

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| <u>1. Konzept des Produktmanagements</u> | 1 |
| 1.1. Die Geschichte des Produktmanagements | 1 |
| 1.2. Definition des Produktmanagements | 1 |
| 1.3. Warum Produktmanagement? | 2 |
| <u>2. Aufgaben des Produktmanagements</u> | 3 |
| 2.1. Informationsaufgaben | 3 |
| 2.1.1. Die Zielgruppenanalyse..... | 3 |
| 2.1.2. Die Konkurrenzanalyse..... | 4 |
| 2.1.3. Sonstige relevante Informationen..... | 4 |
| 2.2. Planungsfunktionen | 5 |
| 2.2.1. Produktpolitik..... | 5 |
| 2.2.2. Kommunikationspolitik..... | 7 |
| 2.2.3 Preispolitik | 8 |
| 2.2.4. Distributionspolitik | 8 |
| 2.3. Kontrollaufgaben | 8 |
| 2.4. Koordinationsaufgaben | 9 |
| <u>3. Organisationsformen</u> | 10 |
| 3.1. Einflußfaktoren auf die Organisationswahl | 10 |
| 3.2. Mögliche Organisationsformen | 11 |
| 3.2.1. Stabsorientiertes Produktmanagement | 11 |
| 3.2.2. Linienorientiertes Produktmanagement | 12 |
| 3.2.3. Matrixorientiertes Produktmanagement | 13 |
| 3.3. Grenzen des Produktmanagements | 13 |
| 3.4. Neuere integrative Entwicklungen des Produktmanagements | 14 |
| 3.4.1. Einbindung in das Category Management | 14 |
| 3.4.2. Einbindung in kundenorientierte Teams | 15 |
| <u>4. Mass Customization: Neue Herausforderung an das Produktmanagement</u> | 15 |

Innovatives Produktmanagement

1. Konzept des Produktmanagements

1.1. Die Geschichte des Produktmanagements

Die Idee des Produktmanagements wurde erstmals 1920 in der Firma Procter & Gamble realisiert. Man wollte damals neben der schon bestehenden Seifenproduktlinie "Camay" eine zweite Seifenmarke auf dem Markt bringen, die aber besonders gefördert und eigenständig geführt werden sollte (Garbe, 1993, S.70). Die stärkere Verbreitung des Konzepts in der USA fand während des zweiten Weltkrieges statt, während es in Deutschland erst in den 60er Jahren Fuß fasste, vor allem durch die Gründungen amerikanischer Tochtergesellschaften. Henkel hat im Jahre 1969 im Zuge einer umfassenden Reorganisation einzelne Sparten mit Produktmanagern gebildet. Zu dieser Zeit wurde der Produktmanager vor allem in der chemisch-pharmazeutischen Industrie, der Nahrungs-, Genussmittel- und Getränkeindustrie sowie Holz-, Papier- und Druckindustrie eingesetzt. Heute findet man das Konzept vor allem in der Elektroindustrie wieder. Auch in der klassischen Investitionsgüterindustrie, wie Stahl-, Maschinen- und Fahrzeugbau, gewinnt dieses Konzept an Bedeutung, obwohl es dort in den 60/70er Jahren noch tabu war. Besonders bemerkenswert ist, dass es heute sogar im Dienstleistungsbereich angewendet wird, obwohl man dort ja nicht ein Produkt im klassischen Sinne vermarktet. So untersuchte Dipl.-Wi.-Ing. Bernd Garbe 110 Stellenanzeigen für Produktmanager, wobei zwei von Banken und eine vom Handel ausgeschrieben wurden (Garbe, 1993, S. 71).

1.2. Definition des Produktmanagements

Wolfgang Lück definiert im Lexikon der Betriebswirtschaft das Produktmanagement folgendermaßen:

„Eine organisatorische Konzeption, bei der spezifische Anforderungen an die Organisationsstruktur durch Übertragung von Aufgaben für jeweils ein Produkt oder eine Produktgruppe auf besondere Stellen, sogenannte Produktmanager (brand manager, Produkt-Marketing-Manager, Produktbetreuer), in besonderem Maße berücksichtigt werden.“ (Lück, S. 995). Dies bedeutet, dass der Produktmanager die Verantwortung für sein Produkt in allen Phasen des Produktlebenszyklus trägt. Er muss mit fast allen Abteilungen des Unternehmens zusammenarbeiten, von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis hin zur Marketingabteilung. Er fungiert dabei als Beziehungsmanager interner und externer

Schnittstellen und unterstützt eine marktorientierte Unternehmensführung. Das Produktmanagement überlagert dabei als produktorientierte Sekundärorganisation die primäre, meist funktionale Organisationsstruktur.

