

Produktmanagement



Zielsetzung

Das Ziel des Beratungsproduktes „Produktmanagement“ ist Effizienzsteigerung, Kostenreduktion (z.B. Wartungs- und Entwicklungskosten) und Reduzierung der Komplexität von Systemen und Prozessen. Folgende Faktoren sind hierbei erfolgskritisch:

- Konzentration auf wirtschaftliche und strategisch wichtige Produkte
- Bereinigung der Produktvielfalt
- Optimierung der Systeme und Prozesse
- Etablierung eines „operativen“ Portfoliomanagements

IP Systems GmbH

Eisenstraße 51
65428 Rüsselsheim

Tel.: +49 61 42 / 94 25 93 0
Fax: +49 61 42 / 94 25 93 9
eMail: info@ip-systems.de

Motivation

Der Informations- und Telekommunikationsmarkt erlebte im vergangenen Jahrzehnt eine enorme Steigerung der Produktvielfalt. Viele Produkte entsprechen jedoch nicht mehr den heutigen Marktanforderungen.

Da die Produkte starke Abhängigkeiten von Prozessen und Implementierungen in Systemen aufweisen, steigt die Komplexität der Prozesse und Systeme mit zunehmender Produktanzahl im Zeitverlauf. Auf diese Weise sind über die Jahre komplexe Strukturen erwachsen, die eine Bereinigung und Optimierung sinnvoll machen, um Übersichtlichkeit, Handhabbarkeit und Funktionsfähigkeit der Prozesse und Systeme sowie des Produktportfolios auch noch in Zukunft sicherzustellen und die Kosten für den Betrieb zu minimieren.

Ergebnisse

Die Ergebnisse des Produktmanagements umfassen:

- Effizientes, wirtschaftliches und schlankes Produktportfolio
- Neustrukturierte und schnellere Prozesse mit erhöhter Übersichtlichkeit, vereinfachter Wartbarkeit und gesenkter Komplexität
- Schlankere und kosteneffiziente Technik und Organisation
- Operatives Portfoliomanagement zur weiteren Steuerung der Produkte im Tagesgeschäft.

Vorgehensweise

Unser Beratungsprodukt Produktmanagement sieht vier Phasen vor, um die dargestellten Ziele zu erreichen (vgl. nachfolgende Grafik):

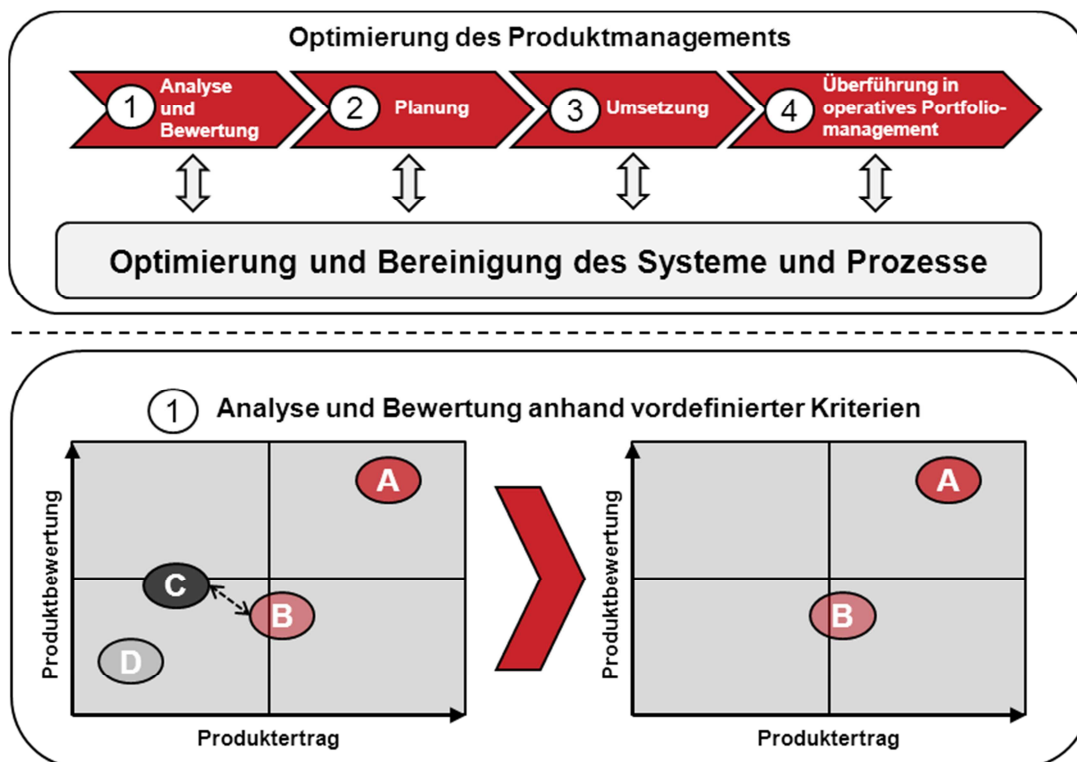
1. Analyse und Bewertung

Im ersten Schritt erfolgt die Definition der verschiedenen Kriterien für die Produktbewertung. Zu diesen gehören zum Beispiel Umsatz, direkte Kosten, Deckungsbeitrag, Verbreitung des Produkts im Markt, strategische Bedeutung, Komplexität des Produkts aus Sicht der Systeme, Einbindung in bestehende Prozesse, Analyse von Seiteneffekten auf andere Produkte und/oder Prozesse, sowie rechtliche Verpflichtungen im Zusammenhang mit dem Produkt.

