

Brigitte Biermann · Rainer Erne

Nachhaltiges Produktmanagement

Wie Sie Nachhaltigkeitsaspekte ins
Produktmanagement integrieren
können



Springer Gabler

Nachhaltiges Produktmanagement

Brigitte Biermann · Rainer Erne

Nachhaltiges Produktmanagement

Wie Sie Nachhaltigkeitsaspekte ins
Produktmanagement integrieren
können



Springer Gabler

Brigitte Biermann
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Nürtingen-Geislingen
Geislingen, Deutschland

Rainer Erne
Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
Nürtingen-Geislingen
Geislingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-31129-2 ISBN 978-3-658-31130-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31130-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Zweck, Beitrag und Struktur dieser Publikation.	1
1.1	Der Stand der Diskussion zum „Nachhaltigen Produktmanagement“	1
1.2	Beitrag und Ziele des vorliegenden Buchs.	3
1.3	Struktur des vorliegenden Buchs	5
1.4	Leistungen und Grenzen des vorliegenden Buchs	6
	Literatur.	8
 Teil I Produktmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht		
2	Was ist Produktmanagement?	11
2.1	Zweck des Produktmanagements.	12
2.2	Aufgaben des Produktmanagements	14
2.3	Rolle der Produktmanagerin	20
2.4	Anforderungen an Produktmanagerinnen	23
2.5	Organisation des Produktmanagements	31
	Literatur.	43
3	Was zeichnet ein erfolgreiches Produkt aus betriebswirtschaftlicher Sicht aus?	49
3.1	Der Begriff des Produktes	49
3.2	Handlungsfelder des Erfolgs von Produkten	62
3.3	Steuerung des Erfolgs von Produkten	65
	Literatur.	93

4	Wie werden Produkte aus betriebswirtschaftlicher Sicht erfolgreich gemacht?	101
4.1	Forschungsergebnisse zur Gestaltung erfolgreicher Produkte . . .	102
4.2	Prozessmodelle für die Gestaltung erfolgreicher Produkte	115
4.3	Entdeckung von Produkten	133
4.4	Definition von Produkten	139
4.5	Realisierung von Produkten	152
4.6	Markteinführung von Produkten	177
4.7	Eliminierung von Produkten	181
	Literatur.	184
 Teil II Produktmanagement aus Nachhaltigkeitssicht		
5	Was bedeutet Nachhaltigkeit im Rahmen von Produktmanagement?	195
5.1	Nachhaltige Produkte erwünscht	196
5.2	Nachhaltigkeit als Antwort auf globale Probleme	198
5.3	Ebenen und Handlungsfelder der Nachhaltigkeit	201
5.4	Handlungsfelder der Nachhaltigkeit für Produkte	205
5.5	Zielwerte und Messgrößen für nachhaltige Produkte	208
5.6	Nachhaltigkeit von Produkten managen	213
	Literatur.	215
6	Was motiviert Unternehmen zu nachhaltigem Produktmanagement?	219
6.1	Impulse aus der Gesellschaft	221
6.2	Impulse durch Regulierung	223
6.3	Impulse aus Risiken	235
6.4	Gestaltungsperspektiven und Stakeholder-Orientierung	238
	Literatur.	241
7	Was bedeutet Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette von Produkten?	245
7.1	Bearbeitung von Wertschöpfungsketten auf sechs Stufen	245
7.1.1	Rohstoff-Anbau und -Abbau	247
7.1.2	Vor-Produktion	248
7.1.3	Produktion	248
7.1.4	Handel und Service	249

7.1.5	Nutzung	250
7.1.6	End of Life	251
7.2	Negative und positive Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette	252
7.3	Wertschöpfungsstufen übergreifende Auswirkungen	258
	Literatur	260
8	Mit welchen Methoden können Produkte nachhaltig verbessert werden?	263
8.1	Umwelt-Methoden des Produktmanagements	264
8.1.1	Ökologischer Rucksack	265
8.1.2	Ökologischer Fußabdruck	265
8.1.3	Kreislaufführung von Rohstoffen	267
8.1.4	Virtuelles Wasser und Wasser-Fußabdruck	270
8.1.5	Ökobilanz/LCA	271
8.1.6	Produktbezogene Biodiversitätsanalyse	273
8.1.7	Carbon Footprint/Klimabilanz	274
8.2	Sozial-ökonomische Methoden des Produktmanagements	279
8.2.1	Monitoring und Garantie der Menschenrechte, menschenwürdiger Arbeitspraktiken, von Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit sowie von fairen Geschäftspraktiken	282
8.2.2	Social Life Cycle Analysis	294
8.2.3	Monitoring und Garantie von Produktsicherheit und -gesundheit	296
8.2.4	Produktgestaltung und Transparenz zur Förderung nachhaltiger Lebensstile	297
8.3	Von Methoden zu Modellen	303
	Literatur	304
9	Was sind wirksame Modelle nachhaltigen Produktmanagements?	309
9.1	Risikobegrenzung	310
9.2	Nachhaltige Effizienz	311
9.3	Nachhaltige Produkte	313
9.4	Veränderungs-Netzwerke	317
	Literatur	321

Teil III Themen im Nachhaltigen Produktmanagement

10 Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen zwischen der betriebswirtschaftlichen und der Nachhaltigkeitsperspektive?	325
Literatur.	329
11 Wie kommen Nachhaltigkeitsaspekte in das Produktmanagement?	331
11.1 Von der Motivation zu den Modellen des nachhaltigen Produktmanagements.	331
11.2 Von den Modellen zu den Aufgaben des nachhaltigen Produktmanagements.	343
11.3 Offene Fragen zum „Nachhaltigen Produktmanagement“.	360
Literatur.	365

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Die Wechselwirkungen von Leitprinzipien, Methoden und Modellen im „Nachhaltigen Produktmanagement“	3
Abb. 2.1	Erfolgsquote von Neuprodukten am Markt (vgl. Edgett 2010).	14
Abb. 2.2	Der idealtypische Produkt-Lebenszyklus aus Unternehmenssicht.	15
Abb. 2.3	Mögliche Produktlebenszyklen in der Praxis (vgl. Matys 2018, S. 122)	16
Abb. 2.4	Aufgaben des Produktmanagements entlang des betriebswirtschaftlichen Produkt-Lebenszyklus	18
Abb. 2.5	Das Produktportfolio von Procter & Gamble.	21
Abb. 2.6	Primäre Strategien von Unternehmen zur Erreichung von organischem Wachstum (vgl. Ahuja et al. 2017).	22
Abb. 2.7	Schnittstellenfunktion der Produktmanagerin	25
Abb. 2.8	Integration des Produktmanagements als Einflussorganisation	32
Abb. 2.9	Integrationsmöglichkeiten des Produktmanagements in eine Brauerei	33
Abb. 2.10	Integration des Produktmanagements als Matrixorganisation	34
Abb. 2.11	Integration des Produktmanagements in einen Technologiekonzern	35
Abb. 2.12	Integration des Produktmanagements als Linienorganisation	36

