Leitung des Product Managements (8%).

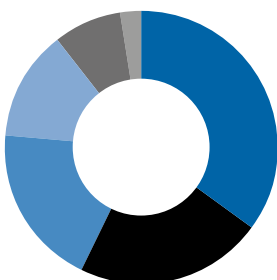
Bezüglich Geschlechterverteilung zeigt sich deutlich, dass Product Management-Mitarbeiter mehrheitlich Männer sind. So geben über 70% der befragten Unternehmen an, dass mehr Männer in ihren Product Management-Abteilungen arbeiten als Frauen. Ebenfalls auffallend ist, dass bei 39% der Unternehmen sogar nur Männer im Product Management arbeiten. Der Frauenanteil ist somit bei über 90% der Schweizer Unternehmen, welche an der Befragung teilgenommen haben, gleich oder kleiner dem Männeranteil.

Ebenfalls sind Geschlechterunterschiede beim fachlichen Hintergrund erkennbar. So haben die Männer mehrheitlich sowohl technischen/naturwissenschaftlichen als auch wirtschaftlichen Hintergrund (43%) oder nur technischen/naturwissenschaftlicher Hintergrund (42%). Frauen hingegen haben grösstenteils einen wirtschaftlichen Hintergrund (44%) und nur selten einen rein technischen/naturwissenschaftlichen Hintergrund (8%).

Abb. 4: Ansiedlung des Product Managements

KEINE VERÄNDERUNG IN DER ANSIEDLUNG DES PRODUCT MANagements

Teil des Marketings	35,5 %	
Teil des Vertriebs	22,1 %	
Stabsstelle der Geschäftsleitung	19,2 %	
Eigene Abteilung	12,9 %	
Teil F&E	7,9 %	
Stabsstelle des Marketings	2,4 %	



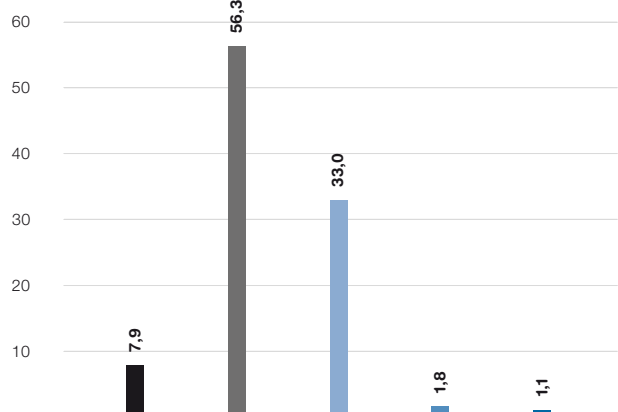
N=389

Abb. 5: Erfolgsstatistik

EINSCHÄTZUNG DES ERFOLGES DER PRODUCT MANAGEMENT AKTIVITÄTEN IN DEN LETZTEN DREI JAHREN

in %

	Sehr erfolgreich		Eher nicht erfolgreich
	Eher erfolgreich		Überhaupt nicht erfolgreich
	Mittelmässig erfolgreich		



Schweizer Product Manager beurteilen ihre Aktivitäten als durchaus erfolgreich

Die überwiegende Mehrheit der befragten Personen beurteilt die Product Management-Aktivitäten der letzten drei Jahre als erfolgreich. Knapp 3% schätzen die letzten drei Jahre als eher oder überhaupt nicht erfolgreich ein (siehe Abbildung 5).

Auf die Frage, in welchen Bereichen sie gerne externe Hilfe in Anspruch nehmen würden, antwortet rund ein Drittel der Unternehmen, dass sie keine externe Unterstützung benöti-

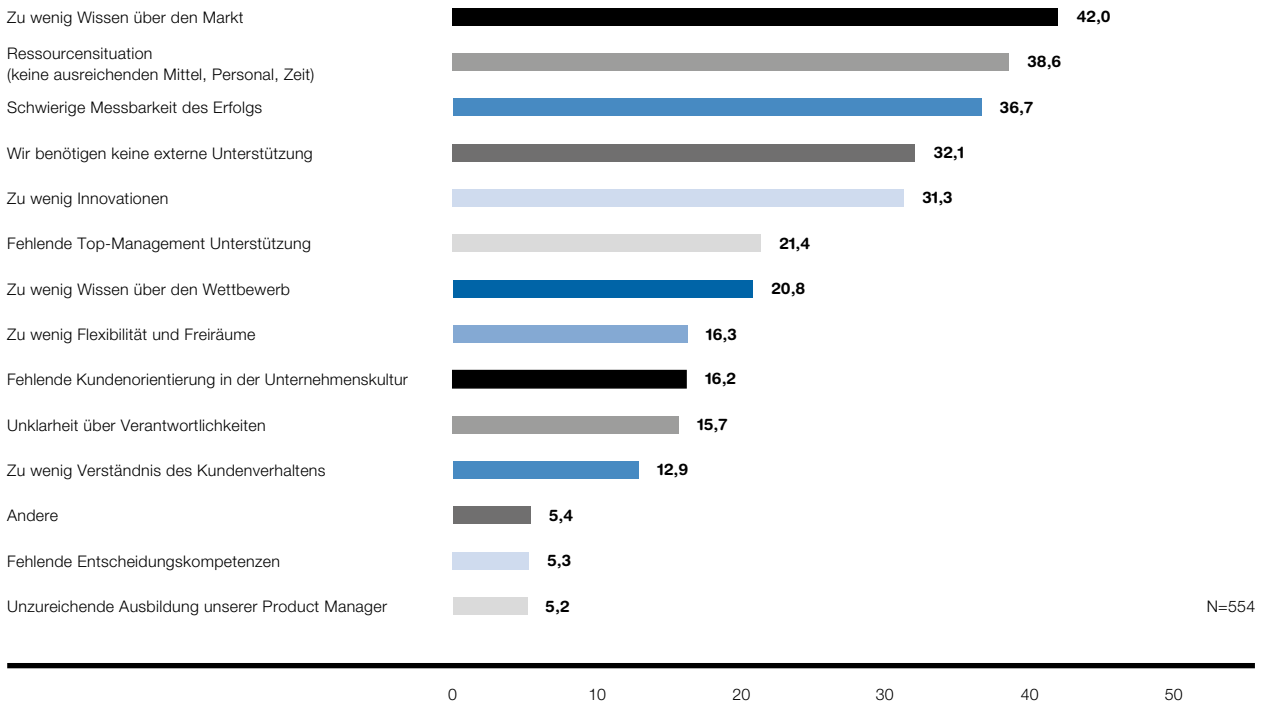
gen. Am ehesten externe Hilfe in Anspruch nehmen würden Product Manager, um ihr Marktwissen aufzubessern (42%). Zur Verbesserung der Ressourcensituation (39%) und der Messbarkeit des Erfolges (37%) sehen die Antwortenden ebenfalls Potential für externe Hilfe (siehe Abbildung 6).

Ein Haupttreiber des Budgets des Product Managements sind die Zukunftsaussichten der Produkte und Dienstleistungen. Ein weiterer wichtiger Punkt, welcher bei der Budgetvergabe berücksichtigt wird, ist die Übereinstimmung des Produktes/Dienstleistung mit der Unternehmensvision

Abb. 6: Externe Hilfe

EXTERNE HILFE IST IN FAST ALLEN BEREICHEN GEFRAGT

Mehrfachnennungen möglich, in %



Exakte Frage: Zur Optimierung welcher der folgenden Bereiche würden Sie gerne externe Unterstützung in Anspruch nehmen? (max. 3 wählen)

und den strategischen Vorteilen. 15% der befragten Unternehmen investieren in die Kongruenz zwischen Product Management und strategischen Unternehmenszielen (siehe Abbildung 7).

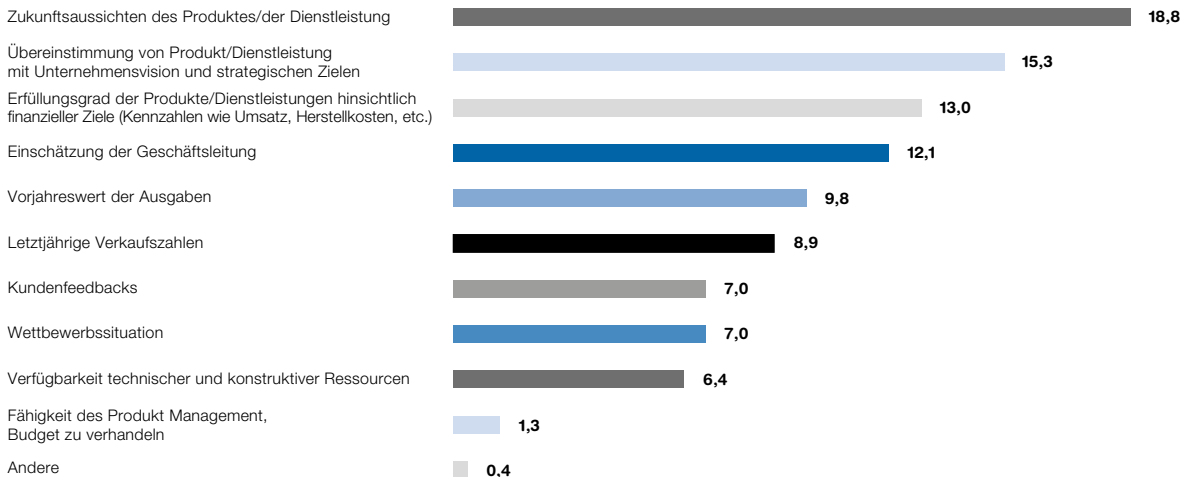
Eine Übersicht über die Ausgestaltung des Product Managements in Schweizer Unternehmen liefert die Infografik auf Seite 15.

Je nach Branche unterscheiden sich die Zuständigkeitsbereiche der Product Manager teilweise erheblich. Während nur 50% der Product Manager im Dienstleistungsbereich für die Gestaltung der Produkte und Services verantwortlich sind, liegt dieser Wert bei Industrie- und Konsumgüter bei nahezu 70%.

Abb. 7: Budgetverteilung

WIE WIRD DAS BUDGET PROGNOTIZIERT?

Mehrfachnennungen möglich, in %



N=754

Exakte Frage: Wie werden die Budgets für Produkte oder Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen verteilt? (max. 3 wählen)

THURGAUER KANTONALBANK: DEN RICHTIGEN WEG EINGESCHLAGEN

Wie hat sich das Product Management bei Banken über die Jahre verändert?

In den vergangenen Jahren haben sich die Produkte der Banken stark weiterentwickelt. Die Produktpalette ist vielfältiger geworden und muss heute auch auf verschiedenen elektronischen Kanälen zur Verfügung stehen. Ein gutes Beispiel hierfür sind Hypotheken, die neuerdings auch online nachgefragt werden. Gleichzeitig ist die Entwicklung von Produkten wesentlich komplexer geworden als früher – dies nicht zuletzt deshalb, weil der Gesetzgeber zahlreiche regulatorische Anforderungen vorgibt.

Was bedeutet dies für die Organisation des Product Managements und die Entwicklung neuer Produkte bei der TKB?

Unsere Bank hat auf diese Entwicklungen reagiert, indem sie das Product Management in die Bereiche «Entwicklung», «Operation», «Online-Plattformen» und «Business IT» unterteilt und diese mit ausgewiesenen Experten besetzt hat. Damit stellen wir sicher, dass wir nebst dem Tagesgeschäft auch genügend Ressourcen in die gezielte Entwicklung neuer Produkte investieren können. Dies ist nicht selbstverständlich, denn der Aufwand, bestehende Produkte laufend zu aktualisieren und weiterzuentwickeln, ist sehr hoch. Der neu geschaffene Bereich «Entwicklung» gibt uns vermehrt Raum, auch neue, innovative Produkte zu lancieren.

Zudem haben wir – auch auf Wunsch unserer Kundinnen und Kunden – versucht, die Komplexität der Produkte wieder zu reduzieren. Dies, indem wir verschiedene Angebote in sogenannte Servicepakete gebündelt haben, die wir zu einem Pauschalpreis anbieten. Die Reaktionen unserer Kunden waren sehr positiv und bestärken uns darin, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen haben.

Welche Fähigkeiten muss ein Product Manager bei einer Bank mitbringen? Unsere Studie zeigt, dass die Mehrheit der befragten Dienstleistungsunternehmen Product Manager mit technischem Hintergrund beschäftigt.

Idealerweise bringt ein Product Manager im Bereich «Operation» Erfahrung als Kundenberater mit. Er muss den Markt kennen, gut informiert sein und analytische Fähigkeiten haben. Ausserdem ist es wichtig, dass er lösungsorientiert arbeitet und vernetzt denkt. Gleiches gilt auch für den Produkteentwickler. Dieser muss zudem eine sehr kreative, überzeugende Persönlichkeit sein und über ausgewiesene konzeptionelle und planerische Fähigkeiten verfügen.

Dichte Präsenz

Mit 30 Geschäftsstellen zeichnet sich die Thurgauer Kantonalbank durch eine starke lokale Präsenz aus. Kundinnen und Kunden profitieren von kurzen Entscheidungswegen und dezentral geregelten Kompetenzen. Die Kompetenzzentren im Firmen- und Private Banking-Geschäft sind an drei beziehungsweise vier regionalen Standorten angesiedelt. Dienstleistungen für Gewerbekunden bietet die TKB von 14 Standorten aus an. Ergänzend zu den Geschäftsstellen unterhält die TKB ein weit verzweigtes Bancomaten-Netz. Darüber hinaus offeriert die Kantonalbank ihren Kundinnen und Kunden verschiedene elektronische Kontakt- und Geschäftsmöglichkeiten. Mit Obligationen und Pfandbriefdarlehen von über drei Milliarden Franken ist die Thurgauer Kantonalbank auch am Kapitalmarkt präsent.

Autor: Rolf Brunner, Leiter Geschäftsbereich Produkte & Services, Thurgauer Kantonalbank

Charakteristika des Product Managements in Schweizer Unternehmen

Organisation, Kompetenzen und Einfluss

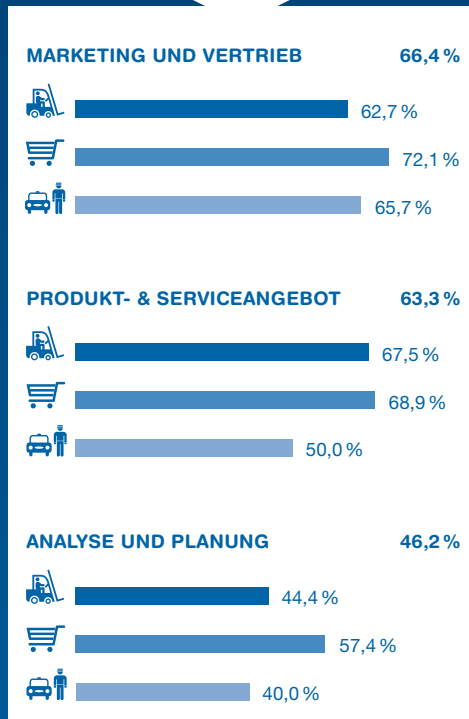


Zuständigkeitsbereiche der Product Manager in Schweizer Unternehmen

In **9,3%** der Schweizer Unternehmen arbeiten mehr Frauen im Product Management



In **77,2%** der Schweizer Unternehmen arbeiten mehr Männer im Product Management



FACHLICHER HINTERGRUND



Wirtschaftlich	44,0%
Wirtschaftlich und technisch/naturwissenschaftlich	32,0%
Technisch/naturwissenschaftlich	8,0%
Anderer	3,9%

FACHLICHER HINTERGRUND



Wirtschaftlich und technisch/naturwissenschaftlich	43,5%
Technisch/naturwissenschaftlich	42,5%
Wirtschaftlich	10,1%
Anderer	w3,9%

Industriegüter
 Konsumgüter
 Dienstleistungen

EINFLUSSMÖGLICHKEITEN DES PRODUCT MANagements AUF UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGEN

Sortimentsstrategie
Produktwerbung & Produktkommunikation
Marketing

Produktpolitik
Preissetzung
Innovationsmanagement

- Arbeitet mit/berät
- Stimmt zu
- Entscheidet
- Führt durch

3. Welches sind die Erfolgsfaktoren für das Product Management?

GOLD-, SILVER- und BRONZE-Performer. Um bessere Aussagen zu den Leistungen der einzelnen Unternehmen bzw. deren Product Management-Abteilung machen zu können, wurden die befragten Unternehmen in drei Performance-Klassen eingeteilt.

