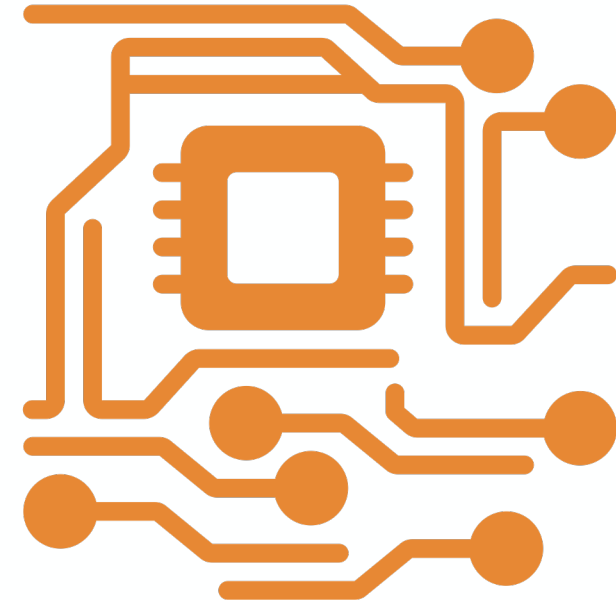


Case Study “Effizienzsteigerung und Entlastung im Produktmanagement”

Ineffiziente Prozesse und eine unstrukturierte Verteilung von Arbeitsaufgaben können in einem Unternehmen dazu führen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem bestimmten Bereich überlastet sind und die Produktivität nicht gewährleistet werden kann – dies traf auch auf die Mitarbeitenden des Produktmanagements eines Unternehmens in dieser Case Study zu. Die Mitarbeiter*innen im Produktmanagement zu strategischen Entscheidungen zu befähigen, sie von fachfremden Aufgaben zu entlasten und damit auf ihr eigenes Zuständigkeitsfeld zu fokussieren, stand in diesem Beratungsprojekt deshalb im Fokus.

→ Case Study von
Juliane Rink, Christoph Dill, Manuel Immler & Karl Finke



Ausgangssituation

Eine Distributionsfirma für Elektronikzubehör mit Hauptsitz im Schwarzwald kam auf lumanaa zu, um die Produktmanager*innen zu stärken und so das Produktmanagement des Unternehmens zu fokussieren. Die Mitarbeiter*innen im Produktmanagement waren mit zu vielen Aufgaben überladen, weil sie z.B. auch Retouren bearbeiten oder teilweise Logistik übernehmen mussten.

Wie so häufig hatte sich aus einer zusammenwachsenden Struktur eine ineffiziente Doppelung von Aufgaben in den verschiedenen Produktbereichen ergeben. Früher waren die verschiedenen Produktlinien eigenständige Entitäten mit eigenem Vertrieb und eigener Buchhaltung. wurden die Bereiche zusammengefasst. Flächenvertrieb und Buchhaltung agieren seitdem übergreifend, andere Aufgaben werden weiter dezentral organisiert.

Das breite Spektrum an Produkten hatte dazu geführt, dass diese Aufgaben an zu vielen verschiedenen Stellen und auf jeweils unterschiedliche Weise erledigt wurden, so dass die Produktmanager*innen sich nicht auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren konnten.

Parallel zu unserem Beratungsprojekt lief im Unternehmen ein großes Kulturprojekt unter dem Titel „EGO“, das Bereiche zusammenbringen und Prozesse optimieren sollte. Mit unserem Projekt ergaben sich Wechselwirkungen, weil gerade viele Dinge im Unternehmen passieren.

Problemstellung

Bisher arbeitete das Produktmanagement mit den Produkten, die die Hersteller anbieten, befand sich also in einer eher passiven Situation.

Das Ziel unseres Trainings war, die Produktmanagement-Teams in eine aktive Rolle zu entwickeln, die sie befähigt, Entscheidungen zu treffen, für diese zu argumentieren und dem Management Empfehlungen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens geben zu können.