Abb. 2.13	Integration des Produktmanagements in einen diversifizierten Konsumgüterkonzern	37
Abb. 2.14	Das Produktteam	39
Abb. 2.15	Selbstwahrnehmung der Produktmanager in der Praxis (vgl. Matys 2018, S. 86 f.)	41
Abb. 2.16	Spezielle Herausforderungen im Produktmanagement in der Praxis (vgl. Matys 2018, S. 90 f.)	41
Abb. 3.1	Differenzierung der Produktbegriffe	51
Abb. 3.2	Nutzenebenen bei einem Smartphone	54
Abb. 3.3	Nutzenebenen bei einem lokalen Bier	57
Abb. 3.4	Wirtschaftliche Versorgungssysteme	58
Abb. 3.5	Klassifikation von Produkten nach Materialitätsgrad und Kaufentscheidungsprozess	59
Abb. 3.6	Möglichkeiten der Produktorganisation. (Vgl. Geracie und Eppinger 2013, S. 35 f.; Haines 2014, S. 6–15; Matys 2018, S. 222–227)	59
Abb. 3.7	Rekonstruierte Produktorganisation bei Apple Inc	60
Abb. 3.8	Rekonstruierte Produktorganisation einer Brauerei	61
Abb. 3.9	Handlungsfelder erfolgreicher Produkte	63
Abb. 3.10	Inhalte eines Geschäftsmodells	64
Abb. 3.11	Der Controlling-Begriff. (Vgl. Jung 2016, S. 1176 f.)	65
Abb. 3.12	Aufgaben des Produkt-Controllings.	66
Abb. 3.13	Marktanteile der führenden Hersteller von Smartphones weltweit von 2009 bis 2019 (IDC 2020)	68
Abb. 3.14	Bekannte Fehler bei Smartphones nach Betriebssystemen im 1. Quartal 2017. (Vgl. Vaidos 2017)	69
Abb. 3.15	Weltweiter Anteil des Gewinns am Umsatz bei unterschiedlichen Smartphone-Herstellern 2016–2018. (Vgl. Chauhan 2018)	70
Abb. 3.16	Inlandsabsatz der führenden Brauereigruppen in Deutschland 2016–2018 (in Mio. hl) (Lebensmittel-Zeitung 2019)	71
Abb. 3.17	Typische Gefahrenpotenziale bei der Bierherstellung	73
Abb. 3.18	Kostenstrukturen von Fass- und Flaschenbier (Eke et al. 2014, S. 12; Statistisches Bundesamt 2019).	74
Abb. 3.19	Indikatoren erfolgreicher Produkte	76

Abb. 3.20	Messgrößen für das Handlungsfeld Marktfähigkeit. (Vgl. Herrmann und Huber 2013, S. 277–314; Kühnapfel 2014, S. 9–12; Kotler 2016, S. 836–866; Krause 2016; Aumayer 2019, S. 193–228)	77
Abb. 3.21	Messgrößen für das Handlungsfeld Lieferbarkeit. (Vgl. Lennertz 2006, S. 143–150; Kühnapfel 2014, S. 44–49; Wannenwetsch 2014, S. 690–698; Schmitt 2015; Krause 2016).	78
Abb. 3.22	Messgrößen für das Handlungsfeld Profitabilität. (Vgl. Joos und Koslid 2012, S. 178–212; Kotler 2016, S. 836–866; Krause 2016; Aumayer 2019, S. 225–228)	79
Abb. 3.23	Beispiel für ein Performance Measurement System „Fairphone 3“	80
Abb. 3.24	Beispiel für ein Performance Measurement System für ein Bio-Pilsener	81
Abb. 3.25	Das ATAR-Modell des Produkt-Controllings. (Vgl. Crawford und Di Benedetto 2014, S. 205–209)	82
Abb. 3.26	Erhebungsmethoden für den Produkterfolg. (Vgl. Bühner 2004, S. 17–60; Peng und Finn 2008; Grunwald und Hempelmann 2012, S. 46–53; 2013, S. 545–564; Herr- mann und Huber 2013, S. 36–48; Koch 2016, S. 40–76; Magerhans 2016, S. 115–133; Hague 2016, S. 3–16; Kuß 2018, S. 49–224; Horváth et al. 2020, S. 187–345; Weber und Schäfer 2020, S. 85–114; Bland und Osterwalder 2020, S. 27–312)	84
Abb. 3.27	Aktualität und Kontinuität der Controlling-Informationen	87
Abb. 3.28	Darstellungsformen des Produkterfolgs.	88
Abb. 3.29	Exemplarisches Controlling-Konzept für das „Fairphone 3“ . . .	89
Abb. 3.30	Exemplarisches Controlling-Konzept für ein Bio-Pilsener	89
Abb. 3.31	Segmentierung der Entscheidungen im Produkt-Controlling	91
Abb. 4.1	Klassifizierung von Produktstrategien	102
Abb. 4.2	Der Adoptionsprozess von Produktinnovationen.	105
Abb. 4.3	Kategorisierung von Adoptern von Innovationen. (vgl. Rogers 1983, S. 242–251)	107
Abb. 4.4	Die Überbrückung der Kluft in den Massenmarkt.	108
Abb. 4.5	Die Diffusion von Innovationen. (vgl. Tarde 1962; Rogers 1983, S. 242–245; Lehmann 2001)	109