Um eine Unterteilung der Antwortenden vorzunehmen, wurden die Indikatoren Umsatz-, Gewinn- und Marktanteilsentwicklung der letzten drei Jahre beigezogen.

Diejenigen Unternehmen, die in allen der genannten Bereiche Steigerungen aufweisen, gelten als die erfolgreichsten der vorliegenden Studie und werden daher als GOLD-Performer bezeichnet (N=51).

Auch die im Folgenden als SILVER-Performer titulierten Unternehmen (N=157) waren erfolgreich, wenngleich sich ihre Umsatz- und Gewinnentwicklung schwächer darstellt als diejenige der GOLD-Performer. Das Schlusslicht bilden die BRONZE-Performer (N=79), deren Umsatz- und Gewinnentwicklung in den vergangenen drei Jahren meist negativ war. Zudem weisen diese Unternehmen oftmals einen Verlust von Marktanteilen auf.

Was machen die Product Manager erfolgreicher Unternehmen anders als ihre Kollegen beziehungsweise wo gibt es Ansatzpunkte für weniger erfolgreiche Unternehmen, sich zu verbessern? Im Folgenden werden Rückschlüsse in den Bereichen Pricing, Innovation und Product Performance gezogen.

DIE PERFORMANCE-KLASSEN

Als Indikatoren für den Erfolg der befragten Unternehmen wurden Umsatz-, Gewinn- und Marktanteilsentwicklung der vergangenen drei Jahre herangezogen:



GOLD-Performer zeichnen sich durch eine zweistellig positive Gewinn- sowie Umsatzenwicklung, verbunden mit einem kontinuierlichen Gewinn von Marktanteilen aus.



SILVER-Performer verzeichnen eine einstellig positive Umsatzentwicklung bei durchschnittlich leichten Gewinnen sowie gleich bleibenden Marktanteilen.



BRONZE-Performer weisen eine negative Umsatz- und Gewinnentwicklung auf und haben grösstenteils Marktanteile verloren.

3.1 PRICING

Fast alle befragten Unternehmen in dieser Studie (93%) ordnen ihre Preispositionierung im Mittel- oder Premiumsegment ein.

Die vielzitierte Polarisierung der Preisstrategien, also die Positionierung im Tief- oder Luxuspreissegment zu Lasten der Mittelpreispositionierung (Knudsen et al., 2005), findet unter den befragten Unternehmen nicht statt. Damit scheint der Schweizer Markt im Gegensatz zu vielen anderen Ländern noch Hochpreispositionierungen zuzulassen (siehe Abbildung 8).

Rund 55% aller Befragten fahren eine Marktdurchdringungsstrategie, d.h. Wachstum erfolgt über bestehende Leistungen in bestehenden Märkten.

Dass auch von diesen Unternehmen insgesamt 94% eine Differenzierungsstrategie verfolgen und nicht in den Preiswettbewerb eintreten, verdeutlicht die Besonderheit des Marktes Schweiz: Premium- und Hochpreispositionierungen geniessen hier nach wie vor eine breite Marktakzeptanz.

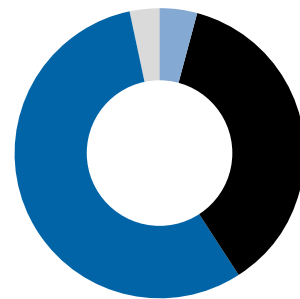
Gemäss Abbildung 9 setzen nur 6% der befragten Unternehmen, die eine Marktdurchdringungsstrategie anstreben, auf eine Tiefpreisstrategie.

Neben der Abschöpfung von Rendite durch Premiumpreise können Product Manager den Gewinn ihrer Leistungen optimieren, indem sie sich bei der Preisfestsetzung an der Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden orientieren (siehe Exkurs «Value Based Pricing als Mittel der kundenorientierten Preissetzung» auf Seite 23 dieser Studie). Das sogenannte «wertorientierte Pricing» hat sich allerdings noch nicht überall durchgesetzt, wie diese Studie zeigt. Nur gerade 51% der Befragten ziehen die Zahlungsbereitschaft der Kunden in die Preisentscheidung mit ein. 66% der Befragten legen ihre Preise unter Berücksichtigung der Konkurrenzpreise fest. Mit Abstand am weitesten verbreitet ist jedoch der kostenorientierte Pricing-Ansatz: 82% der befragten Unternehmen kalkulieren auf Basis ihrer jeweiligen Produktkosten.

Abb. 8: Einordnung der Preispositionierung

DER STANDORT SCHWEIZ LÄSST HOCHPREISPOSITIONIERUNGEN ZU

Tiefpreis-Positionierung	4,3 %	■
Mittelpreis-Positionierung	36,7 %	■
Premiumpreis-Positionierung	55,9 %	■
Luxuspreis-Positionierung	3,2 %	■



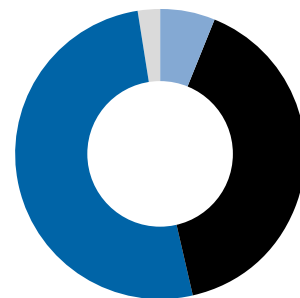
N=376

Exakte Frage: Wie würden Sie die Preispositionierung der Produkte/ Dienstleistungen Ihres Unternehmens am zutreffendsten einordnen?

Abb. 9: Einordnung der Preispositionierung einer Marktdurchdringungsstrategie

BEI DER MARKTDURCHDRINGUNG ERFOLGT DIE PROFILIERUNG ÜBER DIFFERENZIERUNG, NICHT ÜBER DEN PREIS

Tiefpreis-Positionierung	6,2 %	■
Mittelpreis-Positionierung	40,2 %	■
Premiumpreis-Positionierung	51,2 %	■
Luxuspreis-Positionierung	2,4 %	■



N=212

Exakte Frage: Wie würden Sie die Preispositionierung der Produkte/ Dienstleistungen Ihres Unternehmens am zutreffendsten einordnen? (Nur Unternehmen, welche eine Marktdurchdringungsstrategie verfolgen)

Lediglich 34% der Befragten berücksichtigen bei der Preisfestsetzung alle drei Faktoren – Produktkosten, Konkurrenzpreise und die Zahlungsbereitschaft der Kunden (siehe Abbildung 10).

Die meisten Firmen sagen aus, eine klare Preisstrategie zu verfolgen (73%). Allerdings werden nur in jedem zweiten Unternehmen (54%) klare, institutionalisierte Prozesse zur Preisfestlegung definiert (siehe Abbildung 11).

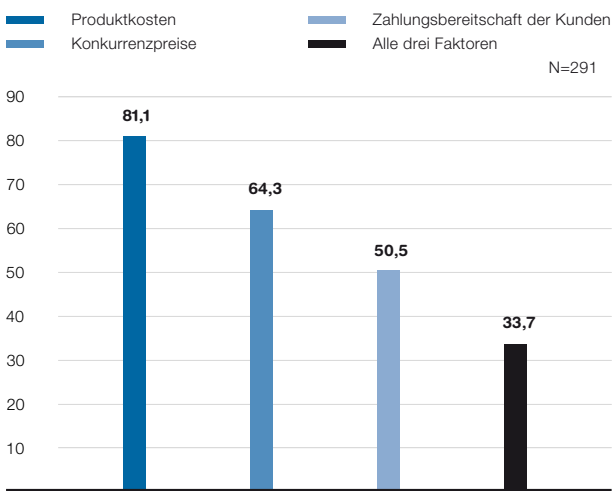
Ein Vergleich nach Performance-Klassen macht deutlich, dass GOLD-Performer bei der Preisfestsetzung eher kundenorientiert vorgehen als SILVER- und BRONZE-Performer. 59% der befragten GOLD-Performer berücksichtigen die Zahlungsbereitschaft der Kunden; unter den SILVER- und BRONZE-Performern sind es nur 47% beziehungsweise 52%.

Daraus folgt, dass der Einsatz des wertorientierten Pricings klar positive Auswirkungen auf den Gewinn und die Marktanteilsentwicklung von Unternehmen haben kann (siehe Abbildung 12).

Laut Theorie sollten möglichst viele Abteilungen des Unternehmens in den Preisfindungsprozess eingebunden werden. So formulieren Lüring und Weese: «Ausgehend vom Management über Marketing/Product Management – sogar F&E bei der Findung von Preisen für Neuprodukte – über Vertrieb bis hin zum Controlling ist jede Funktion involviert. Eine passende Verzahnung der unterschiedlichen Abteilungen ist deswegen ein wichtiger Erfolgsfaktor...» (Lüring und Weese, 2011).

Abb. 10: Aussagen zur Preispolitik

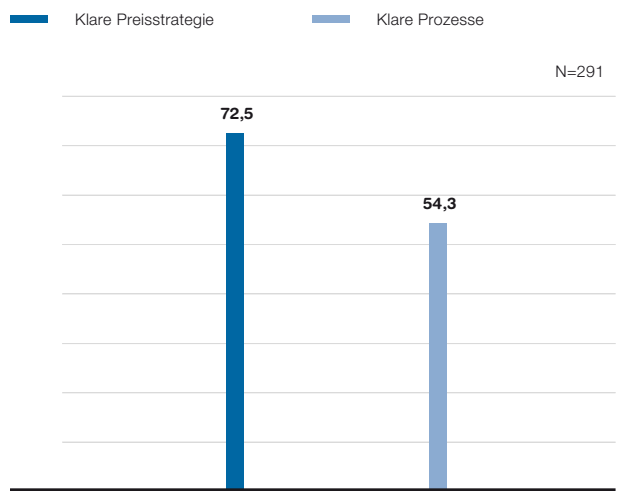
DIE ZAHLUNGSBEREITSCHAFT DER KUNDEN WIRD IN DER PREISPOLITIK ZU WENIG BERÜCKSICHTIGT in %



Exakte Frage: Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen hinsichtlich Ihrer Preispolitik: Unser Unternehmen
 – berücksichtigt bei Preisentscheidungen die jeweiligen Kosten des Produkts
 – bezieht bei Preisentscheidungen die Preise von Produkten der Konkurrenz ein
 – berücksichtigt bei Preisentscheidungen die Zahlungsbereitschaft der Kunden

Abb. 11: Aussagen zur Preisstrategie

DIE MEHRHEIT DER FIRMEN VERFOLGT EINE KLARE PREISSTRATEGIE in %



Exakte Frage: Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen hinsichtlich Ihrer Preispolitik: Unser Unternehmen
 – verfügt über eine klare Strategie bezogen auf die Preispolitik von Produkten
 – verfügt über klare (institutionalisierte Prozesse), die bei der Festlegung und Anpassung von Preisen durchlaufen werden

Die Praxis sieht allerdings anders aus: Das Preismanagement ist bisher erst in wenigen Unternehmen eine Querschnittsaufgabe. Nur in 37% der befragten Unternehmen sind drei oder mehr unterschiedliche Abteilungen in die Preisfestsetzung der Produkte und Sortimente involviert (Marketingleitung oder Verkaufsleitung, Leitung Product Management oder Product Manager und Controlling).

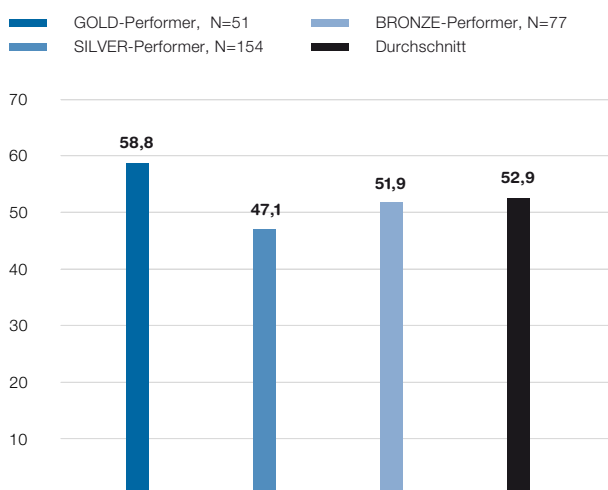
Noch geringer ist die Integration verschiedener Abteilungen bei der Festsetzung kundenindividueller Rabatte: Nur bei 25% der befragten Unternehmen sind drei oder mehr Abteilungen an der kundenindividuellen Preisfestlegung beteiligt (siehe Abbildung 13).

Das eher geringe Verständnis des Preismanagements als Querschnittsaufgabe lässt sich auch an der Verantwortung für Preisentscheidungen in Unternehmen ablesen: Insgesamt wird in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen die Preisentscheidung für produkt- und sortimentsbezogene Preise von der Verkaufsleitung (25%) oder dem CEO (27%) getroffen (siehe Abbildung 14).

Noch deutlicher fällt diese Dominanz bei der Festsetzung kundenindividueller Rabatte aus: In 33% der befragten Unternehmen entscheidet die Verkaufsleitung, in 27% der CEO über den Preis (siehe Abbildung 15).

Abb. 12: Einsatz wertorientiertes Pricing

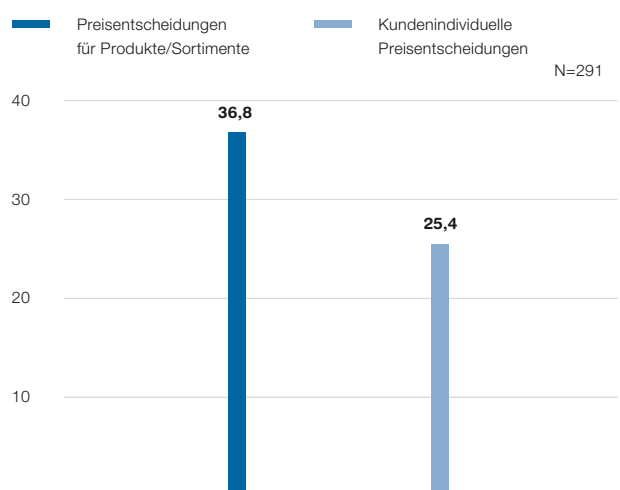
ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN SETZEN HÄUFIGER AUF WERTORIENTIERTES PRICING in %



Exakte Frage: Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen hinsichtlich Ihrer Preispolitik: Unser Unternehmen
 – berücksichtigt bei Preisentscheidungen die jeweiligen Kosten des Produkts
 – bezieht bei Preisentscheidungen die Preise von Produkten der Konkurrenz ein
 – berücksichtigt bei Preisentscheidungen die Zahlungsbereitschaft der Kunden

Abb. 13: Preismanagement als Querschnittsaufgabe

PREISMANAGEMENT IST NOCH EHER SELTEN EINE QUERSCHNITTSAUFGABE IN UNTERNEHMEN in %

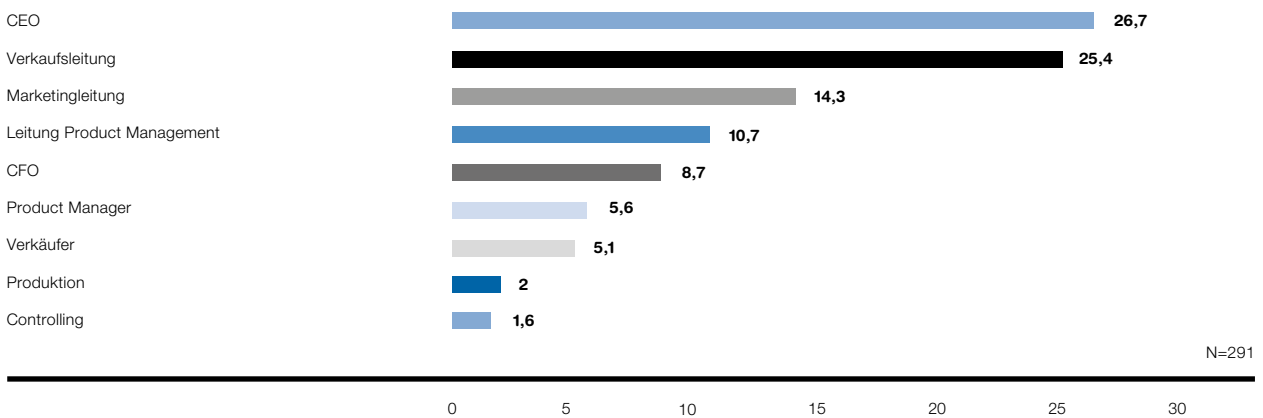


Exakte Frage: Bitte beurteilen Sie, welche Personen oder Abteilungen wie stark in Preisentscheidungen involviert sind: CEO – CFO – Marketingleitung – Verkaufsleitung – Verkäufer – Leitung Product Management – Produkt Manager – Controlling – Produktion
 Abfrage nach IBZED-Codes: «wird informiert», «arbeitet mit», «stimmt zu», «entscheidet», «führt durch», «nicht im Prozess eingebunden».
 Auswertung der Häufigkeit, mit der mindestens drei Abteilungen in die Preisentscheidung involviert sind.