1.3. Warum Produktmanagement?

In der Zeit, in der das Hauptproblem der Unternehmen darin bestand ein gewisses Produkt kostengünstig herzustellen, war die traditionelle funktionale Organisationsform, gegliedert in die einzelnen Abteilungen wie Forschung, Produktion, Verwaltung etc., sicherlich die vernünftigste. Aber der Markt hat sich verändert. Heute steht im Mittelpunkt die Frage, mit welchen Produkten ich potentielle Abnehmer bedienen kann. Ein Unternehmen, das wirtschaftlich erfolgreich sein will, muss über wettbewerbsfähige Produkte verfügen. Die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen verschärfen dabei das Problem. In diesem Dilemma ist es wichtig, flexibel und schnell auf die Veränderungen des Marktes zu reagieren. Dabei dauert der Informationsfluss z.B. von der Marketingabteilung zur Forschung und Entwicklung oft zu lange, was bedeutet, dass die Konkurrenz teilweise schneller ist und somit mögliche Kunden zuerst bedienen kann. Die Einrichtung einer Organisation, die sich ausschließlich mit einem Produkt oder einer Produktgruppe beschäftigt, erscheint in diesem Zusammenhang sinnvoll. Je vielfältiger und komplexer die Beziehung des Produktes zu den einzelnen Teilmärkten ist und je häufiger sich die Marktbedingungen ändern, desto wichtiger ist eine Stelle, die sich auf die Besonderheiten der verschiedenen Märkte konzentriert, um somit eine schnelle Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Dies ist um so mehr erforderlich, je größer das Leistungsprogramm des Herstellers ist. So entstand z. B. die Marke NIVEA 1911, als es erstmals gelang eine stabile Emulsion herzustellen. Diese Allzweckcreme war das einzige Produkt, das von NIVEA vermarktet wurde. Im Laufe der Zeit entwickelte man aber immer mehr Produkte, wie z. B. NIVEA Sun, NIVEA Body, NIVEA Deodorant, usw.. Durch diese Vielfältigkeit der Produktpalette war die Primärorganisation nicht mehr in der Lage eine produktbezogene Koordination der Unternehmensaktivitäten zu leiten. Somit musste man eine Sekundärorganisation bilden, die ihre Aufmerksamkeit den einzelnen Produktkategorien widmet. (Jansen / Gedenk, 2000, S.995ff.). Außerdem ist NIVEA in 148 Ländern vertreten, was den nächsten Aspekt andeutet. Der Wettbewerb vollzieht sich heute auf globalen Märkten, weshalb die Unternehmen gezwungen sind, ihre Produkte auf der ganzen Welt gleichzeitig einzuführen, um Markteintrittsbarrieren für Imitatoren zu errichten. Dadurch wird die Markteinführung, aber auch die weitere Betreuung der einzelnen Produkte immer komplexer, was wiederum für die

Einführung des Produktmanagementsystems spricht (Benkenstein, 2000, S.726). Des weiteren soll die Marketingabteilung bzw. die Geschäftsführung entlastet werden.

2. Aufgaben des Produktmanagements

„Fragen sie 10 Produktmanager nach ihren Aufgaben und sie bekommen 10 verschiedene Antworten. Jedes Unternehmen definiert diese Angaben anders“ (Meserve, 1989). Diese Aussage zeigt, wie schwierig es ist die Aufgaben eines Produktmanagers zu definieren. Eine allgemeingültige Definition ist sogar unmöglich. So erwartet die Investitionsgüterindustrie von ihrem Produktmanager vor allem das Initiieren von neuen Entwicklungen, was auch erklärt, weshalb der Produktmanager in dieser Branche oft von der Forschung und Entwicklung her einsteigt. In der Konsumgüterindustrie sollte sich das Produktmanagement vor allem mit marketing-strategischen Konzepten beschäftigen (siehe Abbildung 1 im Anhang). Aber in allen Branchen hat man hohe Anforderungen an den Produktmanager. Beschäftigt er sich doch nicht nur mit dem Marketing, der Entwicklung neuer Produkte oder der Produktion, sondern er muss fast in allen Unternehmensbereichen ein gewisses Grundwissen haben, um die für sein Produkt relevanten Abteilungen koordinieren zu können (siehe Abbildung 2 im Anhang).

Grundsätzlich liegen die Schwerpunkte des Produktmanagements bei den Informations-, Planungs-, Kontroll- und Koordinationsaufgaben. Da hier nicht alle Aufgabenfelder genauer beleuchtet werden können, werden jeweils nur bestimmte Teilgebiete dargestellt.

2.1. Informationsaufgaben

Als die Amerikaner auf den japanischen Automarkt drängen wollten, erkannten sie nicht, dass 80% des Absatzes in der Klasse „bis 2000 ccm“ stattfand. Die Europäer boten hier 124 Modelle an und die Amerikaner kein einziges (Schmalen, 1993, S.352) Man erkennt, dass am Anfang jedes Markterfolges die Informationssammlung bzw. die Marktforschung steht. Es ist also kein Wunder, dass es zu den Aufgaben jedes erfolgreichen Produktmanagers gehört den Markt zu beobachten und zu analysieren (weitere Ausführungen in dem Referat von Pflieger S.)

2.1.1. Die Zielgruppenanalyse

Der Trend geht immer mehr weg vom Massenmarketing hin zum Mikromarketing. Die Produkte müssen immer mehr den individuellen Wünschen der Kunden entsprechen. Keine Autofirma könnte sich heute den Satz von Henry Ford leisten: „Wir liefern die Tin Lizzy in

jeder Farbe, sie muß nur schwarz sein“. Da man aber meistens nicht jeden einzelnen Kundenwunsch erfüllen kann, muss zumindest versucht werden die Käufergruppen in möglichst homogenen Gruppen einzuteilen, um für sie die speziellen Produktwünsche zu erfüllen. Dabei stehen dem Produktmanager verschiedene Segmentierungsvariablen zur Verfügung. Die sozio-demographischen Merkmale, wie Alter, Geschlecht, Beruf, Einkommen etc., sind zwar relativ einfach zu erfassen, allerdings ist es fraglich, ob hieraus eine Gruppe mit gleichem Einkaufsverhalten gefunden werden kann. Produktbezogener sind die psychographischen Merkmale, wie Lebensstil, Gewohnheiten, Konsumgewohnheiten etc., allerdings sind diese schwerer zu erfassen. Das Auswählen von Zielgruppen ist aber in jedem Fall erforderlich, um z.B. eine gezielte Werbekampagne ohne große Streuverluste aufzuziehen (Schmalen, 1996, S.357ff.).