Abb. 4.6	Diffusion von Smartphones, Tablets und Wearables weltweit 2010–2019. (vgl. Cook und Jardim 2017, S. 7; Business Wire 2020; IDC 2020a; IDC 2020b).	110
Abb. 4.7	Anzahl der Kleinbrauereien in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2019. (vgl. Statistisches Bundesamt 2020a)	111
Abb. 4.8	Bierausstoß von Kleinbrauereien in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2019. (vgl. Statistisches Bundesamt 2020b)	112
Abb. 4.9	Erfolgsfaktoren von Innovationen. (vgl. Hauschildt und Salomo 2010, S. 69–72; Vahs und Brem 2015, S. 70–87)	113
Abb. 4.10	Die Rolle der Prozesse im Innovationsmanagement	116
Abb. 4.11	Das (lineare) Stage-Gate-Prozessmodell (vgl. Cooper 1990, Cooper 2017, S. 99–146)	117
Abb. 4.12	Der Produktentwicklungsprozess bei Procter & Gamble (vgl. Cooper und Mills 2005)	118
Abb. 4.13	Der Innovationsprozess bei IBM (vgl. Easton 2010)	119
Abb. 4.14	Das (zyklische) “Lean Startup” – Prozessmodell. (vgl. Ries 2017)	121
Abb. 4.15	Die zyklische Entstehung von „AirBnB“.	123
Abb. 4.16	Die zyklische Entstehung von „Dropbox“.	124
Abb. 4.17	Modell eines „hybriden“ Produktmanagement-Prozesses	126
Abb. 4.18	Design und New Product Process bei Apple Inc	129
Abb. 4.19	Neuproduktentwicklung bei Brauereien	131
Abb. 4.20	Methoden der Ideenfindung	135
Abb. 4.21	Ko-Innovation bei Samsung Electronics. (vgl. Jang et al. 2019)	136
Abb. 4.22	Der Prozess der Ideenselektion	138
Abb. 4.23	Elemente einer Marktpositionierung. (vgl. Meffert et al. 2015, S. 337 f.; Kotler et al. 2016, S. 297–320; Matys 2018, S. 184–192)	140
Abb. 4.24	Zweidimensionale Marktpositionierung einzelner Biermarken. (vgl. Walsh 2020, S. 449)	141
Abb. 4.25	Mögliche Value Proposition Analyse eines neuen Fairphone-Modells. (vgl. Osterwalder et al. 2014)	142
Abb. 4.26	Wertschöpfungsmodell bzw. Prozesslandkarte produzierender Unternehmen. (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 65–74; Erne 2019b, S. 64–73)	146

Abb. 4.27	Einflussmatrix zur Identifikation der Kernprozesse bei einer lokalen Biermarke. (vgl. Stöger 2018, S. 53–88; Erne 2019a, b, S. 106–110)	147
Abb. 4.28	Mögliches Wertschöpfungsmodell einer neuen lokalen Biermarke.	148
Abb. 4.29	Einflussmatrix zur Identifikation der Kernprozesse bei einem neuen „Fairphone“. (vgl. Stöger 2018, S. 53–88; Erne 2019a, b, S. 106–110)	148
Abb. 4.30	Mögliches Wertschöpfungsmodell eines neuen „Fairphone“. . .	149
Abb. 4.31	Positionen für die Profitabilitätsabschätzung.	150
Abb. 4.32	Mögliche qualitative Nutzenaspekte von Neuproduktentwicklungen.	151
Abb. 4.33	Aufgaben in der Produktrealisierung.	153
Abb. 4.34	Das V-Modell der technischen Systementwicklung.	155
Abb. 4.35	Lasten- und Pflichtenhefte auf System und Komponentenebene bei der Smartphone-Entwicklung	156
Abb. 4.36	Die Rolle des Produktmanagers in Scrum. (vgl. Schwaber 2004, S. 53–66; Schwaber und Sutherland 2012, S. 57–74; Sutherland 2014, S. 41–70; Pichler 2014, S. 7–25)	157
Abb. 4.37	Mögliche Inhalte eines Marketingkonzepts für Neuprodukte . .	159
Abb. 4.38	Elemente der Produktgestaltung. (vgl. Meffert et al. 2015, S. 418)	161
Abb. 4.39	Elemente der Preisgestaltung. (vgl. Meffert et al. 2015, S. 443–506; Simon und Fassnacht 2016, S. 97–160; Matys 2018, S. 234–246)	162
Abb. 4.40	Möglichkeiten der Vertriebsgestaltung. (vgl. Meffert et al. 2015, S. 512–554; Kotler et al. 2016, S. 529 f.)	163
Abb. 4.41	Elemente der Kommunikationsgestaltung entlang des Kaufprozesses. (vgl. Kotler et al. 2016, S. 586; Strong 1925, S. 9; Lavidge und Steiner 1961, S. 61; Rogers 1983, S. 79–86)	165
Abb. 4.42	Elemente der Kommunikationsgestaltung entlang des Produkt-Lebenszyklus. (vgl. Guiltinan 1999; Crawford und Di Benedetto 2014, S. 447–449; Kotler et al. 2016, S. 578–605)	166
Abb. 4.43	Formen von Marketingtests. (vgl. Crawford und Di Benedetto 2014, S. 470 f.)	168
Abb. 4.44	Szenarien und Aufgaben der Prozessgestaltung.	170

Abb. 4.45	Elemente einer Prozessdefinition. (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 35; Fischermanns 2013, S. 12; Stöger 2018, S. 4–13, Erne 2019a, b, S. 52–60)	171
Abb. 4.46	Entwurf eines Serviceprozesses	172
Abb. 4.47	Analyse des Bierlogistikprozesses	173
Abb. 4.48	Beispiel für eine dynamische Investitionsrechnung für ein neues, lokales Bierprodukt	174
Abb. 4.49	Einflussgrößen auf den Cashflow eines neuen, lokalen Bierprodukts	176
Abb. 4.50	Generische Checkliste für die Markteinführung eines Neuprodukts. (vgl. Haines 2014, S. 484–505)	179
Abb. 4.51	Exemplarisches Review-Ergebnis aus einem Markteinführungsprojekt. (vgl. Haines 2014, S. 511–523)	180
Abb. 4.52	Entscheidungsprozess über Produkteliminationen.	181
Abb. 4.53	Mögliche Kundenreaktionen auf Eliminationsentscheidungen. (vgl. Homburg 2010, S. 532–534)	183
Abb. 5.1	Dimensionen und Reichweiten von Nachhaltigkeit	199
Abb. 5.2	Die Erde als Bezugsgröße für nachhaltige Entwicklung	204
Abb. 6.1	Impulsgebende Bereiche und Gestaltungsoptionen für das nachhaltige Produktmanagement	221
Abb. 7.1	Stufen der Wertschöpfungskette	247
Abb. 7.2	Ausgewählte Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette von Smartphones	256
Abb. 7.3	Ausgewählte Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette von Bier	257
Abb. 8.1	Prinzipien umweltfreundlichen Produktmanagements	268
Abb. 9.1	Modelle im Überblick	320
Abb. 10.1	Die betriebswirtschaftliche Perspektive auf das Produktmanagement	327
Abb. 10.2	Die Nachhaltigkeitsperspektive auf das Produktmanagement	328
Abb. 11.1	Von der Motivation zum Modell	332
Abb. 11.2	Wesentlichkeitsanalyse im nachhaltigen Produktmanagement	334
Abb. 11.3	Bearbeitungsformen von Nachhaltigkeitsthemen im Produktmanagement	346

Abb. 11.4	Primäre und sekundäre Integrationspunkte von Nachhaltigkeitsaspekten im Produktmanagement-Prozess	353
Abb. 11.5	Entscheidungsfelder der Marktpositionierung im nachhaltigen Produktmanagement	354
Abb. 11.6	Entwicklung des Konzepts „Design for Sustainability“ (vgl. Ceschin und Gaziulusoy 2016, S. 143 f.)	356
Abb. 11.7	Erweiterung des Prozessfokus im Nachhaltigen Produktmanagement entlang des SCOR-Modells	358
Abb. 11.8	Traditionelle und innovativere Preisgestaltungsmodelle	359