Abb. 14: Aussagen zur allgemeinen Preisentscheidung

IN 52% DER UNTERNEHMEN ENTSCHEIDET DIE VERKAUFSLEITUNG ODER DER CEO ÜBER DIE PREISE

in %

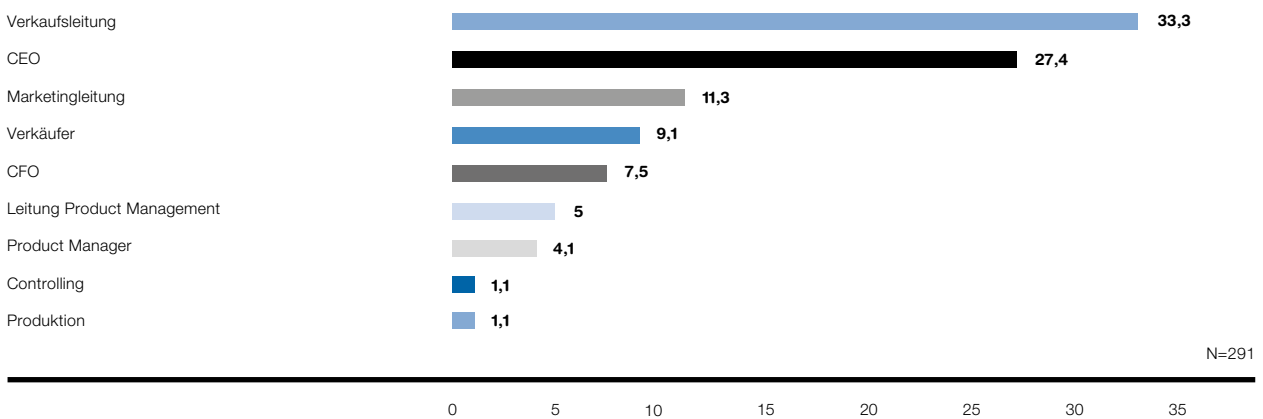


Exakte Frage: Bitte beurteilen Sie, welche Personen oder Abteilungen wie stark in allgemeine Preisentscheidungen involviert sind: CEO – CFO – Marketingleitung – Verkaufsleitung – Verkäufer – Leitung Product Management – Product Manager – Controlling – Produktion. Abfrage nach IBZED-Codes: «wird informiert», «arbeitet mit», «stimmt zu», «entscheidet», «führt durch», «nicht im Prozess eingebunden». Auswertung für die Aufgabe für «entscheidet».

Abb. 15: Aussagen zu kundenindividuellen Preisentscheidungen

IN 60% DER UNTERNEHMEN ENTSCHEIDET DIE VERKAUFSLEITUNG ODER DER CEO ÜBER DIE KUNDENINDIVIDUELLEN PREISE

in %



Exakte Frage: Bitte beurteilen Sie, welche Personen oder Abteilungen wie stark in kundenindividuelle Preisentscheidungen (z.B. Rabatte) involviert sind: CEO – CFO – Marketingleitung – Verkaufsleitung – Verkäufer – Leitung Product Management – Product Manager – Controlling – Produktion. Abfrage nach IBZED-Codes: «wird informiert», «arbeitet mit», «stimmt zu», «entscheidet», «führt durch», «nicht im Prozess eingebunden». Auswertung für die Angabe für «entscheidet».

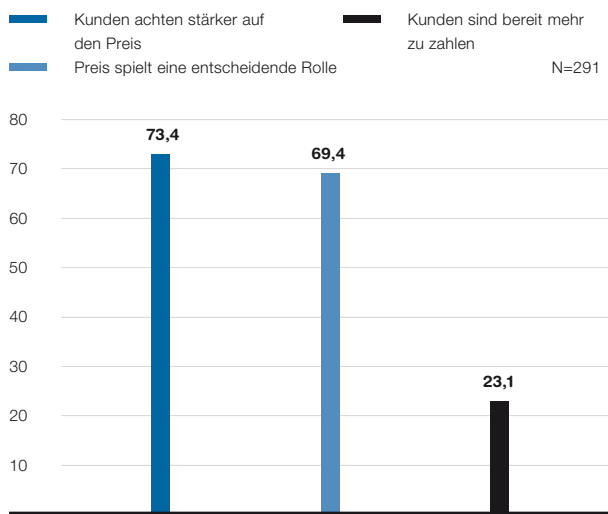
Die Preissensibilität der Kunden hat gegenüber früher eher zugenommen

73% der befragten Unternehmen bestätigen, dass ihre Kunden heute stärker auf den Preis achten als früher. Nur 23% sind der Meinung, dass die Preisbereitschaft höher geworden ist (siehe Abbildung 16).

Entsprechend schätzt auch die Mehrheit der befragten Unternehmen, den Preiskampf als sehr stark oder eher stark ein (79%) und dass er im Vergleich zu früher zugenommen hat (89%). Dieser Eindruck ist unabhängig von der gewählten Preispositionierung der befragten Unternehmen (siehe Abbildung 17).

Abb. 16: Aussagen zur Preissensibilität der Kunden

DIE PREISENSIBILITÄT DER KUNDEN HAT GEGENÜBER FRÜHER ZUGENOMMEN in %

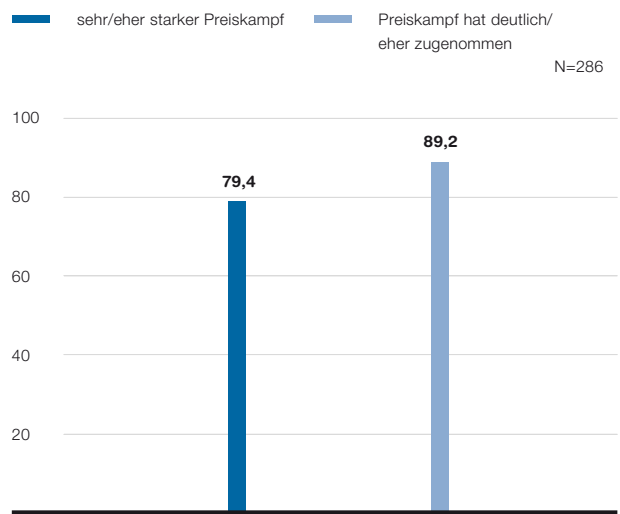


Exakte Frage: Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zur Preissensibilität Ihrer Kunden

- Heute sind Kunden eher bereit, für eine gute Produktqualität mehr zu zahlen als früher
- Der Preis spielt bei den von uns angebotenen Produkten eine entscheidende Rolle
- Heute achten unsere Kunden stärker auf den Preis als früher

Abb. 17: Aussagen zur Intensität des Preiskampfes

DER PREISKAMPF UNTER DEN UNTERNEHMEN HAT SICH VERSTÄRKT in %



Exakte Frage: Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zur Intensität des Preiskampfes Ihres Unternehmens mit der Konkurrenz:

- Der Preiskampf ist... sehr stark/eher stark/mittel/eher gering/sehr gering
- Gegenüber früher hat der Preiskampf, in dem wir uns befinden ... deutlich zugenommen/eher zugenommen/sich nicht verändert/eher abgenommen/deutlich abgenommen

Erfolgreiche Unternehmen sehen sich dabei allerdings weniger dem Preiskampf ausgeliefert: 67% der erfolgreichen Unternehmen bewerten den Preiskampf als sehr stark/stark (gegenüber 78% im Durchschnitt) und 77% finden, dass der Preiskampf zugenommen hat (gegenüber 87% in Durchschnitt).

Hieraus lässt sich folgern, dass eine erfolgreiche Differenzierung über Qualitätsmerkmale hilft, den Preiskampf für ein Unternehmen abzuschwächen (siehe Abbildung 18).

Abb. 18: Aussagen zu Preissensibilität und Preiskampf nach Performance-Klassen

ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN STEHEN WENIGER IM PREISKAMPF

in %

STARKER/SEHR STARKER PREISKAMPF



PREISKAMPF HAT ZUGENOMMEN



N=291

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Exakte Frage: Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen zur Intensität des Preiskampfes Ihres Unternehmens mit der Konkurrenz:

- Der Preiskampf ist... sehr stark/eher stark/mittel/eher gering/sehr gering
- Gegenüber früher hat der Preiskampf, in dem wir uns befinden... deutlich zugenommen/eher zugenommen/sich nicht verändert/eher abgenommen/deutlich abgenommen

VALUE BASED PRICING ALS MITTEL DER KUNDENORIENTIERTEN PREISSETZUNG

Das Pricing eines Unternehmens stellt einen der wichtigsten Gewinnreiber dar und ist damit eines seiner effektivsten Marketinginstrumente. Dennoch sind, laut einer globalen Studie des Beratungsunternehmens Simon Kucher & Partners, 65% der Unternehmen nicht in der Lage, denjenigen Preis zu erzielen, den sie gemäss ihrer Leistung verdienen (Simon-Kucher & Partners, 2011).

Die wachsende Kanalvielfalt erschwert Kunden zudem die Orientierung und führt zu einer noch höheren Preissensibilität. Die effektive Bestimmung und Durchsetzung eines Preises rücken damit für das Product Management in den Mittelpunkt. Es geht nicht mehr länger nur darum, wie hoch ein Preis relativ zu Wettbewerbsprodukten ist oder inwiefern er die bei der Leistungserstellung angefallenen Kosten repräsentiert. Im Rahmen des Value Based Pricing steht die Höhe und Angemessenheit des Preises aus Sicht des Kunden im Vordergrund (Metzger, 2013).

Value Based Pricing steht dafür, den Preis einer Leistung an den Wertvorstellungen, und damit an der Zahlungsbereitschaft der Kunden, zu orientieren. Aus diesem Empfinden heraus bestimmt sich, ob eine vom Anbieter erbrachte Leistung in den Augen des Kunden einen Wertgewinn darstellt und der Kunde entsprechend bereit

ist, für diese Leistung (mehr) zu bezahlen. Orientiert der Anbieter seine Preissetzung daran, kann er die Zahlungsbereitschaft rein theoretisch bestmöglich abschöpfen.

Im Prozess des wertorientierten Pricings gilt es allerdings, gewisse Hürden zu überwinden. Zunächst muss empirisch erfasst werden, wie viel der Kunde bereit ist, zu bezahlen. Dies gestaltet sich oft aufwändig und kann neue Kosten auf Anbieterseite, insbesondere im Rahmen der Marktforschung, nach sich ziehen. Zudem sind im B2B-Bereich die mit einer Leistung verbundenen Prozesse und mögliche Mehrwerte auf Kundenseite aufgrund der Komplexität des Leistungsangebotes häufig nicht offensichtlich. Die Conjointanalyse stellt ein bewährtes Mittel dar, um die Zahlungsbereitschaft von Konsumenten zu ermitteln. In diesem Fall wird es schwierig, wenn die Anzahl angebotener Artikel, für welche ein wertorientierter Preis bestimmt werden soll, gross ist.

Auch bei der Implementierung gibt es Herausforderungen. Ebenso bei der Bestimmung und Durchsetzung differenzierter Preise für unterschiedliche Kundensegmente wie im Rahmen der Preiskommunikation. Letztlich müssen auch rechtliche Rahmenbedingungen abgewogen werden, falls man sich entscheidet, Preise wertbasiert zu bestimmen (Michel und Pfäffli, 2009).

ÜBERLEGUNGSSEQUENZEN DER DREI PRICING-ANSÄTZE

Pricing-Ansatz	Ausgangspunkt	Wirkkette	=	Resultat
Kostenorientiertes Pricing	Angebot (Produkt, Service)	Kosten plus «Gewinnzuschlag»	Preis	Produktorientierter Verkauf
Konkurrenzorientiertes Pricing	Konkurrenz (Preise, Angebote)	Positionierung in Relation zur Konkurrenz	Preis	Erhöhter Wettbewerbsdruck, Kampf um Marktanteile
Value Based Pricing	Kunden (Bedürfnisse, Präferenzen)	Wert spezifischer Nutzenattribute aus Kundensicht	Preis	Bedürfnisorientiertes Angebot, preisabhängige Zielkosten

Quelle: eigene Darstellung nach Nagle/Hogan 2007, S. 20

EIN BLICK IN DIE PRAXIS DES PRICING

Ein führendes Schweizer Unternehmen im ICT-Sektor

«Wir berücksichtigen in unserer Preisfestsetzung sowohl die Produktkosten, die Preise der Konkurrenz als auch die Zahlungsbereitschaft unserer Kunden. Das «Value Based Pricing» ist dabei für uns der wichtigste Faktor in der Preisfestlegung. Allerdings haben wir zur Abschätzung der Zahlungsbereitschaft unserer Kunden keine formalisierten Prozesse, sondern beziehen unsere Informationen aus dem direkten Kundenkontakt. Für uns heisst «Value Based Pricing», dem Kunden die richtigen Angebote zum richtigen Preis zu offerieren, also das Preis-Leistungs-Verhältnis zu optimieren.

In den Prozess der Preisfestsetzung sind bei uns immer mehrere Abteilungen integriert; damit ist die Preisfestsetzung ganz klar eine Querschnittsaufgabe. Die tatsächliche Entscheidung über die Produktpreise und vor allem kundenindividuelle Preise sind aber personell klar nach Auftragsvolumen definiert. Unser Ziel dabei ist es, so weit wie möglich die Entscheidung auf der operativen Ebene des Vertriebs zu belassen, um die Glaubwürdigkeit und Reaktionsfähigkeit des Key Accounts zu unterstützen.»


3.2 INNOVATION

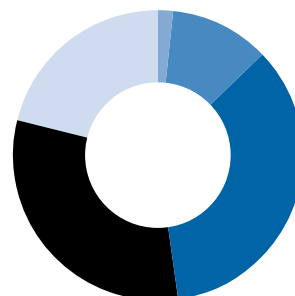
Innovation bleibt eine Top Priorität im Product Management

Vergleicht man die Innovationskraft der Schweizer Wirtschaft mit Referenzländern in Europa, rangiert die Schweiz laut der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich gesamtwirtschaftlich auf dem zweiten Platz hinter Dänemark. Besonders im Dienstleistungssektor zeigt die Schweiz, dass sie in der Lage ist, mit neuen Produkten einen erheblichen Markterfolg zu erzielen. Für KMU lässt sich sogar eine Führungsposition der Schweizer Wirtschaft feststellen, wobei besonders die KMU im Industriesektor innovativer sind als diejenigen in den anderen europäischen Ländern. Andere Studien, wie z.B. das Innovation Union Scoreboard der europäischen Kommission, kommen zu ähnlichen Ergebnissen (Arvantis et al., 2013).

