



Die Produktmatrix als Schlüssel für Transparenz, Effizienz und Vermarktung von HR-Produkten

## Produktportfoliosteuerung in HR

**Die Rolle von Personal hat sich in den letzten Jahren stark verändert und wird sich natürlich weiter wandeln. Viele Unternehmen haben, unter anderem durch den Einsatz von HR-IT-Lösungen, im Personalbereich administrative Prozesse digitalisiert bzw. automatisiert und so effizienter gestaltet.**

Manuelle MS-Excel-Workarounds sind, nicht zuletzt in Folge der gestiegenen Anforderungen an den Datenschutz, weitgehend integrierten HR-IT-Lösungen gewichen. Damit einher geht auch eine höherwertige Positionierung der Personalfunktion: Von hoch-administrativen Aufgaben stärker entlastet, kann diese den Fokus nunmehr auf wertschöpfende Tätigkeiten legen. Dies führt zu einer Veränderung des Leistungsspektrums, den Inhalten und Prozessen der operativen Personalarbeit.

Längst nicht in allen Organisationen wurde im Rahmen dieser Veränderungen auch die Perspektive des Nutzers – die Employee Experience – berücksichtigt. Dahinter verbirgt sich ein



Holger Jungk ist Partner und Leon Jacob ist Senior Manager bei der Unternehmensberatung hkp///group.

neues Mindset von HR mit Fokus auf Führungskräften wie Mitarbeitenden als Kunden sowie die Nutzung von nutzerorientierten Methoden für die Entwicklung neuer und die Überprüfung bestehender HR-Produkte unter dem Aspekt des spezifischen Kundennutzens.

Natürlich stehen dahinter auch immer ein oder mehrere Prozesse, aber es geht eben um die zwei Seiten einer Medaille: die Gestaltung eines Produktes mit klarem Mehrwert für die Nutzer und von Prozessen, die schlank, digital und effizient ablaufen.

## Employee Experience Design: Brücke zwischen Kundennutzen und Effizienz

Employee Experience (EX) Design verbindet beide Ziele. Und es zeigt sich: Ein Produkt mit positiver Mitarbeitererfahrung steht in der Regel nicht im Widerspruch zu einer Kostenoptimierung. Kosten und Effizienz können, mathematisch formuliert, als notwendige Nebenbedingung berücksichtigt werden, so dass sich der subjektiv wahrgenommene Kundennutzen auch unter Berücksichtigung von Kosten- und Effizienzgesichtspunkten steigern lässt.

”

**Produktportfoliosteuerung ist ein hoch effizienter Weg, den Spagat zwischen Kunden- und Kostenorientierung im HR-Management erfolgreich zu gestalten. Als Anleihe aus dem Vertrieb gilt hierbei auch für HR die Maxime, sich an Produkten zu orientieren, nicht an Prozessen.**

“

Holger Jungk, Partner hkp/// group

Eine Möglichkeit, diesen Spagat zwischen Kunden- und Kostenorientierung erfolgreich zu gestalten, ist die sogenannte Produktportfoliosteuerung. Hierbei werden Anleihen aus dem Vertrieb genutzt und auf HR übertragen. Vom Vertrieb lässt sich in diesem Zusammenhang eine Menge lernen, da Kundennutzen inhärentes, zentrales Merkmal jeder Vertriebsorganisation ist. Das beginnt bei der Orientierung an Produkten, nicht Prozessen, was Personalern vielfach nicht ganz eingänglich ist.

Zwar sind Prozesse essenziell und es ist absolut erforderlich, diese kontinuierlich optimierend auf den Kundennutzen hin auszurichten. Allerdings stellt sich gleichermaßen die Frage nach deren Verpackung. Genau hier fehlt es in HR oftmals an der notwendigen Kenntnis und/oder Erfahrung. Der Fokus liegt auf den personalspezifischen Prozessen, nicht den in eigener Hoheit offerierten Produkten oder Dienstleistungen.

