



# School of Management and Law

## Internationales Product Management 2011 – Einsatz und Trends – Ergebnisse Schweiz Studie von C. Sauer, S. Weissert, B. Rüeger und G. Müller

Building Competence. Crossing Borders.





# Management Summary

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

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

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

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

## **Müssen Kunden stärker in die Product Management Prozesse integriert werden?**

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

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

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

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

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

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

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

---

das Product Management international orientiert ist und in bis zu 80% der Unternehmen zentralisiert gesteuert? Nur 21% der Unternehmen passen sämtliche ihrer Produkte den länderspezifischen Gegebenheiten an. Um Skalenvorteile in der Produktion realisieren zu können, beschränken sich die Unternehmen auf Anpassungen in der Preisgestaltung und berücksichtigen kulturelle Unterschiede in der Serviceleistung.

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

#### **Beschränken sich Aspekte der Nachhaltigkeit auf LOHAS-Marketing?**

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

#### **Werden Produktdaten als Entscheidungsgrundlage genutzt?**

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

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

# Inhaltsverzeichnis

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

# 1. Studienbeschreibung internationales Product Management 2011

Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) ermittelt in einer international angelegten Studie den Status Quo und Trends im Product Management. Im Frühjahr 2011 wurde mit der Befragung von 383 Entscheidungsträgern in der Schweiz der erste Teil der Studie durchgeführt. Im Jahr 2012 werden die Daten in Deutschland, Grossbritannien und Frankreich erhoben, um den Stand des Product Managements in der Schweiz im internationalen Kontext beurteilen zu können.

Der vorliegende Studienbericht fasst die Ergebnisse der Befragung in der Schweiz zusammen.

Die Schwerpunkte der Befragung liegen in den Bereichen Grundlagen zum Product Management, Product Management im Unternehmen sowie Product Management im Markt. Als theoretische Grundlage für die gesamte Studie dient das ZHAW Product Management Framework (vgl. Teilkapitel 1.2.).

Es ist geplant, die internationale Studie zweijährlich durchzuführen. Dieses Vorgehen ermöglicht es, nicht nur ein einmaliges Bild über das Product Management zu zeichnen, sondern auch einen Einblick in aktuelle Entwicklungen sowie Trends zu gewinnen.

## 1.1. Hintergrund und Ziele der Studie

Die lokalen und internationalen Märkte befinden sich im Umbruch. Gleichzeitig stellen die aktuellen wirtschaftlichen Veränderungen viele Firmen verschiedenster Branchen vor neue Herausforderungen. Kostendruck und Imitationsprodukte erschweren es Unternehmen, sich mit dem eigenen Produktangebot nachhaltig von Wettbewerbern zu differenzieren. Daneben werden die Produktlebenszyklen immer kürzer und die Leistungsversprechen der Produkte austauschbar. Auch verändern sich die Kunden und deren Kaufverhalten laufend. Vor

diesem Hintergrund soll die Studie die nachstehend beschriebenen Ziele verfolgen:

### **Ziel 1: Erhebung des Status Quo des Product Managements in Schweizer Unternehmen**

Ein Vergleich mit anderen Unternehmen hilft dabei, Erkenntnisse über das Product Management der eigenen Unternehmung abzuleiten und Stärken und Schwächen aufzudecken. Aus diesem Grund wird in der Studie der aktuelle Stand des Product Managements bezogen auf dessen Grundlagen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren erhoben. Die Erhebung des Status Quo dient zudem als Basis für die vergleichenden Analysen in den Folgejahren.

### **Ziel 2: Identifikation der Product Management Trends in Schweizer Unternehmen**

Erfolgreiches Product Management dient insbesondere der optimalen Anpassung der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens an eine komplexe und vor allem sehr dynamische Umwelt sowie an sich verändernde Kundenbedürfnisse. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, verlässliche Prognosen über zukünftige Entwicklungstrends im Bereich Product Management zu identifizieren. Dabei geht es um die Betrachtung der Fülle von angeblichen und tatsächlichen Trendbegriffen, die rund um das Thema Product Management kursieren, wie zum Beispiel der Einsatz von sozialen Medien im Product Management. Es ist zu einer wesentlichen Aufgabe des Product Managements geworden, aus einer Vielzahl von Trends die für das eigene Unternehmen relevanten herauszufiltern und damit zum Produkterfolg beizutragen. Ziel der Studie ist es zu analysieren, welche Trends sich auf die Medien beschränken und welche tatsächlich Relevanz für die Praxis besitzen.

**Ziel 3: Gewinnung bedeutender Erkenntnisse über das internationale Product Management von Schweizer Unternehmen**

In der heutigen Zeit ist Product Management in vielen Unternehmen zu einer internationalen Aufgabe geworden. Die Internationalität von Produktstrategien und -konzepten bildet häufig eine Grundvoraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg. Die Internationalisierung ist jedoch mit zahlreichen neuen Herausforderungen verbunden. Dazu zählen zum Beispiel die vielfach unterschätzte Komplexität der Märkte oder die Berücksichtigung kultureller Unterschiede in den Ländermärkten (Bruhn & Hadwich 2006).

1.2. Theoretische Fundierung:  
Das ZHAW Product Management Framework

**Das ZHAW Product Management Framework betrachtet Product Management aus einer ganzheitlichen Perspektive. Es zeigt insgesamt 11 Kompetenzbereiche, welche in der Unternehmensstrategie sowie in der Marketingstrategie eingebettet sind.**

Erfolgreiches Product Management erfordert eine Strategie, die aus der Unternehmensstrategie beziehungsweise aus der Marketingstrategie abzuleiten ist. Es ist wichtig, strategische und operative Aktivitäten aufeinander abzustimmen und auf die gemeinsamen Ziele für das Product Management auszurichten (Hofbauer & Schweidler 2006).

Im Folgenden wird auf die einzelnen Kompetenzbereiche des ZHAW Product Management Framework (vgl. Abbildung 1) eingegangen:

**ZHAW Product Management Framework**

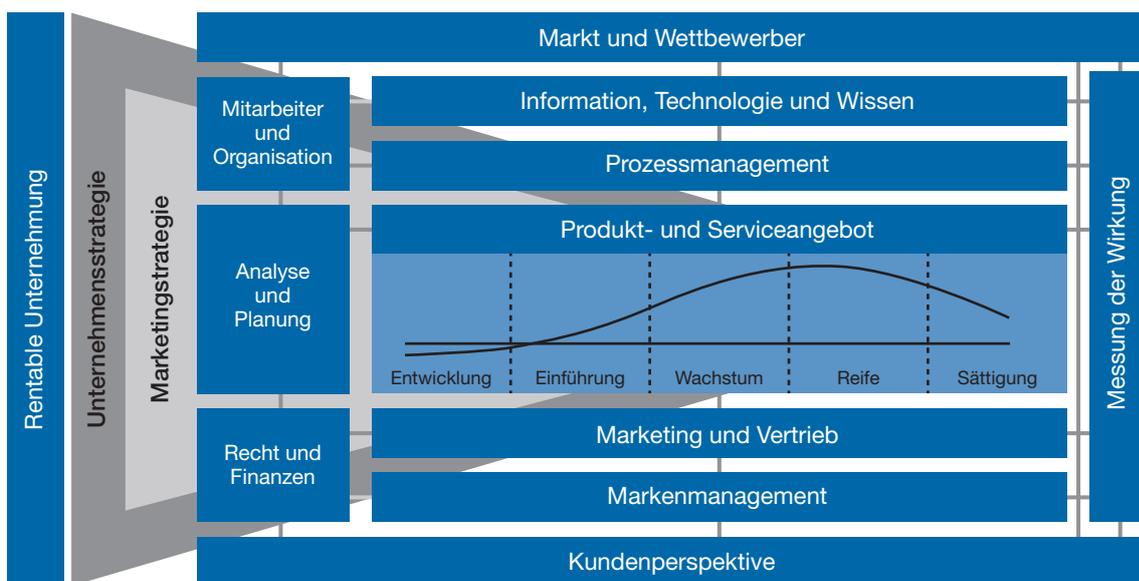


Abbildung 1: ZHAW Product Management Framework als ganzheitlicher Ansatz mit funktionsübergreifenden Schnittstellen und Managementfähigkeiten.

---

Der Kompetenzbereich **Mitarbeiter und Organisation** sorgt für einen reibungslosen Product Management-Prozess. Es sind gut ausgebildete Product Manager gefragt, welche die Querschnittsfunktionen zwischen den Abteilungen auch interdisziplinär ausüben können (Hofbauer & Schweidler 2006).

Zum Kompetenzbereich **Analyse und Planung** gehören die Segmentierung der Kunden, die Analyse des Konsumentenverhaltens sowie die Planung und Beschaffung notwendiger Ressourcen für das Product Management.

In Bezug auf den Kompetenzbereich **Recht und Finanzen** gilt es verschiedenste (nationale und internationale) rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Das Rechnungswesen liefert insbesondere Informationen über die Erreichung der wichtigsten Erfolgs- und Finanzziele des Unternehmens (Thommen 2004).

Die Analyse des **Marktes und der Wettbewerber** bildet die Grundlage für betriebswirtschaftliche Entscheidungen. Glaubwürdige und verlässliche Informationen sind im Product Management Voraussetzung zur Sicherstellung von Wettbewerbsfähigkeit und Kundenorientierung von Unternehmen (Herrmann & Huber 2009).

Der Bereich **Information, Technologie und Wissen** kann als Unterstützungsprozess, als Schnittstelle und sogar als zentraler Daten- und Wissensmanager innerhalb des Product Management Frameworks betrachtet werden. Als wichtiger Bestandteil dieses Kompetenzfeldes wird die Marktforschung betrachtet (Herrmann & Huber 2009).

Die Prozessorientierung bildet die Basis für das Verständnis der Gesamtzusammenhänge im Unternehmen. Die Bedeutung des übergreifenden **Prozessmanagements** ist hoch, wenn man davon ausgeht, dass ca. 70% der Ursachen für verfehlte Qualitätsstandards nicht der Pro-

duktion zuzuordnen sind. Während der Schwerpunkt der Bemühungen um Produktivitätssteigerungen und Rationalisierungserfolge in der Vergangenheit in der Produktion lag, so bedeutet es heute, dass die Geschäftsprozesse ganzheitlich überwacht und gesteuert werden müssen (Hofbauer & Schweidler 2006).

Beim Kompetenzbereich **Produkt- und Serviceangebot** geht es um die kontinuierliche Optimierung und Steuerung des Leistungsangebots entlang des Produktlebenszyklus. Das Spektrum eines Produkts ist sehr breit. Es umfasst alles, was dem Markt angeboten werden kann und geeignet ist, Bedürfnisse zu befriedigen (Matys 2008).

**Marketing und Vertrieb** tragen unmittelbar zum Erfolg oder Misserfolg eines Produkts bei. Wenn das Zusammenspiel der einzelnen Massnahmen des Marketing Mix richtig ist, sie einander gut ergänzen und die Positionierung des Produkts unterstützen können, dann hat das Produkt gute Chancen (Matys 2008).

Das **Markenmanagement** bietet den Unternehmen diverse Möglichkeiten, ihr Produkt aus der Anonymität des Marktes und damit von den Konkurrenzprodukten herauszuheben, auf bestimmte Eigenarten hinzuweisen und Verwendungszwecke wie Nutzenversprechen zu übermitteln (Herrmann & Huber 2009).

Die **Kundenperspektive** einzunehmen hilft dabei, Kunden und andere Anspruchsgruppen richtig anzugehen und ihre Bedürfnisse bestmöglich zu befriedigen. Ein effektives Customer Relationship Management trägt einen gewichtigen Teil dazu bei. Dieses ist als unternehmensweites Organisations- und Führungsprinzip zu verstehen, das alle Massnahmen umfasst, die auf eine verbesserte Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit abzielen (Hannich, Rieger & Jenni 2011). Kunden treten im Product Management-Prozess nicht nur als Käufer auf. So besagt

---

Brockhoff (2002) basierend auf den Veröffentlichungen von von Hippel (1988), dass Innovationsideen oder sogar Innovationen selbst von Kunden entwickelt und bei genügender Aufmerksamkeit ihrer Zulieferer von diesen übernommen werden können.

Beim Kompetenzfeld **Messung der Wirkung** werden die Produktperformance und die Produktakzeptanz im Markt kontrolliert. Dazu werden unter anderem Umsatz- und Absatzzahlen oder Akzeptanztests herangezogen.

---

### 1.3. Studiendesign

**Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften befragte Entscheidungsträger aus dem Product Management zufällig ausgewählter Unternehmen aus einem breiten Branchen-Mix.**

Die Studie wurde im Grundsatz als Trendstudie konzipiert, so dass sie in folgenden Jahren mit demselben Studiendesign wiederholt werden kann. Dadurch lassen sich Entwicklungstendenzen des Product Managements in Schweizer sowie ausländischen Unternehmen verfolgen.

Es wurde ein quantitatives Forschungsdesign gewählt, um eine möglichst repräsentative Stichprobe für Schweizer Unternehmen zu erreichen. Dank dem ZHAW Product Management Framework und einer grossen Auswahl an Sekundärliteratur lag eine gute Basis für die Konzeption eines Befragungsinstrumentes vor. Der Fragebogen besteht einerseits aus Fragen, die bei weiteren Durchführungen wiederholt werden können und einen Überblick über die Entwicklung von Product Management in der Schweiz bieten. Andererseits werden bei jeder Durchführung neue Befragungsbereiche integriert, welche aktuelle Themen hinterfragen. Um Entwicklungen beobachten zu können, werden die mit der Studie erhobenen Trends bei jeder Auflage von neuem abgefragt.

### **Fragebogeninhalte**

Der Fragebogen orientiert sich inhaltlich eng an der theoretischen Fundierung des ZHAW Product Management Frameworks. Zudem wurde bei der Konzeption des Fragebogens auf Standardwerke zum Thema Product Management oder Marketing von Bruhn & Hadwich (2006), Esch, Herrmann & Sattler (2008), Bruhn & Homburg (2004), Liebmann, Zentes & Swoboda (2008) sowie Albers & Herrmann (2007) zurückgegriffen.

Der Fragebogen ist in vier Teile gegliedert (Grundlagen zum Product Management, Product Management im Unternehmen, Product Management im Markt, Fragebogenstatistik) und beinhaltet Fragen zu unterschiedlichen Product Management Themen (vgl. Tabelle 1).

Bei Fragen zum Grad der Zustimmung zu Aussagen (1 = stimme nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme zu), Beurteilung der Wichtigkeit (1 = unwichtig, 2 = eher unwichtig, 3 = teils teils, 4 = eher wichtig, 5 = wichtig) sowie Einschätzung der Häufigkeit (1 = nie, 2 = selten, 3 = manchmal, 4 = oft, 5 = immer) wurden 5er Likertskalen als Auswahlmöglichkeiten vorgegeben. Grundsätzlich wurde bei allen Fragen die Antwortoption «weiss nicht» zur Verfügung gestellt. Damit soll vermieden werden, dass mangels Alternative willkürlich eine Antwortmöglichkeit gewählt wird.

Die quantitativen Analysen wurden mit der Statistiksoftware SPSS<sup>1</sup> durchgeführt. Signifikante Unterschiede in den Daten wurden bei kategorialen Variablen mittels Kreuztabellen und  $\chi^2$ -Tests geprüft, bei intervallskalierten Daten mittels ANOVA-Prozedur und Bonferroni Post-Hoc-Tests bzw. bei nicht normalverteilten Daten mit Nicht-parametrischen Tests.

---

<sup>1</sup> SPSS steht für Statistical Product and Service Solutions und bezeichnet eine Statistik- und Analysesoftware des Unternehmens IBM.

## Die vier Hauptbereiche des Fragebogens

Themenbereich	Inhalte
Grundlagen zum Product Management	<ul style="list-style-type: none"><li>– Bedeutung</li><li>– Organisation</li><li>– Verantwortlichkeiten</li><li>– Verständnis</li><li>– Kompetenzbereiche</li></ul>
Product Management im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"><li>– Erfolgsfaktoren</li><li>– Herausforderungen</li><li>– Budgetentwicklung</li><li>– Produktinnovationen</li><li>– Internationale Aspekte</li></ul>
Product Management im Markt	<ul style="list-style-type: none"><li>– Operative Umsetzung</li><li>– Nutzung von Social Media</li></ul>
Fragebogenstatistik	<ul style="list-style-type: none"><li>– Branche</li><li>– Unternehmenskennzahlen</li><li>– Funktion der befragten Person</li></ul>

Tabelle 1: Aufbau des Fragebogens.

### 1.4. Befragte Unternehmen und Rücklauf

**Insgesamt wurden im Zeitraum vom April bis zum Juni 2011 rund 2100 mittlere und grosse Schweizer Unternehmen für eine Teilnahme angefragt. Der Rücklauf der Studie betrug 383 auswertbare Fragebögen, davon wurden 363 vollständig ausgefüllt. Die 383 auswertbaren Fragebögen stammen aus einem breiten Mix an Unternehmen verschiedener Branchen und Grössen. Die Entscheidungsträger aus dem Bereich Product Management als Zielgruppe in den Unternehmen wurden erreicht.**

Primär bilden in der Schweiz tätige mittlere und grosse Unternehmen die Grundgesamtheit der Trendstudie. Um Teil davon zu sein, müssen Unternehmen über einen Jahresumsatz von mindestens CHF 15 Millionen oder mindestens 50 Mitarbeiter verfügen. Ausdrücklich von der Befragung ausgeschlossen wurden öffentliche und landwirtschaftliche Betriebe. Aus forschungsökonomischen Gründen erfolgte die Befragung lediglich auf Deutsch und Französisch. Zielpersonen sind Entscheidungsträger im Bereich Product Management (Leiter Product Management, Marketingverantwortliche, Geschäftsführer u.ä.).

