



KENNE DEINEN KUNDEN!

DEZENTRALISIERUNG DES PRODUKTMANAGEMENTS IN DER TECHNOLOGIEBRANCHE

Ausgangssituation – stark zentralisiertes Produktmanagement führte zu großer Kundendistanz

Das Produktmanagement und die -entwicklung eines der weltweit führenden Hersteller für Leuchtmittel waren stark zentralisiert. Dies hatte zur Folge, dass zentral entwickelte Produkte oftmals nicht den Regularien oder Anforderungen der Märkte entsprachen, für die sie letztlich vorgesehen waren. Ein Austausch, bzw. Know-how Transfer zwischen den Märkten hat praktisch nicht stattgefunden. Außerdem führte eine unklare Rollenverteilung zu Dopplungen in der Kundenakquisition und somit einem uneinheitlichen Kundenauftritt.

Projektansatz – Mit dem Ohr beim Kunden – Dezentralisierung des Produktmanagements

Zuerst wurden die Aufgaben des Produktmanagers und zukünftige Innovationsanforderungen klar definiert. Darauf basierend wurde eine top-down und bottom-up Kapazitätsanalyse angefertigt und durch ein Benchmarking mit Wettbewerbern verglichen. Diese Gegenüberstellung zeigte eine deutlich zu große Anzahl von zentral aufgehängten Produktmanagern. Um das Ziel der stärkeren Dezentralisierung zu erreichen, wurden die Märkte anhand klar definierter Kriterien (e.g. Volt Zahl, Löhne, Grad der Innovation) neu bewertet. Daraus resultierte eine neue Gruppierung von Ländern mit ähnlichen Anforderungen und die zentralen Überkapazitäten konnten so dezentral in einzelne Märkte verlagert werden. Diese Nähe zum lokalen Markt ermöglichte eine bessere Marktkennntnis, schnellere Reaktionszeiten und kürzere Produktzyklen.

Erkenntnis – internationales Produktmanagement: so zentral wie möglich und so dezentral wie nötig

Die Globalisierung stellt Unternehmen vor die Herausforderung, die regionalen Unterschiede und speziellen Bedürfnisse von einzelnen Märkten zu berücksichtigen. Ein zu stark zentralisiertes Produktmanagement erschwert dies maßgeblich. Dezentralisierung und damit mehr regionale Verantwortung sowie lokale Produktkenntnisse können die Antwort auf das Problem sein. Jedoch gilt es stets den Spagat zwischen Kosten- und Komplexität sowie notwendiger Marktnähe für jedes Unternehmen zu definieren und individuell umzusetzen.

Ergebnis

1. Schnellere Produktinnovationen durch unmittelbare Marktpräsenz und damit besseres Kundenverständnis
2. Kostenersparnis durch die Verschlinkung der Produktmanagement- Organisation und einem marktübergreifenden Know-how Transfer