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Management-Schwerpunkte in den jeweiligen Produkt-Lebenszyklusphasen	17
Tab. 2.3	Aufgabenschwerpunkte des Produktmanagements.	27
Tab. 2.4	Internationale Produktmanagement-Verbände und -Vereinigungen	28
Tab. 2.5	Organisatorische Integrationsmöglichkeiten des Produktmanagements.	32
Tab. 3.1	Performance Measurement System nach dem ATAR-Modell. . .	83
Tab. 4.1	Managementanforderungen im Produktmanagement-Prozess . . .	132
Tab. 4.2	Selektionskriterien für Produktideen.	137
Tab. 4.3	Kommunikationsmittel zwischen Produktmanagement und Entwicklung	143
Tab. 4.4	Genauigkeitsanforderungen an einzelne Schätzphasen in einem Projekt	150
Tab. 5.1	Beispiele von Handlungsfeldern in den drei Nachhaltigkeits- dimensionen und auf verschiedenen Handlungsebenen	203
Tab. 5.2	Handlungsfelder für Produkte – Beispiele	207
Tab. 6.1	Relevanzeinschätzung aktueller Themen der Regulierung	234
Tab. 7.1	Wertschöpfungsstufen eines Smartphones im Überblick	253
Tab. 7.2	Wertschöpfungsstufen von Bier im Überblick	253
Tab. 7.3	Auswirkungen auf der ersten Wertschöpfungsstufe von Smartphones	254
Tab. 8.1	Umweltbezogene Nachhaltigkeitsprobleme und Methoden zur Lösung.	264
Tab. 8.2	Methoden umweltbezogenen Produktmanagements im Überblick	278

Tab. 8.3	Sozial-ökonomische Nachhaltigkeitsprobleme und Methoden des Produktmanagements zu ihrer Lösung	280
Tab. 8.4	Methoden sozial-ökonomischen Produktmanagements im Überblick	301
Tab. 10.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der betriebswirtschaftlichen und der Nachhaltigkeitsperspektive auf das Produktmanagement	326
Tab. 11.1	Inhaltliche Entscheidungen, getrieben von Impulsen, bearbeitet anhand von Modellen und Methoden (beispielhafte Darstellung)	344



Zweck, Beitrag und Struktur dieser Publikation

1

Zusammenfassung

Obwohl die Zahl an Publikationen zum „Nachhaltigen Produktmanagement“ überschaubar ist, bieten sie doch einen reichen Fundus an Leitprinzipien, Methoden und Vorgehensmodellen. Dieser soll zunächst überblickshaft rekapituliert werden (Abschn. 1.1). Im Lichte des Stands der Diskussion zum „Nachhaltigen Produktmanagement“ stellt sich die Frage, worin der Beitrag und die Ziele des vorliegenden Buches bestehen (Abschn. 1.2). Abgeleitet davon ergibt sich die dreiteilige Struktur des vorliegenden Buchbeitrags (Abschn. 1.3). Abschließend wird nochmals explizit herausgestellt, worin die Leistungen, aber auch die Grenzen des vorliegenden Beitrags bestehen (Abschn. 1.4).

1.1 Der Stand der Diskussion zum „Nachhaltigen Produktmanagement“

Während die Zahl an Publikationen zum nachhaltigen unternehmerischen Handeln in den letzten zehn Jahren stetig wächst, bleibt die Zahl von Publikationen und Diskussionen zum Produktmanagement und zum „Nachhaltigen Produktmanagement“ überschaubar (vgl. beispielsweise Zimmerer 2014; Weber 2015; Scholz et al. 2018).

Das ist insofern nachvollziehbar, als zahlreiche sozial-ökonomische Themen, die im Kontext der Nachhaltigkeit diskutiert werden, bisher vor allem auf gesamtunternehmerischer Ebene bearbeitet werden. Dies liegt auf der Hand, da z. B.

das Einkommen und die Arbeitsbedingungen von Menschen in globalen Lieferketten eher vom allgemeinen Einkaufsverhalten von Unternehmen und weniger für einzelne Produkte bestimmt werden.

Auf der anderen Seite stellt der Ansatzpunkt, ein Produkt nachhaltiger zu gestalten, eine Möglichkeit dar, „nachhaltige Entwicklung“ nicht nur als zusätzliche Anforderung an unternehmerisches Handeln zu formulieren, sondern sie in die operativen Prozesse zu integrieren. Dadurch, dass der Hauptzweck von Unternehmen darin besteht, Produkte und Dienstleistungen für Kunden zu erstellen und zu vermarkten, berührt „Nachhaltiges Produktmanagement“ direkt das Kerngeschäft eines Unternehmens. Auf der anderen Seite haben Produkte eine sehr hohe Relevanz für die Nachhaltigkeitsdiskussion, weil ihre Auswirkungen die umweltbezogenen und/oder sozial-ökonomischen Lebensgrundlagen direkt berühren.

Die Beiträge, die sich dem Thema „Nachhaltiges Produktmanagement“ bislang gewidmet haben, lassen sich wie folgt kategorisieren:

- Einerseits existieren Leitprinzipien für die Minimierung schädlicher Auswirkungen von Produkten auf Menschen und Umwelt. Gängig ist die Kategorisierung in Suffizienz, Konsistenz und Effizienz (vgl. Schneidewind und Palzkill 2012; Schneidewind 2018). Effizienz ist – bezogen auf die Umwelt – das dominierende Leitprinzip unter den drei genannten. Die anderen zwei Leitprinzipien sind herausfordernd für das konventionelle Produktmanagement sowie für bestehende Modelle des Wirtschaftens.
- Den genannten Leitprinzipien können Methoden zugeordnet werden, die der Erfassung und Minimierung schädlicher Auswirkungen von Produkten auf die Umwelt und auf gesellschaftliche Lebensgrundlagen dienen. Umweltauswirkungen können z. B. mit Ökobilanzen (vgl. Frischknecht 2020) oder Carbon Footprints (vgl. ISO 2018) bearbeitet werden; ausbeuterische Arbeitsbedingungen und Gesundheitsgefahren sollen z. B. durch ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement (vgl. Gurzawska 2019) oder durch Produktzertifizierungen des fairen Handels (vgl. Sartor et al. 2016) ausgeschlossen werden.
- Um die oben genannten Methoden für die unternehmerische Praxis umsetzbar zu machen, wurden Modelle entworfen. Prominent behandelt wird hier die Phase des Produktdesigns, die umweltschonende Produktfunktionen von Modularität bis zur Wiederverwertung von Materialien für neue Produkte ermöglichen kann (vgl. Tischner und Diez 2000; Vezzoli 2018; Ceschin und Gaziulusoy 2020). Ebenfalls relevant sind Ansätze zur Gestaltung von Dienstleistungen statt von Produkten, womit nicht nur der Ressourceneinsatz vermindert, sondern auch Gemeinschaft unter den Nutzenden gestiftet werden kann (vgl. Ceschin 2014).