Die Bereitschaft von 2100 per Zufallsstichprobe ausgewählten Unternehmen zur Studienteilnahme wurde telefonisch erfragt. 1304 Unternehmen erhielten per E-Mail den Link zum Online-Fragebogen. Die 383 verwertbaren Fragebögen entsprechen einer Rücklaufquote von 18%.

### **Beschreibung der Stichprobe**

Die teilnehmenden Unternehmen setzen sich zu 51.8% aus Grossunternehmen und zu 44.8% aus mittleren Unternehmen zusammen. Der Anteil an Kleinunternehmen nimmt insgesamt 3.4% des Datensatzes ein (vgl. Abbildung 2).

Bei der Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen (vgl. Abbildung 3) zeigt sich eine breite Mischung. 50.2% der Unternehmen sind der Industriegüterbranche zuzuordnen. Dienstleistungsunternehmen machen 36.6% der Stichprobe aus, die Konsumgüteranbieter/Detailhändler nehmen einen Anteil von 13.2% ein.

Auch bei der Betrachtung der Unternehmenskategorien zeigt sich eine Durchmischung. Bei der Zuordnung wurde der Klassifikation von Liebmann, Zentes & Swoboda (2008) gefolgt, wonach zwischen globalen, multinationalen, transnationalen bzw. globalen und nationalen Unternehmen unterschieden wird. Unter multinationalen Unternehmen werden Unternehmen verstanden, die weltweit operieren, länderspezifische Leistungsangebote aufweisen und weitgehend autonome Entscheidungsfreiheit haben. Weltweit tätige Unternehmen mit grösstenteils standardisierter Marktbearbeitung sowie zentraler Steuerung werden als globale Unternehmen klassiert. Transnationale bzw. globale Unternehmen sind Unternehmen, die die Vorteile aus der globalen und der multinationalen Strategie kombiniert nutzen (Liebmann, Zentes & Swoboda 2008).

### **Grösstenteils mittlere und grosse Unternehmen**

Frage: Bitte geben Sie einige ungefähre Unternehmenszahlen an: Umsatz / Anzahl Mitarbeiter (Vollzeit).

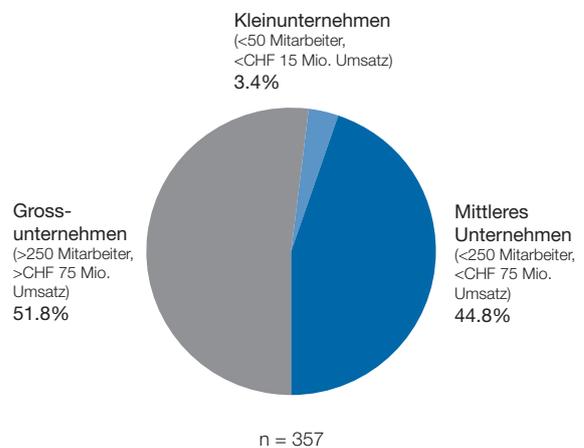


Abbildung 2: Zusammensetzung nach Unternehmensgrösse.

### **Breite Streuung über verschiedenste Branchen**

Frage: Welcher Branche kann Ihr Unternehmen zugeordnet werden?

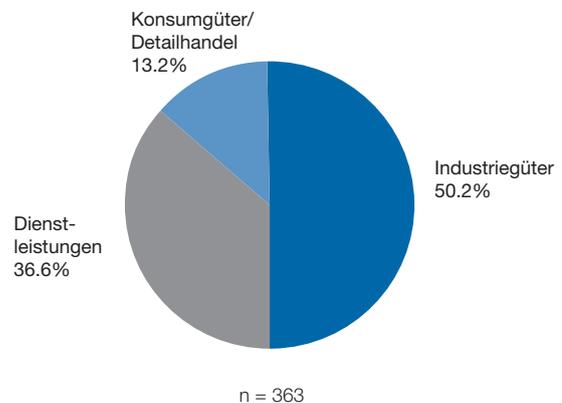


Abbildung 3: Branchenzugehörigkeit.

Rund die Hälfte (49.7%) der Unternehmen ordnet sich in die Kategorie der nationalen Unternehmen ein. 20.4% bezeichnen sich als multinationale Unternehmen. Knapp dahinter folgen mit 19.9% die globalen Unternehmen. 9.9% der Unternehmen zählen sich zu den transnationalen bzw. globalen Unternehmen (vgl. Abbildung 4).

74.6% der nicht nationalen Unternehmen haben ihren Hauptsitz in der Schweiz. Am zweithäufigsten befindet sich der Hauptsitz in Deutschland (13.3%) sowie in den USA (3.3%). Die restlichen (8.8%) verteilen sich auf Japan, Frankreich, Grossbritannien, Niederlande, Schweden, Österreich, Italien sowie das Fürstentum Liechtenstein.

Die Kundenbasis setzt sich bei der Mehrheit der Teilnehmer (55.9%) vorwiegend aus Unternehmenskunden zusammen (vgl. Abbildung 5). 24.0% der Unternehmen sind überwiegend im Privatkundenbereich tätig und 20.1% bedienen sowohl Geschäfts- als auch Privatkunden.

Eine Betrachtung der Funktionen der Befragten in ihrem Unternehmen (vgl. Abbildung 6) zeigt, dass die im Studiendesign anvisierten Verantwortlichen für das Product Management (Leiter Marketing und Verkauf, Leiter Product und Brand Management sowie Geschäftsführer/Inhaber) mit der Umfrage mehrheitlich erreicht werden konnten. Zu 31.9% antworteten die Leiter Marketing, Verkauf und Vertrieb persönlich, gefolgt von den Leitern Product Management/Brand Management mit 19.3% sowie den Geschäftsführern/Inhabern mit ebenfalls 19.3%.

In 29.5% der Fälle haben die Antwortenden eine andere als im Fragebogen vorgesehene Funktion inne. Darunter fallen hauptsächlich Product Manager (25 Nennungen), die aufgrund der fehlenden leitenden Position nicht in die Kategorie der Leiter Product Management aufgenommen wurden, diverse Funktionen aus dem Marketingbereich (19 Nennungen) sowie Finanzverantwortliche (8 Nennungen). Da bei der Antwortoption «andere» hauptsächlich Stellen aus den Bereichen Marketing und Verkauf abge-

### Mehrheitlich nationale Unternehmen

Frage: Welcher der nachstehenden Kategorien ordnen Sie Ihr Unternehmen zu?

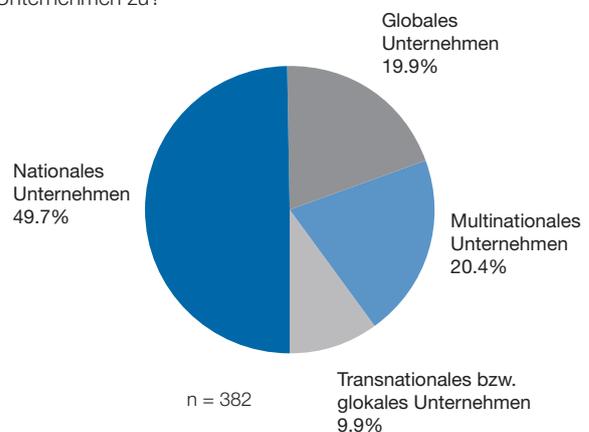


Abbildung 4: Unternehmenskategorie.

### Vorwiegend Unternehmenskunden als Kundenstamm

Frage: Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Endkonsumenten (B2C) oder Unternehmenskunden (B2B)?

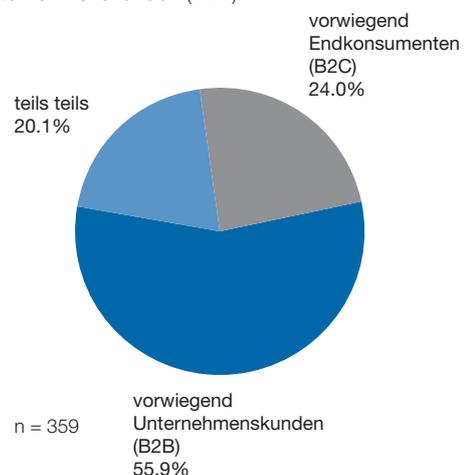


Abbildung 5: Aufteilung nach Kundenart.

deckt werden, kann von einer ausreichenden Sachkenntnis der Antwortenden ausgegangen werden.

### Entscheidungsträger klar erreicht

Frage: In welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen primär tätig?

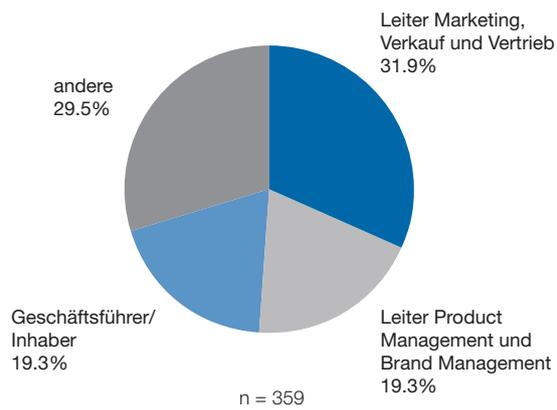


Abbildung 6: Funktion des Antwortenden.



## 2. Status Quo und Trends

Die Unternehmen haben die Bedeutung des Product Managements für ihr Unternehmen erkannt. Bei der Mehrheit der Unternehmen ist das Product Management organisatorisch sogar auf strategischer Ebene verankert. Den Kunden zu verstehen erachten die Unternehmen neben ihrer Innovationsfähigkeit als zentralen Erfolgsfaktor für das Product Management. Zu den wichtigsten Trends zählen der Einbezug des Kunden bzw. das Verständnis über die Kundenbedürfnisse, die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und die Innovationsfähigkeit.

### 2.1. Hohe Bedeutung heute und morgen – starke Verankerung im Unternehmen

Sowohl heute als auch morgen wird dem Product Management eine hohe Bedeutung für das eigene Unternehmen beigemessen. Es ist organisatorisch stark im Unternehmen verankert. Die Mehrheit der befragten Unternehmen hat einen Product Management-Verantwortlichen in der Geschäftsleitung.

Die direkte Frage nach der Bedeutung von Product Management für das eigene Unternehmen zeigt, dass das Product Management grundsätzlich als eher wichtig bis wichtig eingestuft wird (vgl. Abbildung 7). Die heutige Bedeutung des Product Managements für ihr Unternehmen beurteilen die Befragten mit einem Mittelwert von 4.47. Sogar noch etwas höher (4.71) wird die zukünftige Bedeutung eingeschätzt.

Die hohe Bedeutung des Product Managements spiegelt sich auch bei der Frage nach der Gesamtverantwortung für das Product Management wider: Bei 53.5% der Unternehmen liegt die Gesamtverantwortung für das Product Management auf der Geschäftsleitungsebene (vgl. Abbildung 8). 19.7% der Antwortenden gaben an, eine Verantwortung für Product Management auf einer anderen Ebene zu haben. Somit ist das Product Management bei deutlich über 70% der Unternehmen fest organisatorisch verankert. Nur rund jedes vierte Unternehmen verfügt über keine gesamtverantwortliche Person für das Product Management (26.8%).

### Product Management heute und morgen von Bedeutung

Frage: Wie beurteilen Sie die Bedeutung von Product Management für Ihr Unternehmen?

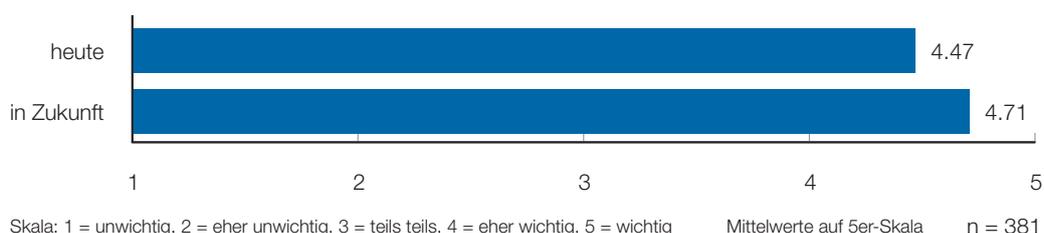


Abbildung 7: Bedeutung von Product Management im Unternehmen.

### Gesamtverantwortung mehrheitlich auf Geschäftsleitungsebene

Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Person, die gesamtverantwortlich für das Product Management ist?

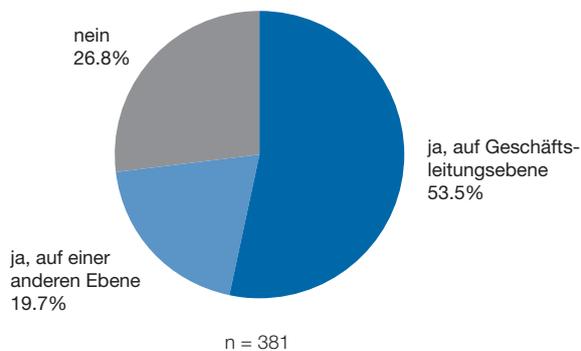


Abbildung 8: Gesamtverantwortung Product Management.

Bei der Frage nach der organisatorischen Ansiedelung des Product Managements im Unternehmen zeigt sich deutlich, dass dieses meist über einen Teil des Marketings durchgeführt wird (52.7%), gefolgt vom Vertrieb mit 26.1%. Rund 25% der Befragten erledigen die Product Management Aufgaben in einer eigenen spezialisierten Abteilung (vgl. Abbildung 9).

Die Zusatzfrage zur eigenen Product Management Abteilung zeigt, dass diese in den allermeisten Fällen keine neue Organisationseinheit darstellt. 68.8% der befragten Unternehmen gaben an, eine entsprechende Abteilung bereits seit mindestens sechs Jahren in der Organisation verankert zu haben. 15.1% betreiben seit 3–5 Jahren eine eigene Product Management Abteilung während weitere 10.8% der Unternehmen erst seit 1–2 Jahren über eine entsprechende Stelle verfügen. Bei 5.4% der Unternehmen wurde die spezialisierte Product Management Ab-

### Product Management meist im Marketing angesiedelt

Frage: Wo ist das Product Management in Ihrem Unternehmen organisatorisch angesiedelt?

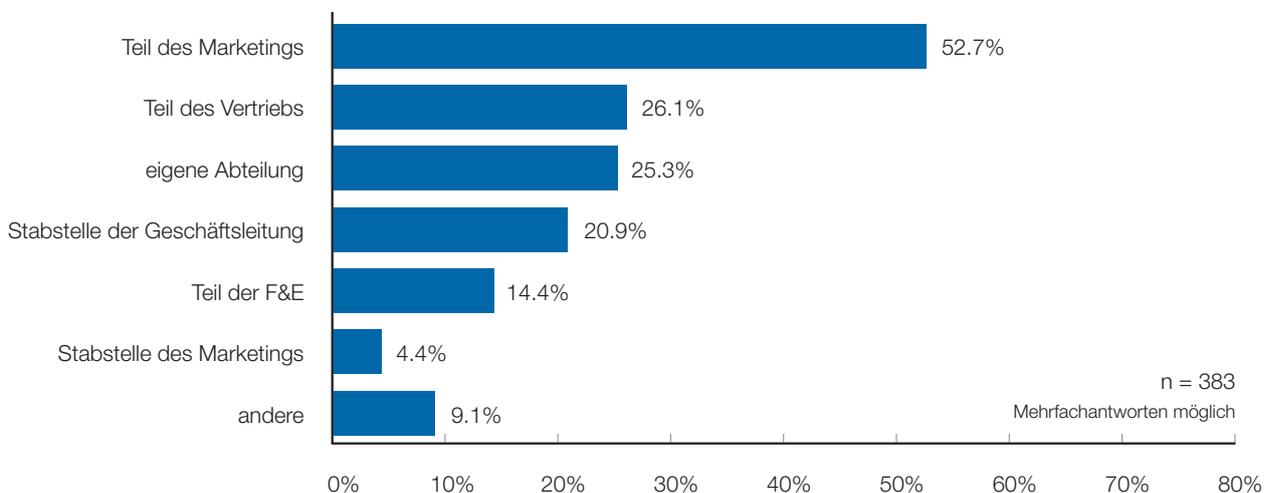


Abbildung 9: Organisatorische Ansiedelung des Product Managements.

teilung vor weniger als einem Jahr ins Leben gerufen (vgl. Abbildung 10).

Die vorstehend beschriebenen Ergebnisse verdeutlichen, dass das Product Management stark im Unternehmen verankert ist. Product Management wird nicht mehr bloss als Marketingfunktion verstanden, sondern als bedeutende Unternehmensfunktion wahrgenommen.

## 2.2. Gleichbleibende bis steigende Investitionen

**Die befragten Unternehmen rechnen für das kommende Jahr mit gleichbleibenden bis steigenden Gesamtinvestitionen im Product Management.**

Die Frage nach der erwarteten Budgetentwicklung für das kommende Jahr zeigt folgendes Bild: 48.0% der Antwortenden gehen von einem eher steigenden oder steigenden Budget aus. Gut 46% der befragten Unternehmen erwarten ein gleichbleibendes Budget, während nur gerade 5.7% mit einem abnehmenden oder eher abnehmenden Budget rechnen (vgl. Abbildung 11).

Dass knapp die Hälfte der Antwortenden von einem eher steigenden oder steigenden Budget ausgeht, kann verschiedene Gründe haben. Möglicherweise widerspiegelt sich im steigenden Budget die hohe Bedeutung, die dem Product Management beigemessen wird. Andererseits können auch höhere (Personal-)Kosten, Expansionspläne oder aber ineffiziente Prozesse Gründe dafür sein.

