

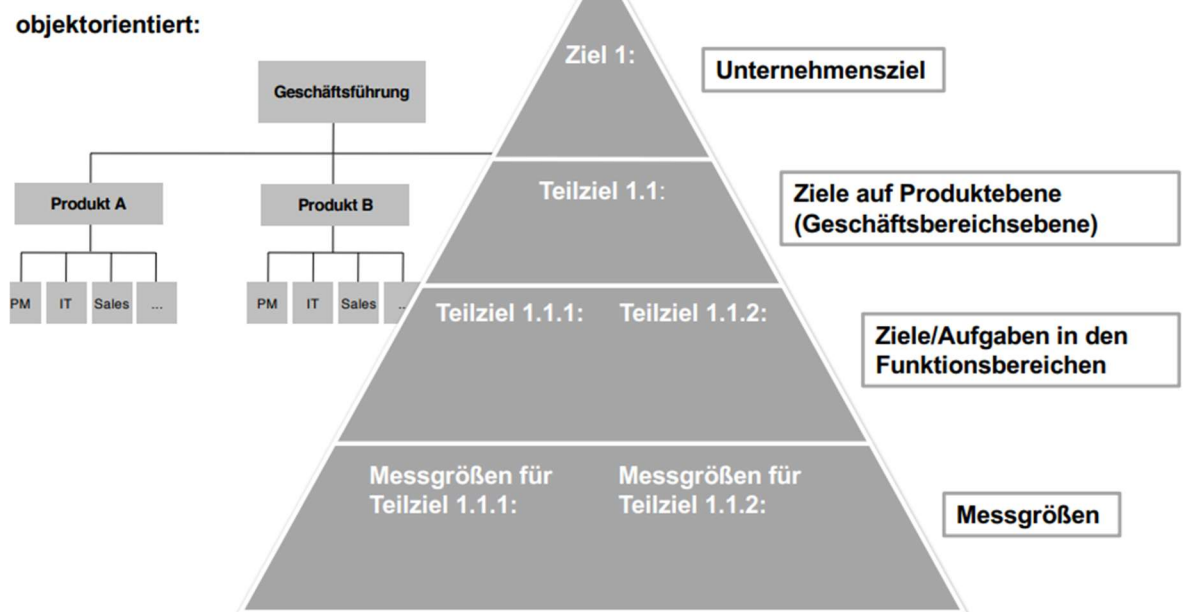
## 2. Strategische Grundlagen des IT/Online-Produktmanagement

Zielorientierung = Ausrichtung auf künftige, anzustrebende Zustände (produktbezogene Ziele)

➔ Setzt sich zusammen aus:

- Konkretisierung/ Operationalisierung
  - Konkretisierung über strategische Ebenen
  - SMART-Prinzip
- Integration des Gesamtunternehmenskontext
- MbO – Management by Objectives
- Erfolgsabhängige Entlohnung im Produktmanagement
- Visionäres Management

Zielpyramide:

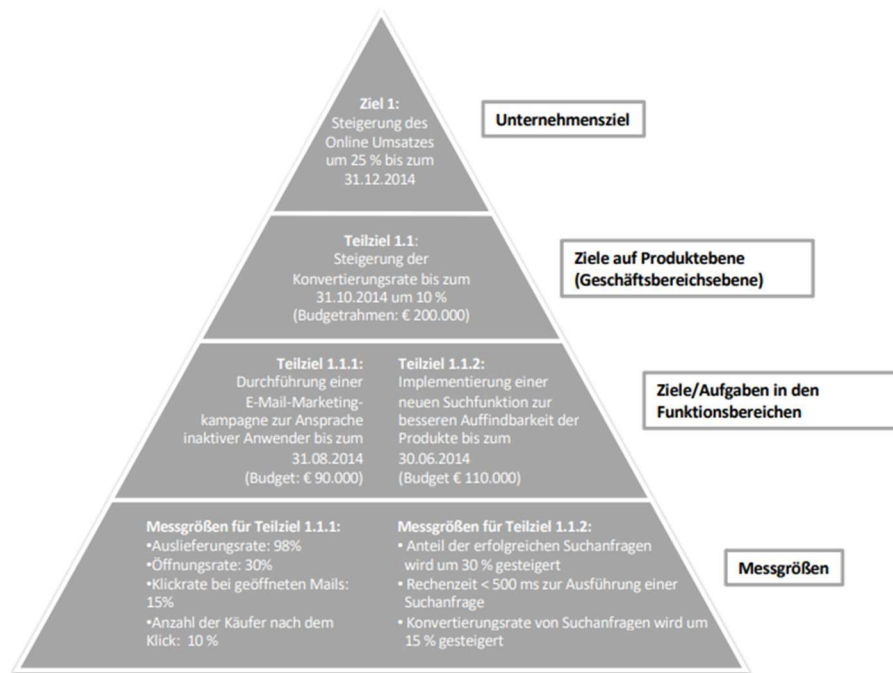


➔ **WICHTIG:** Unternehmensziel als übergeordnetes Ziel

- Darunter Ziele der Produkte
  - Darunter Ziele der Funktionsbereiche
    - Darunter Messgrößen