## Das eigene Portfolio kennen und steuern

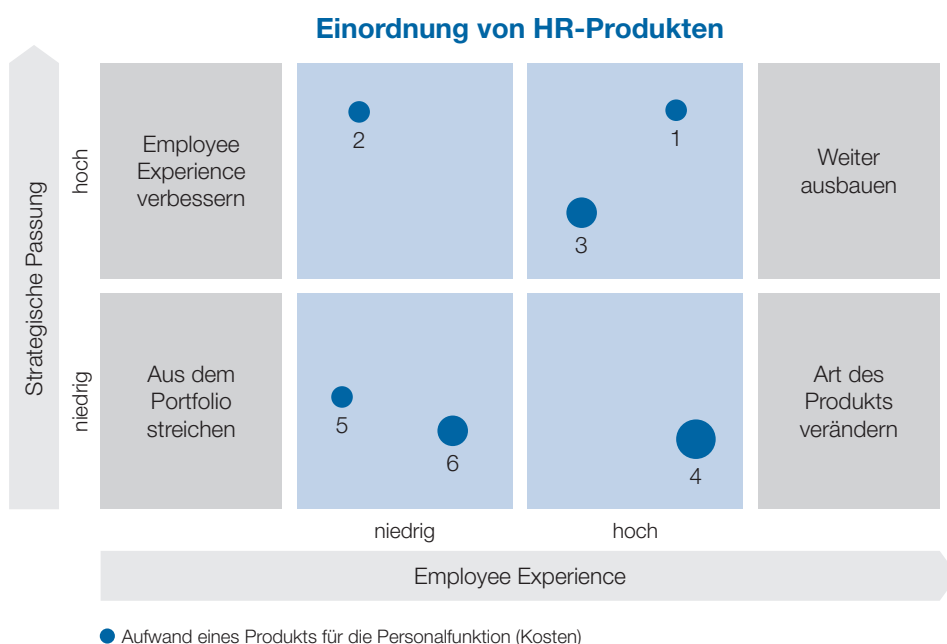
Auf den externen Websites von Unternehmen finden sich in der Regel sehr prominent platziert die Produkte und Leistungen für die unterschiedlichsten Kundengruppen. Ergänzend zu deren Segmentierung folgt eine inhaltliche Beschreibung der Inhalte und deren Nutzen.

Beim Blick auf die Darstellung von HR in internen Unternehmensportalen fällt dagegen auf, dass in den seltensten Fällen eine ähnlich klare und transparente Darstellung des eigenen Portfolios zu finden ist. Das führt dazu, dass Mitarbeitern und Führungskräften häufig nicht klar ist, welche Leistungen und Produkte HR zur Verfügung stellt.

Ein noch so guter Prozess kann seine Wirkung in der Fläche nicht entfalten, wenn er nicht entsprechend vermarktet wird. Und genau hier wird eine vertriebliche Kompetenz entscheidend, die in HR traditionell weniger stark ausgeprägt ist.

## Voraussetzung Definition von Produkten und Prozessen

Aber was ist ein Produkt? Die Begriffsdefinition ist wichtig, da sie letztlich über Anzahl der Produkte entscheidet. Eine eindeutige Definition gibt es indes nicht, sodass dieser Begriff eigenständig umrissen werden muss – allerdings immer mit der Maßgabe, am Ende mit einer noch steuerbaren Anzahl an Produkten zu enden.



In der Praxis haben sich folgende Komponenten der Begriffsdefinition bewährt:

1. **Ein Produkt wirkt am Endkunden:** Dies exkludiert damit HR-interne Prozesse und/oder Produkte und stellt nebenbei den Kundennutzen in den Vordergrund.
2. **Ein Produkt ist standardisiert und messbar:** Einzelaufträge wie zum Beispiel Ad-hoc-Beratung, Ad-hoc-Reports usw. sind keine Produkte, da es keine messbaren Fallzahlen gibt.
3. **Ein Produkt ist eine Dienstleistung:** Abstimmung mit Gremien, Koordination, Support, etc. sind Prozesse oder Unterstützungsformate, bestenfalls Vorprodukte, aber keine Produkte, die unmittelbar am Endkunden wirksam werden.

Sind die Produkte definiert, empfiehlt sich, diese regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Ein Steuerungsprozess des eigenen Produktportfolios als eine weitere Anlehnung aus dem Vertrieb hinterfragt hierbei immer wieder, ob ein Produkt im Portfolio verbleiben soll oder ob es gestrichen werden kann, etwa bei niedrigen Fallzahlen oder schlechtem Feedback der Nutzer.

### Transparenz über die Produktmatrix

In diesem Steuerungsprozess kann eine Produktmatrix verwendet werden, die Produkte zum Beispiel nach Aspekten wie strategischer Passung, Employee Experience, Kosten oder Nutzen gegenüberstellt. Nach welchen Kriterien eine Produktmatrix aufgebaut wird, muss im Kontext des eigenen Unternehmens entschieden werden.

Wichtig ist allerdings, dass pro Quadrant (siehe Abbildung) unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden können. Produktportfoliosteuerung ist damit mehr als das Streichen oder die Hinzunahme von Angeboten, ebenso steht die inhaltliche Überarbeitung und die Vermarktung im Fokus.

So kann ein Produkt aus der EX-Perspektive heraus zwar positiv bewertet sein und trotzdem liegen die Fallzahlen unter den Erwartungen. Hier ist der naheliegende Stellhebel dann die Vermarktung. Ein anderes Bild zeigt sich, wenn die Vermarktung zwar gut, aber das Produkt negativ von den Kunden aufgenommen wird. In diesem Fall sollte eine inhaltliche Überarbeitung des Produkts erfolgen.