## 2.3. Zusammenhang von Produkt und Strategie

**Zwischen der Produktkategorie (Premium Produkt, innovationsführendes Produkt, Standardprodukt etc.) und der Strategiewahl besteht ein signifikanter Zusammenhang. Bei innovationsführenden Produkten**

### Product Management als langjährige Organisationseinheit

Frage: Wie lange existiert die eigene Product Management Abteilung bereits?

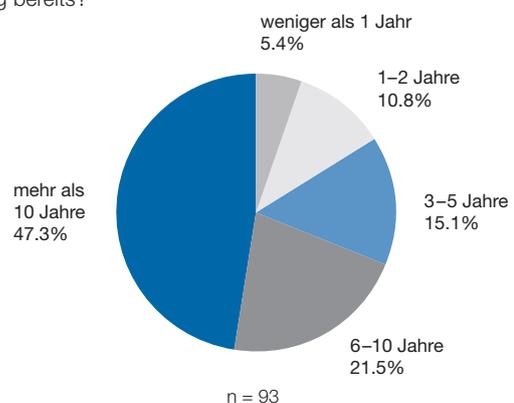


Abbildung 10: Bestehen der Product Management Abteilung.

### (Eher) steigende Gesamtinvestitionen

Frage: Welche Entwicklung der Product Management Budgets in Ihrem Unternehmen erwarten Sie für das kommende Jahr ungefähr?

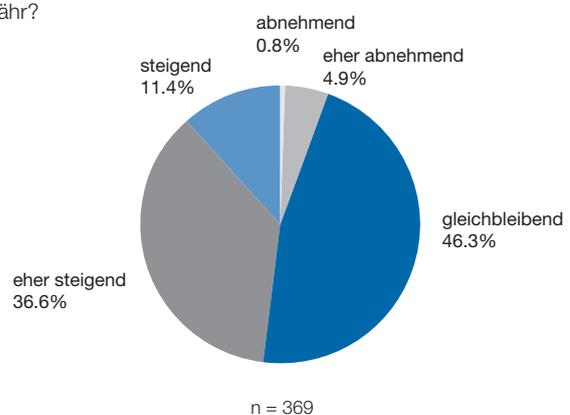


Abbildung 11: Budgetentwicklung im Product Management.

**kommt die Marktdurchdringungsstrategie zur Anwendung, bei Standardprodukten die Produktentwicklungsstrategie.**

Um Aufschluss über strategische Aspekte im Product Management zu erhalten, wurden die Befragten gebeten, sich auf ein konkretes Produkt oder eine konkrete Dienstleistung ihres Unternehmens zu fokussieren und die Fragen anhand des gewählten Beispiels zu beantworten.

Insgesamt 38.0% der Antwortenden entschieden sich für ein Industriegut, 35.6% für eine Dienstleistung und weitere 18.6% für ein Konsumgut (vgl. Abbildung 12). Bei den Konsumgütern wurden vorwiegend Gebrauchsgüter ausgewählt (64.3%), bei den Industriegütern wählten die meisten Antwortenden das Produktgeschäft (78.3%). Zu den 7.7% gewählten anderen Leistungskategorien gehören vorwiegend Güter aus dem medizinischen Bereich, aus der Baubranche sowie Investitionsgüter.

Rund ein Drittel der Unternehmen wählte ein Premium Produkt für die weiterführenden Analysen (32.8%) (vgl. Abbildung 13). Weitere 22.0% wählten ein innovationsführendes Produkt bzw. ein gängiges Standardprodukt und 16.6% ein Nischenprodukt.

Die Kategorisierung der gewählten Produkte nach ihren strategischen Ansätzen wurde aufgrund der grossen Bekanntheit des Modells basierend auf der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (1957) vorgenommen: Rund die Hälfte der Unternehmen (51.9%) verfolgt mit dem gewählten Produkt den strategischen Ansatz der Marktdurchdringung, wobei bestehende Produkte in einem bestehenden Markt erfolgreicher angeboten werden. Bestehende Produkte in neuen Märkten anzubieten, wurde von immerhin 17.4% unter dem strategischen Ansatz der Marktentwicklung gewählt. Weitere 23.9% der Unternehmen haben sich mit dem gewählten Produkt entschlossen, die Strategie der Produktentwicklung zu verfolgen, sprich ein

### Industriegüter und Dienstleistungen am häufigsten gewählt

Frage: In welche Leistungskategorie gehört das von Ihnen ausgewählte Produkt?

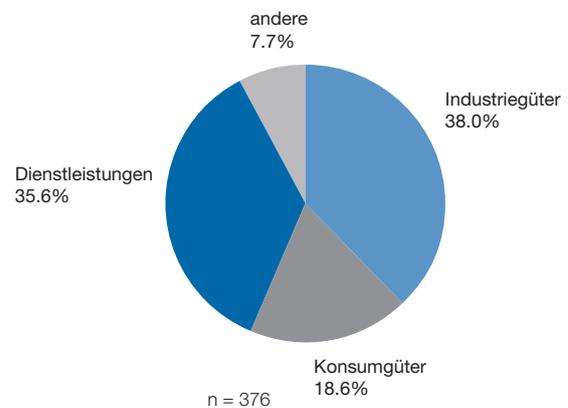


Abbildung 12: Leistungskategorie gewähltes Produkt.

### Premium Produkt als meistgewähltes Produkt

Frage: In welche Kategorie kann das von Ihnen ausgewählte Produkt eingeordnet werden?

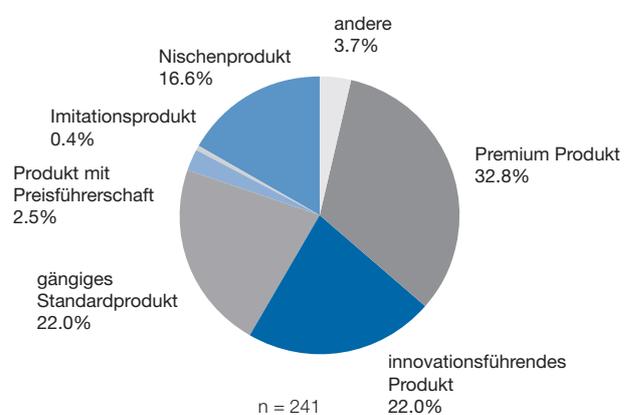


Abbildung 13: Produktkategorie gewähltes Produkt.

## Marktdurchdringungsstrategie vorherrschend

Frage: Welchen strategischen Ansatz verfolgen Sie mit dem ausgewählten Produkt?

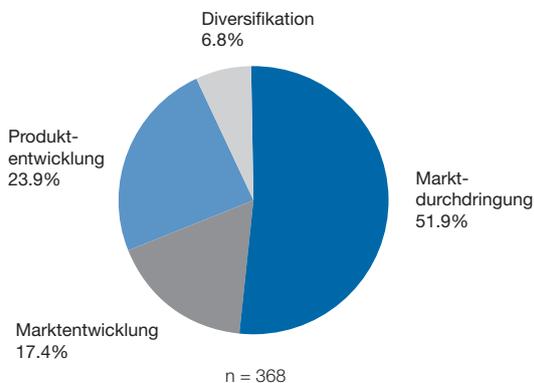


Abbildung 14: Strategischer Ansatz gewähltes Produkt.

neues Produkt auf bestehenden Märkten anzubieten. Nur gerade 6.8% wählten ein Produkt, bei dem die Diversifikationsstrategie angewandt wird (ein neues Produkt auf einem neuen Markt anzubieten) (vgl. Abbildung 14).

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, inwiefern Gesetzmässigkeiten zwischen der Leistungs- resp. Produktkategorie und der Strategiewahl bestehen. Während sich bei der Gegenüberstellung innerhalb von Kreuztabellen zwischen der Leistungskategorie (Industriegüter, Dienstleistungen, Konsumgüter) und der verfolgten Strategie keine signifikanten Zusammenhänge feststellen lassen, zeigen sich solche zwischen der Produktkategorie (Premium Produkt, innovationsführendes Produkt, gängiges Standardprodukt etc.) und der Strategie. Diese sehen wie folgt aus:

- Für innovationsführende Produkte wird vor allem eine Marktdurchdringung angestrebt, die von Produktent-

## Produkt- und Serviceangebot als zentrale Komponente

Frage: Welche der nachstehenden Kompetenzbereiche gehören zum Verständnis des Product Managements in Ihrem Unternehmen?

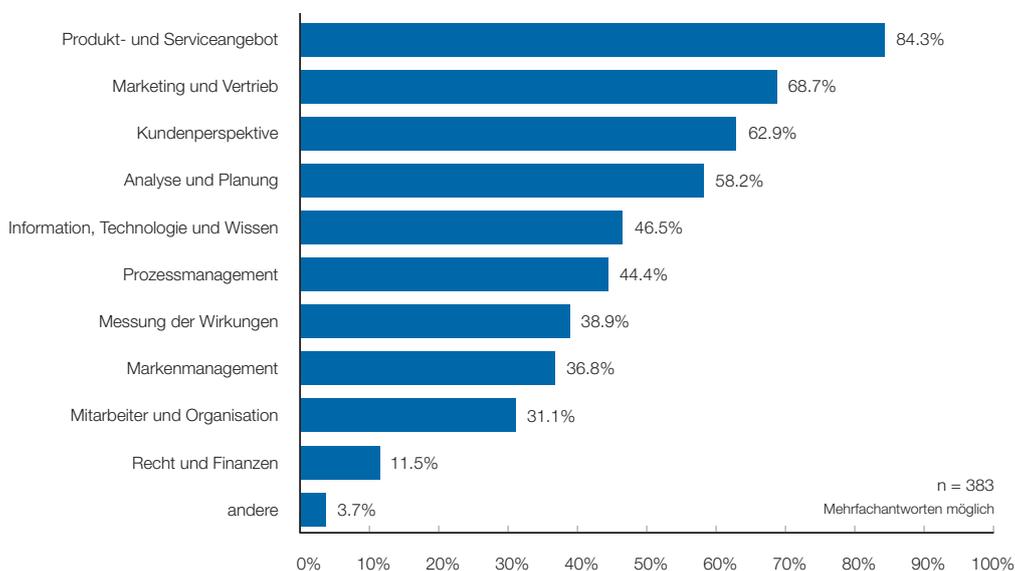


Abbildung 15: Verständnis Product Management – Kompetenzbereiche.

wicklungsmassnahmen begleitet wird. Als Begründung hierfür kann angenommen werden, dass Innovationen sehr kostspielig sind und die Kosten daher mittels einer breiten Abstützung im Markt möglichst schnell kompensiert werden sollen.

- Interessanterweise stehen auch gängige Standardprodukte stark im Fokus der Produktentwicklung. Grund dafür könnte das fast identische Produktangebot der Konkurrenz sein, von dem es sich mittels Produktentwicklung zu differenzieren gilt.

## 2.4. Produkt- und Serviceangebot als wesentliche Komponente

**Die Kompetenzbereiche Produkt- und Serviceangebot, Marketing und Vertrieb sowie die Kundenperspektive entsprechen nach Meinung der Unternehmen am meisten dem Verständnis von Product Management.**

Die Frage nach dem Verständnis von Product Management wurde basierend auf dem ZHAW Product Management Framework gestellt (vgl. Teilkapitel 1.2.). Die Kompetenz Produkt- und Serviceangebot dominiert mit 84.3% klar (vgl. Abbildung 15). Sie bildet zusammen mit Marketing und Vertrieb (68.7%) sowie der Kundenperspektive (62.9%) die drei Kompetenzbereiche, die am meisten mit dem Verständnis von Product Management in Verbindung gebracht werden. Die Ränge im Mittelfeld teilen sich Analyse und Planung (58.2%), Information, Technologie und Wissen (46.5%) sowie Prozessmanagement (44.4%). Abgeschlagen auf dem letzten Platz liegt der Kompetenzbereich Recht und Finanzen (11.5%).

Als relevanteste Kompetenzbereiche für das eigene Unternehmen werden die Kundenperspektive (4.64), das Produkt- und Serviceangebot (4.63) sowie Marketing und Vertrieb (4.36) betrachtet (vgl. Abbildung 16). Mit einem

### Kundenperspektive sowie Produkt- und Serviceangebot von grösster Relevanz

Frage: Welche Relevanz haben die folgenden Kompetenzbereiche für Ihr Unternehmen?

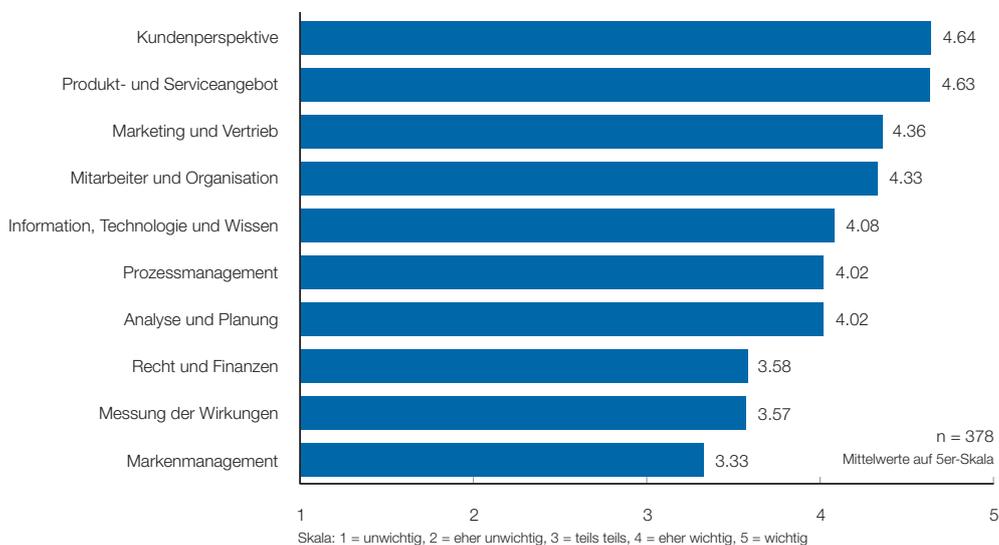


Abbildung 16: Relevanz Kompetenzbereiche für das eigene Unternehmen.

Wert von 4.33 weisen die Antwortenden auch dem Kompetenzbereich Mitarbeiter und Organisation eine hohe Relevanz zu. Das Markenmanagement (3.33) sowie die Messung der Wirkungen (3.57) erhalten die tiefsten Bewertungen.

Die hohe Relevanz der Kundenperspektive widerspiegelt das Bewusstsein der Unternehmen, dass im Markt eine Machtverschiebung vom Anbieter zum Kunden stattgefunden hat. Um im umkämpften und zunehmend gesättigten Markt gegen die (globale) Konkurrenz bestehen zu können, ist es notwendig, die Kundenbedürfnisse zu kennen und mittels spezifischer Lösungen umzusetzen. Die Unternehmen haben erkannt, dass es unabdingbar ist, sich in die Kunden hineinzusetzen – die Kundenperspektive einzunehmen – um sich mit ihren Produkten von den Wettbewerbern zu differenzieren.

Generell sind bezogen auf die Relevanz der einzelnen Kompetenzbereiche keine signifikanten Unterschiede zwischen den Ergebnissen der Unternehmen mit mehrheitlich B2C-Kunden und denjenigen mit mehrheitlich B2B-Kunden erkennbar.

Interessant ist die Gegenüberstellung des generellen Verständnisses von Product Management mit den Kompetenzbereichen, die für die befragten Unternehmen am relevantesten sind (vgl. Abbildung 17). Während die ersten drei Positionen bei den beiden Fragen (wenn auch in unterschiedlicher Reihenfolge) übereinstimmen, zeigen sich bei den hinteren Rängen zum Teil grosse Unterschiede. Die auffälligste Diskrepanz zwischen dem Verständnis und der Relevanz für das eigene Unternehmen zeigt sich beim Bereich Mitarbeiter und Organisation. Dieser wird beim Verständnis auf Rang 9, bei der Relevanz aber

### Relevanz des Kompetenzbereichs Mitarbeiter und Organisation nicht zu unterschätzen

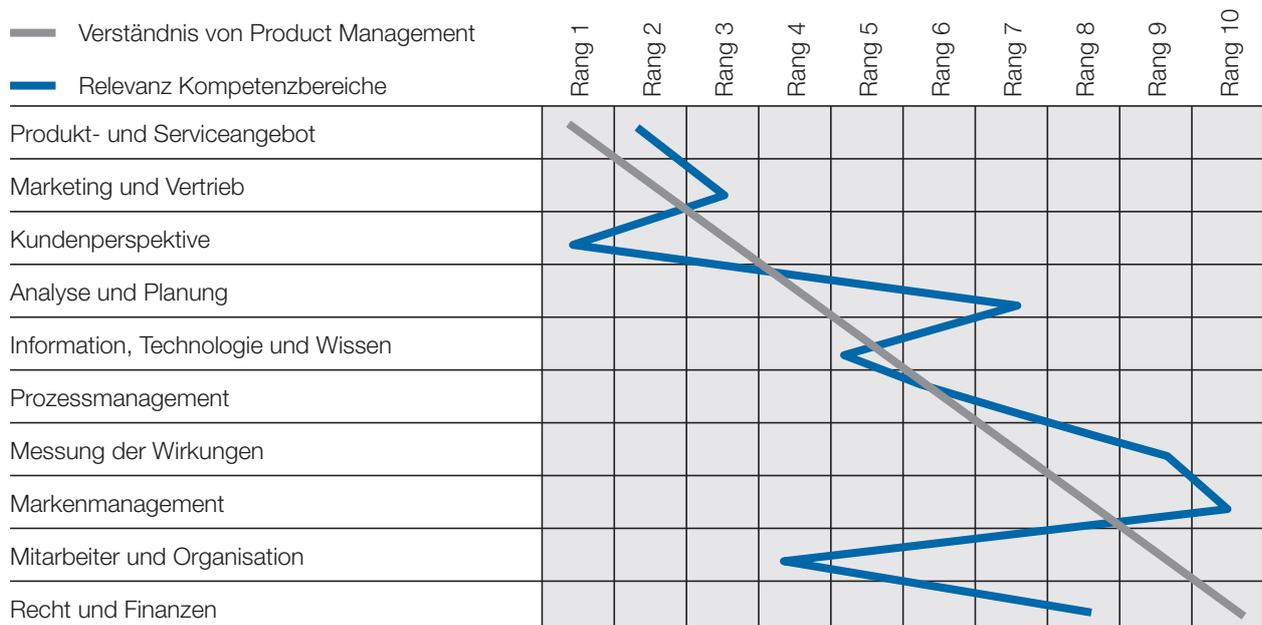


Abbildung 17: Gegenüberstellung Verständnis und Relevanz Kompetenzbereiche.