### SMART Prinzip

Specific	spezifisch/konkret
measurable	messbar
acceptable	akzeptiert
realistic	realistisch
time-scaled	terminiert



Online passiert das alles auf Websites

➔ Unterscheidung in 3 Typen von Websites

- Statische Website (als Informationsmedium)
  - Abruf von Unternehmens- bzw. Produktinformationen.
    - Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens, der Marken und der Produkte
- Interaktive Website (zur Leistungsunterstützung)
  - Erweiterte Kontaktmöglichkeiten zum Unternehmen. Z.B. über Kontaktformulare für Serviceanfragen, der Möglichkeit eines Newsletter-Abonnements u.a.m
    - Kundengewinnung durch individuelle Kontaktmöglichkeit.
  - Abruf von Zusatzinformationen und individuellen Serviceangeboten, z.B. über einen passwortgeschützten Kundenbereich.
    - Kundenbindung durch Zusatznutzen (gesteigerte Kundennähe)
- E-Commerce Website (zur Leistungserstellung)
  - Möglichkeit des Online Shoppings / Serviceabrufs bzw. Vertragsabschlusses
  - Erhöhung der Unternehmenserlöse durch Einbindung des www als Distributionskanals

## Visionäres Produktmanagement

= Orientierung des Produktmanagers und des Produktteams an Werten und Visionen

Mit den Funktionen:

- klares plastisches Bild der Zukunft
- Zukunftsrouten
- Einfach und klar
- Richtungsweisend
- Wertorientiert
- Energiebesetzt

- Stärkung der Selbstmotivation
- Setzen von Prioritäten
- Höhere Kreativität
- Setzen von Zielen

Online-Produktmanagement liegt zwischen Visionärem Produktmanagement und anreizorientiertem Produktmanagement.



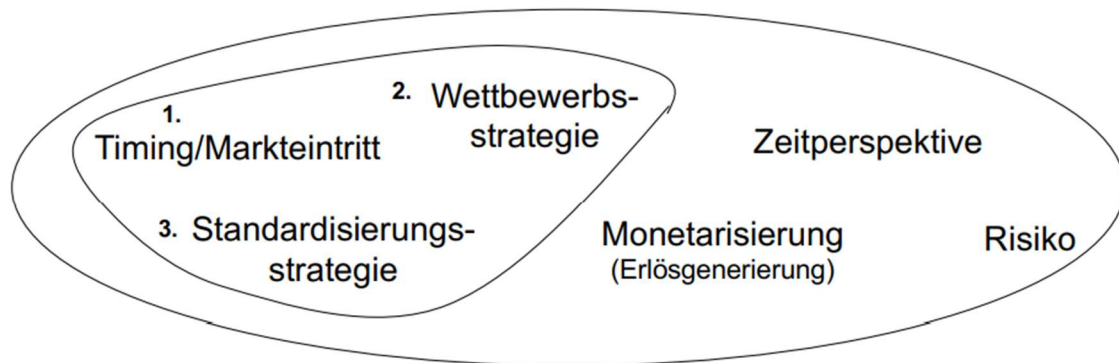
#### Hindernisse für visionäres Online Produktmanagement

- Eingriffe durch Top-Management
- Produktmanager „Mädchen für alles“
- Copycat-Syndrom (CopyPaste)
- Hype-Falle und fehlen einer Produktstrategie

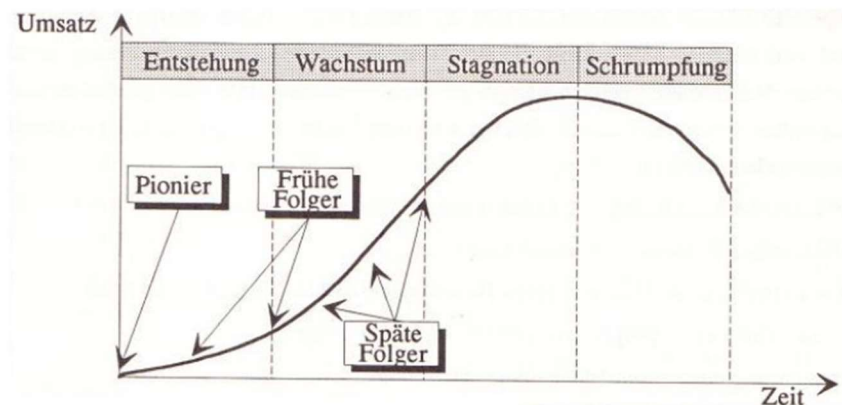
#### Online-Produktstrategie

= lang-/mittelfristig ausgerichtetes Verhaltensprogramm zur Etablierung eines Online-Produkts im Wettbewerb bzw. zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen

## Entscheidungsgegenstände im Rahmen der Online-Produktstrategie



## Timing-Strategien im Online-Produktmanagement (Time-to-Market-Management; Markteintrittsstrategien)



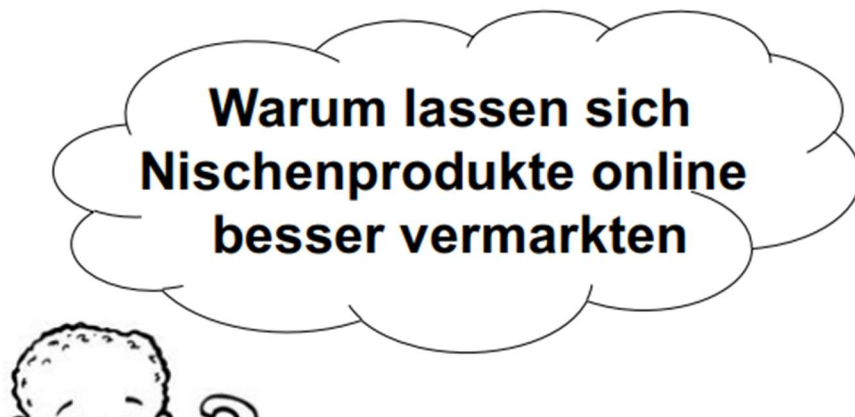
### Wettbewerbsstrategien

= Festlegung der Aktivitäten im Wettbewerb für gegebene Produkt-Markt-Kombinationen bzw. einen gegebenen Markt

Ziel: Realisierung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils gegenüber der Konkurrenz

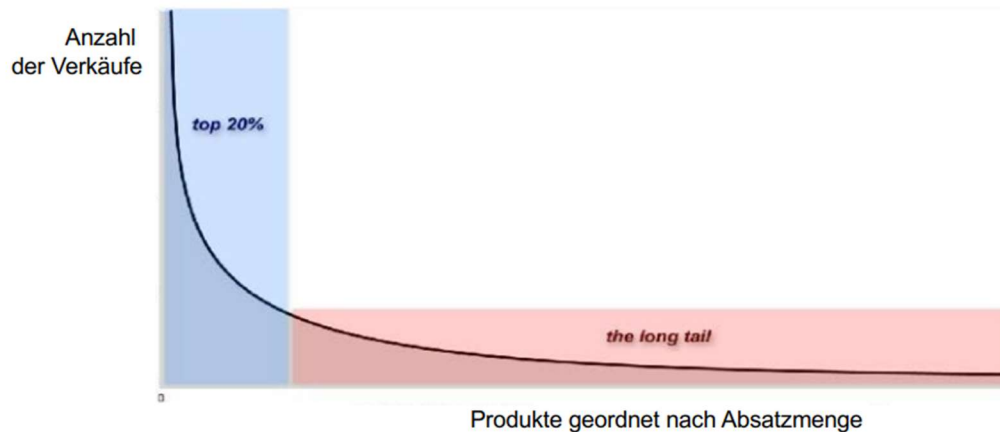
### Wettbewerbsstrategien im Online-Produktmanagement

		Strategischer Vorteil		
		Einzigkeit aus der Sicht des Käufers	Kostenvorsprung	Relative Einzigartigkeit & Kostenvorsprung
Strategisches Zielobjekt	Branchenweit	Differenzierung	Kostenführerschaft	Hybride Strategie
	Beschränkung auf ein Segment	Konzentration auf Schwerpunkte		



## Nischenstrategien durch Long Tail

Online-Produkte im E-Commerce ermöglichen es den Unternehmen, den „Long Tail“ (= „Rattenschwanz der Nischenprodukte“) zu „heben“.



Aufgrund des Einflusses von Netzeffekten und Standards können unterschiedliche Wettbewerbsformen unterschieden werden:

### Zweiteilung des Wettbewerbs:

#### a) Interstandard-Wettbewerb:

= Wettbewerb um die Etablierung eines Standards

(Unternehmen mit zueinander kompatiblen Technologien konkurrieren mit Anbietern inkompatibler Technologien)

⇒ Entwicklung/Analyse von Standardisierungsstrategien

#### b) Intrastandard-Wettbewerb:

= Wettbewerb im Rahmen eines gegebenen Standards

(Konkurrenz zwischen den Unternehmen mit kompatiblen Technologien)

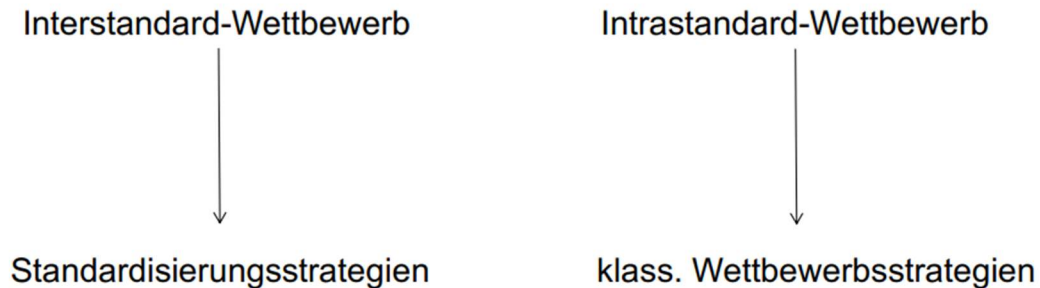
⇒ Entwicklung/Analyse von Wettbewerbsstrategien

Inter- und Intrastandard-Wettbewerb folgen häufig zeitlich aufeinander.