Abb. 19: Abhängigkeit des Wachstums von Innovation

MEHR INNOVATION GLEICH MEHR WACHSTUM

überhaupt nicht	1,8 %	
kaum	11,0 %	
mittel	35,3 %	
eher stark	31,1 %	
sehr stark	20,9 %	



N=283

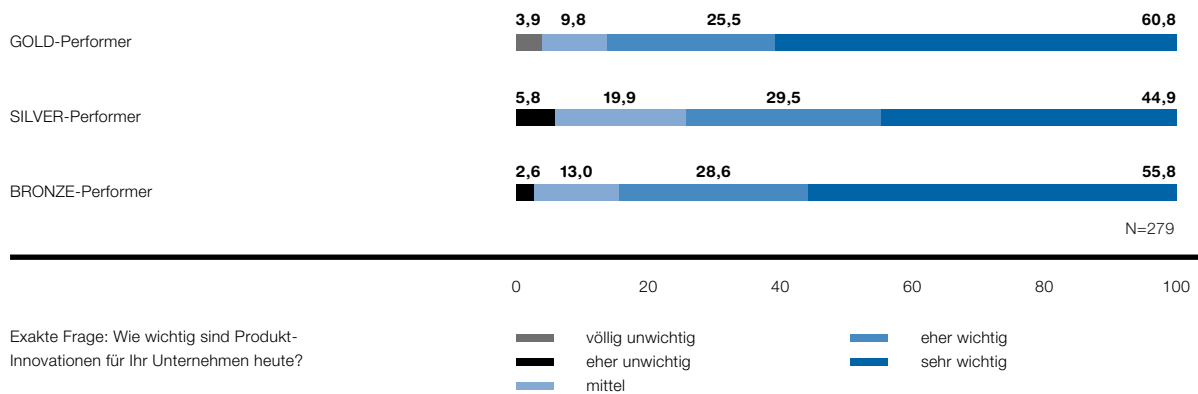
Exakte Frage: Wie stark hing das Wachstum Ihres Unternehmens in den vergangenen Jahren von Innovation ab?

Auch die vorliegende Studie zeigt, dass die befragten Unternehmen die Bedeutung von Innovation gesamthaft, und gerade in Krisenzeiten, als weiterhin sehr wichtig für das Unternehmenswachstum einschätzen (siehe Abbildung 19). Dies trifft gemäss Abbildung 20 auf alle Performance-Klassen zu. Schon in der Studie «Internationales Product Management 2011 - Einsatz und Trends - Ergebnisse Schweiz» wurde die Innovationsfähigkeit als zweitwichtigster Faktor (48%) für den Erfolg des Product Managements angegeben.

Wie in Abbildung 19 dargestellt, stimmen über 50% der befragten Unternehmen der Aussage zu, dass das Wachstum ihres Unternehmens in den vergangenen Jahren eher oder sehr stark von Innovationen abhing. Dementsprechend wird die Innovation auch als eine der Hauptherausforderungen des Product Managements gesehen (vgl. Seite 35).

Abb. 20: Wichtigkeit der Produktinnovationen nach Performance-Klassen

IN ALLEN PERFORMANCEKLASSEN SPIELEN PRODUKTINNOVATIONEN EINE HAUPTROLLE in %



Das Vorhandensein eines institutionalisierten Innovationsprozesses ist der Schlüssel zum Erfolg

Trotz der Wichtigkeit von Innovationen für das Unternehmenswachstum besteht bei der Mehrheit der befragten Unternehmen kein institutionalisierter Innovationsprozess (siehe Abbildung 21). Dies, obwohl ein systematischer Prozess den Erfolg von Innovation nachweislich steigern kann, indem er Schnittstellenprobleme verhindert, eine ganzheitliche Prozessverantwortung und damit eine verbesserte Kundenorientierung und Konzentration auf die wertschöpfenden Aktivitäten erst ermöglicht (Vahs und Brem, 2013).

In der im Jahr 2011 durchgeführten Vorgängerstudie betrug der Mittelwert der Zustimmung auf einer Skala von 1–5 (1=stimme nicht zu; 5=stimme zu) auf die Aussage «Bei der Entwicklung neuer Produkte kommt ein klar definierter, systematischer Innovationsprozess zur Anwendung» 3.58. Dies lässt den Schluss zu, dass die letzten Jahre für Schweizer Unternehmen keine deutliche Verbesserung hin zu klaren Innovationsprozessen gebracht haben.

Abb. 21: Institutionalisierte Innovationsprozess

DIE MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN HABEN KEIN INNOVATIONSPROZESS

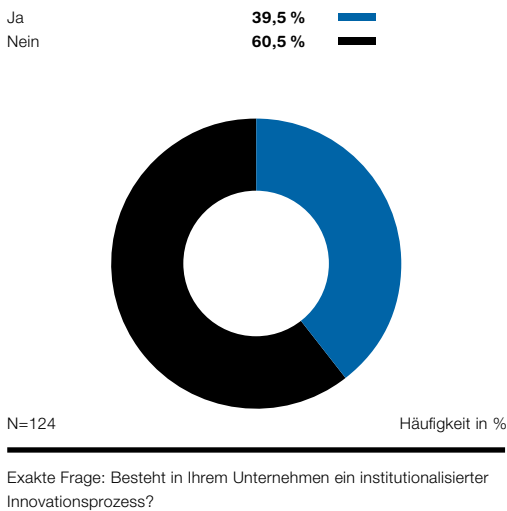
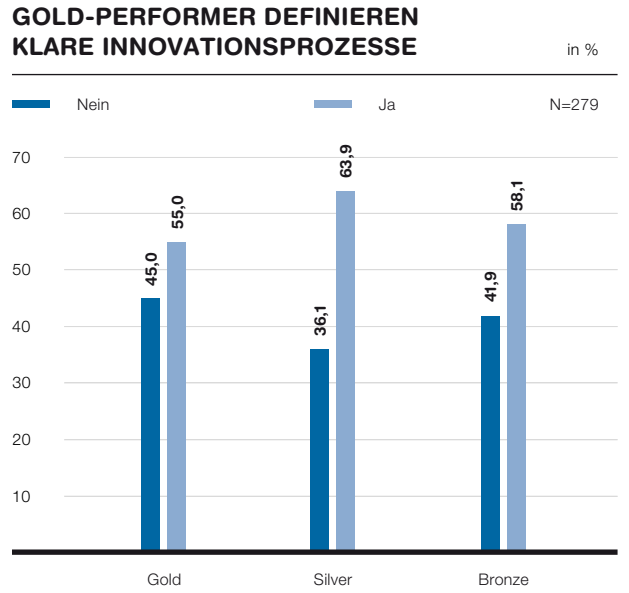


Abb. 22: Institutionalisierte Innovationsprozess nach Performance-Klassen



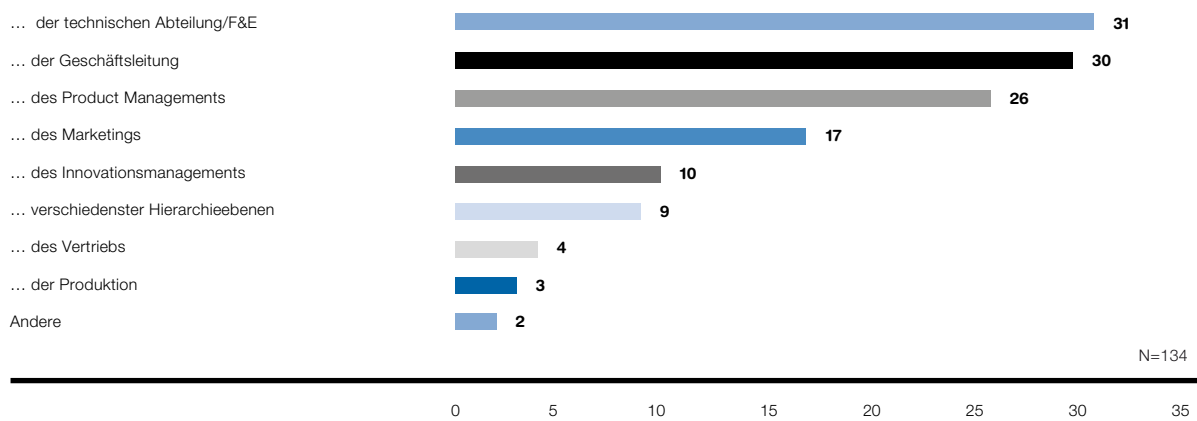
Hingegen haben die GOLD-Performer dieser Studie den Stellenwert der Innovation klar erkannt. Über 60% in dieser Klasse halten Produktinnovationen schon heute als sehr wichtig für ihr Unternehmen (siehe Abbildung 20). Sie wissen auch, dass Prozesse der Schlüssel zu mehr Innovationserfolg sind (siehe Abbildung 22) und legen dementsprechend mehr Wert auf Prozess- und auch Softwareinnovationen als die SILVER- und BRONZE-Performer.

Es stellt sich die Frage, wie es um die organisatorische Ansiedelung für Innovationsprojekte in den Unternehmen steht, wenn schon deren Prozesse häufig nicht klar geregelt sind. Im Gegensatz zu den Unternehmen mit Innovationsprozess (siehe Abbildung 23) zeigt sich hier deutlich dass meist die Geschäftsleitung (28%), gefolgt von Product Management und Innovationsmanagement (je 19%) sowie dem Marketing (13%) für die Innovation verant-

Abb. 23: Hauptverantwortung in Innovationsprojekten bei Unternehmen mit institutionalisierten Innovationsprozessen

IN UNTERNEHMEN MIT INNOVATIONSPROZESS TRAGEN DIE F&E-ABTEILUNG, DIE GESCHÄFTSLEITUNG UND DAS PRODUCT MANAGEMENT DIE HAUPTVERANTWORTUNG FÜR INNOVATION

Mehrfachnennungen möglich



Exakte Fragen: Besteht in Ihrem Unternehmen ein institutionalisierter Innovationsprozess?/
Welche der folgenden Aussagen treffen am ehesten auf Ihr Unternehmen zu? (maximal 3)

wortlich sind. Hierbei unterschieden sich die Performanceklassen wenig. Es ist allerdings festzustellen, dass diejenigen Unternehmen mit Innovationsprozessen im Gegensatz dazu meist der F&E-Abteilung die Hauptverantwortung zuschreiben (siehe Abbildung 23). Die organisatorische Ansiedelung der Innovation scheint für ihren Erfolg also nicht pauschal ausschlaggebend zu sein. Laut Flik und Rosatzin (2011) ist es in puncto Innovation ohnehin nicht ratsam, Strukturen über Prozesse zu stellen, da dies es erschwert, die richtigen Voraussetzungen für flexible Innovation zu schaffen.

In der Literatur findet sich neben der Organisation und dem Innovationsprozess die Kultur als wichtiger Gestaltungs- und Top-Erfolgsfaktor. Insbesondere werden Unternehmenskulturen, die auf Vertrauen basieren und eine gewisse Fehlerquote tolerieren, als innovationsfördernd bewertet. (Vahs und Brem, 2013).

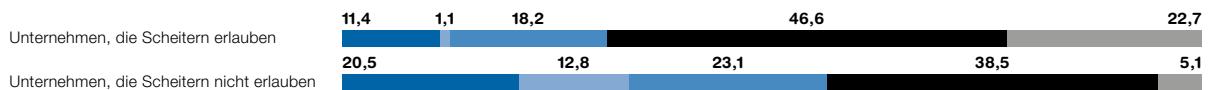
Auch zur Wichtigkeit der Innovationskultur für das Erreichen von Unternehmenserfolg liefert diese Studie Einblicke. Sie zeigt klar, dass eine Kultur, die das Scheitern erlaubt sich positiv auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovation in Schweizer Unternehmen auswirkt (siehe Abbildung 24).

Abb. 24: Das Erlauben von Scheitern von Innovationen vs. Erfolg von Innovationen

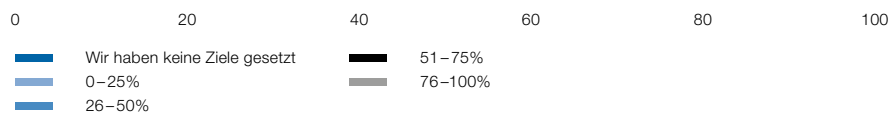
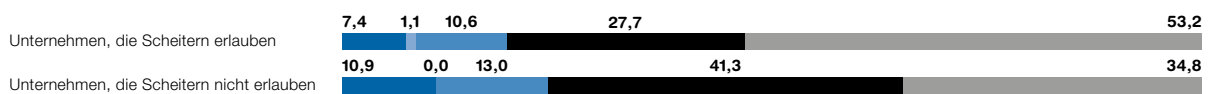
TRIAL AND ERROR – EINE GEWISSE FEHLERTOLERANZ ERHÖHT DIE ERFOLGSWAHRSCHEINLICHKEIT VON INNOVATION

in %

ERFÜLLUNGSGRAD DER GESETZTEN ZIELE HINSICHTLICH DECKUNGSBEITRAG



ERFÜLLUNGSGRAD DER GESETZTEN ZIELE HINSICHTLICH KUNDENZUFRIEDENHEIT



Exakte Fragen: Ist das Scheitern von Innovationsprojekten in Ihrem Unternehmen erlaubt?/
Welcher Teil von Ihnen lancierten Produkte erfüllt die vorher gesetzten Ziele bezüglich folgender Aspekte innerhalb von 3 Jahren nach Markteinführung?

Der Fokus der Innovationsinvestitionen ist je nach Sektor unterschiedlich – Kostenreduktion steht als Innovationsschwerpunkt an erster Stelle

Insbesondere in Krisenzeiten ist es wichtig, in die Zukunft zu investieren. Bevor jedoch wahllos Investitionen getätigt werden, müssen Innovationsprojekte vorgängig evaluiert und auf ihre Markttauglichkeit hin überprüft werden. Damit wird sichergestellt, dass vorhandene Ressourcen in die strategisch wichtigsten und aus Sicht des Marktes erfolversprechendsten Innovationsvorhaben gelenkt werden (Gassmann und Friesike, 2009).

Fragt man in den verschiedenen Sektoren (Industrie, Dienstleistung, Konsumgüter) nach den Schwerpunkten der Innovationstätigkeit, steht gesamthaft die Kostenreduktion an erster Stelle (17%), gefolgt von der Modifikation bestehender Leistungen (15%) und der Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit (12%). An vierter Stelle genannt werden die Diversifikation und Personalisierung (je 9%). In der Studie 2011 zeigte sich die Nachhaltigkeit mit 19% als Haupttrend im Product Management. Dieser steht aber, wie die Ergebnisse zeigen, heute nicht auf den ersten Plätzen der Innovationsagenda (siehe Abbildung 25).

Abb. 25: Top 5 Innovationsschwerpunkte

KOSTENREDUKTION ODER MODIFIKATION BESTEHENDER LEISTUNGEN? DER FOKUS DER INNOVATIONSENTSCHEIDUNG IST BRANCHEN ABHÄNGIG

DIENSTLEISTUNGEN (N=48)			KONSUMGÜTER (N=94)			INDUSTRIEGÜTER (N=174)		
Rang	Schwerpunkt	in %*	Rang	Schwerpunkt	in %*	Rang	Schwerpunkt	in %*
1	Modifikation bestehender Produkte/ Dienstleistungen	18,75	1	Kostenreduktion	15,96	1	Modifikation bestehender Produkte/Dienstleistungen	18,97
2	Diversifikation	14,58	2	Herstellen von Alleinstellungsmerkmalen (USPs)/Differenzierung	13,83	2	Kostenreduktion	17,82
2	Verbessern der ökologischen Nachhaltigkeit unserer Produkte/ Dienstleistungen	14,58	3	Personalisierung/Individualisierung von Produkten/ Dienstleistungen für unsere Kunden	12,77	3	Herstellen von Alleinstellungsmerkmalen (USPs)/Differenzierung	15,52
2	Personalisierung/Individualisierung von Produkten/ Dienstleistungen für unsere Kunden	14,58	3	Verbessern der ökologischen Nachhaltigkeit unserer Produkte/ Dienstleistungen	12,77	4	Schaffung einer Weltneuheit für den Markt	9,19
5	Kostenreduktion	12,50	5	Diversifikation	8,51	5	Diversifikation	7,47
				Anpassung unserer Produkte/DL an neue Kundenbedürfnisse in puncto Mobilität	8,51	5	Verbessern der ökologischen Nachhaltigkeit unserer Produkte/ Dienstleistungen	7,47

Exakte Frage: Bitte wählen Sie maximal drei Investitionsschwerpunkte Ihrer Innovationstätigkeit?