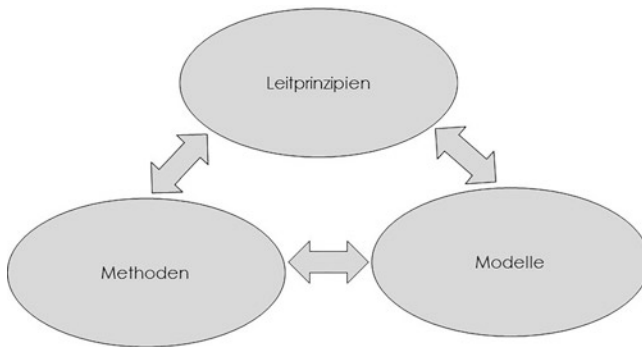


Abb. 1.1 Die Wechselwirkungen von Leitprinzipien, Methoden und Modellen im „Nachhaltigen Produktmanagement“

Leitprinzipien, Methoden und Modelle verstärken ihre Bedeutung in der Diskussion zum „Nachhaltigen Produktmanagement“ wechselseitig: Ein Leitprinzip, das als relevant für Nachhaltigkeit erachtet wird, fordert die Konkretisierung in Methoden. Methoden wiederum müssen im unternehmerischen Kontext durch Modelle verortet werden. Modelle wiederum bringen neue Ideen und Methoden zutage. So entsteht ein sich selbst verstärkender Diskussionszyklus (vgl. Abb. 1.1).

Die Frage, inwiefern sich dieser Diskussionszirkel in den Realitäten der unternehmerischen Praxis wiederfindet, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Die Frage bildet einen Ausgangspunkt für den hier vorliegenden Buchbeitrag.

1.2 Beitrag und Ziele des vorliegenden Buchs

Der hier vorliegende Buchbeitrag beabsichtigt weder, ein neues Leitprinzip, noch eine Methode, noch ein neues Vorgehensmodell für das „Nachhaltige Produktmanagement“ vorzuschlagen.

Die Autorin und der Autor vertreten die Position, dass das betriebswirtschaftliche und das Nachhaltigkeitshandeln von Unternehmen jeweils unterschiedlichen Handlungslogiken folgen. Betriebswirtschaftliches Handeln verfolgt den

Zweck, Produkte wirksam und wirtschaftlich zu erstellen und zu vermarkten. Entsprechend folgt es der Handlungslogik, die Marktfähigkeit, Lieferbarkeit und Profitabilität dieser Produkte sicherzustellen. Das Nachhaltigkeitshandeln berücksichtigt nicht nur die Unternehmensperspektive, sondern auch die Perspektiven unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen und verfolgt den Zweck, die umweltbezogenen und sozial-ökonomischen Lebensgrundlagen der Gesellschaft für die Zukunft sicherzustellen. Die Relevanz für das Produktmanagement ist darin begründet, dass diese Lebensgrundlagen auch die Basis für das eigene Wirtschaften darstellen und somit ihre Zerstörung langfristig auch das eigene Handeln verunmöglicht.

Kurzfristige betriebswirtschaftliche Relevanz erlangen Nachhaltigkeitsthemen jedoch nur dann, wenn sie für die betriebswirtschaftliche Logik anschlussfähig sind. Das heißt, wenn die Verbesserung der Nachhaltigkeitsauswirkungen ihrer Produkte zugleich die Marktfähigkeit, Lieferbarkeit und/oder Profitabilität ihrer Produkte innerhalb von Monaten oder Jahren verbessert.

Insofern bestehen die drei Aufgaben des „Nachhaltigen Produktmanagements“ darin...

1. ...die Sichtweise des betriebswirtschaftlichen Handelns und die Sichtweise des nachhaltigen Handelns in ihrer je eigenen Logik transparent zu machen;
2. ...Punkte aufzuzeigen, an denen Entscheidungen für oder gegen betriebswirtschaftlich optimierte oder nachhaltigere Produkte getroffen werden können oder müssen;
3. ...die jeweiligen Konsequenzen dieser Entscheidungen für das betriebswirtschaftlich orientierte Produktmanagement einerseits und für das nachhaltigkeitsorientierte Produktmanagement andererseits aufzuzeigen.

Diese drei Ziele verfolgt der vorliegende Buchbeitrag.

Diese Ziele können nicht aus einer einzigen Sichtweise erreicht werden. Die Analyse und Interpretation von betriebswirtschaftlichen und nachhaltigkeitsbezogenen Ansätzen des Produktmanagements benötigt unterschiedliche Perspektiven, die sich wechselseitig ergänzen.

Der Autor der Kap. 2–4 (Produktmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht) ist im betriebswirtschaftlichen Produkt-, Projekt- und Prozessmanagement verwurzelt. Diese Themen hat er in der Vergangenheit in unterschiedlichen Großunternehmen aus der IT- und Automotive-Branche vertreten und vertritt sie heute noch in Forschung, Lehre und Beratung. Dabei ist er insbesondere durch angloamerikanische und „Lean Management“-Ansätze zur Konzeptionierung dieser Themenbereiche geprägt, auch im Bereich des Produktmanagements.

Die Autorin der Kap. 5–9 (Produktmanagement aus Nachhaltigkeitssicht) ist geprägt durch ihre Praxis der Beratung von großen und Mittelstandsunternehmen bei Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung unter Nutzung internationaler Standards und bei der nachhaltigen Produktentwicklung, untermauert durch den Transfer von aktuellem Wissen aus Forschungsinstituten. Ihre Themen in Forschung und Lehre beinhalten Governance-, Gender- sowie inter- und transdisziplinäre Perspektiven auf nachhaltige Entwicklung.

1.3 Struktur des vorliegenden Buchs

Im ersten Teil wird Produktmanagement aus der Perspektive und Logik betriebswirtschaftlichen Handelns behandelt. Dies geschieht durch den Autor, der in diesem Denken verwurzelt ist.

In diesem Zusammenhang wird zuerst auf den Zweck, die Aufgaben, die Rolle und die Organisation des Produktmanagements eingegangen und damit die Frage beantwortet: „Was ist Produktmanagement?“ (Kap. 2).

Danach werden der Begriff des Produkts, Erfolgskriterien für ein Produkt sowie Möglichkeiten der Steuerung des Produkterfolgs durch Produkt-Controlling behandelt und damit die Frage beantwortet: „Was zeichnet ein erfolgreiches Produkt aus betriebswirtschaftlicher Sicht aus?“ (Kap. 3).

