

VEREIN
DEUTSCHER
INGENIEUREProduktmanagement
Implementierungsmodell für Unternehmen
Product management
Implementation model for companiesVDI 4520
Blatt 3 / Part 3Ausg. deutsch/englisch
Issue German/English*Die deutsche Version dieser Richtlinie ist verbindlich.**The German version of this standard shall be taken as authoritative. No guarantee can be given with respect to the English translation.*

Inhalt	Seite	Contents	Page
Vorbemerkung	2	Preliminary note.....	2
Einleitung.....	2	Introduction.....	2
1 Anwendungsbereich.....	3	1 Scope.....	3
2 Normative Verweise.....	4	2 Normative references.....	4
3 Begriffe	4	3 Terms and definitions	4
4 Abkürzungen.....	4	4 Abbreviations.....	4
5 Implementierungsmodell für Produktmanagement	4	5 Implementation model for product management	4
5.1 Zielsetzung und Aufbau des Modells.....	4	5.1 Objective and structure of the model.....	4
5.2 Implementierungsmechanik	5	5.2 Implementation mechanics	5
6 Einflussfaktoren auf die Implementierung.....	6	6 Factors influencing implementation	6
6.1 Einflussfaktor – Produktkomplexität	6	6.1 Influencing factor – Product complexity.....	6
6.2 Einflussfaktor – Marktkomplexität	8	6.2 Influencing factor – Market complexity.....	8
6.3 Einflussfaktor – Geschäftstypologie	9	6.3 Influencing factor – Business typology	9
6.4 Einflussfaktor – Unternehmensstrategie.....	11	6.4 Influencing factor – Corporate strategy.....	11
6.5 Einflussfaktor – Organisation und Ressourcen	12	6.5 Influencing factor – Organisation and resources	12
7 Stellhebel für die Implementierung	13	7 Levers for implementation.....	13
7.1 Stellhebel 1 – Prozesse und Arbeitsteilung im PM-Prozess	14	7.1 Lever 1 – Processes and division of labour in the PM process	14
7.2 Stellhebel 2 – Produktmanagementtypologie	24	7.2 Lever 2 – Product management typology.....	24
7.3 Stellhebel 3 – Organisatorische Verankerung.....	29	7.3 Lever 3 – Organisational anchoring	29
7.4 Stellhebel 4 – PM-Persönlichkeit.....	35	7.4 Lever 4 – PM personality.....	35
8 Bauplan zur Organisation des Produktmanagements	38	8 Blueprint for the organisation of product management	38
8.1 Bestandteile des PM-Bauplans	38	8.1 Components of the PM construction plan	38
8.2 Schritte zum PM-Bauplan.....	40	8.2 Steps to the PM blueprint.....	40
8.3 Allgemeine Erfolgsfaktoren.....	41	8.3 General success factors.....	41
9 Notwendiger Veränderungsprozess zur Einführung.....	42	9 Necessary change process for the introduction.....	42
9.1 Umsetzung des PM-Bauplans	42	9.1 Implementation of the PM blueprint.....	42
9.2 Veränderungen durch die Umsetzung.....	44	9.2 Changes through implementation	44
9.3 Erfolgsfaktoren für die Umsetzung.....	45	9.3 Success factors for implementation	45
9.4 Dauer der Implementierung	45	9.4 Duration of the implementation.....	45
Anhang Veränderungsprozess zur Umsetzung des PM-Bauplans.....	48	Annex Change process to implement the PM blueprint	50
Schrifttum	52	Bibliography	52

VDI-Gesellschaft Produkt- und Prozessgestaltung (GPP)
Fachbereich Technischer Vertrieb und ProduktmanagementVDI-Handbuch Technischer Vertrieb und Produktmanagement
VDI-Handbuch Produktentwicklung und Konstruktion

Vorbemerkung

Der Inhalt dieser Richtlinie ist entstanden unter Beachtung der Vorgaben und Empfehlungen der Richtlinie VDI 1000.

Alle Rechte, insbesondere die des Nachdrucks, der Fotokopie, der elektronischen Verwendung und der Übersetzung, jeweils auszugsweise oder vollständig, sind vorbehalten.