* Mehrfachantworten

Innerhalb der Sektoren lassen sich durchaus Unterschiede feststellen. Bei Konsumgütern stehen Investitionen in die Kostenreduktion an erster Stelle. Bei Dienstleistungen und Industriegütern hingegen belegt die Modifikation bestehender Leistungen den ersten Platz. Die Personalisierung spielt besonders bei Konsumgütern und Dienstleistungen eine zentrale Rolle (siehe Abbildung 25). Allgemein bleibt festzustellen, dass die ohnehin schon hohe Bedeutung von Produktinnovationen für die meisten der befragten Unternehmen in Zukunft noch zunimmt (siehe Abbildung 27).

Im Gruppenvergleich zeigen die GOLD-Performer in den drei Bereichen Produkte, Prozesse und Software den stärksten Innovationsfokus aller Unternehmen (siehe Abbildung 26). Sie erbringen ebenso am meisten Neuheiten für den Markt (im Gegensatz zu Neuheiten für das Unternehmen), was auf eine sehr marktorientierte Unternehmensführung schliessen lässt. Diese ermöglicht es, durch Differenzierung und Innovation Eintrittsbarrieren für andere Unternehmen zu schaffen (Welge und Al-Laham, 2012).

Die Zukunft weist in Richtung Dienstleistungsinnovation

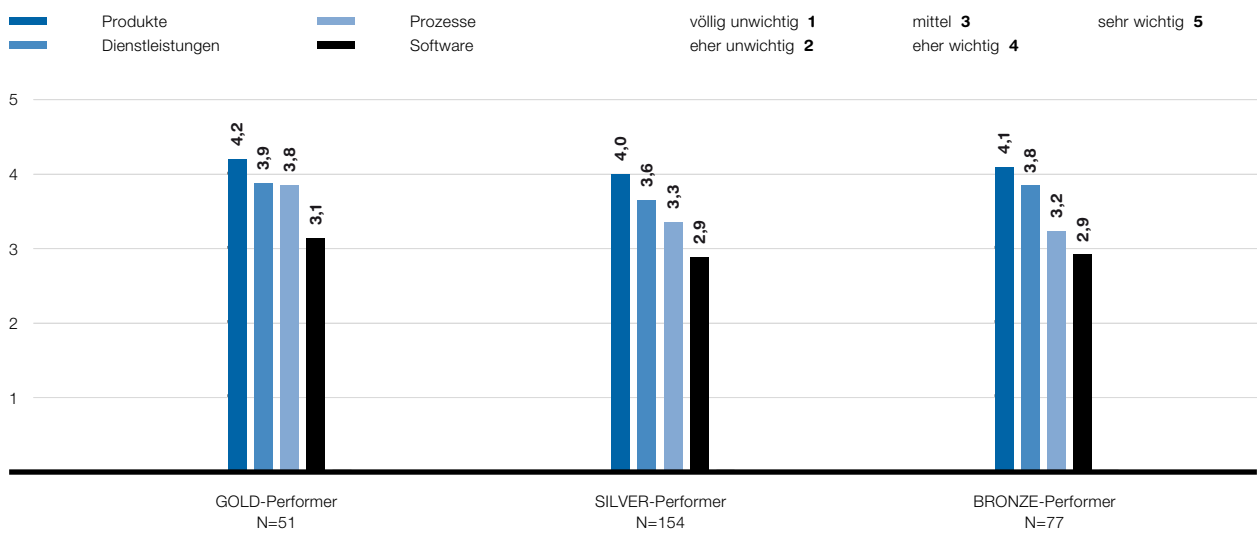
Wie geht es in Sachen Innovation weiter? Laut den befragten Unternehmen steigt die Bedeutung von Innovation in Zukunft weiter. Im Gegensatz zu den 79% der Unternehmen, die Innovation heute als wichtig oder sehr wichtig erachten, wird sie von 92% der Unternehmen in Zukunft als wichtig oder sehr wichtig angesehen (siehe Abbildung 27). Damit setzt sich der Trend der Vorgängerstudie bezüglich der wachsenden Bedeutung von Innovationen fort.

In Bezug auf die zukünftige Umsatzbedeutung von Dienstleistungen gegenüber physischen Produkten, gehen 50% der Unternehmen davon aus, dass diese steigen wird. Nur knapp 7% sind vom Gegenteil überzeugt (siehe Abbildung 28 und Abbildung 29). Hieraus lässt sich schliessen, dass auch die Wichtigkeit von Innovationen im Dienstleistungsbereich steigen wird. Diese Entwicklung betrifft nicht nur eigenständige Dienstleistungen, sondern gleichermassen produktbezogene Serviceleistungen. Von deren steigendem Stellenwert sind fast drei Viertel der befragten Unternehmen überzeugt. Die vorliegende Praxiseinschätzung geht damit in Richtung eines neuen Marketingparadigmas, der sogenannten «Service Dominant Logic», welches in der Wissenschaft derzeit intensiv diskutiert wird (siehe Exkurs «Service Dominant Logic - das neue Paradigma im Marketing» auf Seite 33 dieser Studie).

Aufgrund der Besonderheiten von Dienstleistungen, wie z.B. der Immaterialität, der Erstellung unter Einbezug des Kunden sowie ihrer Gleichzeitigkeit von Produktion und Verbrauch, wird das Innovationsmanagement vielerorts gefordert sein, seine Perspektiven zu erweitern.

Abb. 26: Innovationsfokus nach Performance-Klassen

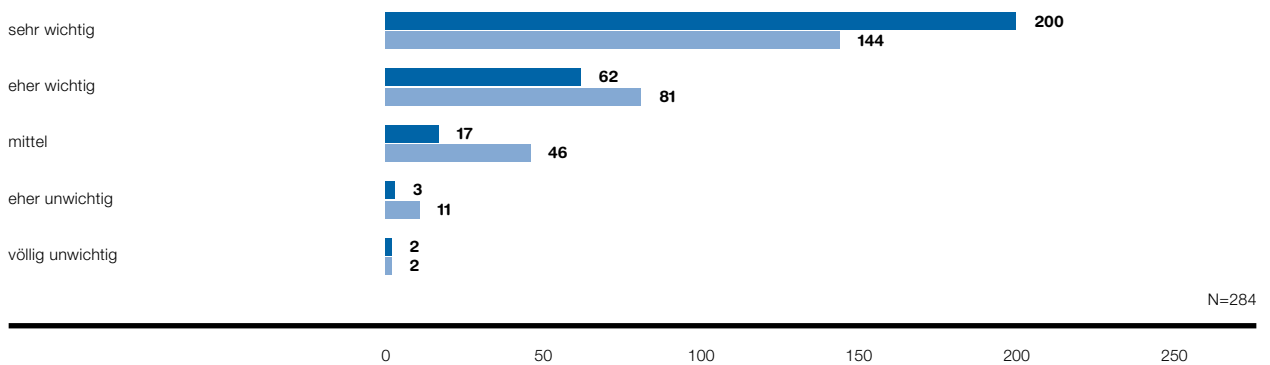
GOLD-PERFORMER FOKUSSIEREN IM KLASSENVERGLEICH AM STÄRKSTEN AUF PRODUKT- UND PROZESSINNOVATIONEN



Exakte Frage: Wie stark ist der Fokus Ihrer Innovations-Aktivitäten in den folgenden Bereichen?

Abb. 27: Stellenwert der Produktinnovationen heute und in Zukunft

DIE BEDEUTUNG VON PRODUKTINNOVATIONEN FÜR SCHWEIZER UNTERNEHMEN IST GROSS - UND NIMMT IN ZUKUNFT NOCH ZU



N=284

Exakte Frage: Wie wichtig sind Produktinnovationen für Ihr Unternehmen?

Legend: In Zukunft (dark blue), Heute (light blue)

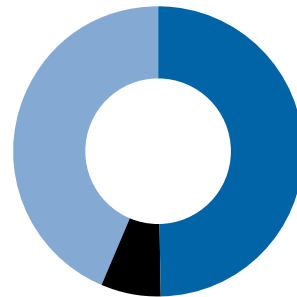
«Die Entwicklung von Dienstleistungsinnovationen muss den Besonderheiten von Services Rechnung tragen. Unter anderem müssen Prototyping und Test-Zyklen verstärkt in den Innovationsprozess integriert werden. Nur wer Evidenzen erarbeitet, kann die richtigen Angebote am Markt erfolgreich lancieren und nachhaltige Wertschöpfung erreichen.»

Sandro Graf, Leiter Service Lab und Dozent Marketing am Institut für Marketing Management, ZHAW School of Management and Law

Abb. 28: Tendenz der Umsatzentwicklung bei Dienstleistungen

STEIGENDE UMSÄTZE BEI DIENSTLEISTUNGEN

steigt	49,8 %	
fällt	6,6 %	
bleibt gleich	43,6 %	



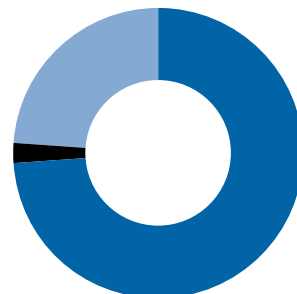
N=333

Exakte Frage: Tendenz: Der Umsatz mit Dienstleistungen

Abb. 29: Künftige Bedeutung von produktbezogenen Dienstleistungen

DIE BEDEUTUNG VON PRODUKT-BEZOGENEN DIENSTLEISTUNGEN STEIGT

steigt	74,1 %	
fällt	2,2 %	
bleibt gleich	23,7 %	



N=359

Exakte Frage: Wie schätzen Sie die künftige Bedeutung von produktbezogenen Dienstleistungen in Hinsicht auf Ihre Kunden ein?

«SERVICE DOMINANT LOGIC» – DAS NEUE PARADIGMA IM MARKETING

Seit 2011 setzt sich im Marketing der Ansatz der «Service Dominant Logic» (kurz SDL) in Wissenschaft und Praxis zunehmend durch. Das neue Marketingparadigma wurde von Stephen Vargo und Robert Lusch geprägt. Services, die als «Anwendung spezialisierter Kompetenzen (Fähigkeiten und Wissen) durch Dienste, Prozesse und Leistungen zugunsten einer anderen Einheit oder der Einheit selbst» definiert werden, dominieren in dieser Logik die Wirtschaft. «Einheiten» stellen in diesem Fall Teilnehmer des Wirtschaftssystems wie Unternehmen, Kunden oder Geschäftspartner dar.

Das neue Paradigma widerspricht dabei dem traditionellen Verständnis, welches dem Austausch von (physischen) Gütern zwischen den traditionell unabhängigen Einheiten (Unternehmen und Kunde) die Funktion der Wertgenerierung in der Wirtschaft zuschreibt. Als Folge der zunehmenden Austauschbarkeit von Produkten bewegt sich die Wirtschaft einerseits weg von tangiblen Gütern, hin zum Austausch von nicht greifbaren Leistungen und andererseits von Wissen und Prozessen hin zu einer integrierten Sichtweise von Produkten und Dienstleistungen. Alle Unternehmen werden damit zu Service-Unternehmen. Alle Märkte fokussieren auf den Austausch derselben, wodurch unsere Gesellschaft ebenfalls service-basiert wird.

Im Mittelpunkt des Service-Austausches steht das Konzept, dass sich der Wert einer Leistung in ihrem Gebrauch («value in use») und in der gemeinsamen Wertgenerierung («co-creation of value») zwischen den

Wirtschaftsparteien ergibt. Dieser Austausch bedingt, die Trennung von Unternehmen und Kunde insofern aufzuheben, als dass Kunden in alle Schritte der Wertschöpfung integriert und zu Co-Produzenten werden. Physische Güter werden zu Mechanismen, welche die Bereitstellung von Services ermöglichen. Wert schafft aber erst der Austausch derselben. Durch den Gebrauch von Produkten setzt der Kunde Marketing, Konsum und Wertschaffung sowie den Lieferprozess fort.

Ziel aller Unternehmensaktivitäten ist die Schaffung auf den Kunden abgestimmter Angebote, sogenannte «customized offerings». Für das Marketing ergeben sich daraus folgende Herausforderungen:

- Unternehmen müssen erkennen, dass der Kunde immer auch Produzent ist und den Wert eines Produktes mit beeinflusst
- Das Involvement des Kunden muss daher maximiert werden, um seine Bedürfnisse besser zu erfüllen
- Kernkompetenzen sind der Schlüssel, um Wettbewerbsvorteile zu generieren
- Marketing wird weniger funktional gesehen, sondern als vorherrschende Unternehmensphilosophie, welche eine marktgetriebene Sicht der Dinge für alle Kernkompetenzen mit sich bringt
- Marketing wird zur Kernkompetenz, während Produkte austauschbarer werden
- Eigentumsrechte und deren Bedeutung werden sich ändern (von «Kauf» zu «Bereitstellung» zu «Nutzung»)

Vergleiche: Vargo und Lusch, 2005

3.3 PERFORMANCE MANAGEMENT

Erfolgreiche Produkte machen Unternehmen erfolgreich

Kein Zweifel: Der Erfolg von Unternehmen ist auf Dauer nur sicherzustellen, wenn regelmässig neue Produkte und Dienstleistungen eingeführt werden, die sich auf dem Markt durchsetzen. Der wirtschaftliche Erfolg von Produkten ist das Resultat der Erfolgskette des Product Managements (Bruhn und Hadwich, 2006): Erfolgreiche Produkte erzeugen Kundenzufriedenheit (Psychologische Wirkung), Kundenloyalität (Verhaltenswirkung) und somit Markt- und ökonomischen Erfolg (Herrmann und Huber, 2009).

Das sehen auch die im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen so: 88% der Befragten bezeichnen ein Produkt oder eine Dienstleistung dann als erfolgreich, wenn ihre Kunden damit zufrieden sind, 69% wenn entsprechende ökonomische Kennzahlen die Zielvorgaben erreichen. Doch auch Grössen ausserhalb der Erfolgskette des Product Managements werden als Erfolgsindikatoren betrachtet: Hier werden produktbezogene Wettbewerbsvorteile (44%) ebenso wie der Fit mit der Unternehmensstrategie (34%) angeführt (siehe Abbildung 30).

Messung des Erfolgs des Product Managements – «A walk in the park»?

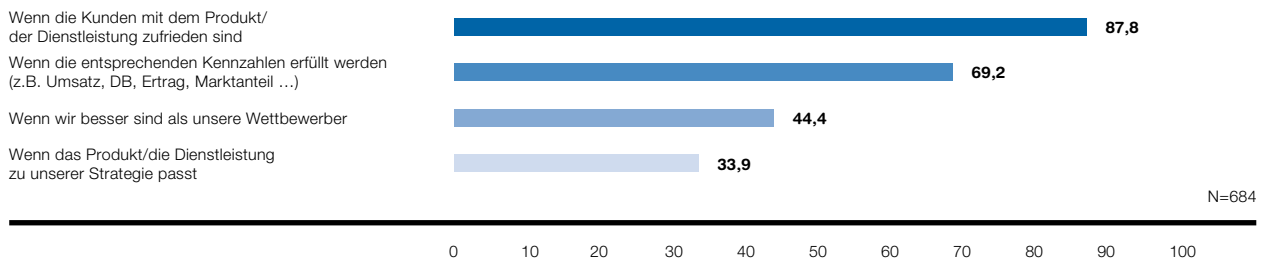
«Die Hälfte meiner Marketingausgaben sind herausgeworfenes Geld, ich weiss leider nur nicht welche Hälfte» – was Henry Ford über sein Werbebudget sagte, scheint aus Sicht der für diese Studie Befragten so oder ähnlich auch auf das Product Management zuzutreffen (Morgan, 2012). Unter den grössten Herausforderungen des Product Managements rangiert die Erfolgsmessung mit 44% an zweiter Stelle. Als kritischer wurde lediglich die Ressourcensituation des Product Managements eingestuft: 68% der Befragten halten fehlende Mittel, personelle Ausstattung und Zeitdruck für die mit Abstand wichtigste Herausforderung in ihrem Product Management. Interessant hierbei: Die erfolgreichen GOLD-Performer empfinden den Ressourcendruck als deutlich weniger stark (59%), die BRONZE-Performer als stärker (72%) als die Gesamtheit der Befragten. Erfolgreiche Unternehmen scheinen dem Product Management also mehr Ressourcen und Freiräume zuzugestehen (vergleiche Aumayr, 2013) (siehe Abbildung 31).