Produkte, die sich ein Unternehmen nicht mehr leisten will oder kann, oder die schlicht aus der Zeit gefallen sind, können aus dem Portfolio entfernt werden. Über diesen Weg wird Raum für Angebote geschaffen, die aus Kundensicht einen höheren Mehrwert bieten.

Allerdings gibt es auch Produkte, die sich nicht einfach aus dem Portfolio entfernen lassen, da sie gesetzlich vorgeschrieben sind oder betrieblich vereinbart wurden. Dennoch lohnt es sich, auch diese Produkte im Steuerungsprozess zu berücksichtigen, da auch sie bzw. ihre Vermarktung optimiert werden können.

### Fazit

Die Übertragung von Prinzipien aus dem Vertrieb auf HR bietet enormes Potenzial, Führungskräften und Mitarbeitenden, also den Kunden von HR, die eigenen Produkte sichtbar zu machen bzw. anschaulicher zu präsentieren und dabei am Kundennutzen auszurichten. Gleichzeitig lässt sich das eigene Angebot nach klaren Kriterien steuern.

Diese produkt- und kundennutzenorientierte Herangehensweise an ein Leistungsportfolio erweist sich gerade in Zeiten sinkender HR-Budgets als zielführend in der Optimierung von Kosten und Kundenorientierung.

”

*Ein noch so guter Prozess kann seine Wirkung in der Fläche nicht entfalten, wenn er nicht entsprechend vermarktet wird. Und genau hier wird in Form der Produktmatrix eine vertriebliche Kompetenz sichtbar, die in HR traditionell weniger stark ausgeprägt ist.*

“

Leon Jacob, Senior Manager hkp/// group



## Produktportfoliosteuerung – die kundenfokussierte Umsetzung der Unternehmensstrategie



Ein Gespräch mit Michael Huvers, Bereichsleiter Product & Strategy Human Resources, Commerzbank AG

**Herr Huvers, Sie sind aus einer Vertriebsposition in den Personalbereich gewechselt. Welche Erfahrungen und Denkweisen aus ihrer beruflichen Vergangenheit haben Ihre HR-Arbeit geprägt?**

**Michael Huvers:** Eine der ersten Amtshandlungen in meiner neuen Rolle war die Übertragung zwei sehr bedeutender Prinzipien aus dem Vertrieb: Kundenorientierung und das Denken in Produkten. Die Produkte, die seitens HR angeboten werden, müssen soweit es geht auf den Kundennutzen zugeschnitten sein. Das ist nicht immer ganz einfach, insbesondere bei Leistungen, die der Gesetzgeber vorschreibt oder die wir als Institut durch die Regulatorik vorgeschrieben bekommen. Dennoch lohnt es auch hier, die Kundenorientierung nicht aus den Augen zu verlieren. HR denkt darüber hinaus klassischerweise eher in Prozessen als in Produkten. Aus dem Vertrieb wissen wir aber, das für den Kunden der Produktnutzen, nicht der Prozess, im Vordergrund steht.

**Welches Vorgehen empfehlen Sie bei der Identifizierung und Analyse von HR-Produkten?**

**Michael Huvers:** Zuerst braucht es erst einmal eine klare Definition, was überhaupt ein Produkt im Kontext HR ist. Daran anschließen sollte sich eine ‚Inventur‘ der bestehenden Produkte, um sich einen Überblick über das eigene Portfolio zu verschaffen, das den Mitarbeitenden angeboten wird. Nur wenn ich in HR weiß, welche Produkte ich im Markt habe, kann ich diese auch entsprechend steuern.

**Wie steuern Sie das Produktportfolio?**

**Michael Huvers:** Nachdem wir zunächst das Portfolio erhoben hatten, folgte eine Beurteilung der jeweiligen Produkte, wobei hier drei Kriterien angelegt wurden: Kundenorientierung, Strategic fit und Kosten. Kundenorientierung besteht für uns aus den Dimensionen Nutzungsquote und Kundenzufriedenheit.

**Warum braucht es diese Unterscheidung?**

**Michael Huvers:** Diese Unterscheidung ist wichtig. Beispielsweise zieht eine hohe Nutzungsquote bei niedriger Kundenzufriedenheit andere Maßnahmen in HR nach sich als eine niedrige Nutzungsquote mit hoher Kundenzufriedenheit. Im ersten Fall würden wir uns anschauen, inwieweit wir ein Produkt inhaltlich überarbeiten können, um die Nutzungsquote zu steigern, während wir im zweiten Fall eher bei der Vermarktung eines Produktes ansetzen. Hieran sieht man, dass es nicht nur darum geht, Produkte aus dem Portfolio zu streichen, sondern dass wir weitere Komponenten in unsere Überlegungen einbeziehen.