Im dritten Schritt wird dann auf den Prozess des Produktmanagements mit den Phasen Produktentdeckung, Produktdefinition, Produktrealisierung, Markteinführung und Produktelimination eingegangen. Damit wird eine Antwort auf die Frage gegeben: „Wie werden Produkte aus betriebswirtschaftlicher Sicht erfolgreich gemacht?“ (Kap. 4).

Im zweiten Teil wird Produktmanagement aus Nachhaltigkeitssicht betrachtet. Diese Sichtweise vertritt die Autorin, die im Feld der nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen und Produkten verankert ist.

Dazu werden zuerst die Handlungsfelder und die Ziele nachhaltigen Produktmanagements aus dem globalen Nachhaltigkeitsdiskurs und aus den Bedrohungen der Menschheit abgeleitet. Damit wird die Frage beantwortet, „Was bedeutet Nachhaltigkeit im Rahmen von Produktmanagement?“ (Kap. 5).

Anschließend werden die Motivationen analysiert, aufgrund derer Unternehmen Nachhaltigkeit im Produktmanagement umsetzen, wobei Impulse, Regulierung und Risiken beschrieben werden. Damit ist die Frage beantwortet: „Was motiviert Unternehmen zu nachhaltigem Produktmanagement?“ (Kap. 6).

Welche Bedeutung die verschiedenen Stufen der (aus betriebswirtschaftlicher Sicht: erweiterten) Wertschöpfungskette für das nachhaltige Produktmanagement

haben, ist zur Beantwortung der Frage: „Was bedeutet Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette von Produkten?“ Thema von Kap. 7.

Um Produktauswirkungen umfassend analysieren zu können, werden bekannte und weniger stark verbreitete umweltbezogene und sozial-ökonomische Methoden vorgestellt. Damit wird die Frage: „Mit welchen Methoden können Produkte nachhaltig verbessert werden?“ (Kap. 8) beantwortet.

Anschließend werden vier Modelle entwickelt, die unterschiedliche Reichweiten von Produktverbesserungen ermöglichen. Damit wird die Frage beantwortet: „Was sind wirksame Modelle nachhaltigen Produktmanagements?“ (Kap. 9).

Im dritten Teil werden die beiden Sichtweisen auf das nachhaltige Produktmanagement zusammengebracht.

Dazu werden zunächst Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der betriebswirtschaftlichen und der Nachhaltigkeitsperspektive auf den Punkt gebracht (Kap. 10).

Anschließend wird die Frage bearbeitet, wie Nachhaltigkeitsaspekte in das Produktmanagement kommen. Die Antwort wird in zwei Schritte gegliedert. Im ersten Schritt werden die handlungsauslösenden Impulse wiederaufgegriffen und anhand von Beispielen mit den Modellen kombiniert, um so unterschiedliche inhaltliche Themensetzungen und unterschiedliche Reichweiten nachhaltigen Produktmanagements erläutern zu können (Abschn. 11.1). Im zweiten Schritt wird ausgeführt, welche Aufgaben sich daraus für das Produktmanagement ergeben. Diese Ausführungen orientieren sich an den Phasen und Aufgaben des Produktmanagement-Prozesses und werden ebenfalls durch Beispiele erläutert (Abschn. 11.2). Dabei werden nicht alle Fragen beantwortet, sondern es bleiben Fragen zu Strategien, zur Organisation und zur Kommunikation im nachhaltigen Produktmanagement offen, die als Forschungsdesiderate und als praktische Gestaltungsaufgaben ausformuliert werden und mit denen das Buch endet (Abschn. 11.3).

1.4 Leistungen und Grenzen des vorliegenden Buchs

Die Leistungen des vorliegenden Beitrags liegen erstens darin, dass die betriebswirtschaftliche und die Nachhaltigkeitssicht auf unternehmerisches Handeln in ihrer je eigenen Logik zum Tragen kommen, bevor vorschnell nach Integrationsmöglichkeiten gesucht wird. Durch diese Vorgehensweise kommen zweitens auch Konflikte zum Vorschein, die sich nicht auf dieser Ebene lösen lassen, sondern Lösungen auf politischer und gesellschaftlicher Ebene benötigen. Drittens werden die betriebswirtschaftlichen und die Nachhaltigkeitskonzepte nicht nur

konzeptionell dargestellt, sondern anhand von zwei durchgängigen Produktkategorien veranschaulicht: Smartphone und Bier. Anhand dieser bewusst gewählten, sehr unterschiedlichen, Produktbeispiele soll illustriert werden, welche Stell-schrauben zu nachhaltigeren Produkten führen können.

Die Grenzen des vorliegenden Beitrags bestehen darin, dass einige Aspekte außen vorgelassen werden: Ausgeblendet werden unternehmensweite Projekte, die auf die nachhaltige Entwicklung des gesamten Unternehmens abzielen. Diese Projekte werden jedoch bisher nur selten in das institutionalisierte Produktmanagement integriert. Noch seltener wird das Produktmanagement systematisch für die Nachhaltigkeitsthemen geöffnet.

Ausgeklammert aus der Betrachtung bleiben ferner gesellschaftlich relevante Themen, wie beispielsweise die politische und rechtliche Rahmung des Zusammenwirkens von Unternehmen und Kundinnen durch internationale Handels- und Finanzinstitutionen, nicht-monetarisierbare Produkte und Dienstleistungen, die nicht-bezahlte Care- und Versorgungsarbeit, sowie die Gründe für die herrschenden Wirtschaftsordnungen und Lebensstile.

Dies führt zu einer Fokussierung: Es werden derzeit dominante Geschäftsmodelle, bestehende Unternehmen und aktuell in Unternehmen umsetzbare schrittweise Verbesserungen in Richtung Nachhaltigkeit betrachtet. Daher der Titel „Produktmanagement“. Gemanagt wird in Unternehmen das Aktuelle. Dem Autor und der Autorin ist bewusst, dass sie damit alternativen Geschäftsmodellen, Strukturfragen der Ausrichtung des Wirtschaftens (z. B. Degrowth-, Regionalisierungs-, Demokratisierungs- und globalisierungskritischen Ansätzen) und der Rolle von Unternehmen als politische Akteure und Lobbyorganisationen im Rahmen einer breiteren Nachhaltigkeitstransformation nur wenig Raum einräumen. Würden diese Ansätze realisiert werden, würden weit größere Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit bewirkt werden. Ziel des Buches ist es, Prozesse innerhalb konventioneller Unternehmen zu analysieren, ihre Logiken und Grenzen transparent zu machen und nur die in diesem begrenzten Rahmen bestehenden Ansätze und Instrumente für eine schrittweise nachhaltigere Gestaltung von Produkten darzustellen.