Das erfordert einen wirklichen Rollenwechsel und somit ein neues Selbstverständnis der Produktmanager*innen: Sie sollen sich im Laufe des Projekts von Ausführenden, zu proaktiv vorschlagenden und strategisch denkenden Mitarbeiter*innen entwickeln. Damit geht eine große Unsicherheit einher. Unsere Aufgabe als Coaches und Trainer*innen ist es, neben dem inhaltlichen Input zu erklären, wann Details erforderlich sind und wann oberflächlichere Betrachtungen ausreichen. Um sich in der neuen Rolle abzusichern, werden die ersten Ausarbeitungen in einem solchen Transformationsprozess erfahrungsgemäß zu detailliert. Dann sind wir erfahrene Mitstreiter*innen, die die nötige (methodische) Sicherheit vermitteln können.

Vorgehen im Projekt

Kick-Off Ende Oktober

Mit allen Produktmanager*innen, dem Management und dem Vertriebschef haben wir in einem Vor-Ort-Meeting mit etwa 40 Personen den Startschuss für das Projekt gegeben. In dem Workshop mit den Produktline-Managern, den Führungskräften für die neun Produktbereiche stellten wir uns gemeinsam Fragen wie:

Warum sollen wir die einen Produkte favorisiert in den Markt bringen? Und die anderen nicht? Um solche Entscheidungen zu treffen, braucht es eine Datengrundlage als Gerüst. Diese galt es im Laufe des Projekts gemeinsam mit den Produktmanagement-Teams im Unternehmen zu erarbeiten.

Struktur der Trainings-Module

Im weiteren Verlauf haben wir vor allem auf Remote-Formate gesetzt: Das Kernstück war ein **wöchentliches digitales Townhall-Meeting** mit inhaltlichem Input. Jede Woche haben wir in jeweils zwei Stunden eine Methode wie z.B. die SWOT-Analyse oder die Produkt-Live-Cycle-Analyse erläutert, die das Team sich im Laufe der Woche vertiefend und an konkreten Beispielen erarbeitete und fortan dauerhaft anwenden kann.

Ergänzend haben wir vor allen Dingen zwei digitale Tools eingesetzt:

- Auf einem **Miro-Board** haben wir Vorlagen und zu bearbeitende Arbeitsblätter zur Verfügung gestellt.
- Die **Lern-App Flourister** haben wir zur Vertiefung der Themen nach dem mündlichen Input in den Townhall-Meetings mit weiteren Inhalten gefüttert. Die App erlaubt zudem, den Fortschritt der Gruppen zu tracken und zu sehen, ob alle gut vorankommen oder ob jemand Unterstützung braucht.

Als weiteres regelmäßiges Format gab es wöchentliche Einzelcoachings für jede Produktgruppe mit je einem Coach. Die unterschiedlich großen Kleingruppen hatten jeweils drei Stunden Zeit für eine Status-Abfrage: Was ist schon ausgefüllt auf dem Miro-Board? Gab es Missverständnisse? Hakt es irgendwo? Gibt es noch Detailfragen?

Zum Glück hatten wir in diesem Projekt ein sehr technik-affines „Publikum“, das Spaß an den digitalen Tools hatte. Wenn ein Team dies nicht gewohnt ist, kann das für den Verlauf und die Gewichtung der verschiedenen Formate durchaus eine Rolle spielen.

Lernmodule für die einzelnen Produktbereiche

In jedem Monat stand ein Modul mit einem Oberthema auf der Agenda. Exemplarisch stellen wir hier eine Übersicht für das erste der jeweils vierwöchigen Module vor.

Woche 1

Die Arbeit in dieser Woche war zunächst nach innen gerichtet war, um zu analysieren, was der Status quo ist, was im Unternehmen schon vorhanden ist, worauf wir nun aufbauen können. Mit Hilfe einer ABC-Analyse haben wir die Produkte eingeteilt. Zudem lieferte eine SWOT-Analyse Antworten auf folgende Fragen: Wo stehen wir als Unternehmen? Wo stehen wir als Produktgruppe bei Endrich?