Interstandard: Findung eines Standards, mit konkurrierenden Produkten

Intrastandard: Konkurrenz im Rahmen eines gegebenen Standards

# Verhältnis: Wettbewerbs- vs. Standardisierungsstrategie



Standardisierungsstrategien

= geplante Maßnahmenbündel zur Etablierung (und/oder ggf. Nutzung) eines Standards ▶ Typische Ziele?

## Aktive Standardisierungsstrategien:

Monopolstrategie

- Standard soll im Alleingang durchgesetzt/etabliert werden
- Zugang zum Standard wird nicht ermöglicht (auch keine Lizenzvergabe)
- hohes Risiko mit erheblichen Renditechancen (Monopolstellung)

Vergabestrategie

- Standard soll im Alleingang durchgesetzt/etabliert werden
- Dritten werden Nutzungsrechte/Lizenzen an der Technologie eingeräumt
- mittleres Risiko mit mittleren Renditechancen

Sponsorstrategie

- Aushandlung eines Standards innerhalb eines Standardisierungsgremiums.
- Ziel: eigene Technologie in die Standardspezifikation einbringen
- geringes Risiko/vergleichsweise geringe Renditeaussichten

## Passive Standardisierungsstrategien:

Umgehungsstrategie

- Nutzung des proprietär-geschlossenen Standards eines anderen Unternehmens; z. B. Anfechtung von Patenten
- Lizenznehmerstrategie
- Unternehmen erwirbt Lizenzen an einem geschützten Standard
- Erfolgchancen nur im Einzelfall zu beurteilen

Trittbrettfahrerstrategie

- Unternehmen übernimmt Standard, der von einem Standardisierungsgremium gesetzt wurde
- kein Einfluss auf den Standardisierungsprozess



→ Passive Standardisierungsstrategien eröffnen meist keine sehr hohen Renditechancen.

Anteil des Netznutzens am Gesamtnutzen:

Mit zunehmendem Anteil des Netznutzens nimmt der originäre Produktnutzen ab und das Erfolgspotenzial von Standardisierungsstrategien zu.

## Bausteine der Online-Produktstrategie

= lang-/mittelfristig ausgerichtetes Verhaltensprogramm zur Etablierung eines Online-Produkts im Wettbewerb bzw. zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen

Strategischer Baukasten:

Markteintritt/Timing	Pionier	Früher Folger	Später Folger
Standardisierungsstrategie	aktiv	passiv	
Wettbewerbsstrategie	Kosten-/Preisführerschaft	Differenzierung	Hybrid
Monetarisierung (Bedeutung)	gering	mittel	hoch
Zeitperspektive	mittelfristig	langfristig	
Risiko	gering	mittel	hoch