## Einflussstarker Kunde und einheitliche Strategie

Frage: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

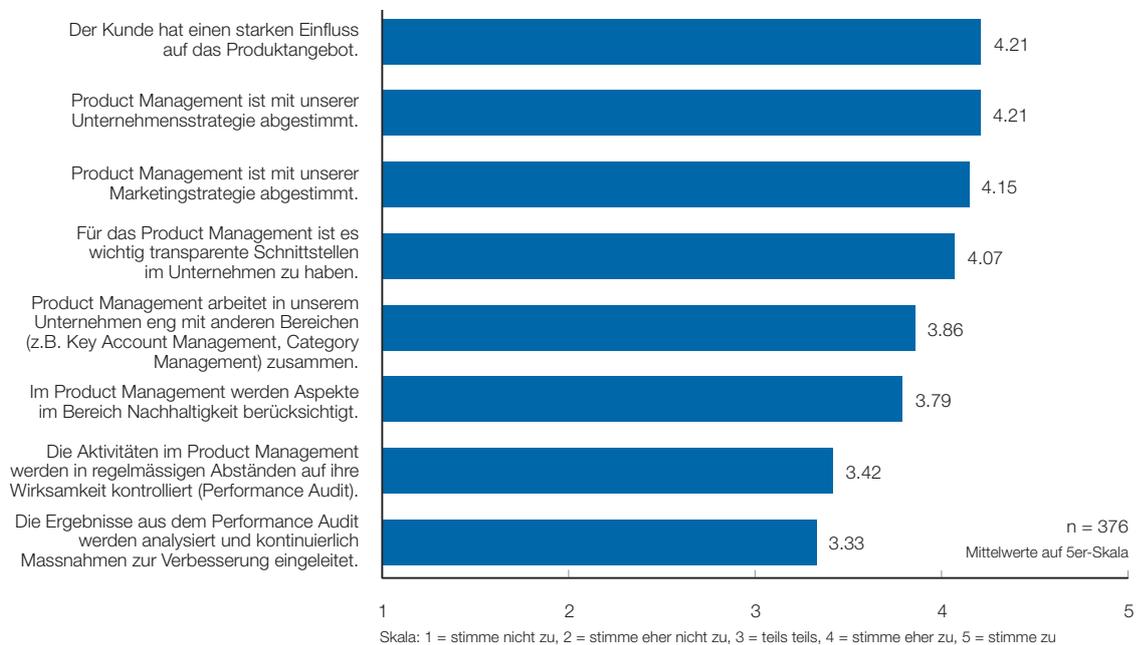


Abbildung 18: Ausgestaltung des Product Managements.

auf Position 4 geführt. Weniger gross ist die Abweichung beim Bereich Analyse und Planung, wo zwischen dem Verständnis (Rang 4) und der Relevanz (Rang 7) immerhin drei Ränge liegen.

Bei der Betrachtung der Rangunterschiede stellt sich die folgende Frage: Werden die aufgezeigten Diskrepanzen zwischen Verständnis und Kompetenzen zu Problemen im (zukünftigen) Product Management führen? Die Fortschreibung der vorliegenden Studie wird darauf möglicherweise Antwort geben können.

Um losgelöst vom ZHAW Product Management Framework weitere Erkenntnisse zum Verständnis von Product

Management zu gewinnen, wurden die Unternehmen mit acht Aussagen zur Gestaltung des Product Managements konfrontiert, die sie zu beurteilen hatten (vgl. Abbildung 18).

Mit einem Durchschnittswert von je 4.21 erhalten die beiden Aussagen «Der Kunde hat einen starken Einfluss auf das Produktangebot» und «Product Management ist mit unserer Unternehmensstrategie abgestimmt» am meisten Zuspruch. Die zweite der beiden Aussagen unterstreicht – wie bereits im Teilkapitel 2.1. ausgeführt – die starke Verankerung des Product Managements im Unternehmen. Am wenigsten Zustimmung erhalten die beiden Aussagen zum Performance Audit mit den Werten 3.42

(Die Aktivitäten im Product Management werden in regelmässigen Abständen auf ihre Wirksamkeit kontrolliert.) respektive 3.33 (Die Ergebnisse aus dem Performance Audit werden analysiert und kontinuierlich Massnahmen zur Verbesserung eingeleitet.). Dies weist auf einen gewissen Nachholbedarf in Sachen Controlling hin. In Anbetracht dessen, dass dem Produkt- und Servicecontrolling gemäss Bruhn (2006, S. 366) eine «zentrale Bedeutung im Hinblick auf die Sicherstellung der Effektivität und Effizienz des Ressourceneinsatzes» zukommt, sind hier Optimierungsmassnahmen wünschenswert.

## 2.5. Kundenverständnis als Erfolgsfaktor – Differenzierung über Services als bedeutendste Entwicklung

**Der meistgenannte Erfolgsfaktor im Product Management ist das Verständnis von Kundenbedürfnissen und Kundenverhalten. Als bedeutendste Entwicklung im Bereich Product Management sehen die Befragten die Differenzierung über Services.**

Die Auswertung der Frage nach den drei wichtigsten Erfolgsfaktoren im Product Management (vgl. Abbildung 19) zeigt deutlich, dass das Verständnis von Kunden-

### Verständnis von Kundenbedürfnissen und Kundenverhalten als zentrale Erfolgskomponente

Frage: Welches sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren im Product Management?

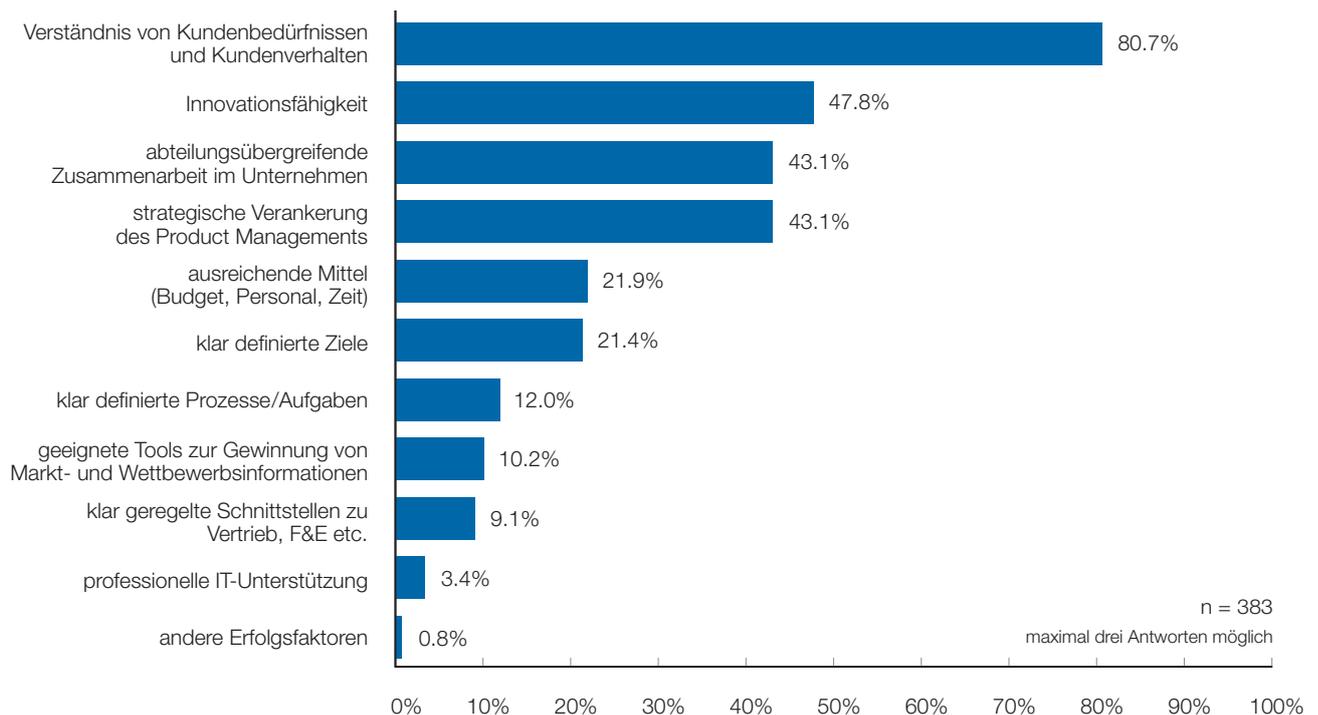


Abbildung 19: Erfolgsfaktoren im Product Management.

bedürfnissen und Kundenverhalten den gewichtigsten Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Product Management darstellt. Rund vier von fünf Teilnehmern (80.7%) betrachten diesen Bereich als zentralen Erfolgsfaktor. Dieses Ergebnis verdeutlicht wiederum, welches Gewicht die Unternehmen den Kunden und ihren Bedürfnissen einräumen (vgl. Teilkapitel 2.4.).

Auf den nächsten Rängen folgen die Innovationsfähigkeit mit 47.8%, die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen (43.1%) und die strategische Verankerung des Product Managements mit ebenfalls 43.1%. Nur

selten als Erfolgsfaktoren genannt werden die professionelle IT-Unterstützung (3.4%), die klar definierten Schnittstellen zu Vertrieb, F&E etc. (9.1%) sowie die Verfügbarkeit von geeigneten Tools zur Gewinnung von Markt- und Wettbewerbsinformationen (10.2%).

Neben den Erfolgsfaktoren wurden die Unternehmen auch nach den für sie bedeutendsten Entwicklungen im Product Management gefragt. Hier dominiert die Differenzierung über Services mit dem Mittelwert 4.25, gefolgt vom steigenden Kostendruck mit 4.14 und der sinkenden Kundenloyalität mit 3.79 (vgl. Abbildung 20).

### Differenzierung über Services und steigender Kostendruck als bedeutendste Entwicklungen

Frage: Welche Bedeutung messen Sie den folgenden Entwicklungen im Product Management für Ihr Unternehmen bei?

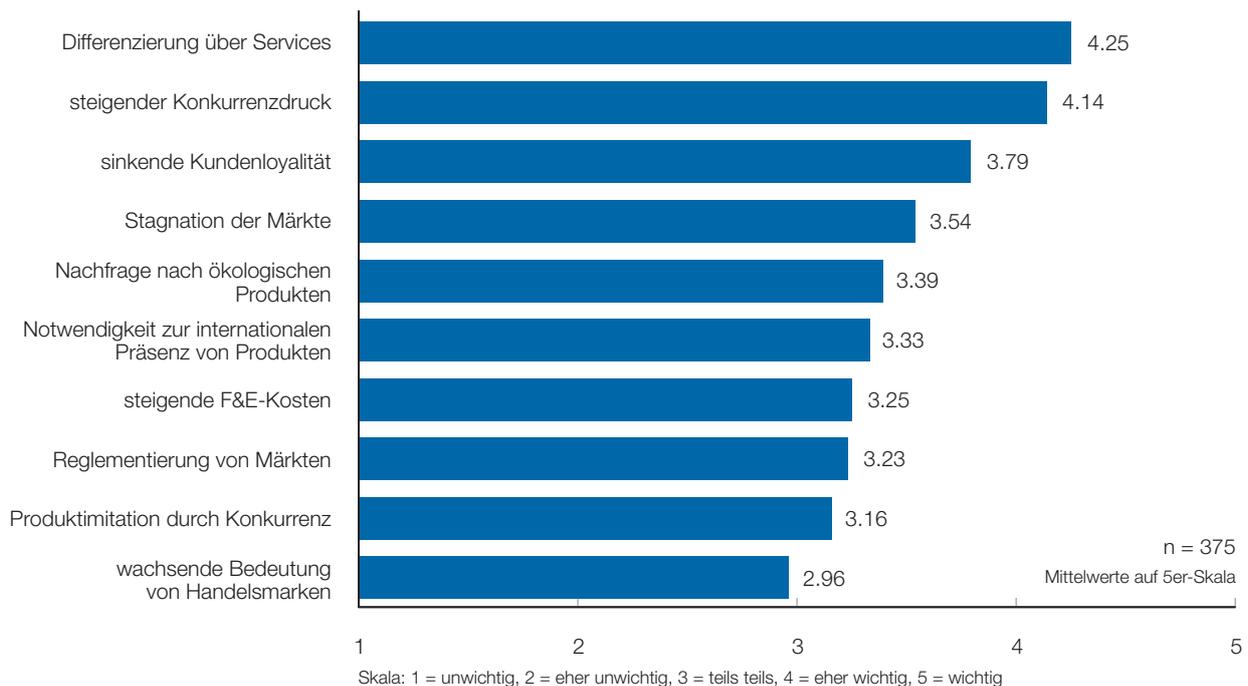


Abbildung 20: Bedeutung Entwicklungen im Product Management.

## 2.6. Mittelpunkt Kunde als Haupttrend

**Die Product Management Trends liegen in den Bereichen (1) Fokus auf Kundenbedürfnisse, (2) Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit, (3) Innovation sowie (4) kürzere Produktlebenszyklen und einer verkürzten time to market.**

Die internationale Trendstudie Product Management 2011 erfasst die Product Management Trendthemen bei den Entscheidungsträgern. Diese wurden mit einer offenen Frage nach den relevanten Trends abgefragt.

Insgesamt gaben 197 Antwortende stichwortartig ihre Einschätzung zu den Product Management Trends ab (vgl. Tabelle 2). Die Auswertung zeigt, dass die Unternehmen Trends in ganz verschiedenen Bereichen orten. Mit 47 Nennungen (23.9%) liegt der Trend «Fokus auf Kundenbedürfnisse» – in Anbetracht der Ergebnisse aus den Teilkapiteln 2.1. und 2.4. wenig überraschend – an erster Stelle, gefolgt von «Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit» mit 37 Nennungen (18.8%) sowie «Innovation» und «kürzere Produktlebenszyklen/verkürzte time to market» mit je 27 Nennungen (13.7%).

### Fokus auf Kundenbedürfnisse und Nachhaltigkeit als zentrale Trends

Trend in Stichworten	Anzahl Nennungen
Einbezug des Kunden, Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen, individuelle, spezifische Kundenlösungen, hohe Kundenorientierung	n = 47 (23.9%)
Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit, Nachfrage nach sozial- und umweltverträglichen Produkten und Dienstleistungen, Umweltfragen	n = 37 (18.8%)
Innovation, Innovationskraft, Innovationsfreude, Innovationsfähigkeit	n = 27 (13.7%)
Kürzere Produktlebenszyklen, Schnellebigkeit, kürzere Reaktionszeiten, verkürzte time to market	n = 27 (13.7%)
Social Media, neue Kommunikationsmittel und Medien, interaktiver Kundenkontakt, Crowdsourcing <sup>2</sup> , Internet, Kommunikationsplattformen	n = 20 (10.2%)
Customer Relationship Management (CRM), Kundenkommunikation, Kundenbindung, Kundenbetreuung	n = 18 (9.1%)
Differenzierung über Dienstleistungen, Bedeutung von Zusatzleistungen und -services, After-Sales-Services, Kundenservice	n = 16 (8.1%)

Tabelle 2: Trends im Product Management.

<sup>2</sup> Ebersbach, Glaser & Heigl (2011) definieren Crowdsourcing als «Trend zur Teilauslagerung [...] von Unternehmensaufgaben an eine Menge von Menschen» über das Internet. Somit können sich Freiwillige über Pro-

duktbewertungen oder Produktideen an der Gestaltung des Angebots beteiligen (Michelis & Schildhauer 2010).

Bei der Betrachtung der Trends zeigen sich unter anderem Parallelen zu den Top 2 der Erfolgsfaktoren. Der Einbezug von Kunden bzw. das Verständnis über Kundenbedürfnisse steht wiederum an erster Stelle. Da sich die Kunden über ihre Wünsche im Klaren sind, lassen sich durch deren Einbindung die Erfolgchancen der Produkte und Dienstleistungen am Markt erhöhen (Gassmann, Kausch & Enkel 2010). Damit bildet das Verständnis der Bedürfnisse der Kunden begleitend zu anderen Faktoren auch die Grundlage für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens (vgl. Trott 2008). Gleichzeitig kann durch eine Integration des Kunden die time to market verkürzt werden (Reichwald, Meyer, Engelmann & Walcher 2007), welche ebenfalls als Trendbegriff von 13.7% erwähnt wurde. Es zeigt sich, dass viele der aufgeführten Trendbegriffe (eng) zusammenspielen.