2.1.2. Die Konkurrenzanalyse

Die Entwicklung von den Verkäufermärkten hin zu Käufermärkten hat dazu geführt, dass kein Anbieter mehr hinter den qualitativen Normen des direkten Konkurrenten bleiben kann. Die Analyse der Konkurrenz ist daher unverzichtbar. Dem Produktmanager stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Er kann diverse Prospekte, Zeitungsartikel oder Stellenanzeigen auswerten oder durch Testkäufe direkte Vergleiche mit seinem Produkt erzielen. Das Benchmarking kann helfen Prozesse im eigenen Unternehmen zu verbessern, indem man sich das Beste der jeweiligen Konkurrenz aneignet. Auch bei der Einführung neuer Produkte muss die Konkurrenz beachtet werden. Wie schnell können die ersten Imitatoren folgen und welchen Preis können sie verlangen, da sich die Imitationskosten auf etwa nur 60% der Innovationskosten belaufen (Schewe, 2000, S.60)? Soll eine Skimming- oder eine Penetrationstrategie verfolgt werden (Schmalen, 1996, S.364ff)?

Dies sind alles Fragen, die der Produktmanager nur lösen kann, wenn er genügend Informationen gesammelt hat.

2.1.3. Sonstige relevante Informationen

Es genügt aber nicht nur, sich über die jetzige Marktsituation zu informieren, sondern man muss auch zukünftige Chancen erkennen und richtig einschätzen können. Die Trendanalyse könnte helfen den zukünftigen Markt richtig zu prognostizieren. So ändert sich in Zukunft u.a. die Käuferstruktur: Der Seniorenmarkt wird von Jahr zu Jahr größer. Die Produktmanager müssen sich fragen, ob sie darauf reagieren und wenn ja, mit welchen Maßnahmen?

Aber nicht nur unternehmensexterne Informationen können weiterhelfen, auch die Befragung der Mitarbeiter kann neue Perspektiven bringen. So sparen innerbetriebliche Verbesserungsvorschläge möglicherweise Kosten und lassen dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz entstehen.

2.2. Planungsfunktionen

Da beim Produktmanagement das Produkt im Mittelpunkt der Absatzbemühungen steht, muss man sich zuerst über die Produktpolitik klar werden, bevor man Entscheidungen über die möglichen Vermarktungsinstrumente, wie Distributionspolitik, Preispolitik oder Kommunikationspolitik, trifft (Koppelman, 1993, S.16).

Marketing - Mix

| | |
|-----------------------|------------------------------|
| Produktpolitik | Kommunikationspolitik |
| Preispolitik | Distributionspolitik |

Abbildung 3: Marketing - Mix

Für alle diese Marketinginstrumentalbereiche ist der Produktmanager verantwortlich, auch wenn er diese Maßnahmen oft nur koordiniert und nicht selber durchführt. Da Ausführungen zu allen diesen Gebieten zu umfangreich wären, werden hier nur die wichtigsten kurz besprochen.

2.2.1. Produktpolitik

Betrachtet man den Produktlebenszyklus, so steht am Anfang die Produktinnovation oder die Produktimitation. Bereits hier muss der Produktmanager die erste Entscheidung treffen. Tritt er als Pionier oder als Imitator auf den Markt? Der Pionier hat zwar die Vorteile, dass er ein positives Image aufbauen oder Markteintrittsbarrieren errichten kann, aber die „Kinderkrankheiten“, erhöhter F&E Aufwand oder Unsicherheiten über das Nachfragebedürfnis, sind die Nachteile einer solchen Strategie. Dass Unternehmen auch mit der Imitationsphilosophie Erfolg haben, belegen viele Beispiele aus der Praxis. So brachte zwar die relativ kleine Firma RC die Diät-Cola auf den Markt, aber der Erfolg des Imitators Coco-Cola war um ein vielfaches größer (Schewe, 2000, S.57).

Im nächsten Schritt sollte überlegt werden wo das Produkt positioniert wird. Dabei sind zwei Aspekte wichtig.

- Die Marke sollte möglichst im „Zentrum der Idealvorstellungen der Zielkunden bzw. eines starken Marktsegments“ (Trommsdorff, 2000, S.338) stehen. Das heißt, sie soll möglichst viele Nachfrager ansprechen.
- Das Produkt sollte sich von den Konkurrenzangeboten unterscheiden und möglichst weit weg von diesen positioniert sein. (Trommsdorff, 2000, S.338)

Diese Marktpotential- und Differenzierungsüberlegungen stehen sich allerdings in einem Zielkonflikt gegenüber, weil man annehmen kann, dass die Konkurrenzprodukte schon ziemlich nahe am Zentrum der Idealvorstellungen vertreten sind. Der Manager sollte versuchen das übergeordnete Ziel der Marktanteilsmaximierung zu verfolgen, um so den besten Kompromiss finden. Eine Umpositionierung des Produktes kann unerwartete Erfolge bringen. So konnte Punica innerhalb von zwei Jahren ein Marktwachstum von 70% aufweisen, weil sie ihr Getränk nicht mehr in der Kategorie „Säfte“, sondern innerhalb der „Durstlöscher“ verkaufte. Der Verbraucher hielt das Produkt vorher für zu wässrig, zu süß und für weniger gesund als die Konkurrenzsäfte von Valensina oder Granini. In der neuen Kategorie Durstlöscher war aber Punica jetzt genau in diesen Punkten den Mitkonkurrenten überlegen. Eigenschaften, die bisher als negativ eingestuft wurden, schienen sich ins Gegenteil zu verkehren. Maßgeblich für den Erfolg war natürlich auch, dass der jetzige Markt etwa zehnmal so groß ist wie der Markt für Säfte (Buchholz/Wördemann, 1998, S.80).

Die Verpackung und das Design sind ein weiterer wichtiger Punkt für die Absatzplanung. Ausgehend von der Kundenorientierung dienen sie nicht nur dem Transportzweck, sondern sie grenzen das Produkt von den Konkurrenzangeboten ab und unterstützen den Kunden bei der Kaufentscheidung. Daraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

- Der Kunde muss das Produkt wahrnehmen (Wahrnehmungsgebot).
- Der Kaufinteressent muss das Produkt für interessant / wichtig halten (Wichtigkeitsgebot).
- Das Produkt muss sich positiv von der Konkurrenz abheben (subjektives Vorsprungsgebot).
- Der Konsument muss wissen, wer der Hersteller des Produktes ist (Identifikationsgebot).