«Das Product Management – als Schnittstelle zwischen dem Kunden und der Produktentwicklung – muss den Innovationsprozess triggern und aktiv begleiten. Entscheidend für den Markterfolg von Innovationen ist es, dem Kunden einen Mehrnutzen zum bereits vorhandenen zu schaffen.»

Abb. 30: Definition von erfolgreichen Produkten

PRODUKTERFOLG HEISST: ZUFRIEDENE KUNDEN

in %, Mehrfachnennungen möglich

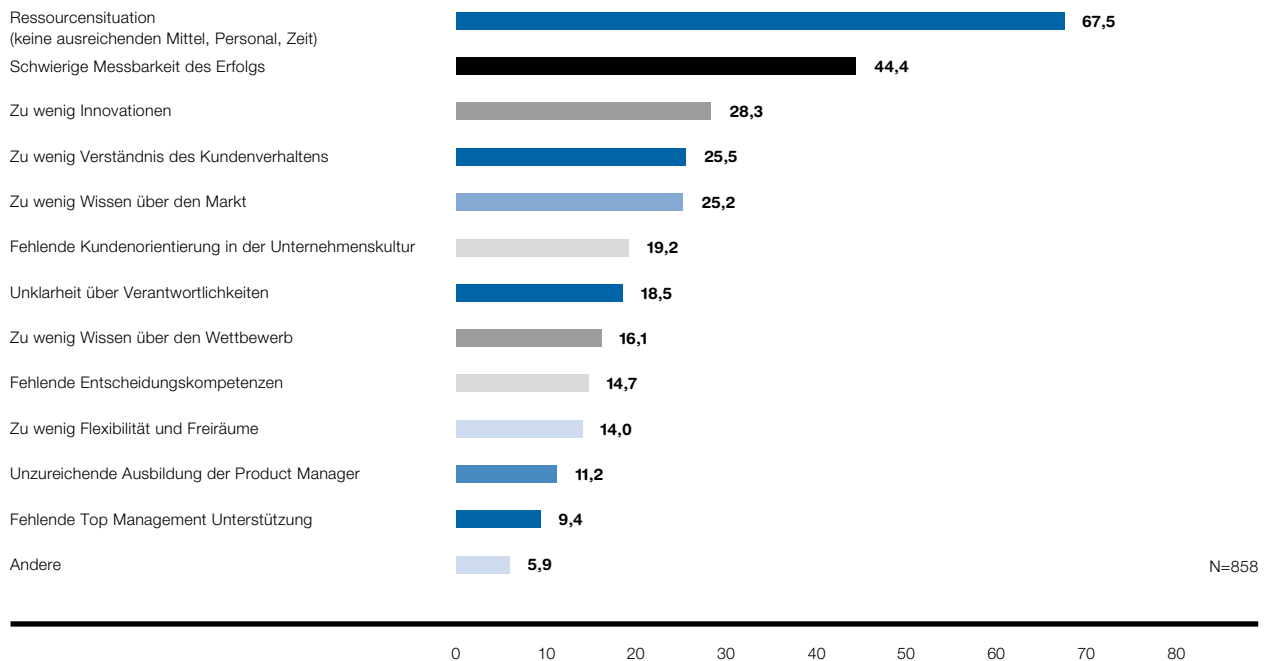


Exakte Frage: Wann ist ein Produkt/eine Dienstleistung in Ihrem Augen erfolgreich?

Abb. 31: Die wichtigsten Herausforderungen des Product Managements

BESCHRÄNKTE RESSOURCEN ALS GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG

in %



Exakte Frage: Wo sehen Sie die drei grössten Herausforderungen für Ihr Product Management? (max. 3 wählen)

Ökonomische Kennzahlen und Kundenzufriedenheit von höchster Relevanz

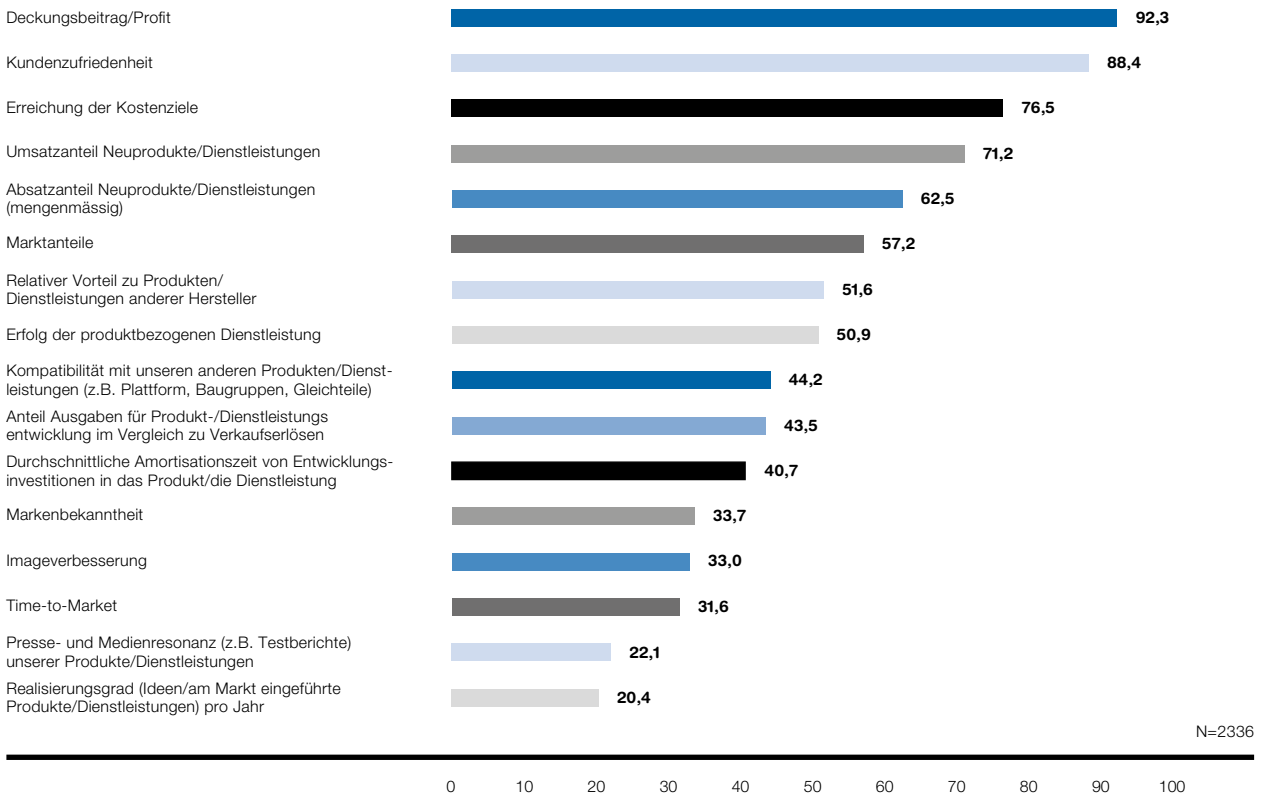
Wie wird in der Praxis der Erfolg von Produkten und Dienstleistungen wirklich gemessen? Am häufigsten wird hierbei immer noch der Endpunkt der Erfolgskette des Product Managements genannt: 92% der Befragten geben an, dass Deckungsbeitrag bzw. Profit der Produkte gemessen werden. In diesem Sinne wird ebenfalls die Erreichung der gesetzten Kostenziele überprüft (76%). Aber auch die Messung der Kundenzufriedenheit (88%) spielt eine wichtige Rolle (Bruhn und Hardwich, 2006). Wie wichtig Innova-

tion für den Erfolg des Produktes ist (vergleiche Abschnitt 3.2 Innovation), zeigt die Tatsache, dass der Umsatzanteil von Neuprodukten von 71% der Befragten gemessen wird (siehe Abbildung 32). Erfolgreiche Unternehmen nehmen den Innovationsaspekt des Product Performance Controllings besonders ernst: 80% der in dieser Studie als GOLD-Performer eingeordneten Teilnehmer messen den Absatzanteil von Neuprodukten, während SILVER-Performer und BRONZE-Performer mit 57% und 63% deutlich zurückfallen (siehe Abbildung 33).

Abb. 32: Kenngrößen zur Messung des Erfolgs von Produkten und Dienstleistungen

DECKUNGSBEITRAG/PROFIT UND KUNDENZUFRIEDENHEIT SIND DIE WICHTIGSTEN KENNZAHLEN FÜR DAS PRODUCT MANAGEMENT

in %, Mehrfachnennungen möglich



N=2336

Exakte Frage: Welche Kenngrößen erfassen Sie, um den Erfolg von Produkten oder Dienstleistungen zu messen?

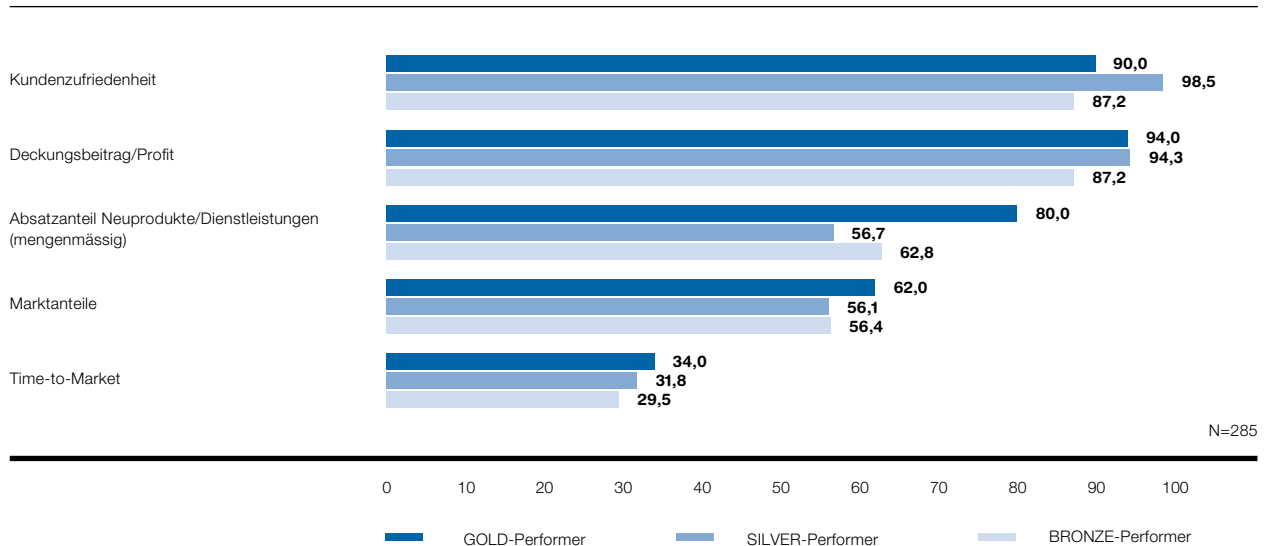
«Bei METTLER TOLEDO haben wir gruppenweit einen strukturierten und integrierten Product Management-Prozess definiert, der den gesamten Produktlebenszyklus umfasst – von der Produktidee bis zum Phase Out. So stellen wir die hohe Innovationsrate und überdurchschnittliche Qualität unserer Produkte sicher und sorgen dafür, dass unsere Kunden rundum zufrieden sind.»

Dr. Hilmar Brunn, Head Global Product Lifecycle Management, METTLER TOLEDO INTERNATIONAL

Abb. 33: Kenngrößen zur Messung des Erfolgs von Produkten und Dienstleistungen nach Performance-Klassen

GOLD-PERFORMER MESSEN DIE INNOVATIONSBEZOGENEN KENNGRÖSSEN HÄUFIGER

in %, Mehrfachnennungen möglich



Exakte Frage: Welche Kenngrößen erfassen Sie, um den Erfolg von Produkten oder Dienstleistungen zu messen?

«Kundenverstehender» klar im Vorteil

Unabhängig davon wie gemessen wird, stellt sich die Frage, welche Faktoren den Erfolg des Product Managements massgeblich beeinflussen. In der Studie «Internationales Product Management 2011 – Einsatz und Trends – Ergebnisse Schweiz» wurde als mit Abstand wichtigster Erfolgsfaktor das Verständnis von Kundenbedürfnissen und Verhalten identifiziert. Dies hat sich auch in der vorliegenden Studie bestätigt: 46% der Befragten nennen das Kundenverständnis als eine der wichtigsten Einflussgrössen (siehe Abbildung 34). Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Performance-Klassen: GOLD-Performer messen dem Verständnis von Kundenbedürfnissen eine grössere Bedeutung bei (55%) als SILVER- (44%) und BRONZE-Performer (45%)

(siehe Abbildung 35). Auch Innovation wird von GOLD-Performern mit 31% höher gewichtet als von ihren weniger erfolgreichen Kollegen (SILVER: 19%, BRONZE: 11%).

Sind die Kundenbedürfnisse bekannt, kommt es darauf an, diese mittels klar definierter Prozesse in Anforderungen für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zu übersetzen, diese zu entwickeln und über den Produktlebenszyklus zu managen (vergleiche Pepels, 2013). Die erfolgreichen Unternehmen scheinen dies verinnerlicht zu haben: Klar definierte Prozesse haben bei GOLD-Performern mit 24% einen deutlich höheren Stellenwert in Bezug auf die Erfolgswirkung des Product Managements als bei SILVER- (10%) und BRONZE-Performern (16%).

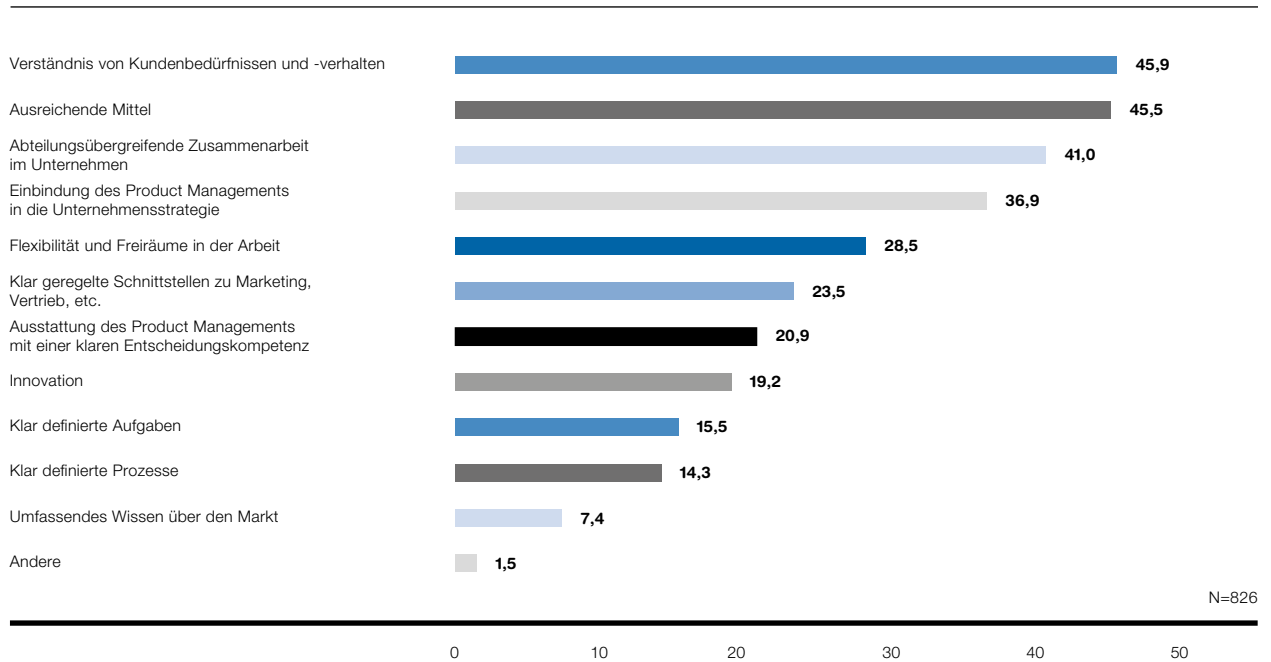
«Product Management ist bei uns keine Unterdisziplin des Marketings, sondern wird als Motor unseres unternehmerischen Erfolges wahrgenommen. Dem wird auch hinsichtlich der organisatorischen Verankerung Rechnung getragen – das Product Management ist bei uns ein Teil der Geschäftsleitung.»