Woche 2

Nun richteten wir den Blick wieder nach außen und beschäftigten uns mit den Zielgruppen. Um herauszuarbeiten, wer die Produkte kauft und nutzt, erstellten wir Personas für die Bereiche.

Eine BCG-Matrix lieferte die Außenbetrachtung der eigenen Produkte: Wie kommen die Produkte am Markt an?

Woche 3

Der Blick auf den Markt wurde noch weiter: Wer ist unser Markt? Wer sind unsere Wettbewerber? Was tun die? Wie positionieren die sich? Was können die besser? Wo haben wir die Nase vorn?

Entscheidend sind aber auch Fragen danach, wie die die jeweiligen Märkte funktionieren, in denen wir uns bewegen. Denn verschiedene Marktsegmente „ticken“ sehr unterschiedlich. Jedes Segment hat eigene Charakteristika, eine andere Konkurrenzsituation und ein anderes Tempo. Je genauer man diese betrachtet, desto konkretere Rückschlüsse lassen sich für das eigene Unternehmen ziehen. Möchte man sich dem Tempo eines bestimmten Marktsegments überhaupt aussetzen? Sind Blindauktionen, die im Automotive Markt, der große Mengen unserer Produkte abruft, üblich sind ein notwendiges Übel? Oder wollen wir uns bewusst dagegen entscheiden, diesen Markt zu beliefern?

Woche 4

Hier warfen wir mit Hilfe der Szenario-Technik den Blick in die Zukunft, um uns über Trends und Zukunftsaussichten bewusst zu werden. Im 1. Schritt ging es darum, Wissen zu sammeln und Daten zu erfassen. Im 2. Schritt muss das gesammelte Wissen dann wieder fokussiert werden, um die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Diese sind die Basis, um Handlungsempfehlungen ableiten und diese in konkrete Maßnahmen überführen zu können. Je konkreter, desto besser.

Ein Beispiel: Unsere Lieferzeit beträgt 8,5 Tage, der Wettbewerb liefert in 3,4 Tagen. Wollen wir uns auf den Preiskampf einlassen? Verabschieden wir uns aus einem Marktbereich? Oder suchen wir einen anderen Zugang?

Modulabschluss

Dieser findet vor Ort statt. Jedes Modul ist somit eine Kombination aus digitalen Angeboten und Vor-Ort-Terminen. Ein großes Plus ist die freie Zeiteinteilung bei nur zwei festen Terminen pro Woche. Der Face-2-Face-Austausch bei den Vor-Ort-Terminen ergänzt die digitalen Formate und schafft Zusammenhalt.

Ziel

Zum Ende des Geschäftsjahrs (und des Projekts) ist ein Abschluss-Meeting vor Ort geplant, um den Plan für das kommende Jahr zu verabschieden. Dieser umfasst eine Empfehlung an Vertrieb und Management, wie sich der Bereich Produktmanagement für das künftige Kalenderjahr und die nächsten drei Jahre neu aufstellen sollte und die nächsten konkreten Schritte, die zusammen mit dem Vertrieb unternommen werden, um die Ziele für das Geschäftsjahr zu erreichen – ganz lebenspraktisch!

Ergebnis und nächste Schritte

Eine wichtige Transformation hat stattgefunden: Wir sind von einfachen Allgemeinplätzen zu sehr konkreten Maßnahmen gekommen. Die Teams haben im Training gelernt, ihre Ziele immer noch weiter zu schärfen.

Das Abschlusspapier wurde zum Projektende dem Vertrieb und dem Management präsentiert und bildete die Diskussionsgrundlage für die neue Ausrichtung. Das Management trifft dann die Entscheidung, wünschte sich aber, dass das Produktmanagement sie dabei berät, da sie die Expert*innen für ihre jeweiligen Produktbereiche sind. Die Geschäftsleitung wollte die Teams befähigen, selbst Akzente zu setzen, eigene Vorstellungen und Ziele formulieren zu können.