Es wird zudem abstrahiert von der rechtlichen Unternehmensform: Es gibt eine ausführliche Diskussion darüber, dass familiengeführte und genossenschaftlich organisierte Unternehmen aufgeschlossener für nachhaltige Entwicklung sind als Aktiengesellschaften und diesbezügliche Aktivitäten allein aufgrund anderer zeitlicher Planungshorizonte ernsthafter betreiben (vgl. Schneidewind 2018, S. 379–392).

Das Buch hat in erster Linie den Anspruch der Praxisrelevanz: Die Schritte gelingenden betriebswirtschaftlichen Produktmanagements und die Lösungsansätze

für umweltbezogene und sozial-ökonomische Probleme sollen für Unternehmensmitglieder im Produktmanagement jeder Unternehmensform Inspiration und Information sein. Für Studierende aus betriebswirtschaftlichen Studiengängen soll der vorliegende Beitrag einen Überblick über das Produktmanagement und Nachhaltigkeitsansätze darin bieten.

Literatur

- Ceschin F (2014) Sustainable product-service systems: between strategic design and transition studies. Springer, Cham
- Ceschin F, Gaziulusoy I (2020) Design for Sustainability: a multi-level framework from products to socio-technical systems. Routledge, New York
- Frischknecht R (2020) Lehrbuch der Ökobilanzierung. Springer, Berlin
- Gurzawska A (2019) Towards responsible and sustainable supply chains – innovation, multi-stakeholder approach and governance. Philos Manag. <https://doi.org/10.1007/s40926-019-00114-z>
- ISO (2018) Treibhausgase -Carbon Footprint von Produkten -Anforderungen an und Leitlinien für Quantifizierung. DIN EN ISO 14067. Deutsche und Englische Fassung EN ISO 14067:2018. DIN Deutsches Institut für Normung e. V. Beuth Verlag, Berlin
- Sartor M et al (2016) The SA8000 social certification standard: literature review and theory-based research agenda. Int J Prod Econ 175:164–181
- Schneidewind U (2018) Die große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Fischer, Frankfurt
- Schneidewind U, Palzkill A (2012) Suffizienz als Business Case Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal
- Scholz U et al (2018) Praxishandbuch Nachhaltige Produktentwicklung: Ein Leitfaden mit Tipps zur Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Produkte. Springer, Berlin
- Tischner U, Dietz B (2000) Der EcoDesign Prozess. In: Tischner U et al (Hrsg) Was ist EcoDesign? Ein Handbuch für ökologische und ökonomische Gestaltung. Form, Frankfurt, S 39–63
- Vezzoli CA (2018) Design for environmental sustainability. Life cycle design of products, 2. Aufl. Springer, London
- Weber T (2015) Das Spannungsfeld von CSR und Produktmanagement. In: Weber T (Hrsg) CSR und Produktmanagement: Langfristige Wettbewerbsvorteile durch nachhaltige Produkte. Springer Gabler, Wiesbaden, S 1–25
- Zimmerer C (2014) Nachhaltige Produktentwicklung: Integration der Nachhaltigkeit in den Produktentstehungsprozess. Disserta, Hamburg

Teil I

**Produktmanagement aus
betriebswirtschaftlicher Sicht**



Was ist Produktmanagement?

2

Zusammenfassung

Es kann (noch) nicht vorausgesetzt werden, dass allgemein bekannt ist, was Produktmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist. Deshalb soll im Folgenden der Begriff des Produktmanagements anhand von fünf grundlegenden Aspekten eingeführt werden: Zunächst macht die Erfolgs- bzw. Misserfolgsquote von Neuprodukten deutlich, wozu Produktmanagement benötigt wird (Abschn. 2.1). In einem zweiten Schritt werden anhand des betriebswirtschaftlichen Produkt-Lebenszyklus die Aufgaben des Produktmanagements skizziert (Abschn. 2.2). Diese Aufgaben können entweder von der Unternehmensleitung oder von der Rolle der Produktmanagerin wahrgenommen werden. Letztere hat sich im Laufe der vergangenen 90 Jahre in bestimmten Situationen aus der Rolle der Unternehmensführung ausdifferenziert und professionalisiert (Abschn. 2.3). Mit der Existenz einer eigenständigen Rolle einer Produktmanagerin stellen sich die Fragen, was diese Rolle können muss und wie sie diese Kompetenzen erlernt (Abschn. 2.4). Weiterhin muss geklärt werden, wie eine eigenständige Rolle „Produktmanagerin“ in die Organisationsstruktur eines Unternehmens integriert wird (Abschn. 2.5). Mit diesen fünf Aspekten, welche die Verantwortung, Aufgaben, Kompetenzen und Organisation des Produktmanagements definieren, soll das in diesem Buch zugrunde gelegte Verständnis des Produktmanagements dargelegt werden.

2.1 Zweck des Produktmanagements

Die Fragestellung, wozu Produktmanagement benötigt wird und worin dessen spezifischer Beitrag liegt, lässt sich durch einen Blick auf die Erfolgsquote von Neuprodukten am Markt beantworten.

Bei der Frage nach der Misserfolgsquote von Neuprodukten am Markt wird in Diskussionen vielfach die Zahl 80–90 % angeführt. Diese hohe Zahl, die aus Veröffentlichungen aus den frühen 60er Jahren stammt (vgl. O'Meara 1961; Schorr 1961), lässt sich jedoch durch empirische Studien nicht belegen (vgl. Castellion und Markham 2012).

Zunächst darf die Erfolgsrate von Produkten nicht mit der Erfolgsrate von Produktideen in den frühen Phasen des Innovationsprozesses verwechselt werden. So wird oft die Studie Stevens und Burley (1997) zitiert, dass von 3000 Produktideen gerade einmal zwei Ideen (0,07 %) zu marktfähigen Produkten führen. Ähnlich kommt die Studie von IDEO zum Ergebnis, dass für 12 verkaufbare Spielzeuge in einem Designstudio insgesamt 4000 Produktideen (0,3 %) erforderlich waren (Sutton 2007, S. 10). Die deutsche Kienbaum-Studie zu derselben Fragestellung, wie viele Ideen für vermarktbare Produkte erforderlich sind, resümiert eine Erfolgsrate von 52 Produkten aus 1919 Produktideen (2,7 %) (vgl. Berth 1993; Horton 2012). Die genannten Studien belegen jedoch weniger eine hohe Misserfolgsrate von Produkten als vielmehr einen erfolgreichen Ideen-selektionsprozess vor der Markteinführung.