Patrick Schneider, Vice President Product Management, BERNINA International AG

Abb. 34: Die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Product Managements

VERSTÄNDNIS VON KUNDENBEDÜRFNISSEN UND -VERHALTEN ALS WICHTIGSTER ERFOLGSFAKTOR

in %

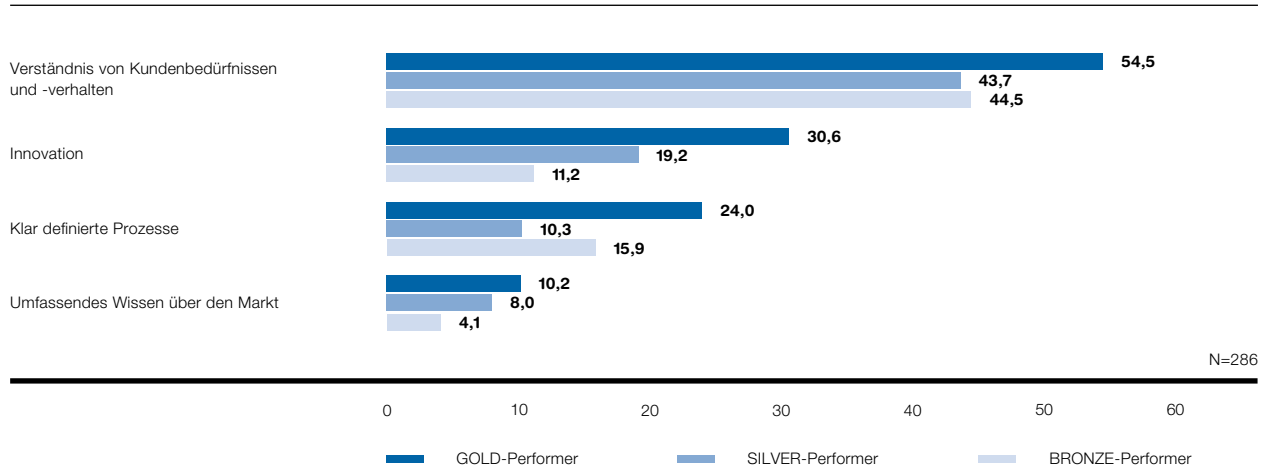


Exakte Frage: Was sind die hauptsächlichsten Einflussfaktoren auf den Erfolg Ihres Product Managements? (maximal 3)

Abb. 35: Die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Product Managements nach Performance-Klassen

DIE GOLD-PERFORMER SEHEN IM VERSTÄNDNIS VON KUNDENBEDÜRFNISSEN UND -VERHALTEN DEN WICHTIGSTEN ERFOLGSFAKTOR

in %



Exakte Frage: Was sind die hauptsächlichsten Einflussfaktoren auf den Erfolg Ihres Product Managements? (maximal 3)

4. Mit welchen Trends ist das Product Management konfrontiert?

Wie in der Studie «Internationales Product Management 2011 – Einsatz und Trends – Ergebnisse Schweiz» wurde auch bei der diesjährigen Befragung das Verständnis von Kundenbedürfnissen und Verhalten als wichtigster Erfolgsfaktor genannt (46%).

Der Trend hin zur stärkeren Kundenorientierung ist auch im Product Management ersichtlich. Beinahe die Hälfte der Befragten (46%) nennt das Verständnis von Kundenbedürfnissen als wichtigsten Erfolgsfaktor. Nicht umsonst ist dieser Trend anhaltend: Die GOLD-Performer erkennen im Vergleich zu den SILVER- und BRONZE-Performern vermehrt die zunehmende Bedeutung des Kundenverständnisses. Daraus lässt sich schliessen, dass diejenigen Unternehmen besser performen, welche dem Verständnis von Kundenbedürfnissen gebührend Rechnung tragen.

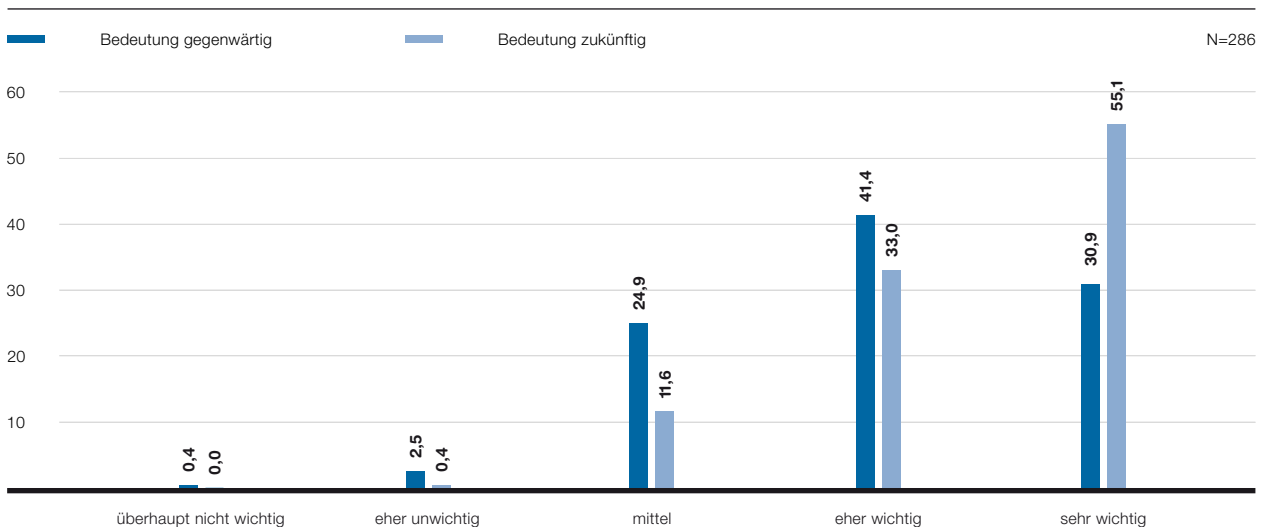
STARKER AUFSCHWUNG FÜR DAS PRODUCT MANAGEMENT PROGNOSTIZIERT

Die Bedeutung des Product Managements in den Schweizer Unternehmen nimmt laufend zu (vergleiche Aumayr, 2013). Bereits in der letzten Studie wurde dem Product Management ein hoher Stellenwert zugewiesen. Dieser Trend kann im Rahmen der diesjährigen Studie erneut bestätigt werden: Das Product Management wird von 72% der Schweizer Unternehmen als eher wichtig bis sehr wichtig eingestuft. Für die Zukunft wird der Thematik eine noch grössere Bedeutung beigemessen (55%) (siehe Abbildung 36).

Abb. 36: Zunehmende Bedeutung des Product Managements

STARKER AUFSCHWUNG FÜR DAS PRODUCT MANAGEMENT IN ZUKUNFT

in %



Exakte Frage: Wie schätzen Sie die Bedeutung des Product Managements für Ihren unternehmerischen Erfolg gegenwärtig und in Zukunft ein?

INVESTITIONEN IM PRODUCT MANAGEMENT NEHMEN ZU

Wie bereits in der Studie 2011 ist im Product Management mit stagnierenden oder leicht steigenden Budgets für das Folgejahr zu rechnen. 40% der befragten Unternehmen beurteilen das Budget als leicht bis stark steigend (2011: 48%). 51% der Product Manager rechnen für das kommende Jahr mit einem gleichbleibenden Budget. 10% sind der Ansicht, dass ihnen im kommenden Jahr weniger Budget zur Verfügung stehen wird (2011: 5%) (siehe Abbildung 37).

KEINE ANGST VOR DER ZUKUNFT

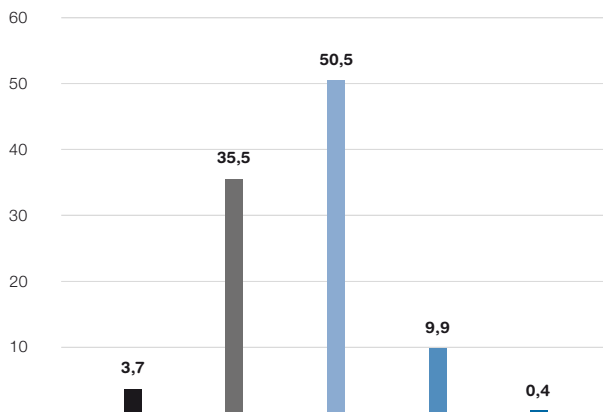
Die Mehrheit der Studienteilnehmer steht zukünftigen Entwicklungen im Product Management positiv gegenüber: Über zwei Drittel (77%) gehen davon aus, dass Product Management auch in Zukunft einen hohen Stellenwert genießt und ihr Unternehmen damit verbundene Herausforderungen erfolgreich meistern wird. Nur 19% der Befragten sind eher pessimistisch eingestellt und haben Sorge, künftige Probleme nicht bewältigen zu können (siehe Abbildung 38).

Abb. 37: Budgetentwicklung für das kommende Jahr

DAS BUDGET WIRD MEHRHEITLICH GLEICH BLEIBEN

in %

- Budget wird stark steigen
 - Budget wird leicht steigen
 - Budget bleibt gleich
 - Budget wird leicht fallen
 - Budget wird stark fallen
- N=286



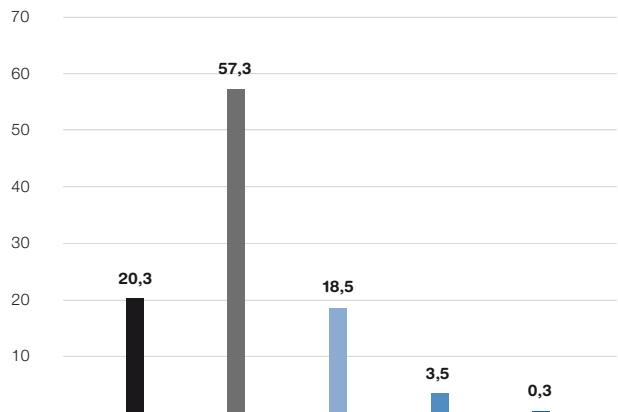
Exakte Frage: Wie beurteilen Sie die Entwicklung des Budgets, das Ihrem Product Management im kommenden Jahr zu Verfügung stehen wird?

Abb. 38: Zukünftige Herausforderungen als Hürden des Product Managements

DIE ZUKÜNFTIGEN HERAUSFORDERUNGEN WERDEN MEHRHEITLICH GELASEN GESEHEN

in %

- ja, voll und ganz
 - eher ja
 - teils/teils
 - eher nein
 - nein
- N=286



Exakte Frage: Ist Ihr Product Management Ihrer Einschätzung nach in der Lage, die künftigen Herausforderungen meistern zu können?

5. Was kann das Schweizer Product Management für die Zukunft lernen?

POSITIVE PERSPEKTIVEN FÜR DAS PRODUCT MANAGEMENT IN DER SCHWEIZ

Neben der allgemeinen Bedeutung des Product Managements nimmt auch in Schweizer Unternehmen die Notwendigkeit der Messbarkeit des Leistungsbeitrags, den das Product Management für ein Unternehmen erbringt, stetig zu. Dabei verspüren erfolgreiche Product Manager den Ressourcendruck, der sich vielfach durch stagnierende Budgets ergibt, weniger stark, was den Schluss zulässt, dass in erster Linie der eigene Erfolg dem Product Management eine positive Perspektive sichert. Auf dem Weg hin zu einem erfolgreichen Product Management sind viele Herausforderungen zu bewältigen, allen voran die Sicherstellung eines umfassenden Verständnisses der Kunden und des Marktes.

KUNDENORIENTIERUNG GEWINNT AN BEDEUTUNG

Es zeigt sich, dass eine stringente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden essentiell für den Erfolg des Unternehmens ist und funktionsübergreifend sowohl verstanden wie auch gelebt werden muss. Ganz gleich, ob es um die Gestaltung neuer (kundengerechter) Produkte und Dienstleistungen oder um die Realisierung höherer Zahlungsbereitschaften auf Seiten der Kunden geht - Kundenorientierung lohnt sich für den Product Manager in jedem Fall. Neben einer erhöhten Preisbereitschaft bringt sie vielfach eine gesteigerte Kaufbereitschaft oder Weiterempfehlungsabsicht des Kunden mit sich, zwei wesentlich Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg (Stimmt AG, 2013).

PROFESSIONALISIERUNG ALS WICHTIGER ERFOLGSFAKTOR

Die Resultate der vorliegenden Studie zeichnen ein klares Bild: Erfolgreiche Schweizer Unternehmen haben ihr Product Management in den vergangenen Jahren professionalisiert. Klare Prozesse und Verantwortlichkeiten wurden festgelegt, beispielsweise zur Steuerung von Innovation und Produkt-Performance (insbesondere bei den GOLD-Performern). Bei einigen Unternehmen besteht allerdings noch Nachholbedarf. Hier empfiehlt sich die Orientierung an Erfolgsbeispielen im Markt sowie die Überprüfung der internen Strukturen und Prozesse. Dies erfordert ein Perspektivenwechsel: Das Product Management als «Business Management of Products», welches gleichermassen die Produkt- und die Prozessverantwortung des Product Managers über den gesamten Produktlebenszyklus einbezieht.

Auf unternehmerischer Ebene müssen die hierzu nötigen Voraussetzungen geschaffen werden: Ein Product Management als eigenständige Organisationseinheit, die auf Augenhöhe mit anderen Unternehmensfunktionen interagieren kann und dessen Kompetenzbereich sich nicht auf eine reine Stabsstellenfunktion ohne prozessuale Durchgriffsmöglichkeiten beschränkt.

Auf Ebene der Mitarbeiter wird es wichtiger werden, technische und ökonomische Fähigkeiten sowie Soft Skills zu bündeln. Ebenso ist eine kontinuierliche Weiterbildung der Product Manager erforderlich, damit diese von einer rein produktbezogenen Denkweise über den Systemgedanken zum Dienstleistungsgedanken im Sinne der ganzheitlichen Bedürfniserfüllung für den Kunden finden.