## 2.7. Produkt-Innovationen

**Produkt-Innovationen werden heute und auch für die Zukunft als wichtig betrachtet. Eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Produkte ist bedeutend. Der Kunde nimmt als Impulsgeber für Produkt-Innovationen einen entscheidenden Stellenwert ein.**

Diejenigen Unternehmen, die angaben, Produkt-Innovationen auf den Markt zu bringen (74.5% der Befragten), wurden zu unterschiedlichen Themen aus den Bereichen Innovation und Produktentwicklung vertieft befragt.

Die Befragten stimmen tendenziell zu, Produkte abteilungsübergreifend zu entwickeln (3.96), Innovationen regelmäßig auf den Markt zu bringen (3.87) und ein spezi-

## Nachhaltigkeit im Markt

### **Beispiel: Joghurtbecher aus Futtermais**

Danone, deutscher Produzent von Milchfrischeprodukten, setzt auf Joghurtbecher aus pflanzlichen und damit nachwachsenden Rohstoffen. Während die Verpackung des Joghurts «Activia» früher auf Erdölbasis gefertigt wurde, besteht sie heute aus PLA (Polylactidacid oder Polymilchsäure). PLA findet seinen Ursprung in Sonnenenergie, CO<sub>2</sub> und Wasser. Die Maispflanze nimmt Kohlenstoff aus der Atmosphäre auf und lagert diesen in Form von Stärke ein. Die Pflanzenstärke wiederum wird in Zucker umgewandelt, welcher als Rohstoff für den neuen Kunststoff dient. PLA besteht somit aus dem Klimagas CO<sub>2</sub>.

Im Vergleich zur Herstellung der bisherigen Polystyrol-Becher werden mit dem neuen PLA-Becher die fossilen Ressourcen um 43% geschont und 25% weniger CO<sub>2</sub> erzeugt (Danone 2011a).



(Danone 2011b)

### **Beispiel: Wiederverwertbarer Bürostuhl**

Das Schweizer Unternehmen Giroflex AG stellt qualitativ hochwertige Sitzmöbel her. Bei der Produktion wird neben qualitativen Aspekten viel Wert auf die Einhaltung ökologischer Standards gelegt. Bereits im Jahr 1992 lancierte Giroflex die erste vollständig recycelbare Bürostuhlmodellreihe. Inzwischen sind sämtliche Stühle weitgehend oder komplett wiederverwertbar (EPEA Switzerland 2011).



(Giroflex 2011)

elles Budget für die Entwicklung neuer Produkte zu erhalten (3.81). Ein effizientes und zielgerichtetes Innovationsmanagement bildet die Voraussetzung, um neue Produkte schnell im Markt zu platzieren (Kerapidis, Berenz & Ernst 2005). Es ist deshalb verständlich, dass die Zustimmungsraten bei der Anwendung eines systematischen Innovationsprozesses (3.58) und bei Aussage zur raschen Markteinführung von Produkten (3.38) nahe beieinander liegen. Eine tiefe Zustimmungsrate ist bei der Aussage zu erkennen, dass viele Innovationsprojekte nicht im Markt eingeführt werden (2.51) (vgl. Abbildung 21).

Vor dem Hintergrund, dass die Unternehmen eine kürzere time to market als Trend identifizieren (vgl. Teilkapitel

2.6.), ist die eher tiefe Zustimmung in Bezug auf die rasche Einführung von Innovationen am Markt auffallend. 19.1% der Unternehmen stimmten der Aussage, Innovationen rasch einzuführen, nicht oder eher nicht zu. Um für die Zukunft und damit für eine noch schnellere Zeit gerüstet zu sein, besteht hier Handlungsbedarf.

### 2.7.1. Hohe Bedeutung

Innovationen haben sowohl heute als auch in Zukunft eine hohe Wichtigkeit für die befragten Unternehmen. Die künftige Bedeutung von Produkt-Innovationen liegt mit einem Wert von 4.69 um 0.30 höher als die heutige und nähert sich damit dem Maximalwert von 5 an (vgl. Abbildung 22).

## Moderne Produkt-Innovationen sind bereichsübergreifend und beständig

Frage: Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

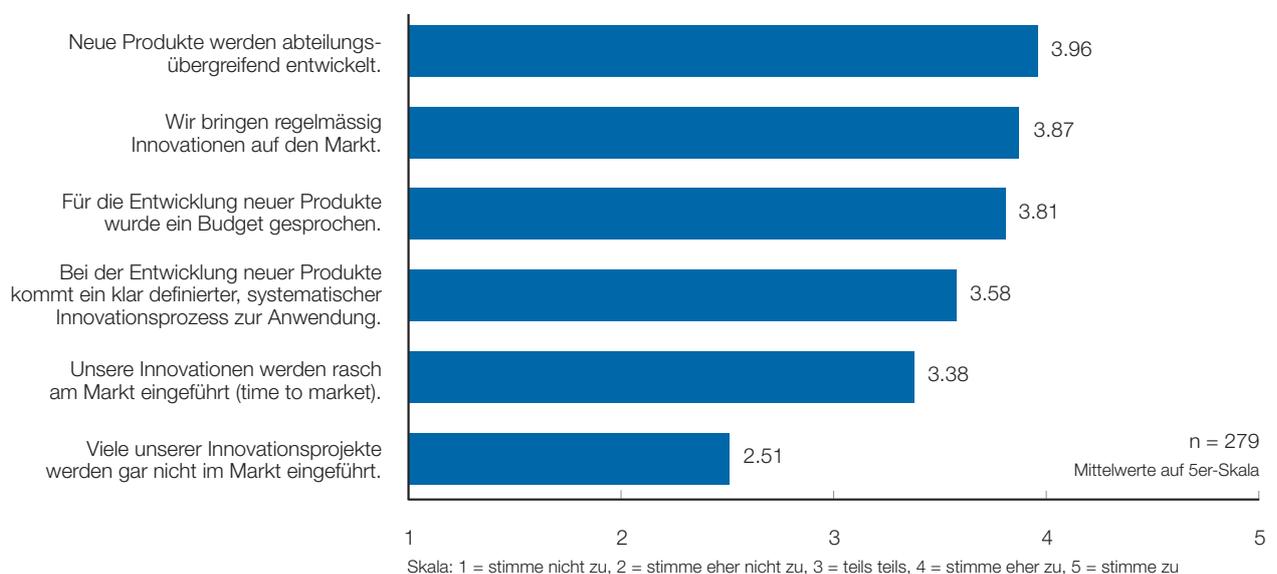


Abbildung 21: Zustimmung Aussagen zu Produkt-Innovationen.

## Produkt-Innovationen zukünftig noch bedeutender

Frage: Wie wichtig sind Produkt-Innovationen für Ihr Unternehmen?

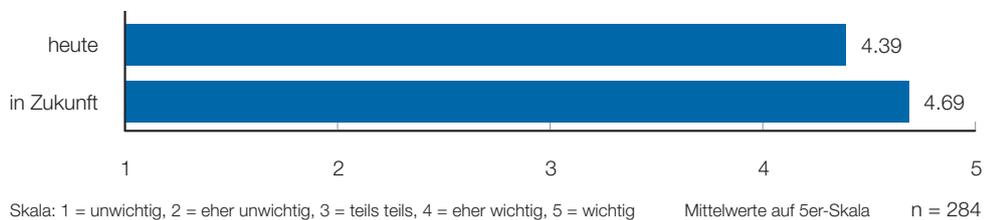


Abbildung 22: Bedeutung Produkt-Innovationen für das eigene Unternehmen.

### 2.7.2. Kunden als Innovationstreiber

Mit einem Mittelwert von 4.42 ordnen die Teilnehmer den Bereich Kundendienst/Verkauf als wichtigsten Impulsgeber für Innovationen innerhalb des Unternehmens ein (vgl. Abbildung 23). Die Geschäftsleitung erreicht den

zweiten Rang (3.99), dicht gefolgt von der Marketingabteilung (3.82) sowie der Forschung und Entwicklung (3.78). Die kleinste Bedeutung als Ideengeber kommt dem betrieblichen Vorschlagswesen zu (2.84).

### Kundendienst/Verkauf wichtigster interner Impulsgeber für Innovationen

Frage: Wie wichtig sind die nachfolgenden unternehmensinternen Impulsgeber für die Entwicklung neuer Produkte?

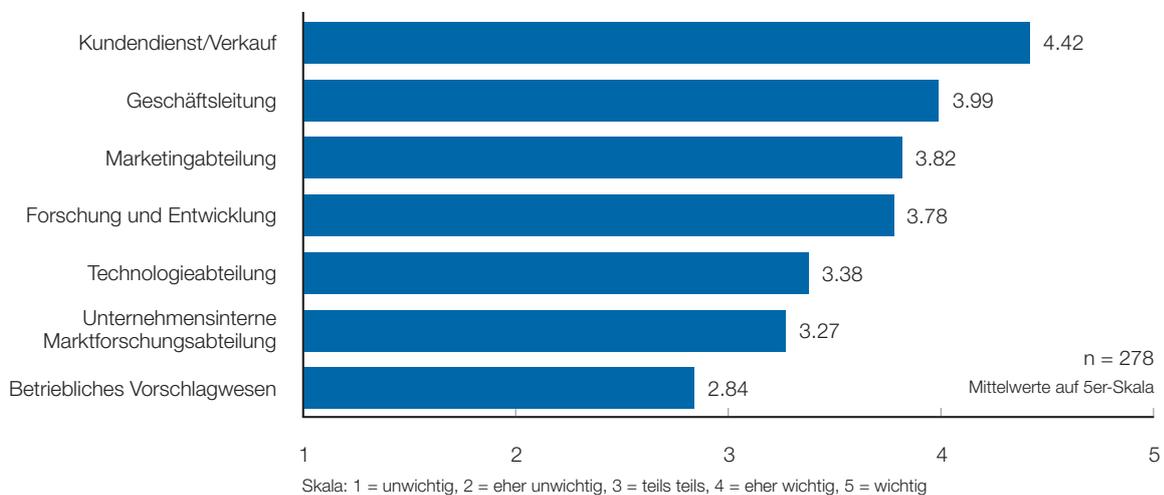


Abbildung 23: Unternehmensinterne Impulsgeber für Innovationen.

Hinsichtlich der Innovationstreiber ausserhalb des Unternehmens wird dem direkten, persönlichen Kundenkontakt die grösste Wichtigkeit beigemessen (4.51) (vgl. Abbildung 24). Dieses Ergebnis bestätigt auch an dieser Stelle den bedeutenden Einfluss des Kunden, seiner Wünsche und seiner Bedürfnisse. Dahinter folgen mit Mittelwerten von 3.67 respektive 3.35 die Konkurrenz sowie die Absatzmittler und der Handel. Die hinteren Ränge belegen die Wirtschaftsverbände (2.26), die externen Marktforschungsinstitute (2.18) sowie die Beratungsunternehmen (2.17).

Sowohl bei den unternehmensinternen als auch bei den unternehmensexternen Impulsgebern zeigt sich klar, dass der Kunde als direkter oder indirekter Impulsgeber einen zentralen Stellenwert für das Innovationsmanagement einnimmt. Von Hippel stellte in seinen Untersuchungen zu Innovationsprojekten ebenfalls fest, dass das Innovationspotenzial zu einem signifikanten Anteil auf den Kunden zurückzuführen ist und dieser damit als wesentliche Quelle für die Reduktion von Marktunsicherheiten gilt. In Relation zur Branche können bis zu 80% aller Neuproduktentwicklungen auf den Kunden zurückverfolgt werden (Reichwald & Piller 2009).

### Direkter, persönlicher Kundenkontakt zentraler externer Impulsgeber für Innovationen

Frage: Wie wichtig sind die nachfolgenden unternehmensexternen Impulsgeber für die Entwicklung neuer Produkte?

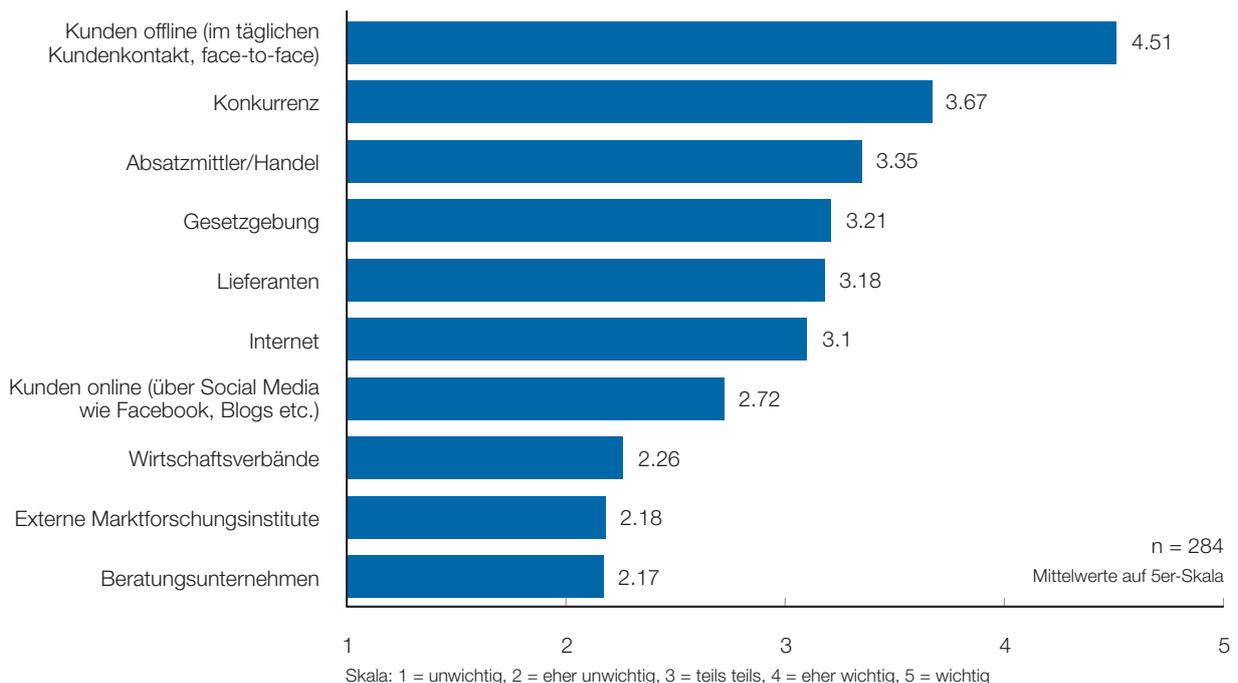


Abbildung 24: Unternehmensexterne Impulsgeber für Innovationen.

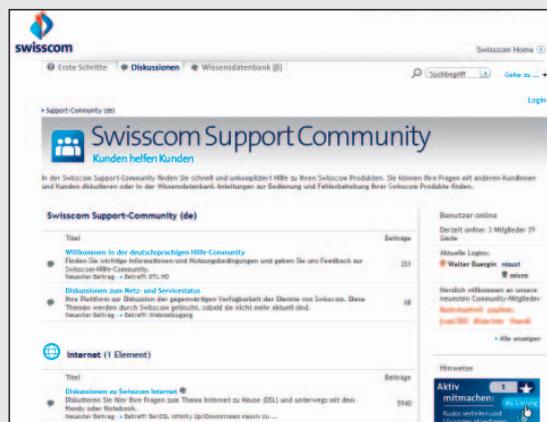
## Vom Kunden lernen

Kundenorientierte Unternehmen sind in der Lage, Informationen über den Kunden zu erlangen und diese systematisch zu nutzen (Reichwald & Piller 2009), dies geschieht beispielsweise durch den Einsatz von gängigen Marktforschungsinstrumenten, im täglichen Kundenkontakt, oder mittels Crowdsourcing oder Lead Usern. Lead User zeichnen sich durch ein hohes Involvement und damit verbunden auch mit einer erhöhten Bereitschaft Bedürfnisse und Produktideen zu kommunizieren aus (Bruhn & Hadwich 2006). Kunden gelten nicht zuletzt auch aufgrund der Untersuchungen von von Hippel als wesentliche Quelle, um Marktunsicherheiten zu verringern (Reichwald & Piller 2009).

### **Beispiel: «Kunden helfen Kunden»**

Ein Beispiel für eine vorbildliche Kundenintegration und optimal auf die Kundschaft abgestimmte Serviceleistung stellt die «Support Community» der Firma Swisscom dar, die im Juni 2010 lanciert wurde. Dabei handelt es sich um eine Online-Plattform mit Forum, in dem sich die Kunden über die Swisscom-Dienste (Telefon, TV, Internet) austauschen und gegenseitig bei Problemen aushelfen können. Bereits in den Gestaltungsprozess der «Support Community» wurden die Kunden aktiv miteinbezogen und Inhalte, Funktionen, Benutzerfreundlichkeit und Design auf deren Bedürfnisse ausgerichtet.

Mit der Lancierung der «Support Community» hat die Swisscom den Kunden und seine Bedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt gestellt und damit nachhaltig Kundennutzen geschaffen. Die Online-Plattform verzeichnet pro Monat rund 650 000 Besuche, generiert etwa 2000 Beiträge und überzeugt mit einer Antwortrate von bis zu 98%. Davon profitiert nicht zuletzt auch die Swisscom selbst, indem sie von und mit ihren Kunden lernen kann.



(Swisscom 2011)

### **Beispiel: «Kunden helfen Ideen zu finden»**

Im Internet gibt es zahlreiche Plattformen, die Unternehmen dabei helfen, Ideen für neue Produkte, neue Dienstleistungen oder aber kreative Marketingideen zu finden. Beispiele dafür sind atizo.com, jovoto.com, innoventive.com oder aber unternehmenseigene Plattformen wie migipedia.ch.