Strategie  
„Reichweite“

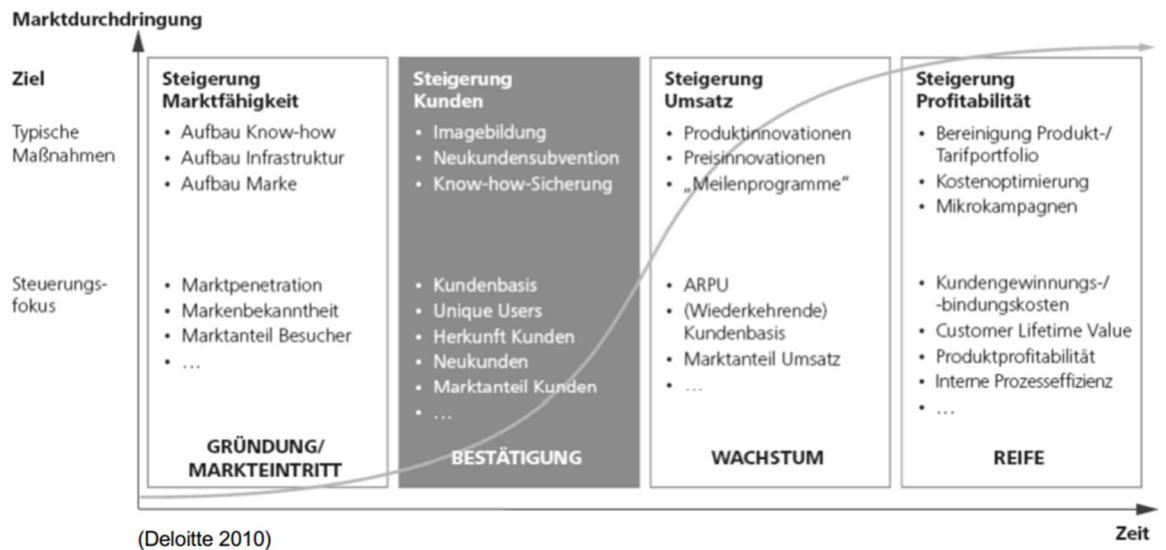
Strategie  
„Unternehmenswert“

Strategie  
„Effizienz“

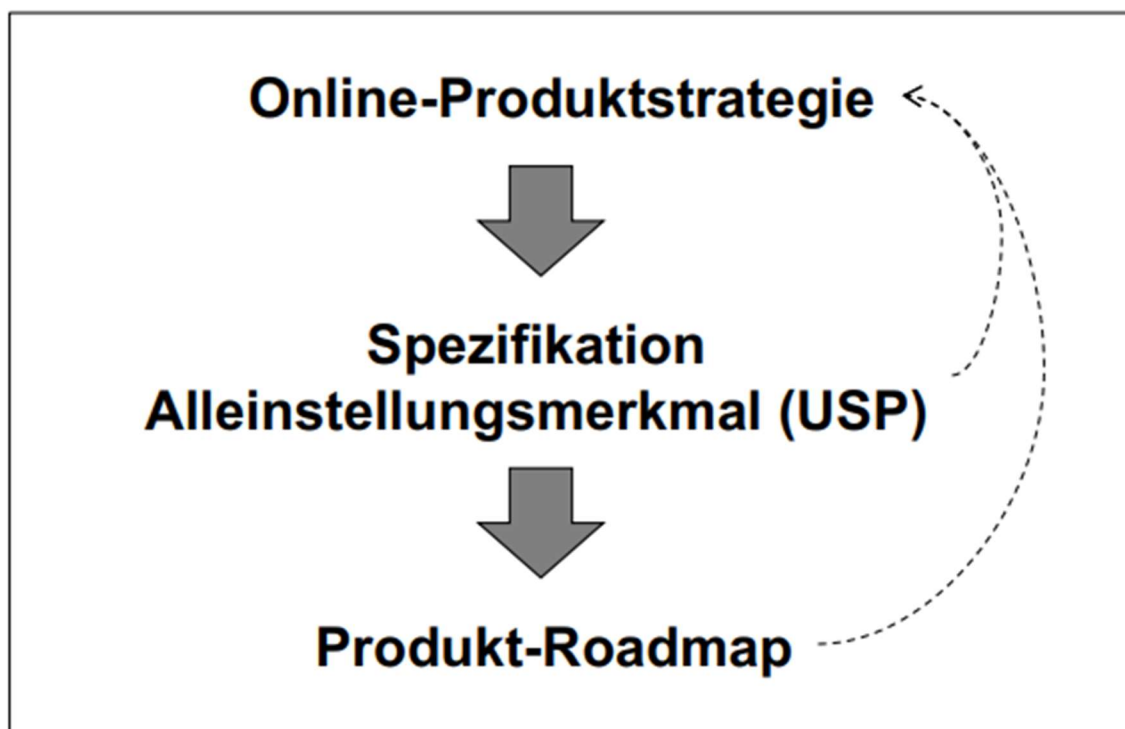
Erfolgsindikator	Reichweite	...	Unternehmenswert	...	operatives Ergebnis
Markteintritt	Pionier/früher Folger	...	Pionier	...	Folger
Wettbewerbsstrategie	Preisführerschaft	...	offen	...	Differenzierung
Standardisierungsstrategie	aktiv	...	aktiv/passiv	...	passiv
Bedeutung der Monetarisierung	relativ gering	...	gering/mittel	...	hoch
Zeitperspektive	mittelfristig	...	mittelfristig	...	längerfristig
Risiko	hoch	...	hoch	...	mittel



# Produktlebenszyklus und Online-Produktstrategie



Konkretisierung der Online-Produktstrategie



Unique Selling Proposition

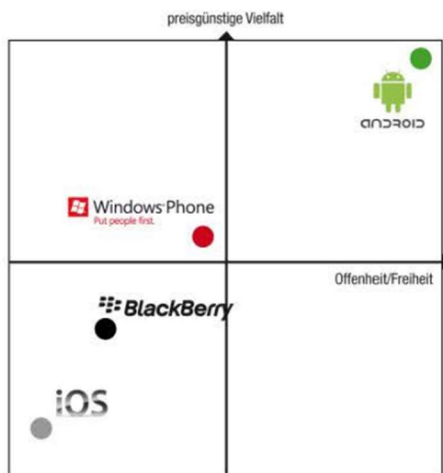
→ Herausragende (Leistungs-)Merkmale eines Online-Produkts (Kriterien: Einzigartigkeit, Konkurrenzvorsprung)