Von einem Misserfolg von Neuprodukten soll hier folglich nur gesprochen werden, wenn das Produkt innerhalb eines Zeitraums von maximal drei Jahren nach Markteinführung die anvisierten Umsatz- und Profitabilitätsziele nicht erreicht hat. Diese Definition macht „Produkt-Misserfolg“ unabhängig von der unternehmerischen Entscheidung, ob diese Produkte in der Folge eliminiert oder aus bestimmten Gründen im Portfolio belassen werden. Ferner lässt dieses Verständnis unberücksichtigt, wie realitätsnah die jeweiligen Umsatz- und Profitabilitätsziele zeitlich und quantitativ gesetzt wurden. Im Hinblick auf die oben zitierten Studien ist also nicht die Anzahl der Ideen maßgebend, sondern der Markterfolg der Produkte.

Gemessen an dieser Definition liegt die Erfolgsquote von Neuprodukten am Markt in der Studie des „Industrial Research Institutes“ bei 50 %¹ (vgl. Stevens und Burley 1997), in der IDEO-Studie bei 16,7 %² (vgl. Sutton 2007) und bei

¹ein von zwei auf dem Markt eingeführten Produkte erreichten ihre definierten Ziele nicht.

²10 von 12 auf dem Markt eingeführten Produkte erreichten ihre definierten Ziele nicht.

der Kienbaum-Studie bei 15,9 %³ (vgl. Berth 1993; Horton 2012). In anderen empirischen Studien zu Misserfolgsquoten von Neuprodukten am Markt liegt diese im Mittelwert zwischen 35 % und 45 %. Das bedeutet, dass 4 von 10 im Markt eingeführte Neuprodukte (40 %) ihre Umsatz- und Profitabilitäts-erwartungen nicht erfüllen. Invers betrachtet erreichen also im Durchschnitt 6 von 10 auf dem Markt befindliche Neuprodukte (60 %) ihre Umsatz- und Profitabilitätsziele (vgl. Booz Allen Hamilton 1968, 1982; Crawford 1977, 1987; Page 1993; Griffin 1997; Cooper et al. 2004a, b, c; Edgett 2010; Edgett und Cooper 2012; Crawford und Benedetto 2014; Lee und Markham 2016; Cooper 2017).

Exemplarisch für diese Forschungsergebnisse sollen hier die Studien von Robert G. Cooper und Scott J. Edgett bei über 200 US-amerikanischen Unternehmen genauer betrachtet werden (vgl. Edgett 2010; Edgett und Cooper 2012; Cooper 2017). Bei den untersuchten Unternehmen haben im arithmetischen Mittelwert etwa 45 % der Neuprodukte die an sie gestellten Umsatz- und Profitabilitätsziele nicht erreicht. Interessant ist jedoch an diesen Studien nicht allein der Durchschnittswert, sondern die Verteilung der Werte. Es lassen sich nämlich wiederholt die besten 25 % der Unternehmen klar unterscheiden von „dem Rest“. Diese Segmentierung wird auch durch die oben erwähnten PDMA-Studien bei anderen Unternehmen bestätigt (vgl. Lee und Markham 2016). Die Differenzierbarkeit von „guten“, „mittelmäßigen“ und „schlechten“ Unternehmen bei der Markteinführung von Neuprodukten weist darauf hin, dass Produkterfolg weniger dem Zufall als vielmehr unternehmerischen Praktiken zugeschrieben werden kann (vgl. Abb. 2.1).

In anderen Worten kann ein gutes und richtiges Management von Produkten die Wahrscheinlichkeit des Markterfolgs deutlich erhöhen. Dieses Management von Produkten beginnt idealerweise vor der Markteinführung mit der Findung und Selektion der Produktideen. Es kann jedoch – mit begrenzterem Gestaltungsspielraum – auch nach der Markteinführung den Produkterfolg beeinflussen. Mit diesen Feststellungen ist bereits der Zweck des Produktmanagements beschrieben:

Zusammenfassung. Der Zweck des Produktmanagements

Der Zweck des Produktmanagements besteht darin, Produkte über ihren Lebenszyklus hinweg am Markt erfolgreich zu machen und erfolgreich zu halten. Dies ist nicht selbstverständlich, sondern eine unternehmerische Aufgabe, da durchschnittlich 4 von 10 Produkten am Markt ihre Umsatz- und/

³28 von 176 auf dem Markt eingeführten Produkte.

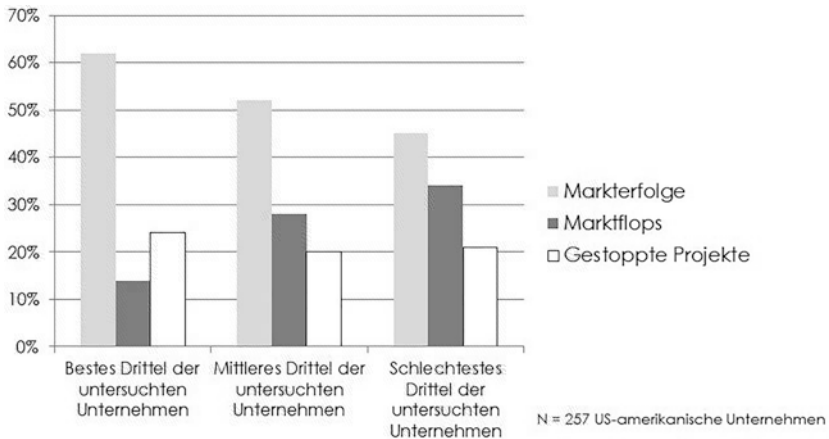


Abb. 2.1 Erfolgsquote von Neuprodukten am Markt (vgl. Edgett 2010)

oder Profitabilitätsziele nicht erreichen. In anderen Worten hat eine Produktmanagerin die Aufgabe der Unternehmensführung auf der Ebene eines Produkts, einer Produktlinie oder eines Produktportfolios (vgl. Lennertz 2006; Albers und Herrmann 2007; Geracie und Eppinger 2013; Gaubinger et al. 2015; Haines 2014; Hofbauer und Sangl 2017; Haines 2019; Matys 2018).⁴ ◀

2.2 Aufgaben des Produktmanagements

Die Aufgaben, die erforderlich sind, um diesen Zweck wirksam zu erfüllen, lassen sich am besten anhand des betriebswirtschaftlichen Produkt-Lebenszyklus darstellen, der in unterschiedlichen Monographien unterschiedlich detailliert und segmentiert wird (vgl. Gorchels 2011; Geracie und Eppinger 2013; Crawford und Benedetto 2014; Haines 2014; Cooper 2017; Matys 2018; Haines 2019).

⁴Andere Autoren definieren Produktmanagement enger als Marktanalyse und die Gestaltung des Marketings für ein Produkt oder eine Produktlinie (vgl. Lehmann und Winer 2004; Großklaus 2009; Herrmann und Huber 2013; Pepels 2017; Steinhardt 2017; Aumayer 2019). Dies wird hier lediglich als eine – wenn auch zentrale – Aufgabe des Produktmanagements verstanden.