Datengrundlage verwendet, sowie Best-Practice Ansätze. Wesentlich ist dabei die zusätzliche Einbeziehung von Markt- und Technologietrends unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Gesichtspunkte.

Zu berücksichtigen ist dabei, dass manche Produkte einen hohen strategischen Wert für das Unternehmen haben und zur Bindung von Kunden wichtig sind. Die tatsächliche Nachfrage der Produkte ist im Einzelfall zu analysieren.

Um das Portfolio zu optimieren, muss bei Produkten mit unerwartet geringer Nachfrage geklärt werden, welche Ursachen hierfür verantwortlich sind und welche Gegenmaßnahmen ergriffen werden sollen. Auch die strategische Bedeutung dieser Produkte ist zu hinterfragen. Diese Aufgabe wird in der Regel



Mittels eines Scoring-Modells werden sämtliche Produkte anhand dieser Kriterien bewertet und vergleichbar gemacht. Dabei werden Kunden-, Markt-, Technologie-, Prozess-, Risiko- und Finanzaspekte betrachtet. Zur Bewertung werden interne Produktinformationen und externe Marktinformationen als

vom Produktmanagement übernommen, das für die Steuerung der einzelnen Produkte verantwortlich ist. Ebenfalls sind die internen Kundenaufwände hinsichtlich Optimierungspotentials aus Technik-, Organisations- und Prozess-Sicht zu bewerten.

2. Planung

Anhand der Bewertung werden Maßnahmen zur Optimierung des Produktportfolios erarbeitet. Diese können z.B. Entfernung von Produkten/Produktgruppen aus dem Portfolio, aber auch die Weiterentwicklung oder Vereinfachung von Produkten oder Produktgruppen sein. In dieser Phase wird das Zielportfolio definiert und Konzepte für das jeweilige Produkt/-gruppe entwickelt (beispielsweise Optimierung oder Rückbau). Hierbei werden Abhängigkeiten zwischen den Produkten identifiziert und dokumentiert (z.B. auf Prozess-/Systemebene, Produkt-/Anwendungsebene, rechtlicher Ebene). Diese Abhängigkeiten können die Vorteilhaftigkeit der Eliminierung von Produkten beeinflussen.

Bei der Planung ist es wichtig, die Optimierungsmaßnahmen in eine realistische Synchronisation mit Release Plänen und sonstigen fest definierten Regelterminen zu bringen. Eine der größten Ursachen für spätere Probleme in der Zielerreichung von Projekten ist das Unterschätzen von Risiken und das damit verbundene Auslassen von zeitlichen Puffern in der Umsetzungsphase. Dies führt häufig zu aufwendigen und kostenintensiven Umplanungen/Verzögerungen des Projektes. Daher ist eine entsprechende Risikoabschätzung auf Grundlage der bereits erfolgten Risikoanalyse unserer Meinung nach unabdingbar, welche im Gesamtprojektplan berücksichtigt werden muss.

3. Umsetzung

In der dritten Phase erfolgt die Umsetzung des Rückbaus in einem großen oder mehreren kleineren Projekten. Um zeitliche und finanzielle Vorgaben einhalten zu können sind in dieser Phase Änderungen an den Anforderungen auf das absolut Notwendige zu beschränken. Ebenfalls ist ein kontinuierliches und intensives Nachverfolgen der einzelnen Teilprojekte zur Wahrung der Kosten, des Zeitplanes und der Qualität notwendig. Neben der reinen fachlichen Arbeit sind hier

am Markt erprobte Projektmanagementmethoden sinnvoll, die den Umsetzungsprozess unterstützen.

4. Überführung in operatives Portfolio-management

Der vierte Schritt sieht das Etablieren eines operativen Portfoliomanagements im Unternehmen vor, bei der unter anderem Prozesse und Aufgaben des Portfoliomanagements für das Tagesgeschäft festgelegt, sowie Bewertungs- und Steuerungsmethoden eingeführt werden. Die bestehende Linienorganisation des Kunden wird hierbei umfassend eingebunden und für die entsprechenden Maßnahmen geschult, so dass eine fließende Übergabe des Projektes hin zur Linie erfolgt. Diese Maßnahmen sorgen auch in Zukunft für ein wirtschaftliches und effizientes Produktportfolio. Die organisatorische Umsetzung erfordert das Einbeziehen aller relevanten Bereiche, um ein wirksames und funktionierendes Instrument zu erreichen.