So verzichtete die Produktmanagerin von NIVEA Beauté auf eine ungewöhnliche Flaschenform für eine neue Nagellackserie und entschied sich für eine eher konventionelle Form und die traditionelle Farbe blau. Die Farbe unterscheidet das Produkt deutlich von der Konkurrenz und stellt den Bezug zur Gesamtmarke her, während die Form wegen des mittleren Positionierungsniveaus der gesamten NIVEA-Reihe gewählt wurde (Koppelman, 2000, S.123ff.). Dies bedeutet, man benützt ein bereits aufgebautes Image der Dachmarke. Dies stellt ein weiteres Aufgabengebiet des Produktmanagers dar: die Markenpolitik. Das Ziel

der Markenführung ist es, die Marke unter den vielen Konkurrenzprodukten sichtbar zu machen und als akzeptierte Alternative darzustellen. Schafft man es ein positives Image aufzubauen und eine gewisse Markentreue zu erreichen, so schützt dieser monopolistischer Bereich vor allzu intensivem Preiswettbewerb. Aber auch wenn ein gewisser Bekanntheitsgrad erreicht ist, oder vielleicht gerade dann, kann es sinnvoll sein verschiedene Varianten des Produktes anzubieten. So wirbt der Automobilhersteller BMW mit einer Million Kombinationsmöglichkeiten aus den verschiedenen Automodellen, Farben und Ausstattungen. Durch neue Entwicklungen wie Lean Production oder die Plattformstrategie ist die Variantenvielfalt heute nicht mehr die Ausnahme, sondern der Regelfall bei erfolgreichen Unternehmen (Herrmann / Seilheimer, 2000, S. 628).

Weitere Entscheidungsfelder des Produktmanagers sind die Produktdifferenzierung, -diversifikation oder -eliminierung. Er muss sich weiterhin im Klaren sein, was für eine Servicepolitik und Sortimentspolitik er führen möchte (weitere Ausführungen in dem Referat von Heller E.)

2.2.2. Kommunikationspolitik

Dieser Bereich unterliegt oft der vollen Verantwortung des Produktmanagers. Er hat verschiedene Möglichkeiten sein Produkt beim Endverbraucher zu profilieren. Die wohl bedeutendste ist die Mediawerbung, wie beispielsweise Tageszeitungen, Fernsehen, Illustrierte, Fachzeitschriften usw.. Außerdem stehen ihm noch Verkaufsförderung durch Proben, Schaufenstergestaltung und Händlermessen oder die Öffentlichkeitsarbeit, wie Pressekonferenzen, Betriebsbesichtigungen und Broschüren zu Verfügung. Die Werbung kann vielleicht den Verbraucher keine neuen Bedürfnisse „einreden“, aber sie kann die Rangfolge der bereits vorhandenen Bedürfnisse verändern. Außerdem kann sie Werbemaßnahmen der Konkurrenz neutralisieren, wobei hier beachtet werden muss, dass es nicht zu einer „Materialschlacht“ (Schmalen, 1996, S.465) kommt, die letztlich keinem nützt. Die neuen Medien verhindern oft Streueffekte und es kann ein genaues Werbepaket auf den Kunden zugeschnitten werden. So muss man im Internet häufig ein Selbstprofil eingeben um kostenlose Leistungen zu bekommen. Dadurch ist es leichter Informationen über die psychographischen Merkmale (vgl. Zielgruppenanalyse) des Kunden zu erhalten. Dem Kunden können jetzt konkrete Angebote gemacht werden, ohne dass er sich belästigt fühlt, wie z.B. von allgemeiner Werbungspost, die ihn meist nicht interessiert.

2.2.3 Preispolitik

Die Preispolitik wird vor allem von der Preisbereitschaft der Nachfrager, dem Verhalten der Konkurrenz und den Selbstkosten bestimmt.

Das Ziel der Preispolitik ist es den Gewinn und den Umsatz zu erhöhen, die Konsumentenrente abzuschöpfen, die Kunden zu binden und die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dem Produktmanager steht dabei die kostenorientierte oder die marktorientierte Preisstrategie zur Verfügung. Es muss allerdings beachtet werden, dass die einfache Kostenkalkulation mit Gewinnaufschlag oft das falsche Mittel ist. So kann eine 5%ige Preiserhöhung, die vom Kunden akzeptiert wird, eine 50%ige Erhöhung des Deckungsbeitrages bedeuten (Beyer, 1997, S.52). Vor allem das Target Costing bietet sich beim Produktmanagement an. Hier ist nicht mehr die Frage wichtig, was ein Produkt kosten wird, sondern wieviel der Nachfrager bereit ist zu zahlen. Dies stellt der Produktmanager fest und entwickelt mit der F&E Abteilung und Produktion einen Plan, wie man diesen Preis erreichen kann. Der Charakter des Produktmanagements als abteilungsübergreifende Stelle ist hier von Nutzen. (weitere Ausführungen in den Referaten von Wehner M. und Pickel A.)

2.2.4. Distributionspolitik

Mit diesem Marketinginstrument kommt das Produkt zur rechten Zeit, am richtigen Ort und bedarfsgerecht zum Kunden. Auch Regelungen über die Lagerung, den Versand und den Transport des Produktes werden hier getroffen. Für das Vertriebssystem bieten sich der zentrale, dezentrale oder ausgegliederte Vertrieb an. Der Absatz kann erfolgen über betriebseigene Organe (Tschibo, Eismann), betriebsfremde Vertriebsorgane (Großhandel, Einzelhandel) oder über einen Absatzhelfer (Handelsvertreter, Kommissionär). Da beim Produktmanagement das Produkt im Vordergrund steht, bietet sich hier die Bildung eines Kundencenters an. Hier werden alle Mitarbeiter zusammengefasst, die mit dem Konsumenten ihres Produktes in Kontakt kommen. Dadurch können die Arbeitskräfte so motiviert, qualifiziert und kontrolliert werden, dass ihr Produkt bestmöglich vermarktet wird.