Die Nutzung dieser Richtlinie ist unter Wahrung des Urheberrechts und unter Beachtung der Lizenzbedingungen (www.vdi.de/richtlinien), die in den VDI-Merkblättern geregelt sind, möglich.

Allen, die ehrenamtlich an der Erarbeitung dieser Richtlinie mitgewirkt haben, sei gedankt.

Eine Liste der aktuell verfügbaren und in Bearbeitung befindlichen Blätter dieser Richtlinienreihe sowie gegebenenfalls zusätzliche Informationen sind im Internet abrufbar unter www.vdi.de/4520.

Einleitung

Die Richtlinie ist ein Arbeitsergebnis des VDI-Fachausschusses „Produktmanagement“. Diese Richtlinie ist eine Ergänzung zur Richtlinie VDI 4520 Blatt 1, in der im Rahmen einer Einführung die Grundlagen für ein umfassendes Verständnis von Produktmanagement gelegt wurden.

Diese Richtlinie beschäftigt sich mit der Frage, wie Produktmanagement im Unternehmen implementiert werden kann. Tatsächlich finden sich in der Praxis zum Teil sehr unterschiedliche Ausprägungsformen von Produktmanagement. Die Frage danach, welche Form die passende ist, hängt stark davon ab, auf welches Branchenumfeld und welche unternehmerische Zielsetzung das Produktmanagement trifft. Die Literatur liefert zur Implementierung von Produktmanagement nur sehr wenige Anhaltspunkte. Diese Richtlinie stellt einen Leitfaden dar, anhand dessen sich ein Unternehmen strukturieren und schrittweise durch die Fragestellungen für den Aufbau oder die Optimierung von Produktmanagement heranzuarbeiten kann.

Im ersten Teil dieser Richtlinie wird ein Implementierungsmodell vorgestellt, dessen Ziel es ist, zu einem Bauplan für ein optimales Produktmanagement (PM) zu gelangen. Dieser PM-Bauplan leitet sich dabei aus einer Reihe von Einflussfaktoren und Stellhebeln ab (siehe Bild 1). Hierbei gilt die Annahme, dass das Optimum unternehmensspezifisch ist und sich über die Zeit hinweg parallel zum Unternehmen entwickeln muss.

Preliminary note

The content of this standard has been developed in strict accordance with the requirements and recommendations of the standard VDI 1000.

All rights are reserved, including those of reprinting, reproduction (photocopying, micro copying), storage in data processing systems and translation, either of the full text or of extracts.

The use of this standard without infringement of copyright is permitted subject to the licensing conditions (www.vdi.de/richtlinien) specified in the VDI Notices.

We wish to express our gratitude to all honorary contributors to this standard.

A catalogue of all available parts of this series of standards and those in preparation as well as further information, if applicable, can be accessed on the Internet at www.vdi.de/4520.

Introduction

The standard is a working result of the VDI Technical Committee “Product Management”. This standard is a supplement to the standard VDI 4520 Part 1, in which the foundations for a comprehensive understanding of product management were laid as part of an introduction.

This standard deals with the question of how product management can be implemented in a company. In practice, there are in fact very different forms of product management. The question of which form is the most suitable depends very much on the industry environment and the entrepreneurial objectives of product management. The literature provides very little guidance on the implementation of product management. This standard is a guideline that a company can use to structure and gradually work its way through the issues involved in setting up or optimising product management.

The first section of this standard presents an implementation model with the aim to set up a blueprint for optimal product management (PM). This PM blueprint is derived from a series of influencing factors and levers (see Figure 1). The assumption is that the optimum is company-specific and should develop in parallel with the company over time.