## 2.8. Social Media (noch) eher unbedeutend

**Während die Unternehmen die heutige Bedeutung von Social Media als eher tief einschätzen, rechnen sie in Zukunft mit einer deutlichen Zunahme. Derzeit wird Social Media nur von wenigen Unternehmen systematisch für das Product Management genutzt.**

Die Partizipation von Kunden und Interessenten am Product Management hat mit dem Aufkommen von Social Media an Relevanz gewonnen. Dank bedienerfreundlicher Web 2.0-Dienste ist es einfacher denn je, die «Weisheit der Massen» im Rahmen von nutzergenerierten Ideen, Vorschlägen, Empfehlungen und Bewertungen zu nutzen.

Das Web 2.0 zeichnet sich durch neue Mitmach-Plattformen aus, auf denen Internet-Nutzer Inhalte erstellen, kommentieren und bewerten können. Es unterscheidet sich durch neue interaktive Kommunikations-Instrumente und eine neue, aktive Rolle des Benutzers gegenüber dem «alten» Web 1.0 (Hilker 2010).

Die Unternehmen beurteilen die heutige Bedeutung von Social Media im Product Management mit einem Wert von 2.74 als mittelmässig (vgl. Abbildung 25). Während heute nur 26% aller Befragten Social Media für das Product Management als wichtig oder eher wichtig einschätzen, ist dies für die Zukunft eine Mehrheit von 65.4%. Damit verbunden ist die zukünftige Bedeutung von Social Media mit einem Mittelwert von 3.79 deutlich höher einzustufen.

### Social Media noch wenig bedeutend

Frage: Wie beurteilen Sie generell die Wichtigkeit von Social Media / Web 2.0 im Product Management?

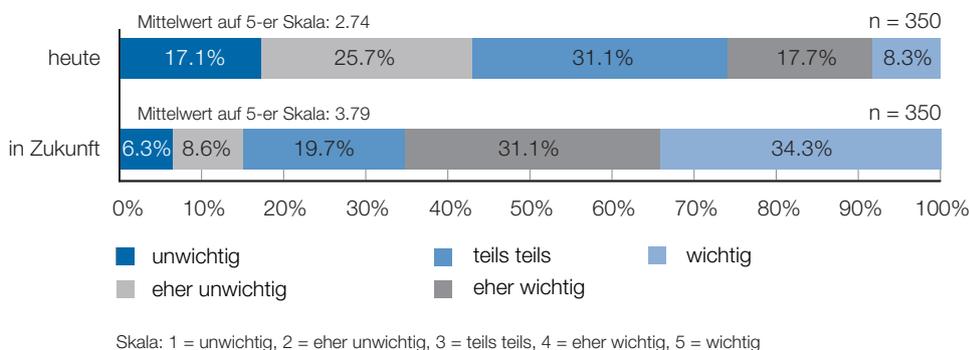


Abbildung 25: Bedeutung von Social Media im Product Management.

Dass die heutige Bedeutung von Social Media im Product Management als eher tief eingeschätzt wird, ist auch bei der Frage nach dem heutigen Einsatz von Social Media ersichtlich (vgl. Abbildung 26). Total 64.4%–74.5% der Unternehmen stimmen nicht oder eher nicht zu, Social Media für die einzelnen abgefragten Einsatzbereiche zu verwenden. Somit lässt sich sagen, dass die Mehrheit der Teilnehmer Social Media nicht systematisch zum Einsatz bringt.

Betrachtet man die Mittelwerte gesondert nach Kundenart, so liegen die Werte bei den Unternehmen mit vorwiegend B2C-Kunden grundsätzlich etwas höher im Vergleich zu denjenigen mit vorwiegend B2B-Kunden. Ein signifikanter Unterschied besteht aber lediglich bei der «Nutzung von Social Media zur Kontaktaufnahme mit der Zielgruppe». Der Mittelwert liegt dabei bei den Unternehmen mit mehrheitlich B2C-Kunden bei 2.08 und bei den Unternehmen mit vorwiegend B2B-Kunden bei 1.80.

### Kaum systematischer Einsatz von Social Media

Frage: Inwiefern stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu?

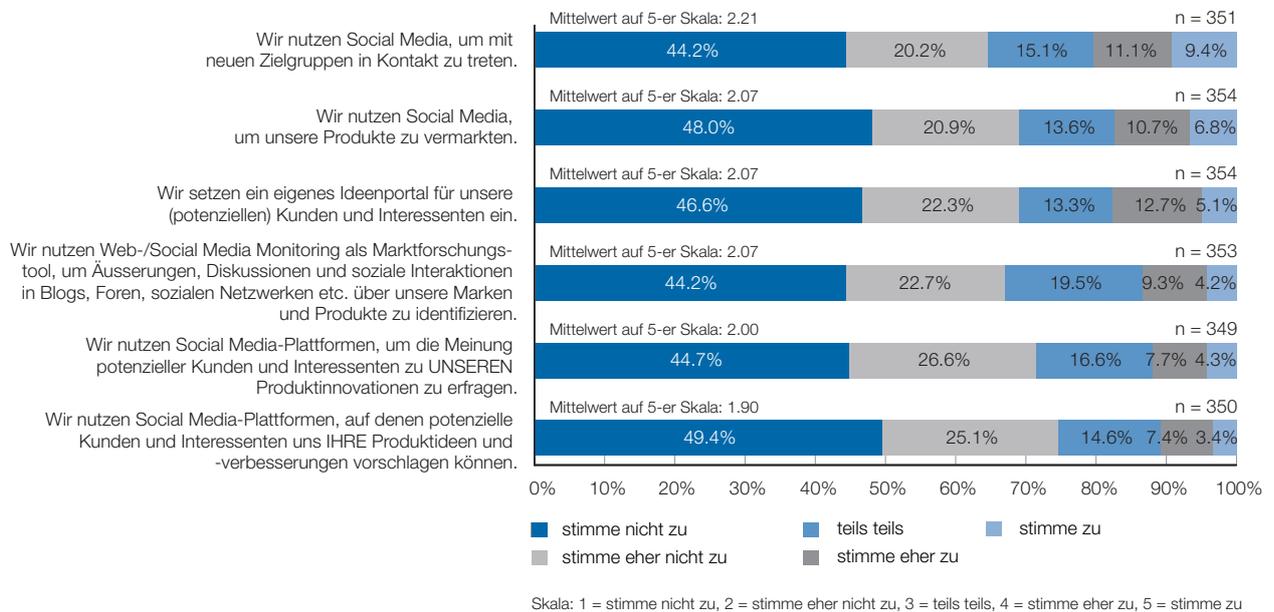


Abbildung 26: Einsatz von Social Media im Product Management.

Dass der Einsatz von Social Media im Product Management weder stark etabliert ist noch systematisch erfolgt, zeigt sich auch bei der Frage nach der Wichtigkeit von Social Media für bestimmte Aufgabenbereiche (vgl. Abbildung 27). Für keinen der aufgeführten Bereiche wird Social Media im Mittelwert als wichtig eingestuft.

Signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmen mit hauptsächlich B2B- resp. B2C-Kunden bestehen einzig bei der Bedeutung von «Viralem Marketing für neue Produkte» und bei der Gewinnung von «Ideen für Innovationen (Crowdsourcing)». Dabei liegen die Werte bei den Unternehmen mit hauptsächlich B2C-Kunden grundsätzlich um maximal 0.40 höher. Obwohl die Unternehmen

mit B2C-Kunden Social Media tendenziell für wichtiger halten, bieten sich aus Sicht der Autoren auch für Unternehmen mit vorwiegend B2B-Kunden durchaus Potenziale beim Einsatz von sozialen Medien. Durch die Interaktion mit den Endkonsumenten können sie ihren Lernprozess über deren Bedürfnisse beschleunigen, welche wiederum die Grundlage für die Wünsche und Anforderungen ihrer eigenen Kunden aus dem B2B-Bereich bilden. Da Social Media also eine Möglichkeit zur Integration des Kunden in den Innovationsprozess darstellt, sollte dessen Bedeutung weder von Unternehmen mit B2C-Kunden noch von solchen mit B2B-Kunden unterschätzt werden.

### Social Media mehrheitlich als (eher) unwichtig eingestuft

Frage: Wie wichtig sind Ihnen soziale Netzwerke für folgende Aufgaben im Product Management?

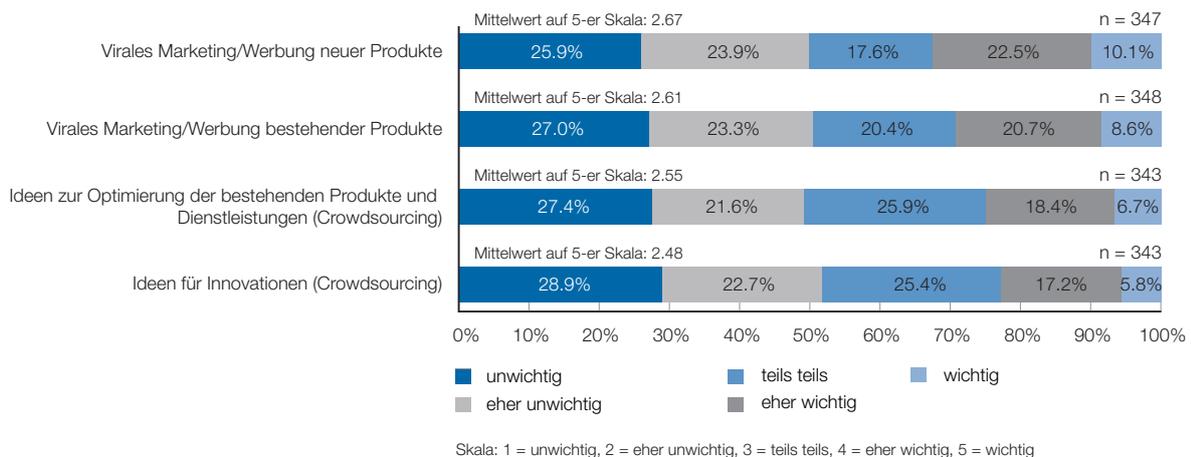


Abbildung 27: Bedeutung von Social Media für bestimmte Aufgabenbereiche.

# 3. Fokus internationales Product Management

Mit der Internationalisierung der Märkte geht die Internationalisierung des Product Managements einher. Für zwei Drittel der Befragten ist das Product Management inzwischen zu einer internationalen Aufgabe geworden. Die Steuerung der internationalen Product Management Aktivitäten wird bei der Mehrheit der Unternehmen durch den Hauptsitz vorgenommen. Der Grossteil der Unternehmen erschliesst sich einen neuen Markt zuerst über Exportleistungen aus dem Heimmarkt, der einfachsten Form einer Expansion in neue Märkte. Kulturelle Unterschiede werden bei der Anpassung von Produkten im Gegensatz zu den Dienstleistungen nur geringfügig berücksichtigt.

Die Internationalisierung der Produktstrategien und -konzepte ist vielfach eine Notwendigkeit für den langfristigen Unternehmenserfolg. Damit verbunden ergeben sich viele neue Herausforderungen (Bruhn & Hadwich 2006). Mit

dem internationalen Teil der Studie wurden strategische Aspekte sowie der Umgang mit kulturellen Unterschieden untersucht. Zu den strategischen Aspekten gehören der Grad der Internationalisierung der einzelnen Unternehmen, die Steuerung des internationalen Product Managements, die Markteintrittsstrategien sowie die Gründe für den Entscheid, die Produkte auf internationalen Märkten anzubieten. Die Unternehmen wurden im Anschluss daran gebeten, ihren Umgang mit kulturellen Unterschieden bezüglich Produkt, Zusatzleistungen etc. aufzuzeigen.

70.1% der befragten Unternehmen sind international tätig. Davon beliefern mit Abstand am meisten den Ländermarkt Europa (73.3%) (vgl. Abbildung 28). Dies deckt sich mit auch mit Erhebungen des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), wonach 60% der schweizerischen Exporte in die EU und ihre 27 Mitgliedsstaaten gelangen (SECO ohne Datum).

## Europa als meistbedienter Ländermarkt

Frage: In welchen Ländermärkten ist Ihr Unternehmen tätig?

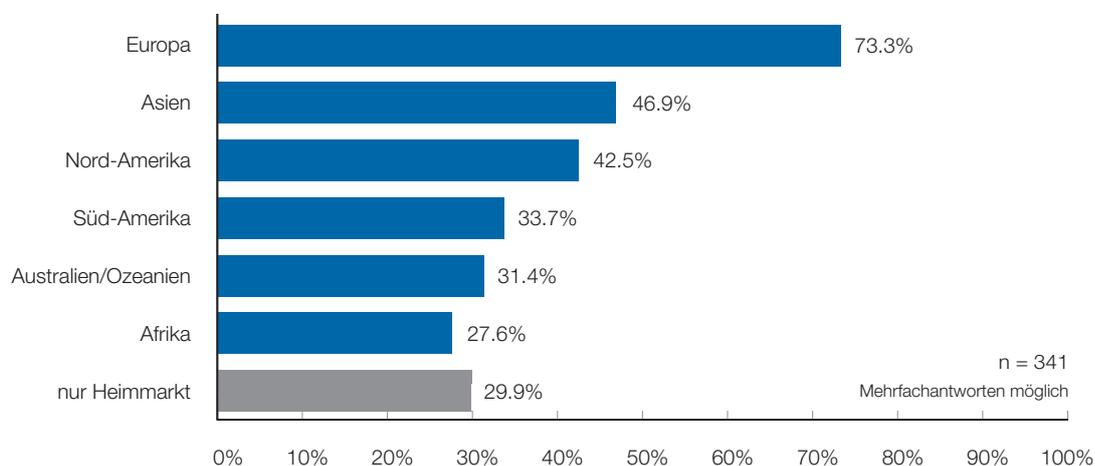


Abbildung 28: Bediente Ländermärkte.

Auf den weiteren Rängen folgen Asien mit 46.9%, Nord-Amerika mit 42.5% und Süd-Amerika mit 33.7%. Nur auf dem Heimmarkt Schweiz tätig sind knapp 30% der Teilnehmer (29.9%).

### 3.1. Strategische Aspekte

**Der Export fungiert als beliebteste strategische Form des internationalen Markteintritts. Den grössten Vorteil, der sich aus dem Bedienen verschiedener Ländermärkte ergibt, sehen die Unternehmen in der Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition auf internationaler Ebene.**

Die einfachste Form des internationalen Markteintritts bildet der Export, da bei dieser Strategie «nur geringe Veränderungen der Produkte, der Unternehmensorganisation sowie der Unternehmensaufgabe» vonnöten sind (Bruhn & Hadwich 2006). Es verwundert daher nicht, dass der Export für einen Markteintritt in ein neues Land mit 64.9% am häufigsten gewählt wird (vgl. Abbildung 29). Ebenfalls beliebte Markteintrittsstrategien sind mit 54.8% die Vertriebsorganisation sowie die Tochtergesellschaft (51.8%). Als unpopulärste Strategie liegt das Franchising mit 2.2% abgeschlagen auf dem letzten Rang.

#### Export als beliebteste Markteintrittsstrategie

Frage: Welche Formen der internationalen Markteintrittsstrategie haben Sie generell bereits gewählt?

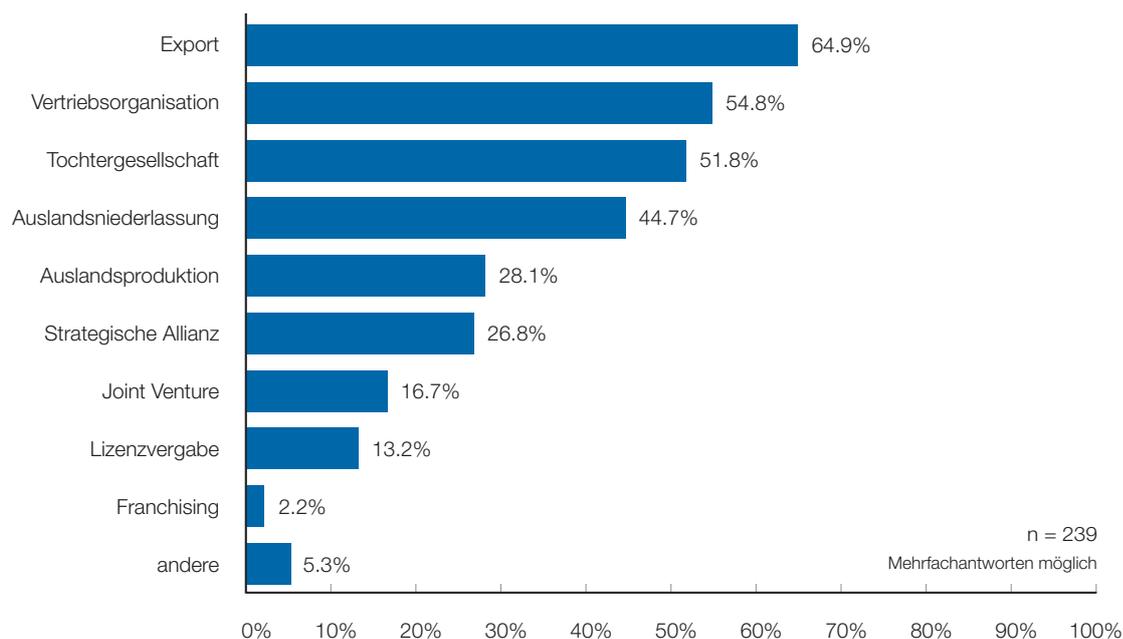


Abbildung 29: Formen internationaler Markteintrittsstrategien.

## Verbesserung des Wettbewerbspotenzials als Vorteil internationaler Marktbearbeitung

Frage: Welche Vorteile sehen Sie im Angebot Ihrer Produkte auf verschiedenen Ländermärkten?