2.3. Kontrollaufgaben

„Kontrolle ist ein informationsverarbeitender Prozess zur Ermittlung und Analyse realisierter oder erwarteter Zielabweichung einer Handlung durch den Vergleich des zu kontrollierenden Wertes mit dem Vorgabewert einer Kontrollgröße“ (Friedl, 2000, S.761). Der Prozess der Kontrolle kann in drei Phasen eingeteilt werden. Zunächst müssen die Kontroll- und deren Vergleichswerte ermittelt werden. Dies können zum Beispiel die Umsatzzahlen der

Konkurrenten, die eigenen Zielvorgaben oder aber die Zahlen des Leistungsführers, im Sinne von Benchmarking sein. Diese beiden Zahlen werden in der zweiten Phase einander gegenübergestellt. In der dritten Phase ist gegebenenfalls zu analysieren, wieso es zu einer Abweichung kommt. Danach können Maßnahmen ergriffen werden, die zur Erreichung der Zielvorstellungen notwendig erscheinen (Friedl, 2000, S. 762). Wichtig ist dabei, dass sich Kontrolle nicht nur auf die Vergangenheit bezieht, sondern Früherkennungssysteme eingebaut werden. Erkennt man schon in der Jahresmitte, dass der geplante Jahresumsatz nicht erreicht wird, kann man noch rechtzeitig handeln. Oft ist allerdings eine Revision der Sollwerte notwendig, weil externe Umfeldbedingungen das geplante Ziel versperren.

2.4. Koordinationsaufgaben

Diese Tätigkeit hat im Produktmanagement die größte Bedeutung, da die produktpolitischen Zielsetzungen nur mit dem Zusammenwirken der anderen Abteilungen erfolgen können. Dass der Produktmanager dabei oft keine Weisungsbefugnis (siehe Organisation) hat, erschwert die Durchsetzung der Maßnahmen und der Erfolg hängt oft von dem Koordinationsgeschick des Managers ab. Vor allem die enge Zusammenarbeit mit Marketing, Forschung und Fertigung wurde empirisch als Erfolgsfaktor belegt (Benkenstein, 2000, S.708). Das Modell der Wertkette deutet an, mit wie vielen Schnittstellen es der Manager zu tun hat, wobei erschwerend hinzu kommt, dass in der Regel ein komplexes Geflecht an Beziehungen vorherrscht.

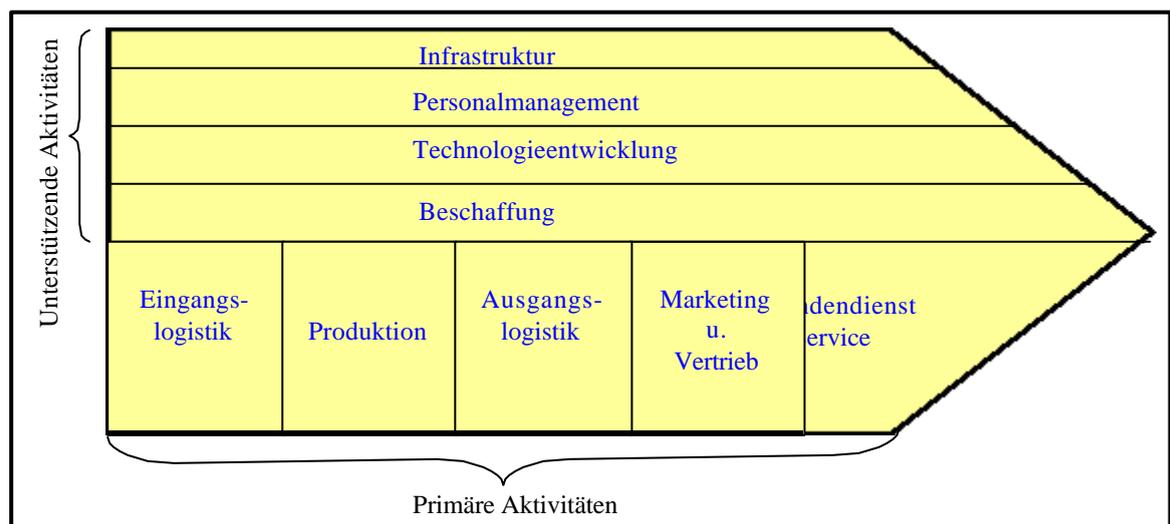


Abbildung 4: Modell der Wertkette (Quelle: Benkenstein, 2000, S.708), Eigene Darstellung

Es muss auch gesehen werden, dass die Aktivitäten einer Abteilung die Handlungsmöglichkeiten einer anderen beeinflussen. So wurde nachgewiesen, dass bis zu 90% der Fertigungskosten schon in der Entwicklung des Produktes festgelegt werden

(Benkenstein, 2000, S.709). Ähnliches lässt sich für die Zuliefererbeziehungen belegen. Dies heißt für den Produktmanager, er muß nicht nur unternehmensinterne, sondern auch externe Schnittstellen überwinden. Die zu koordinierenden Stellen haben aber teilweise verschiedene Ziele. Bei dem Zulieferer ist es klar. Er möchte einen möglichst hohen Preis erzielen, aber auch intern bestehen solche Zielkonflikte. So bevorzugt die F&E Abteilung Neuerungen mit einem möglichst hohen technischen Fortschritt und langen Innovationszeiträumen, während das Marketing kleine Technologiesprünge mit kurzen Entstehungszyklen verlangt. Um den Erfolg des Produktes zu sichern ist auf verschiedene Punkte zu achten:

- Das Schnittstellenmanagement muss flexibel gestaltet sein.
- Die Überwindung von Abteilungsgrenzen muss ohne Zeitverlust erfolgen.
- Der Produktmanager muss Mitarbeiter motivieren und deren Kreativität fördern.
- Unproduktive Konflikte müssen verhindert oder beseitigt werden.
- Ressortegoismus muss vermieden bzw. abgebaut werden.
- Das Produktmanagement sollte die Marktreife des Produktes beschleunigen, keinesfalls aber verlangsamen (Benkenstein, 2000, S.717).