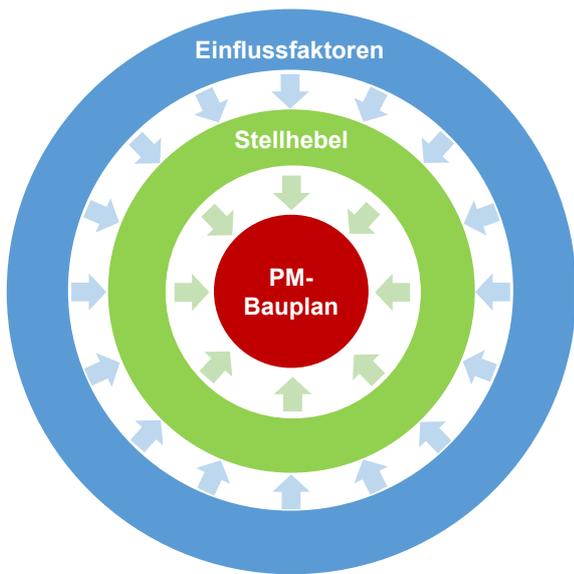


Bild 1. Teil 1 dieser Richtlinie – Das Implementierungsmodell

Der zweite Teil dieser Richtlinie widmet sich der Frage, wie ein solcher Bauplan für ein optimales Produktmanagement im Unternehmen eingesetzt werden kann. Es geht darum, durch einen Veränderungsprozess von einer Istsituation (Ausgangszustand) zu dem angestrebten Sollzustand (PM-Bauplan = Zielbild) zu gelangen (siehe Bild 2).



Bild 2. Teil 2 dieser Richtlinie – Das Management des Veränderungsprozesses

1 Anwendungsbereich

Die Empfehlungen dieser Richtlinie konzentrieren sich auf Hersteller von technischen Produkten und Dienstleistungen, die Funktionen des Produktmanagements in ihrem Unternehmen einrichten oder verbessern möchten.

Die Richtlinie verdeutlicht, welche Einflussfaktoren des Unternehmens auf die Arbeit des Produktmanagements einwirken und welche Gestaltungsmöglichkeiten sich beim Ausdifferenzieren einer Produktmanagementorganisation ergeben. In diesem Sinn wendet sich die Richtlinie insbesondere an folgende Zielgruppen:

- Produktmanagement
- Unternehmensleitung, Inhaber/Inhaberinnen, Management
- Marketing-, Vertriebs- und Entwicklungsleitung
- Personalleitung und -entwicklung

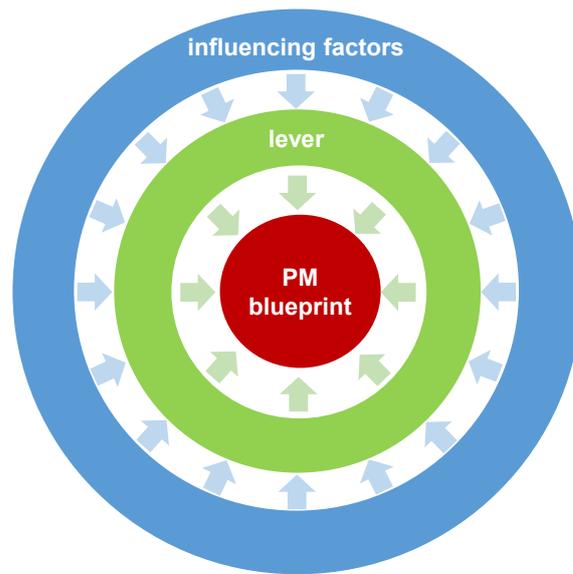


Figure 1. Section 1 of this standard – The implementation model

The second section of this standard is dedicated to the question of how such a blueprint can be used for optimal product management in the company. It is a matter of moving through a process of change from an actual situation (initial state) to the desired target state (PM blueprint = target image) (see Figure 2).



Figure 2. Section 2 of this standard – Managing the change process

1 Scope

The recommendations of this standard focus on manufacturers of technical products and services who wish to establish or improve product management functions in their company.

The standard clarifies which influencing factors of the company have an effect on the work of product management and which design options arise when differentiating a product management organisation. In this sense, the standard addresses the following target groups in particular:

- product management
- corporate management, owners, management
- marketing, sales, and development management
- personnel management and development

- Unternehmensberatung
- Aus- und Weiterbildungseinrichtungen
- Hochschulen mit entsprechenden Studiengängen
- management consultancy
- training and further education institutions
- universities with corresponding study programmes