Anhang

Literaturverzeichnis

- Arvanitis, S., M. Ley, F. Seliger, T. Stucki und M. Wörter** (2013). Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft – Eine Analyse der Ergebnisse der Innovationserhebung 2011, KOF Studien, 39. S. 88–95.
- Aumayr, K.** (2013). Erfolgreiches Produktmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Benkenstein, M.** (2007). Schnittstellen im Produktmanagement. In: Albers S. und Herrmann, A. (Hrsg.). Handbuch Produktmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 765–785.
- Bundesamt für Statistik [BFS]** (2013). Marktwirtschaftliche Unternehmen und Beschäftigte nach Grössenklassen, 2011. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/03/01.html> [10.02.2014].
- Bruhn, M. und Hadwich, K.** (2006). Produkt- und Servicemanagement. München: Vahlen.
- Gaubinger, K., Werani, Th. und Rabl, M.** (2009). Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement. Wiesbaden: Expert.
- Gassmann, O. und Friesike, S.** (2009). Dodo-Portfolios vermeiden – Gestaltungsempfehlungen für Innovation in Krisenzeiten. Venture Capital Magazin, 10/2009, S. 56–59.
- Flik, H. und Rosatzin, C.** (2011). Innovationskultur: "I don't mean a thing if it ain't got that swing". In: Gassmann, O. und Sutter, P. (Hrsg.). Praxiswissen Innovationsmanagement: Von der Idee zum Markterfolg. München: Carl Hanser. S. 253–269.
- Herrmann, A. und Huber F.** (2009). Produktmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Köhler, R.** (2007). Organisation des Produktmanagement. In: Albers S. und Herrmann, A. (Hrsg.). Handbuch Produktmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Kremmel, D.** (2008). Wirksames Produktmanagement als Schlüssel zum Erfolg. KMU-Magazin, 1. S. 10–13.
- Lüring, A. und Weese, P.** (2011) Pricing ist ein Dauerlauf. Marke 41, 6. S. 53.
- Metzger H.** (2013). Der Trend geht wohl eindeutig nach oben. Horizont, 38. S. 10.
- Michel, S. und Pfäffli, P.** (2009). Implementierungshürden des Value Based Pricing. Marketing Review St. Gallen, 5. S. 26–31.
- Morgan N. A.** Marketing and business performance (2012), Journal of the Academy of Marketing Science, 40. S. 102–119.
- Knudsen, T. R., Randel, A., Rugholm, J.** (2005). The vanishing middle market. McKinsey Quarterly, 2005 (4), S. 6–9.
- Pepels W.** (2013), Produktmanagement, Produktinnovation – Markenpolitik – Programmplanung – Prozessorganisation. München: Oldenbourg.
- Sauer, C., Weissert, S., Rüeger, B. und Müller, G.** (2011). Internationales Product Management 2011 – Einsatz und Trends – Ergebnisse Schweiz. Winterthur: ZHAW School of Management and Law, Zentrum für Marketing Management.
- Nagle, T. und Hogan, J.** (2007). Strategie und Taktik in der Preispolitik, 4. Aufl. München: Addison-Wesley Verlag.
- Simon-Kucher & Partners** (2011). Global Pricing Study 2011: Schlechtes Pricing senkt Gewinne um 25%. URL: http://www2.simon-kucher.com/files/Global_Pricing_Study_2011_Simon-Kucher_DE_kurz.pdf [08.02.2014].
- Stimmt AG** (2013). Customer Experience Studie 2013: Das Customer Experience ist ein gewaltiger Hebel für den Net Promoter Score. URL: <http://cx-forum.ch/wp-content/uploads/2013/11/Customer-Experience-Studie-2013-BEAMER.pdf> [11.02.2014].
- Vahs, D. und Brem, A.** (2013). Innovationsmanagement. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vargo, S. L. und Lusch, R.F.** (2005). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, 68. S.1–17.
- Welge, M. K. und Al-Laham, A.** (2012). Strategisches Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Fragebogenstruktur	9
Abb. 2:	Stichprobenzusammensetzung	10
Abb. 3:	Funktion der Befragten	10
Abb. 4:	Ansiedlung des Product Managements	11
Abb. 5:	Erfolgsstatistiken	11
Abb. 6:	Externe Hilfe	12
Abb. 7:	Budgetverteilung	13
Abb. 8:	Einordnung der Preispositionierung	17
Abb. 9:	Einordnung der Preispositionierung bei Marktdurchdringungsstrategie	17
Abb. 10:	Aussagen zur Preispolitik	18
Abb. 11:	Aussagen zur Preisstrategie	18
Abb. 12:	Einsatz wertorientiertes Pricing	19
Abb. 13:	Preismanagement als Querschnittsaufgabe	19
Abb. 14:	Aussagen zur allgemeinen Preisentscheidung	20
Abb. 15:	Aussagen zu kundenindividuellen Preisentscheidungen	20
Abb. 16:	Aussagen zur Preissensibilität der Kunden	21
Abb. 17:	Aussagen zur Intensität des Preiskampfes	21
Abb. 18:	Aussagen zur Preissensibilität und Preiskampf nach Performance-Klassen	22
Abb. 19:	Abhängigkeit des Wachstums von Innovation	24
Abb. 20:	Wichtigkeit von Produkt-Innovation nach Performance-Klassen	25
Abb. 21:	Institutionalisierter Innovationsprozess	26
Abb. 22:	Institutionalisierter Innovationsprozess nach Performance-Klassen	26
Abb. 23:	Hauptverantwortung in Innovationsprojekten bei Unternehmen mit institutionalisierten Innovationsprozessen	27
Abb. 24:	Das Erlauben vom Scheitern von Innovationen vs. Erfolg von Innovationen	28
Abb. 25:	Top 5 Innovationsschwerpunkte	29
Abb. 26:	Innovationsfokus nach Performance-Klassen	30
Abb. 27:	Stellenwert der Produktinnovationen heute und in Zukunft	31
Abb. 28:	Tendenz der Umsatzentwicklung mit Dienstleistungen	32
Abb. 29:	Künftige Bedeutung von produktbezogenen Dienstleistungen	32
Abb. 30:	Definition von erfolgreichen Produkten	35
Abb. 31:	Die wichtigsten Herausforderungen des Product Managements	35
Abb. 32:	Kenngrossen zur Messung des Erfolgs von Produkten und Dienstleistungen	36
Abb. 33:	Kenngrossen zur Messung des Erfolgs von Produkten und Dienstleistungen nach Performanceklassen	37
Abb. 34:	Die wichtigsten Erfolgsfaktoren des Product Managements	38
Abb. 35:	Die wichtigsten Erfolgsfaktoren nach Performance-Klassen	39
Abb. 36:	Zunehmende Bedeutung des Product Managements	40
Abb. 37:	Budgetentwicklung für das kommende Jahr	41
Abb. 38:	Zukünftige Herausforderungen als Hürden des Product Managements	41

Autoren der Studie



Teresa Mandl

Dr. oec. Universität Zürich
CEO T.V.T swissconsult GmbH



Rainer Fuchs

Dr. sc. techn. ETH Zürich
Diplomphysiker Universität
Konstanz
Master in Industrial Management
(ETHZ)



Martina Rauch

B.A., European School of Business
ESC Reims/FH Reutlingen MBA
University of Wisconsin, Madison,
USA, Schwerpunkt Marketing



Lucia Comolli

MSc Business Administration
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

DR. TERESA MANDL

Teresa Valerie Mandl ist seit Juli 2011 Dozentin am Institut für Marketing Management der ZHAW in Winterthur. Ihre Forschungsgebiete umfassen Product- und Innovationsmanagement, Touchpoint Management sowie Gender Marketing. Ausserdem ist sie Inhaberin und Geschäftsführerin der T.V.T. swissconsult GmbH, einem Schweizer Beratungsunternehmen für Innovation, strategische Produktentwicklung und Design.

DR. RAINER FUCHS

Rainer Fuchs ist Leiter des Product Management Center am Institut für Marketing Management und Studiengangleiter des MAS Product Management an der ZHAW. Zudem doziert er in den Bachelor-Lehrgängen Marketing Management und leitet diverse Dienstleistungsprojekte im Bereich Product Management.

MARTINA RAUCH

Martina Rauch ist seit September 2012 Dozentin am Institut für Marketing Management der ZHAW. Zu ihren Forschungsgebieten zählen unter anderem Product und Brand Management sowie Marketingstrategie. Zuvor war sie in leitenden Funktionen im Marketing Management der Konsum- und Luxusgüterindustrie sowie als Strategie- und Marketingberaterin tätig.

LUCIA COMOLLI

Lucia Comolli ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management an der ZHAW. In dieser Funktion arbeitet sie in verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten im Bereich Product Management mit. Zudem ist sie Programm-Managerin für den MAS CRM und den CAS Sportmarketing.



Céline Forestier
BSc Business Administration
Wissenschaftliche Assistentin



David Wallmer
BSc Business Administration
Wissenschaftlicher Assistent

CÉLINE FORESTIER

Céline Forestier ist Wissenschaftliche Assistentin am Institut für Marketing Management an der ZHAW. In der Fachstelle Behavioral Marketing unterstützt sie verschiedene Forschungs- und Beratungsprojekte speziell im Bereich Konsumentenverhalten. Zudem absolviert sie den MSc in Marketing Management.

DAVID WALLMER

David Wallmer ist Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Marketing Management an der ZHAW. In dieser Funktion arbeitet er in verschiedenen Beratungs- und Forschungsprojekten mit Fokus Product Management und unterrichtet auf Bachelorstufe Marketing Grundlagen.

Beteiligte Praxisexperten



Rolf Brunner

Leiter Geschäftsbereich
Produkte & Services
Thurgauer Kantonalbank



Dr. Hilmar Brunn

Head Global Product Lifecycle
Management
METTLER TOLEDO
INTERNATIONAL



Sandro Graf

Leiter Service Lab, Institut für
Marketing Management der
ZHAW



Dr. Suk-Woo Ha

Mitglied der Geschäftsleitung
Sales & Marketing Director
IVF HARTMANN AG

ROLF BRUNNER

Rolf Brunner ist seit Anfang April 2011 Mitglied der Geschäftsleitung der Thurgauer Kantonalbank und Leiter des Geschäftsbereichs Produkte & Services. Rolf Brunner ist bereits seit 1994 bei der Thurgauer Kantonalbank tätig. Von 1994 bis 1998 führte Rolf Brunner die Geschäftsstelle Bischofszell. Anschliessend war er in Weinfelden stellvertretender Leiter der Abteilung Credit Workout.

DR. HILMAR BRUNN

Dr. Hilmar Brunn ist seit April 2010 Head of Global Product Lifecycle Management bei METTLER TOLEDO. Davor war Dr. Hilmar Brunn über 13 Jahre bei verschiedenen Beratungsunternehmen tätig. Der Einstieg in das Berufsleben erfolgte 1993 als Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei CIBA GEIGY. Dr. Hilmar Brunn hat Informatik studiert und in Wirtschaftswissenschaften promoviert, beides an der Universität Karlsruhe.

SANDRO GRAF

Sandro Graf ist Dozent für Marketing an der ZHAW School of Management and Law und leitet das Service Lab am Institut für Marketing Management. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Konsumentenverhalten, Customer Experience und Dienstleistungsmarketing.

DR. SUK-WOO HA

Dr. Suk-Woo Ha ist seit 2002 Mitglied der Geschäftsleitung der IVF HARTMANN AG und verantwortlich für den Bereich Sales & Marketing mit 120 Mitarbeitenden. Er ist zudem im Verwaltungsrat eines Start-Up Unternehmens im Bereich Medizintechnik und im Vorstand einer Sektion des Medtech-Verbandes FASMED.



Steven Haines
Product Management Experte
und Autor



Patrick Schneider
Vice President Product
Management
BERNINA International AG

STEVEN HAINES

Steven Haines hat eine Passion für grossartige Produkte. Als Gründer der «Sequent Learning Networks», einer globalen Organisationsberatungsfirma, inspiriert er Product Manager und Marketingführungskräfte, sich Methoden anzueignen, welche unanfechtbare Wettbewerbsvorteile bringen. Er ist ein international anerkannter Vordenker und Referent sowie der Autor dreier massgeblicher Referenzwerke: «The Product Manager's Desk Reference», «Managing Product Management» und «The Product Manager's Survival Guide» (alle verlegt durch McGraw-Hill). Steven Haines ist in New York City ansässig.

PATRICK SCHNEIDER

Patrick Schneider ist Diplomingenieur ETH mit Executive MBA in Stanford und Zürich. Nach mehrjähriger beratender Tätigkeit im E-Business sowie IT Outsourcing und Document Management übernahm er 2011 die Leitung des Bereichs Produktmanagement beim Schweizer Nähmaschinenhersteller BERNINA.

Sponsoren



SDV SCHWEIZER DIALOGMARKETING VERBAND

Mit seinen über 120 Mitgliederfirmen deckt der SDV Schweizer Dialogmarketing Verband sämtliche Aspekte des Direktmarketings ab und stellt so die führende Dialogmarketing-Organisation der Schweiz dar. Der SDV versteht sich als moderner Kommunikationsverband und als nachhaltige Interessenvertretung einer zukunftsorientierten Wachstumsbranche. Er bildet das Direktmarketing-Netzwerk für Anbieter und Dienstleister der gesamten Direktmarketing-Branche.

Julia Fehrer, Vorstand



RBC SOLUTIONS AG

Die rbc Solutions AG ist eine innovative und führende Gesamtanbieterin im Dialogmarketing und Contact Management, die erfolgreich Kontakte und Leads generiert und Kundenbeziehungen optimiert. Sie sorgt für mehr, bessere und vor allem die richtigen Kontakte.

Tobie Witzig, CEO



SWISSCOM

Der Geschäftsbereich Enterprise Customers von Swisscom ist der grösste, integrierte ICT-Anbieter für Grosskunden in der Schweiz. Die Kernkompetenzen von Enterprise Customers sind integrierte Kommunikationslösungen, IT-Infrastruktur und Cloud Services, Workplace-Lösungen, SAP Services sowie umfassende Outsourcing-Leistungen für die Finanzindustrie. Enterprise Customers betreut mit rund 4 500 Mitarbeitenden gut 6 000 Kunden in der Schweiz, Österreich und in Singapur. Der Geschäftsbereich hat 2013 einen Nettoumsatz von 1 519 Millionen Schweizer Franken erwirtschaftet.

Ruedi Wipf, Head of Integrated Customer Solutions



SWISSQ

SwissQ ist bekannt als Anbieter von Services, Trainings und Konferenzen in den Bereichen Requirements, Testing und Agile. SwissQ bietet ein praxisorientiertes Trainingsportfolio in den Bereichen Software Testing, Requirements Engineering und Agile an. Als Kompetenzzentrum auf diesen Gebieten fungiert SwissQ zudem als Organisator der Konferenzen Swiss Testing Day, Swiss Requirements Day, Product Management Festival und Agile Leadership Day.

Adrian Zwingli, Mitgründer und CEO



THURGAUER KANTONALBANK

Die starke Bank im Kanton Thurgau. Seit über 140 Jahren ist die Thurgauer Kantonalbank (TKB) im Kanton Thurgau verwurzelt. Als tragender Pfeiler der Wirtschaft und als verlässliche Finanzdienstleisterin für die Bevölkerung hat sich die TKB seit ihrer Gründung 1871 eine führende Marktstellung erarbeitet. Rund zwei Drittel der ansässigen Klein- und Mittelunternehmen pflegen eine Geschäftsbeziehung zur TKB, im Privatkundenbereich beträgt der Marktanteil etwa 50 Prozent. 180 000 Kundinnen und Kunden nutzen die umfassende Dienstleistungspalette, die sich durch attraktive Produkte, persönliche Beratung und einen kompletten Rundum-Service auszeichnet. Private Banking-Kunden schätzen bei der TKB die individuelle Betreuung und die massgeschneiderten, ganzheitlichen Lösungen.

Rolf Brunner, Leiter Geschäftsbereich Produkte & Services

Kontakt

KORRESPONDENZADRESSE UND WEITERE INFORMATIONEN

ZHAW School of Management and Law
Institut für Marketing Management
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz
pmc.imm@zhaw.ch
www.imm.zhaw.ch/pmc

KONTAKT PRODUCT MANAGEMENT

Dr. Rainer Fuchs

Leiter Product Management Center
rainer.fuchs@zhaw.ch
Telefon +41 58 934 70 56
Mobile +41 79 579 43 05

PRODUCT MANAGEMENT CENTER

Die ZHAW School of Management and Law ist eine der führenden Schweizer Fachhochschulen für Wirtschaft und Recht. Sie arbeitet anwendungsorientiert und wissenschaftlich in Lehre, Forschung, Weiterbildung, Dienstleistung und Beratung.

Das Institut für Marketing Management (IMM) unterhält mit dem Product Management Center das schweizweit erste Kompetenzzentrum für Fragestellungen aus Wissenschaft und Praxis im heutigen Product Managements (PM).

Der Auftrag des Product Management Centers ist es, die wissenschaftliche Erforschung aktueller Aspekte des Product Managements weiterzutreiben und unseren Partnern aus der Schweizer Industrie zugänglich zu machen. Hierzu bietet das Product Management Center ein umfangreiches Weiterbildungsangebot sowie ein Portfolio an Unterstützungsleistungen für Unternehmen. Dabei agiert das Center als unabhängiger und vertraulicher Partner. Mit wissenschaftlichen Ansätzen erzielt es valide und erfolgsrelevante Ergebnisse für Unternehmen.

IMPRESSUM

Herausgeber

ZHAW School of Management and Law
Institut für Marketing Management
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Layout

Isabelle Stutz
Grafik & Layout
ZHAW School of Management and Law

Kontakt

Teresa Mandl
teresa.mandl@zhaw.ch
Telefon +41 58 934 62 75

Digitale Exemplare der Studie
www.imm.zhaw.ch/pmc

Besuchen Sie uns im Internet:
www.imm.zhaw.ch

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch