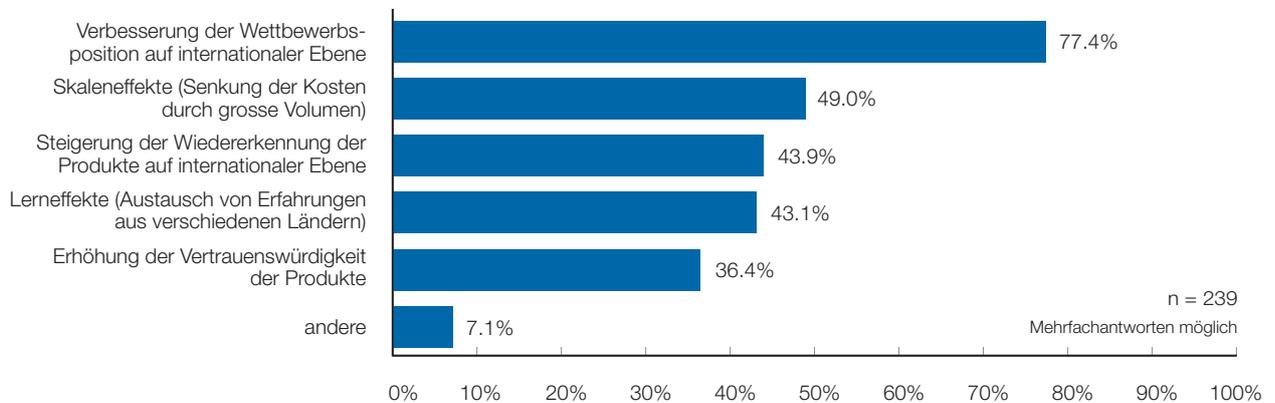


Abbildung 30: Vorteile verschiedener Ländermärkte.

Dem Entscheid, verschiedene Ländermärkte zu bedienen, liegen verschiedene strategische Überlegungen zugrunde (Bruhn & Hadwich 2006). 77.4% der Unternehmen sehen den Vorteil der Bearbeitung mehrerer Ländermärkte vor allem in der Verbesserung der Wettbewerbsposition auf internationaler Ebene (vgl. Abbildung 30). Nach Meinung von 49.0% der Teilnehmer sind auch Skaleneffekte – die die Kosten durch grosse Volumen senken – ein entscheidender Pluspunkt.

Die Product Management Aktivitäten werden bei mehr als zwei Drittel (71.7%) der international tätigen Unternehmen zentral über den Hauptsitz gesteuert (vgl. Abbildung 31). Bei weiteren 22.2% wird das Product Management lokal in den einzelnen Ländern durchgeführt, bei den restlichen 6.1% regional.

## Internationales Product Management zentral gesteuert

Frage: Von wo wird in Ihrem Betrieb das Product Management geleitet?

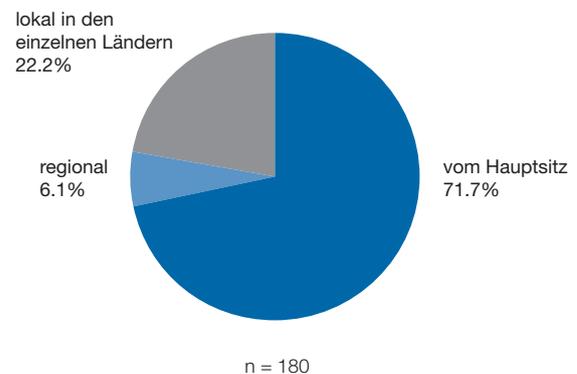


Abbildung 31: Leitung des internationalen Product Managements.

Angesichts der grossen Involvierung des Hauptsitzes bei der Steuerung der Product Management Aktivitäten ist es nicht erstaunlich, dass auch für kleinere Anpassungen der Produkte für internationale Märkte hinsichtlich Verpackung, Namens- und Markengebung sowie Produkteigenschaften weitgehend der Hauptsitz zuständig ist

(vgl. Abbildung 32). Dies zeigt sich insbesondere bei Anpassungen in Bezug auf die Markengebung, die bei 89.5% der Unternehmen durch den Hauptsitz vorgenommen werden, gefolgt von denjenigen bei der Namensgebung mit 84.4%.

### Kleinere Produktanpassungen weitgehend durch Hauptsitz vorgenommen

Frage: Wo werden kleinere Anpassung durchgeführt (Produkteigenschaften, Marken- und Namensgebung, Verpackung)?

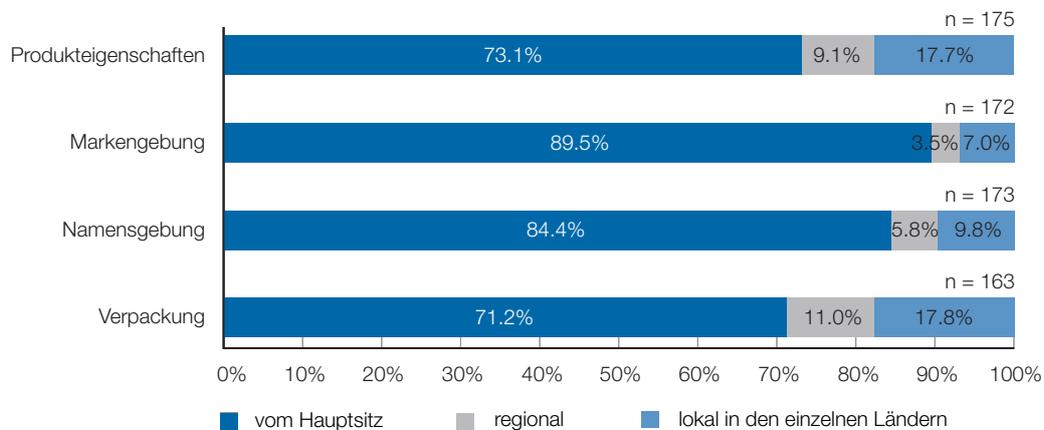


Abbildung 32: Durchführungsort kleinerer Anpassungen bei international vertriebenen Produkten.

## 3.2. Umgang mit kulturellen Unterschieden

**Länderspezifische Produktpassungen werden bisher nur von einer Minderheit der Unternehmen bei sämtlichen Produkten im Produktportfolio vorgenommen. An die kulturellen Gegebenheiten angepasst werden vorwiegend Serviceleistungen sowie die Preisgestaltung.**

67.4% der befragten international tätigen Unternehmen passen Produkte im grenzübergreifenden Vertrieb an länderspezifische Gegebenheiten an. Dabei zeigt sich, dass mehr als 50.0% der Unternehmen an weniger als der Hälfte der Produkte Anpassungen vornehmen. 25.5% der Antwortenden gaben an, mehr als die Hälfte des Sortiments anzupassen, die vollständige Produktpalette wird bei nur 21.4% der Befragten angepasst (vgl. Abbildung 33).

### Minderheit passt sämtliche Produkte länderspezifisch an

Frage: Wie viele Ihrer Produkte passen Sie an länderspezifische Gegebenheiten an?

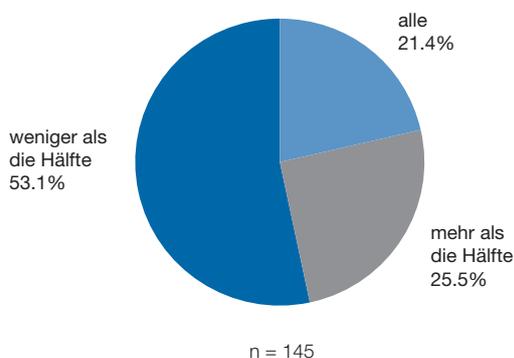


Abbildung 33: Anzahl Produkte mit länderspezifischen Anpassungen.

Auf den Umgang mit kulturellen Unterschieden bezüglich länderspezifischer Anpassungen bei der Produktgestaltung (Produkteigenschaften, Produkterscheinung, Zusatzleistungen, Produktvermarktung) bei Konsumgüter-, Industriegüter- sowie Dienstleistungsunternehmen wird im Folgenden näher eingegangen. Da einige Kriterien nicht für alle Branchen anwendbar sind, wurden die Fragen im Fragebogen nach Branchen gefiltert. Nachfolgend werden daher nicht überall die Ergebnisse sämtlicher untersuchten Branchen vorgestellt.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass eine Anpassung an kulturelle Unterschiede im Exportland nicht die Regel, aber auch nicht die Ausnahme ist. Je nach Anpassungsgebiet sind grosse Unterschiede zu verzeichnen, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen.

### Selten Anpassungen bei der Produkterscheinung von Konsumgütern

Da gerade bezogen auf die Produkterscheinung (Grösse, Farbe etc.) die grössten Potenziale für Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte bestehen (Usunier & Lee 2009), vermag es nicht zu verwundern, dass in diesem Bereich nur selten bzw. manchmal Anpassungen an kulturelle Unterschiede vorgenommen werden (vgl. Abbildung 34). Jedoch besitzen jene Unternehmen, die solche Anpassungen ohne wesentliche Verluste in den Skaleneffekten erbringen können, möglicherweise einen Wettbewerbsvorteil (Mass Customization, Individualization).

Während Unternehmen die Form der exportierten Konsumgüter immerhin manchmal anpassen (3.17), passen sie die Verpackungsgrösse (2.77), die Farbe der Produktverpackung (2.77) und das Verpackungsmaterial (2.64) nur selten bis manchmal an.

## Geringfügige Berücksichtigung kultureller Unterschiede bei Produkterscheinung von Konsumgütern

Frage: Inwiefern trägt Ihr Unternehmen kulturellen Unterschieden bei der Produktgestaltung Rechnung?

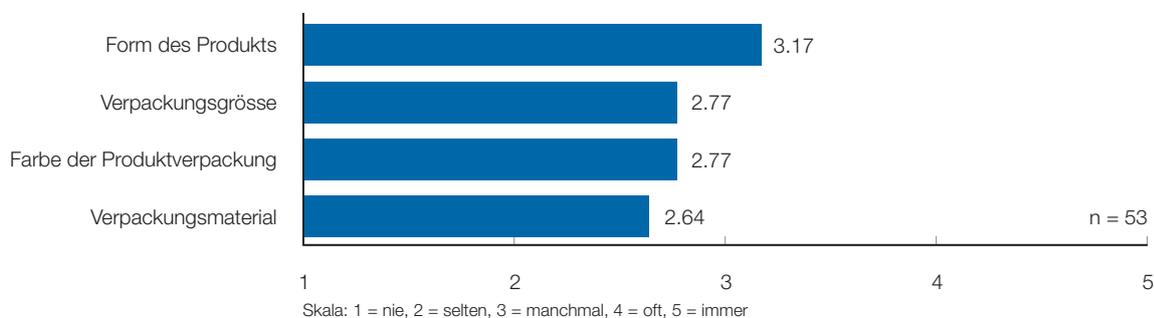


Abbildung 34: Kulturelle Unterschiede: Produkterscheinung bei Konsumgütern.

## Andere Länder, andere Bedürfnisse?

### **Beispiel: Lusso heisst auch Tio Rico**

Der deutsche Eiscrème-Hersteller Langnese berücksichtigt bei der Markengebung länderspezifische Gegebenheiten. Die Markennamen unterscheiden sich dabei in den einzelnen Ländern stark: Während die Marke im Heimmarkt Deutschland Langnese heisst, trägt sie beispielsweise in der Schweiz den Namen Lusso, in Irland HB, in China Mountain Cream, in Australien und Neuseeland Streets, in Venezuela Tio Rico. Einheitlich gestaltet in allen Ländermärkten hingegen ist das Logo, es zeigt mit einem Herz ein international verständliches Symbol (Wermuth 2005).



(Langnese 2011)

### **Beispiel: Kulturelle «Fettnäpfchen»**

Symbole, Farben oder Gerüche können im kulturellen Kontext unterschiedliche Bedeutungen haben (Usunier & Walliser 1993, Bruhn & Hadwich 2006):

- Hierzulande gilt der Storch als Symbol für eine Geburt, in Singapur hingegen steht er für den Tod.
- Während im Westen die Zahl 13 als Unglückszahl wahrgenommen wird, ist es im asiatischen Raum die Zahl 4.
- Die Farbe Weiss drückt bei uns Reinheit und Unschuld aus, in China gilt sie jedoch als Farbe der Trauer. Gelb versinnbildlicht in der Schweiz Neid, in Frankreich Krankheit und in Brasilien Freude und Glück.
- Während Limonenduft in westlichen Ländern mit Frische in Verbindung gebracht wird, wird er in Asien mit Krankheit assoziiert.

### **Oft Anpassungen bei der Preisgestaltung und bei Serviceleistungen von Dienstleistungsunternehmen**

Anpassungen bezogen auf die Preisgestaltung werden bei allen Branchen eher oft vorgenommen (3.39–3.89). Nur manchmal werden Anpassungen bei den Zahlungskonditionen (2.97–3.43), den Lieferkonditionen (3.48–3.58), bei der Qualität des Produkts (3.09–3.52) und bei der Produktzusammensetzung von Konsumgütern (3.38) vorgenommen (vgl. Abbildung 35).

Dienstleistungen sind im internationalen Kontext grundsätzlich schwierig standardisierbar. Grund dafür sind unterschiedliche Erwartungen der Kunden und Dienstleistungsattribute, die durch die Interaktion mit lokalen Kunden stärker kulturabhängig sind (Usunier & Lee 2009). Es verwundert daher nicht, dass in diesem Bereich durch die Dienstleistungsunternehmen oft Anpassungen vorgenommen werden (3.94).

Auch bei den Industrie- und Konsumgütern werden die Serviceleistungen eher oft an länderspezifische Gegebenheiten angepasst (3.86–3.95), bei den Garantieleistungen liegen die Werte etwas tiefer (3.44–3.46) (vgl. Abbildung 36).

### **Häufige Berücksichtigung kultureller Unterschiede bei Produkteigenschaften**

Frage: Inwiefern trägt Ihr Unternehmen kulturellen Unterschieden bei der Produktgestaltung Rechnung?

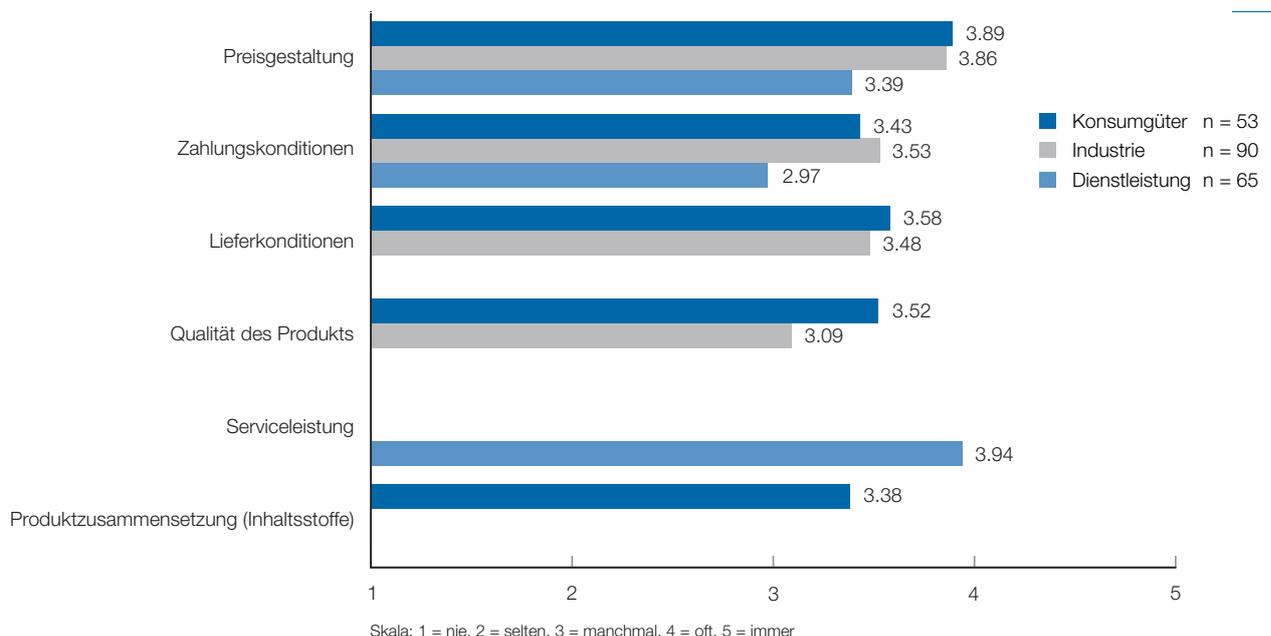


Abbildung 35: Kulturelle Unterschiede: Produkteigenschaften.

## Oft Anpassungen kultureller Hinsicht bei Zusatzleistungen von Industrie- und Konsumgütern

Frage: Inwiefern trägt Ihr Unternehmen kulturellen Unterschieden bei der Produktgestaltung Rechnung?

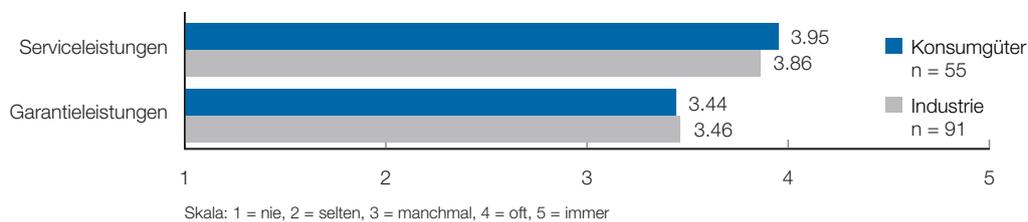


Abbildung 36: Kulturelle Unterschiede: Zusatzleistungen bei Industrie- und Konsumgütern.