Festlegung besteht aus 6 Schritten

1. Analyse/Beschreibung der Zielgruppe
2. Beschreibung der adressierten Zielgruppenbedürfnisse (Welche Probleme löst das Produkt für die Zielgruppe?)
3. Beschreibung der herausragenden Kundenmehrwerte gegenüber der Konkurrenz
4. Festlegung des zentralen Leistungsversprechens

5. Kritische Prüfung und Überarbeitung aller bisherigen Schritt
6. Präzisierung/Prägnante Formulierung des USP (Positionierung in Abgrenzung zur Konkurrenz)

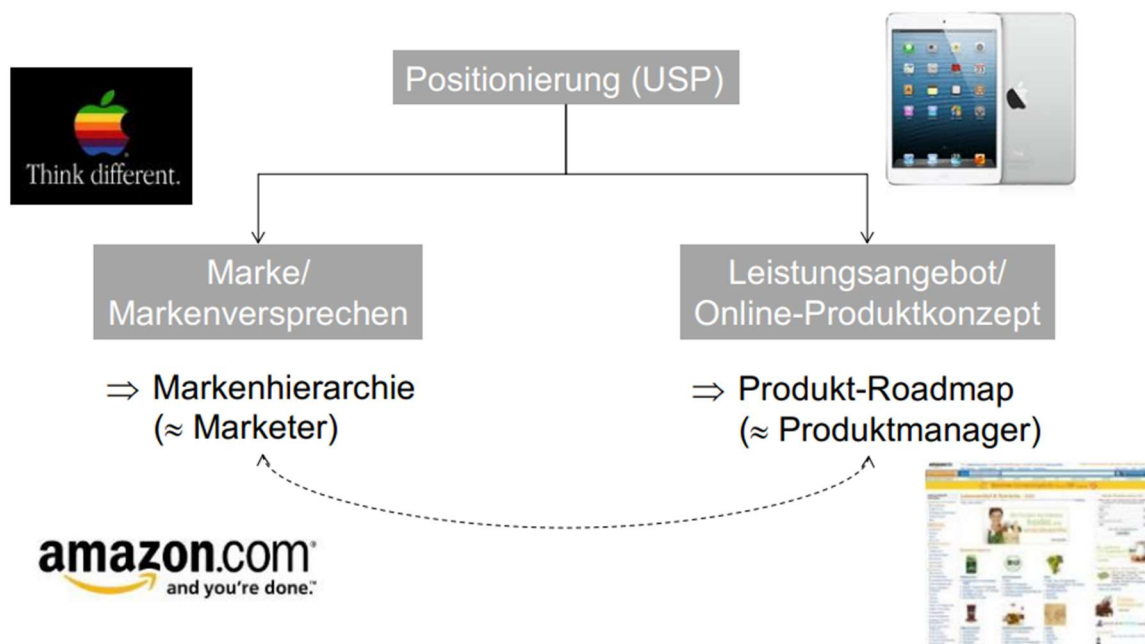
### Positionierungskreuz



#### Positioning-Statement (Beispiel):

„Android ist die Plattform, die in einem offenen und freien System eine preisgünstige Vielfalt an Produkten eröffnet.“

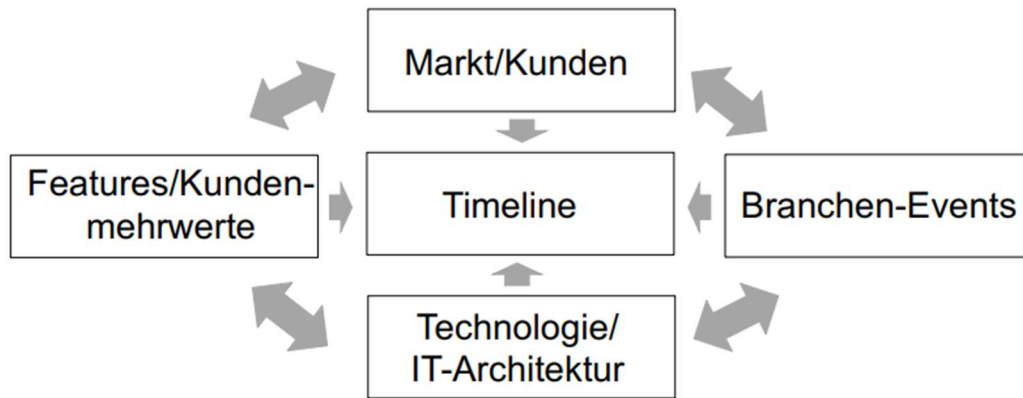
### USP als Basis für Marke und Leistungsangebot



#### Produkt-Roadmap

→ Darstellung grundlegender produktstrategischer Maßnahmen auf einer Zeitlinie (Brücke zwischen Produktstrategie und Release Planning)