Das interne Kundenprinzip und die Erkenntnis, dass jede Abteilung von dem Erfolg der Produkte am Markt abhängig ist, könnten die Schnittstellenproblematik vermindern. Weitere Einrichtungen zur Verbesserung der Koordination wären z.B. die Einrichtung von Profit Centern, Mitarbeiterrotation zwischen den Abteilungen, Bildung von Teams etc.. (weitere Ausführungen in der Zulassungsarbeit von Bauernfeind S. und dem Referat von Oßmann A.)

3. Organisationsformen

3.1. Einflussfaktoren auf die Organisationswahl

Für die Wahl der Organisationsform des Produktmanagements gibt es nicht eine allgemeingültige Lösung, sondern es müssen verschiedene Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Zum einen ist zu beachten, wie sich die Situation im Unternehmen und im Umfeld gestaltet. So muss auf die Unternehmensstruktur und Größe eingegangen werden, z.B. bietet sich für ein Kleinunternehmen eine andere Organisationsform an als für einen global operierenden Konzern. Die Komplexität und Dynamik des jeweiligen Marktgebietes stellen weitere Kontextbedingungen dar. Die Organisationsform sollte auch die Erfüllung der Aufgaben des Produktmanagements unterstützen, wenngleich die Aufgabenüberschneidungen ein Problem darstellen. Die organisatorischen Regelungen sind weiterhin zu überprüfen, inwieweit sie den Produkterfolg sichern. Allgemein müssen folgende Kriterien von der Organisationsstruktur erfüllt werden:

- Koordinationsfähigkeit → Verhinderung der Schnittstellenproblematik
- Marktanpassungsfähigkeit → Flexible und schnelle Anpassung an Marktveränderungen
- Motivationsfähigkeit → Leistungsanreize für die Mitarbeiter
- Kostenminimierung
- Kontrollmöglichkeiten → Feed – Back für das Produktmanagement (Köhler, 2000, S.687)

Die Abbildung zeigt zusammenfassend die Anforderungen an die Organisationsform des Produktmanagements.

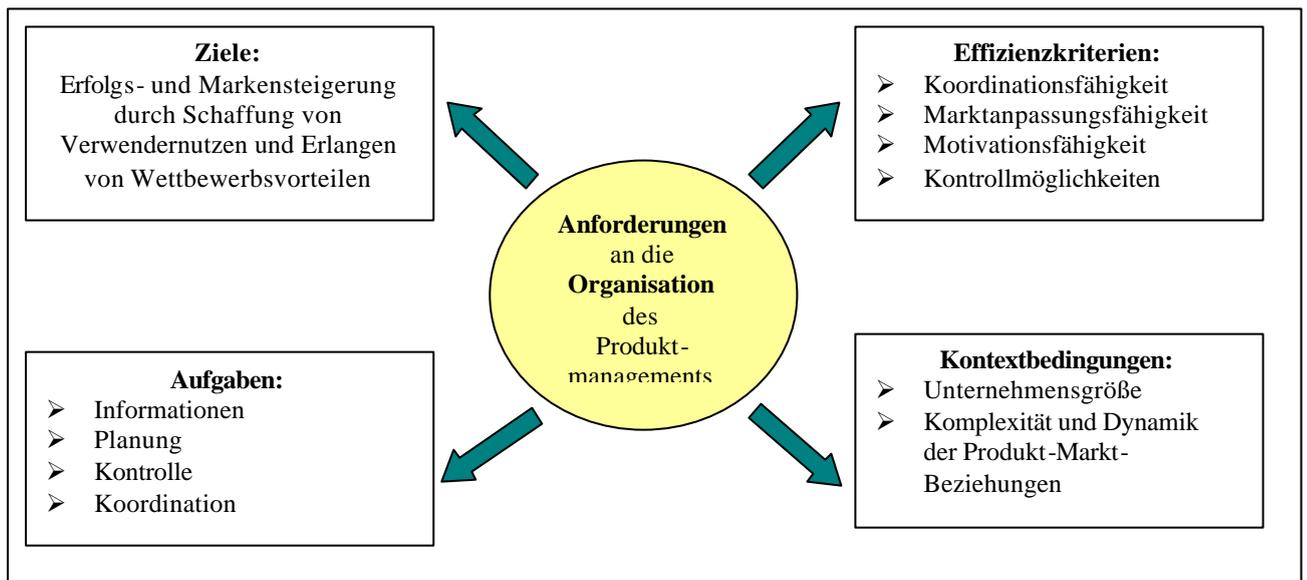


Abbildung 5: Bedingungsrahmen für die Organisation im Produktmanagement, (Quelle: Köhler, 2000, S.688) Eigene Darstellung