**Was sind Ihre Erfahrungen und was würden Sie als erfolgskritisch einstufen?**

**Michael Huvers:** Wir waren teilweise überrascht, wie wenig in der Fläche bekannt ist, welche Produkte wir seitens HR anbieten. Das hat uns natürlich darin bestärkt, zielgerichtete Marketingaktivitäten zu starten. Erfolgskritisch sind in meinen Augen die Product Owner – eine Rolle, die wir parallel zum Prozess neu etabliert haben und der dann die Produkte entsprechend zugeordnet wurden. Im Ergebnis haben wir Verantwortliche, die sich für „ihre“ Produkte einsetzen, diese weiterentwickeln, vermarkten oder auch aus dem Portfolio streichen.

**Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, wie sich das Produktportfolio verändert hat?**

**Michael Huvers:** Bis vor einigen Jahren haben wir unseren Mitarbeitenden eine Gripeschutzimpfung angeboten. Dies stand in Konkurrenz zu den örtlichen Arztpraxen, die diese Impfung ebenfalls anbieten. Die Zahl der durchgeführten Impfungen war recht gering, sodass wir das gekaufte Kontingent an Impfstoff nicht ausschöpfen konnten, was unnötige Kosten verursacht hat. Daher wurde dieses Produkt aus dem Portfolio entfernt.

**Wurden neue Produkte eingeführt?**

**Michael Huvers:** Selbstverständlich haben wir unser Portfolio um interessante neue Produkte ergänzt, wie etwa das Bike Leasing. Damit haben wir einen aktuellen Trend aufgegriffen. Unsere Mitarbeiter möchten sich mehr bewegen und auf das Auto verzichten, um die eigene Gesundheit zu fördern. Das Unternehmen stellt hochwertige Fahrräder, Pedelecs und E-Bikes zur Verfügung, die durch eine Gehaltsumwandlung erworben werden können. Dieses Angebot wird sehr gut angenommen und als wichtige Ergänzung empfunden.

**Vielen Dank für das Gespräch!**

## Ihre hkp/// group Experten



**Holger Jungk**, Partner, berät Unternehmen bei der Definition der HR-IT-Strategie, in der Auswahl von Talent-Management-Lösungen sowie in Fragen der IT-Governance und -Umsetzung. Neben seinem Fokus auf HR-spezifischen IT-Themen ist er Experte für Strategische Personalplanung und die Konzeption von Shared-Service-Architekturen. Holger Jungk war fünf Jahre bei einem der größten globalen Software-Hersteller in einer Schnittstellenfunktion zwischen HR und IT tätig, wo er zuletzt die weltweite Verantwortung für eine HR-Software-Lösung innehatte. Er ist Dozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Trainer im Rahmen eines Ausbildungsprogramms der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Autor verschiedener Fachpublikationen.

[holger.jungk@hkp.com](mailto:holger.jungk@hkp.com)



**Leon Jacob**, Senior Manager, hat sich in den letzten Jahren zum Vordenker für kundenorientierte HR-Arbeit entwickelt. Der von ihm entwickelte Ansatz im Employee Experience (EX) Design unterstützt HR-Organisationen bei der Adaption dieses neuen Mindset und dessen Umsetzung in der Praxis. Sein interdisziplinäres Studium der Wirtschaftswissenschaften, Philosophie und Psychologie an den Universitäten Bayreuth, Stellenbosch und Nottingham ist Grundlage für seine verschiedenen Perspektiven auf typische HR-Herausforderungen. Bei internationalen Projekten begleitet er den gesamten Beratungsprozess, von strategischen Fragestellungen bis hin zur operativen Einführung neuer Personalinstrumente. Vor seiner Zeit bei der hkp/// group entwickelte Leon Jacob mit einem im UK ansässigen Hidden Champion der Konsumindustrie ein Modell für wertebasiertes Talent Management.

[leon.jacob@hkp.com](mailto:leon.jacob@hkp.com)

## Hintergrundinformationen hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)

# hkp.com

 [www.xing.com/company/hkpgroup](http://www.xing.com/company/hkpgroup)

 [www.linkedin.com/company/hkpgroup](http://www.linkedin.com/company/hkpgroup)

 [www.twitter.com/hkp\\_group](http://www.twitter.com/hkp_group)

---

#### Amsterdam

Vondelstraat 89A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
amsterdam@hkp.com

#### Dordrecht

Singel 380  
3311 HM Dordrecht  
Niederlande  
Phone +31 78 613 72 76  
dordrecht@hkp.com

#### Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
frankfurt@hkp.com

#### Zürich

Wiesenstrasse 7  
8008 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 44 542 81 60  
zurich@hkp.com

---