Darstellung der Entwicklung des Produkts auf der Timeline unter dem Einfluss verschiedener Faktoren:

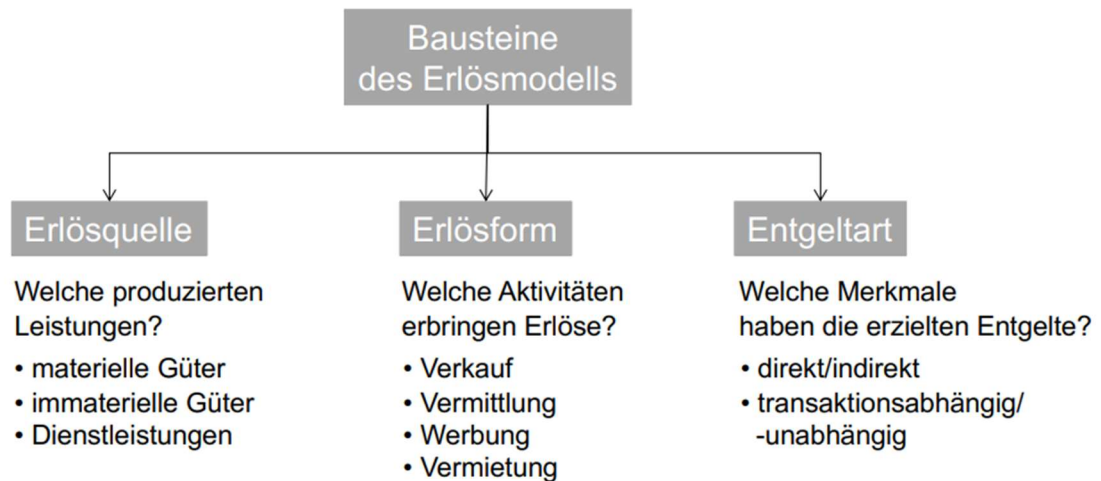


1. Entscheidung über den Detaillierungsgrad der Roadmap
2. Einschätzung von Markt und Technologie-Trends
3. Sammlung und Priorisierung von Anforderungen/Features
4. Festlegung des Planungszeitraums
5. Zeitliche Organisation der Features (Release-Planning)
6. Vorläufige Festlegung der internen Roadmap
7. Abgleich/Kontrolle mit weiteren Rahmenbedingungen
8. Festlegung der internen Roadmap
9. Festlegung der externen Roadmap (externe Kommunikation)

Geschieht oft durch eine Priorisierungsmatrix

#### Erlösmodelle

- ➔ Festlegung auf welche Art und Weise Erlöse aus Online Produkten erzielt werden können („Erlösgenerierung“)



#### Verkauf

- ➔ Übertragung von materiellen oder immateriellen Gütern gegen Verkaufspreis → Übertragung des Eigentums an materiellen Gütern bzw. des Nutzungsrechts (Lizenz) an immateriellen Gütern

#### Vermittlung

- ➔ Zusammenbringen von Angebot und Nachfrage gegen Bezahlung (z. B. Provision)

#### Werbung

- ➔ Zurverfügungstellung von Online-Werbepätzen an Werbetreibende gegen einen Preis

Vermietung

- ➔ Erhebung von Mietgebühren für die Bereitstellung von Leistungspaketen elektronische Netzwerke (Software as a Service)

Erlösform Werbung

- ➔ Erlösgenerierung durch Zurverfügungstellen von Online Werbeplätzen an Werbetreibende
- ➔ Online Produkt wird den Usern häufig unentgeltlich angeboten

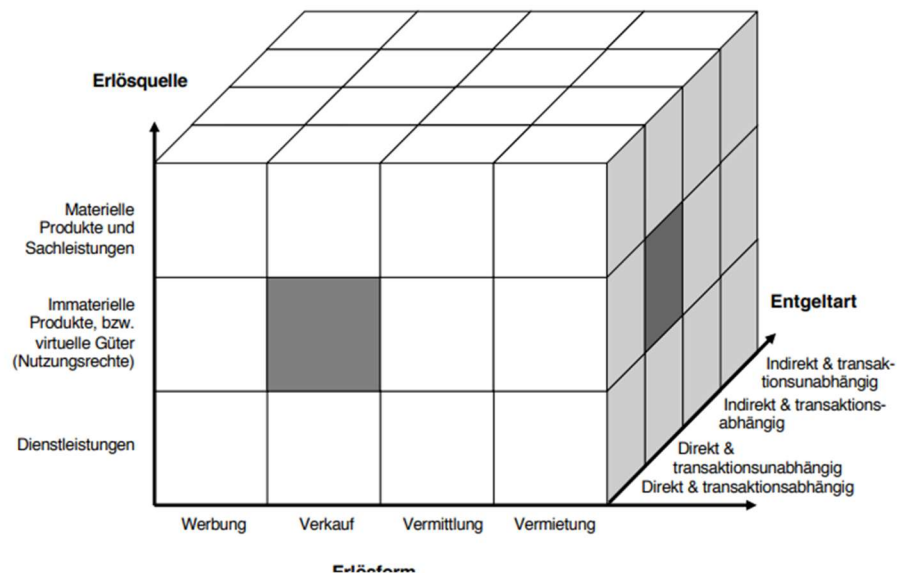
Probleme:

- hohes Angebot an Online Werbeplätzen
- Zunahme des Klickbetrugs

## Entgeltarten

	<b>direkt</b>	<b>indirekt</b>
<b>transaktions- abhängig</b>	Verkaufspreis  Gebühr pro Transaktion	Provisionen Bannerwerbung („Pay per Action“)  Sponsored Links („Pay per Action“)
<b>transaktions- unabhängig</b>	Gebühr pro Zeiteinheit  Mitgliedsgebühr (Beiträge)  Grundgebühr  Einrichtungsgebühr	Sponsored Links („Pay per Click“)  Bannerwerbung („Pay per View“)

## „Würfel“ der Erlösmodelle



## Gratiskultur im B2C-/C2C-Bereich

= geringe (bzw. gegen Null) tendierende Zahlungsbereitschaft der Internetnutzer

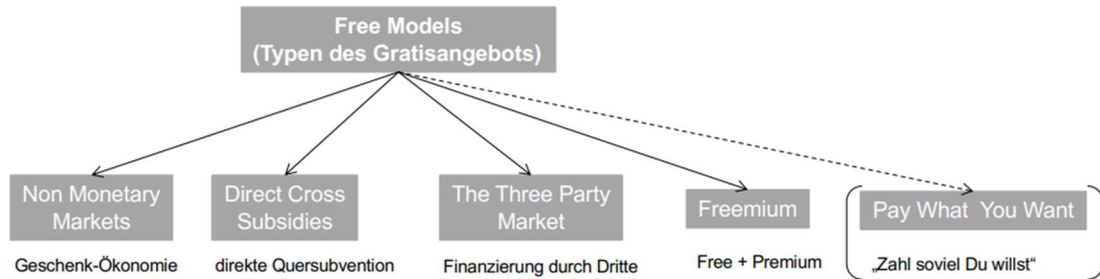
Warum hat sich die Gratismentalität im Online Geschäft weit verbreitet?

⇒ Kann man mit Gratisprodukten Geld verdienen?

„Somehow an economy had emerged around Free before the economic model that could describe it.“ (Anderson 2009, S. 4)

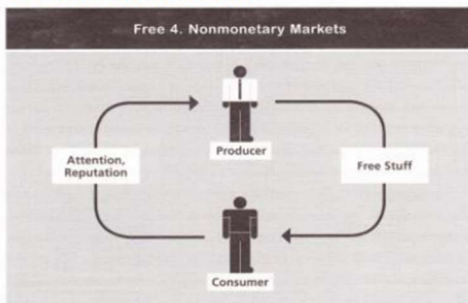
⇒ Grundproblem der Monetarisierung

## Free Models (Anderson 2009)



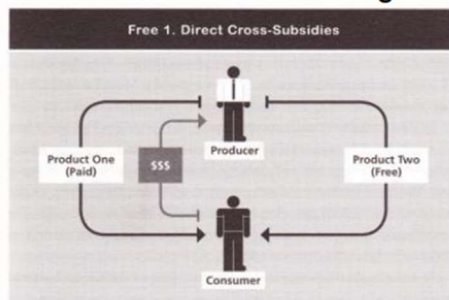
=> Grundprinzip der Quersubventionierung

## Geschenkökonomie



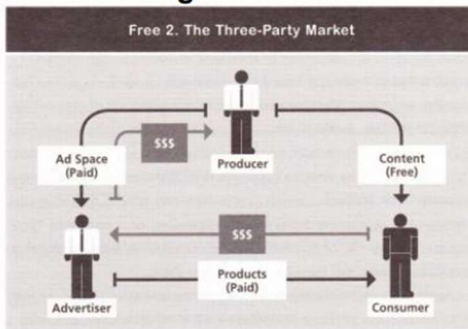
(Anderson 2009, S. 28)

### Direkte Quersubventionierung



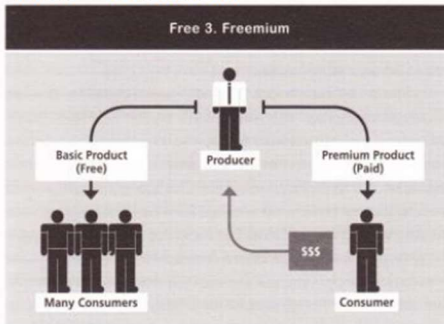
(Anderson 2009, S. 23)

### Finanzierung durch Dritte



(Anderson 2009, S. 28)

## Free + Premium



(Anderson 2009, S. 28)