3.2. Mögliche Organisationsformen

3.2.1. Stabsorientiertes Produktmanagement

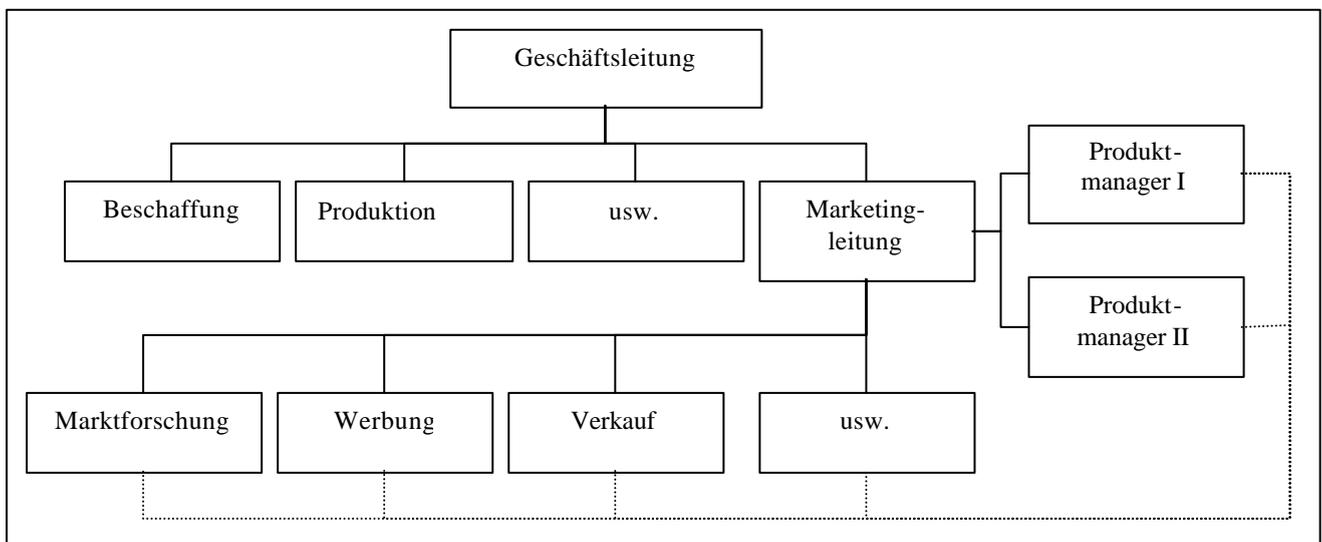


Abbildung 6: Produktmanagement als Stab der Marketingleitung (Quelle: Köhler, 2000, S.690), Eigene Darstellung

Der Produktmanager ist der Marketingabteilung oder in kleineren Unternehmen direkt der Geschäftsleitung zugeordnet. Er hat keine eigene Weisungsbefugnis, sondern gibt seine Analysen und Konzeptionsentwürfe weiter an die Linie, die aufgrund ihrer Autorität die Entscheidung trifft und sie umsetzt. Dies kann allerdings dazu führen, dass die Marketing-Abteilung noch stärker in Anspruch genommen und das Ziel der Entlastung nicht erreicht wird. Außerdem sind die eigenständigen Koordinations- und Kontrollmöglichkeiten des Produktmanagers stark eingeschränkt, wodurch die Motivation nicht gefördert wird. Die Abbildung zeigt eine allgemeine Einordnung der Stabstelle, wobei die gestrichelten Linien andeuten, mit welchen Abteilungen vornehmlich kooperiert werden muss (Köhler, 2000, S.690f.)

3.2.2. Liniensorientiertes Produktmanagement

In der Praxis überwiegt die Einordnung des Produktmanagements in die Linienstruktur innerhalb des Absatzbereiches.

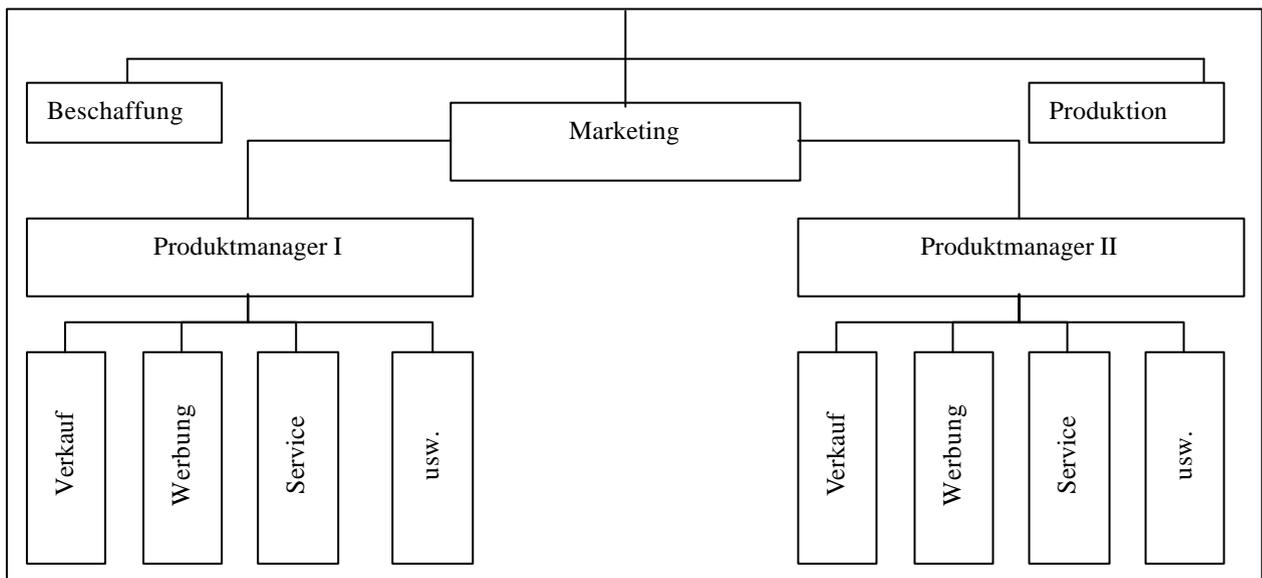


Abbildung 7: Produktmanagement als Linie unterhalb der Marketingleitung
(Quelle: Koppelman, 1993, S. 5), Eigene Darstellung