### Gelegentliche Anpassungen bezogen auf die Produktvermarktung

Anpassungen an länderspezifische Gegebenheiten werden im Rahmen der Produktvermarktung nur manchmal vorgenommen. Die Werte bezogen auf die Konsumgüter liegen tendenziell höher als diejenigen der anderen Branchen (vgl. Abbildung 37).

### Tendenziell oft Anpassungen bei der Qualitätssicherung von Dienstleistungen

Bei Dienstleistungen werden mit einem Wert von 3.70 tendenziell oft Anpassungen bezogen auf die Qualitätssicherung vorgenommen. Bei der Wahl des Unternehmensstandorts wird nur manchmal Rücksicht auf kulturelle Gegebenheiten genommen (2.72) (vgl. Abbildung 38).

## Gelegentliche Anpassungen kultureller Art bei Produktvermarktung

Frage: Inwiefern trägt Ihr Unternehmen kulturellen Unterschieden bei der Produktgestaltung Rechnung?

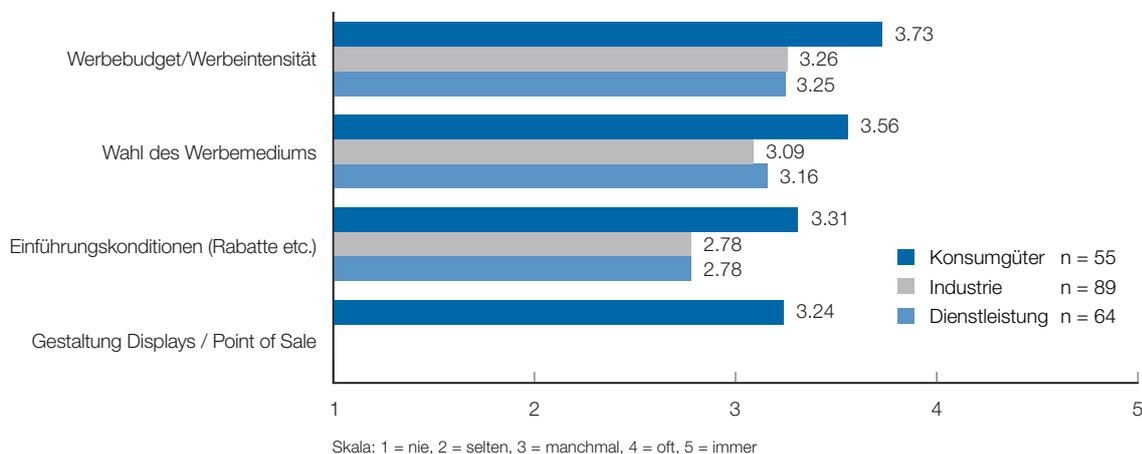


Abbildung 37: Kulturelle Unterschiede: Produktvermarktung.

## Qualitätssicherung von Dienstleistungen tendenziell oft international angepasst

Frage: Inwiefern trägt Ihr Unternehmen kulturellen Unterschieden bei der Dienstleistungsgestaltung Rechnung?

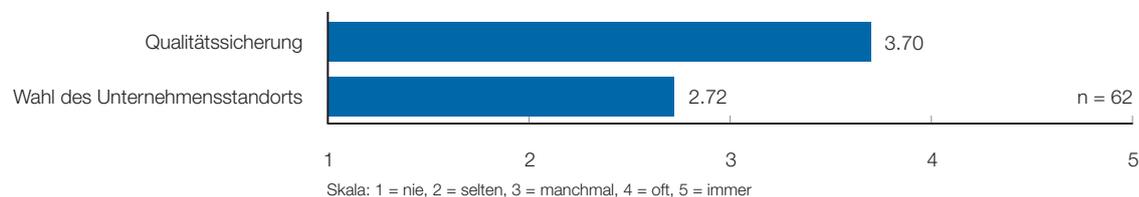


Abbildung 38: Kulturelle Unterschiede: Weitere Dienstleistungsaspekte.

### **Konkrete Anpassungen in der Unternehmenspraxis**

Um in Erfahrung zu bringen, wie die Anpassungen an kulturelle Unterschiede in der Praxis aussehen, wurden die Befragten gebeten, einige konkrete Beispiele aus der Unternehmenspraxis zu nennen. Nachfolgend eine kleine Auswahl von beschriebenen Anpassungen:

- Reduzierung der Leistung und der Variantenvielfalt aufgrund des Preisdrucks in südlichen Ländern
- Reduzierung der Ärmellänge bei Sakkos und Jacken für chinesische Männer
- Anpassung von Gerätegrösse/Handgriffumfang für Asiaten mit kleineren Händen
- Beachtung anatomischer Unterschiede für asiatische und kaukasische Menschen
- Unterschiedlicher Backgrad bei Backwaren
- Anpassung von Farben, Muster und Glanz bei Kleidern (beispielsweise farbenfrohere Textilien für den Markt Afrika oder mehr Glanz für die Märkte USA und Asien)

- Kein Einsatz von Männern mit zu viel Bartwuchs in Imagekampagnen für den asiatischen (insbesondere chinesischen) Markt
- Vermehrte Thematisierung von Preis und Menge für den Markt Deutschland

Als Fazit zu den Produkthanpassungen im internationalen Kontext lässt sich sagen, dass es aus ökonomischen Gesichtspunkten durchaus nachvollziehbar ist, wenn sich Unternehmen, um Skaleneffekte zu erzielen, davor scheuen, Anpassungen vorzunehmen. Von Hippel (2005) stellte jedoch fest, dass die Strategie «a few sizes fit all» den Bedürfnissen vieler Kunden nicht entspricht und sogar zu einer grossen Unzufriedenheit führen kann. Dieser Umstand ist ein Treiber von individualisierten Produkten für den Massenmarkt (Walcher 2011). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob es auch heute noch zeitgemäss ist, standardisierte Produkte für den globalen Markt anzubieten oder ob lokale Gegebenheiten nicht doch stärkere Beachtung finden sollten.

# Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass das Bewusstsein für das Product Management in Schweizer Unternehmen grundsätzlich vorhanden ist. Die Unternehmen sind im Einsatz traditioneller Mittel versiert und nehmen neue Marktherausforderungen wahr. Die Studienergebnisse werfen aber die Frage auf, ob die Schweizer Unternehmen im Rahmen ihres Product Managements auch aktiv reagieren.

## **Herausforderung und Trends Kunde**

Der Kunde nimmt in vielen Bereichen des Product Managements eine zentrale Rolle ein. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten, haben Unternehmen keine Wahl, sie müssen kundenorientiert agieren. Von zu wenigen Schweizer Unternehmen wird dabei erkannt, dass ein stringentes Kundenbeziehungsmanagement sowie die systematische Erfassung und Analyse bedürfnisrelevanter Informationen unabdingbar sind. Es ist nicht mehr ausreichend, nur die Möglichkeiten zur Verbesserung bestehender Produkte zu eruieren. Darüber hinaus müssen neue nicht-funktionale Bedürfnisse der Kunden ermittelt werden, um diese systematisch für Neuproduktentwicklungen zu nutzen. Die Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit von Produkten und Services wird dabei weiter an Bedeutung gewinnen. Ebenso die Erfüllung emotionaler Bedürfnisse der Nutzer.

Neue technische Möglichkeiten, wie die Einbindung von Kunden via Social Media, können hierbei unterstützend wirken. Neue Medien werden bei den Befragten aber noch zu wenig eingesetzt, um bessere und auch relevantere Informationen von und über den Kunden zu erlangen als Mitbewerber. Gerade, weil diese Medien den Nutzer zu einem aktiven Dialog mit dem Unternehmen animieren können, liesse sich mit ihnen eine durchgängige Einbindung ihrer Bedürfnisermittlung ermöglichen. In der Folge könnten Produkte und Services besser auf divergierende Bedürfnisse inhomogener Nutzergruppen abgestimmt werden.

## **Herausforderung und Trends Innovation**

Die Schweizer Unternehmen haben die Bedeutung ihrer eigenen Innovationskraft erkannt. Die Produktentwicklung spielt vor allem für standardisierte Produkte und für innovationsführende Produkte eine Rolle. Innerhalb der Produktentwicklung wird bei den meisten Unternehmen schon heute abteilungsübergreifend gearbeitet. Möglicherweise ist der Entwicklungsprozess als solches aber noch zu wenig systematisiert, weshalb auch die time to market oft als zu lange eingeschätzt wird. Kunden geben «off-line» und über den Kundendienst bereits wichtige Impulse für Innovationen. Möglicherweise ist dieser Input aber zu sporadisch als dass er einer Beschleunigung des Innovationsprozesses dienen könnte. Es müssen hier Lösungen gefunden werden, um die Innovation mit dem Kunden nicht nur zu initiieren, sondern auch zu institutionalisieren.

Ein bereichsübergreifendes, kundenorientiertes Innovationsmanagement, ein systematischer Innovationsprozess und die Delegation von Verantwortung könnten gegebenenfalls helfen, Produkte und Dienstleistungen schneller auf den Markt zu bringen.

## **Herausforderung und Trends Internationalität**

Die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen ist bereits heute auf den von Dynamik geprägten internationalen Märkten aktiv. Eine systematische Anpassung der Produkte an die Bedürfnisse lokaler Kunden wird jedoch nur von einer Minderheit praktiziert. Meist werden nur (produktbegleitende) Dienstleistungen oder Konsumgüter lokal angepasst. Dies kann damit zusammen hängen, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen ihre länderübergreifenden Aktivitäten von ihrem Hauptsitz aus zentral steuert.

---

Gerade im Zeitalter von globalen Märkten und Nutzern, deren Bedürfnisse sich oft sehr schnell ändern, müssen Unternehmen sich mit der Frage auseinandersetzen, ob es noch zeitgemäss ist, weitgehend standardisierte Produkte anzubieten. Möglicherweise könnte eine Einzelbetrachtung der Güterarten und Branchen hier noch mehr Aufschluss geben.

Die in zwei Jahren erscheinende Fortschreibung dieser Studie wird zeigen, wie die Unternehmen künftig mit den Herausforderungen des internationalen Marktumfeldes umgehen und ob sie gezwungen werden, die Standardisierung ihrer Produkte zu lockern.

### **Danksagung**

Wir möchten allen Beteiligten für die Unterstützung im Rahmen des Forschungsprojektes Trendstudie «Internationales Product Management 2011» danken. Besonderer Dank gilt den weiteren Projektmitgliedern Markus Prandini und Max Weber von der Fachstelle für International Business, die uns mit ihrem Know-how unterstützt haben. Ein weiterer Dank geht an Teresa Mandl für das Verfassen des Management Summaries sowie des Fazits

und Ausblicks. Ebenso danken wir Judith Reidenbach für ihr wertvolles Feedback zum Fragebogen sowie der ZHAW Abteilung General Management und der Firma rbc für die finanzielle Unterstützung. Weiter richten wir unseren Dank an Isabelle Stutz für das Layout, an die Studierenden Daniel Gehrig, Stefan Brunner, Erika Hájás sowie an alle anderen Personen, die uns während des Projektes begleitet haben.

# Literaturverzeichnis

- Albers, S. & Hermann, A.** (2007). Handbuch Produktmanagement (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Ansoff, I.H.** (1957). Strategies for Diversification. In: Harvard Business Review, 35. Jg., Nr. 5, S. 113–124.
- Brockhoff, K.** (2002). Produktinnovation. In Albers, S. & Herrmann, A., Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle (2. Auflage, S. 25–54). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Bruhn, M. & Hadwich, K.** (2006). Produkt- und Service-Management. München: Verlag Franz Vahlen.
- Bruhn, M. & Homburg, C.** (2004). Gabler Lexikon Marketing. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Danone** (2011a). Verpackung aus nachwachsenden Rohstoffen. Gefunden am 19. August 2011 unter <http://www.danone.ch/danone/engagement-und-nachhaltigkeit/intakte-umwelt/verpackung/nachwachsende-rohstoffe/index.php>
- Danone** (2011b). Activia Joghurt. Gefunden am 19. August 2011 unter <http://www.danoneprofessional.de/activia-joghurt/>
- Ebersbach, A., Glaser, M. & Heigl, R.** (2011). Social Web (2. Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- EPEA Switzerland** (2011). Giroflex – Office Chair 656. Gefunden am 19. August 2011 unter <http://www.epeaswitzerland.com/case-studies/giroflex-office-chair-656/>
- Esch, F.R., Hermann, A. & Sattler, H.** (2006). Marketing. Eine managementorientierte Einführung (1. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.
- Gassmann, O., Kausch, C. & Enkel, E.** (2010). Negative side effects of customer integration, Int. J. Technology Management, Vol. 50, No. 1, pp. 43–62.
- Giroflex** (2011). giroflex 656. Gefunden am 19. August 2011 unter [http://www.giroflex.com/content/produkte/giroflex\\_656.php](http://www.giroflex.com/content/produkte/giroflex_656.php)
- Hannich, F., Rüeiger, B. & Jenni, C.** (2011). Swiss CRM 2011 – Einsatz und Trends in Schweizer Unternehmen. Winterthur: ZHAW.
- Herrmann, A. & Huber, F.** (2009). Produktmanagement (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hildebrandt, L. & Klapper, D.** (2002). Wettbewerbsanalyse. In Albers, S. & Herrmann, A., Handbuch Produktmanagement (S. 489–512). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hilker, C.** (2010). Social Media für Unternehmer. Wie man Xing, Twitter, YouTube und Co. erfolgreich im Business einsetzt. Wien: Linde Verlag.
- Hofbauer, G. & Schweidler, A.** (2006). Professionelles Produktmanagement. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.
- Kerapidis, A., Berenz, M. & Ernst, Th.** (2005). Performance Measurement in Dienstleistungsentwicklungsprozessen, S. 85–99. In: Schlegel, Th., Spath, D. (Hrsg) (2005). Entwicklung innovativer Dienstleistungen. Wissen, Kreativität, Lernen. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.

---

**Langnese** (2011). Langnese. Gefunden am 7. September 2011 unter: <http://www.langnese.de/>

**Liebmann, H.-P., Zentes, J. & Swoboda, B.** (2008). Handelsmanagement (2. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.

**Matys, E.** (2002). Praxishandbuch Produktmanagement – Grundlagen und Instrumente für eine erfolgreiche Produktvermarktung. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

**Matys, E.** (2008). Praxishandbuch Produktmanagement (4. Auflage). Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

**Michelis, D. & Schildhauer, T.** (2010). Social Media Handbuch. Theorien, Methoden, Modelle. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft/Edition Reinhard Fischer.

**Reichwald, R., Meyer, A., Engelmann, M. & Walcher, D.** (2007). Der Kunde als Innovationspartner. Konsumenten integrieren, Flop Raten reduzieren, Angebote verbessern. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

**Reichwald, R. & Piller, F.** (2009). Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung (2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO].** (Ohne Datum). Schweizerische Europapolitik. Gefunden am 8. Juli 2011 unter <http://www.seco.admin.ch/themen/00513/00538/index.html?lang=de>

**Swisscom** (2011). Unterlagen Swiss CRM Innovation Award 2011.

**Thommen, J.-P.** (2004). Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre (7. Auflage). Zürich: Versus Verlag AG.

**Trott, P.** (2008). Innovation Management and New Product Development (4. Auflage). England: Financial Times Prentice Hall.

**Usunier, J.-C. & Lee, J.A.** (2009). Marketing Across Cultures (5. Auflage). England: Prentice Hall, Financial Times.

**Usunier, J.C. & Walliser, B.** (1993). Interkulturelles Marketing – Mehr Erfolg im internationalen Geschäft. Wiesbaden: Gabler.

**von Hippel, E.** (1988). The Sources of Innovation. New York: Oxford University Press.

**von Hippel, E.** (2005). Democratizing Innovation. Cambridge 2005.

**Walcher, D.** (2011). Emotionalisierung durch Mass Customization (MC). In: Rüeger, B. & Hannich, F. (Hrsg.). Erfolgsfaktor Emotionalisierung – Wie Unternehmen die Herzen der Kunden gewinnen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Wermuth, I.** (2005). Andere Länder, andere Marken. Gefunden am 19. August 2011 unter <http://www.slogans.de/magazine.php?Op=Article&Id=47>

# Autoren

---



**Cornelia Sauer** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law sowie Programm Managerin des Weiterbildungslehrgangs MAS Product Management. In dieser Funktion arbeitet sie in zahlreichen Forschungs- und Beratungsprojekten mit.



**Susanne Weissert** ist wissenschaftliche Assistentin am Zentrum für Marketing Management an der ZHAW School of Management and Law. Im Rahmen dieser Tätigkeit arbeitet sie in vielfältigen Projekten aus den Bereichen Forschung und Beratung mit.



**Brian P. Rüeger** ist Leiter des Zentrums für Marketing Management, Dozent und Programmdirektor des Weiterbildungslehrganges MAS Product Management an der ZHAW School of Management and Law. Zusätzlich zu seinem Lehrauftrag engagiert er sich in der Forschung und berät regelmässig Unternehmen im Rahmen von vielfältigen Dienstleistungsprojekten.



**Guido Müller** ist seit 2010 Dozent am Zentrum für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Zuvor war er während 12 Jahren in verschiedenen Marketing Beratungs- und Führungsfunktionen tätig, zuletzt als Mitglied der Geschäftsleitung und Head of Consumer Business & Marketing bei Swisscard AECS AG.



Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# School of Management and Law

St.-Georgen-Platz 2  
Postfach  
8401 Winterthur

[www.sml.zhaw.ch](http://www.sml.zhaw.ch)