- Im den aufeinander aufbauenden Modulen haben die Produktmanager*innen die Methoden anwenden gelernt. In den immer wiederkehrenden Prozessen können sie auf dieses Wissen auch in der Zukunft zurückgreifen und die Methoden eigenständig einsetzen.
- Das Material bleibt verfügbar. Im Projekt wurde ein sehr umfassendes Arbeitsdokument erstellt: Warum agieren wir, wie wir agieren? Dieses stellt eine grundlegende Dokumentation und fundierte Entscheidungsgrundlage dar. Sowohl die Arbeitsblätter wie die Zeitstreifen können immer wieder verwendet werden.
- All die erarbeiteten Inhalte sind nie endgültige Wahrheiten: Vielleicht stellen wir in fünf Monaten fest, dass die Annahmen falsch waren? Dann können auf Basis der erarbeiteten Ergebnisse neue Schlüsse gezogen und neue Maßnahmen angewendet werden .

Das Projekt war für uns ein großer Erfolg, da immer wieder Teilnehmende offen auf uns zukamen und uns von ihren Sorgen und Bedenken im Bezug auf das neue Vorgehen berichtet haben. Doch aufgrund der starken Unterstützung durch das Management und intensivem Austausch, ist es uns gelungen Menschen nachhaltig zu befähigen.



Beraterin für den Weg vom Markt zum Kunden

Meine Leistungen

Nachhaltige
Strategie &
Zukunftssicherung

Produkt-
management,
Business
Development

Strategisches
Marketing

Strategische
Kommunikation

Kommunikation im
Rollout

Meine Erfahrung

- **Beraterin**
Lumanaa GmbH & Co. KG, Stuttgart
- **Digital Consultant divia GmbH**
Marktangangsberatung und Unterstützung,
Stuttgart und Berlin
- **Diverse Erfahrungen**
und erfolgreiche Produkt- &
Marketeinführungen mit Konzernen und
Startups, Digitalisierung und
Automatisierung von Vertriebs- und
Marketingprozessen, Workshops,
Schulungen und Enablement

Juliane Rink

Master of Rhetoric

Beraterin bei der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANA



LUMANAA



Zukunftsfähige Prozesse und Produkte gestalten

Meine Leistungen

User Experience
Design

Graphic Recording

Design Thinking

Produkt-
management,
Business
Development

Nachhaltige
Strategie &
Zukunftssicherung

Meine Erfahrung

- **Berater, Designer**
Lumanaa GmbH & Co. KG, Weingarten / Coburg
- **Designer**
Selbstständig, Allgäu
- **Produktdesigner**
Brandis Industrial Design Nürnberg
- **Produktdesigner**
Teams Design, Esslingen / Chicago

Manuel Immler

Master Eco-Social Design

Gründer & Gesellschafter der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANAÄ



Berater und Innovationslotse für den Weg in die Zukunft

Meine Leistungen

Nachhaltige
Strategie &
Zukunftssicherung

Produkt-
management,
Business
Development

Strategisches
Marketing

Agile Produkt-
entwicklung

Meine Erfahrung

- **Berater**
Lumanaa GmbH & Co. KG
- **Marketing Manager**
Lumanaa GmbH & Co. KG
- **Promotionsstudent**
Universität Leipzig, Lehrstuhl für Sächsische
und Vergleichende Landesgeschichte
- **Marktbearbeitungsstrategie**
- **Digitalisierung und Automatisierung von
Vertriebs- und Marketingprozessen**

Karl Finke

M.A. Ed.

Berater bei der lumanaa GmbH & Co. KG

LUMANAÄ

Impressum

Lumanaa GmbH & Co. KG

Altdorfstraße 6
88250 Weingarten

Tel: 0751 / 5575456

info@lumanaa.de
www.lumanaa.de