Die Abbildung zeigt, dass den einzelnen Produktmanager verschiedene Stellen, wie Werbung, Verkauf usw. untergeordnet werden. Dies ist möglich, wenn die einzelnen Produktmärkte so heterogen und umsatzreich sind, dass es wirtschaftlich gerechtfertigt ist. Die Praxis zeigt allerdings, dass das Verkaufsvolumen selten so groß ist, dass diese Zuordnungsvariante zu rechtfertigen wäre. Die Variante von Nestlé Chocoladen GmbH ist eher anzutreffen. Hier gibt es unterhalb der Marketingleitung sogenannte Produktgruppenmanagement – Einheiten, denen die Brandmanager für bestimmte Marken untergeordnet sind. Entscheidungsbefugnis

haben die Produktgruppen- und die Brandmanagerstellen hinsichtlich der Produktkonzeption und Handlungsalternativen. Bei besonders wichtigen Fragen müssen sie sich allerdings mit der Marketingleitung absprechen und bei strategisch wichtigen Entscheidungen sogar mit der Geschäftsleitung (Koppelman, 1993, S.5 und Köhler, 2000, S.691f.).

3.2.3. Matrixorientiertes Produktmanagement

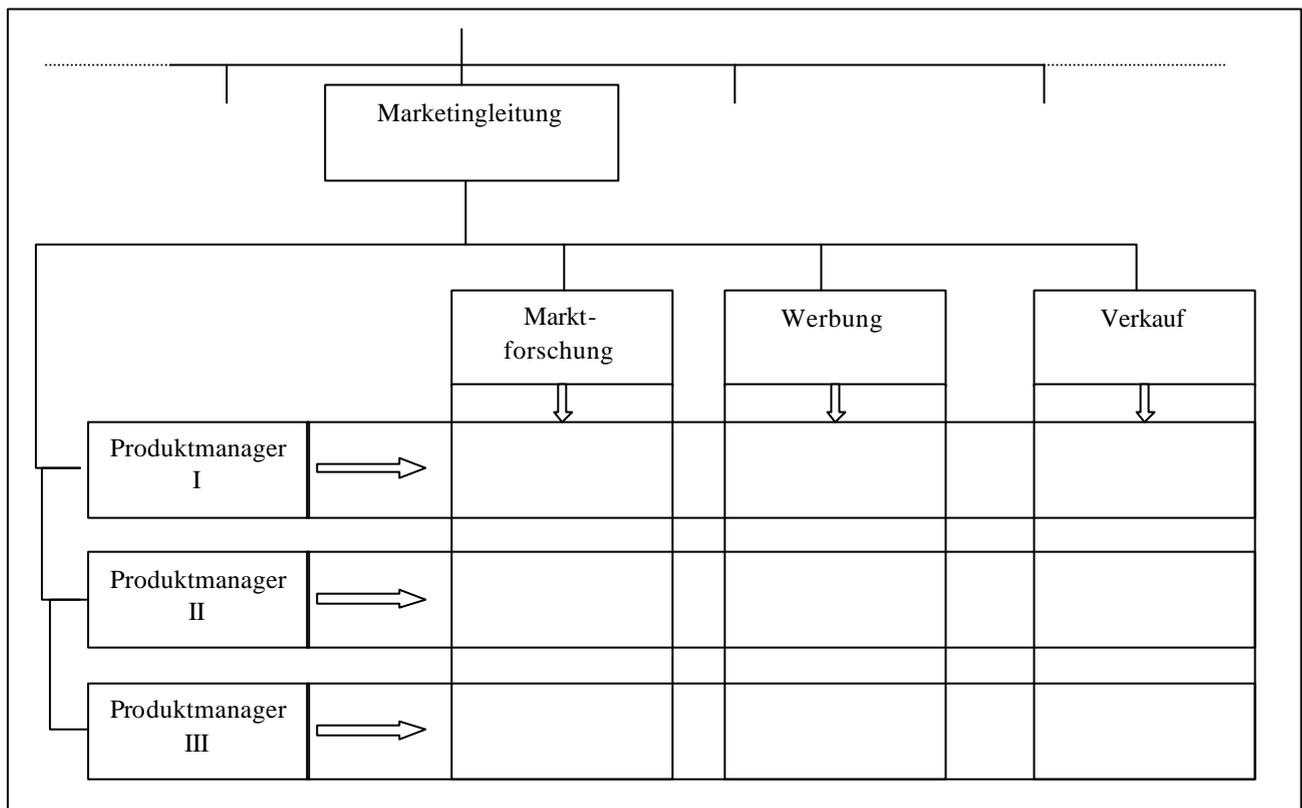


Abbildung 8: Matrixähnliche Beziehungen zwischen Produktmanagement und Funktionsabteilungen des Marketing, (Quelle: Köhler, 2000, S.693), Eigene Darstellung

Die Abbildung zeigt eine matrixähnliche Organisationsform zwischen den funktionalen, wie Marktforschung, Werbung und Verkauf, und den produktbezogenen Einheiten. Da in der Praxis meist keine Gleichstellung der Kompetenzausstattung vorliegt, ist es hier nicht der Idealtyp einer Matrixorganisation. Der Erfolg hängt hier wieder eng zusammen mit der Überzeugungskraft des Produktmanagers und der Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter.

3.3. Grenzen des Produktmanagements

Wie in allen Organigrammen zu sehen war, besteht meistens keine direkte Verbindung zu Abteilungen wie Produktion, Beschaffung oder Logistik. Dies bedeutet, dass hier noch mehr das Geschick des Managers gefordert wird um seine Planungen durchzusetzen. Das Idealmodell des Produktmanagements als Einheit mit Einflußmöglichkeiten in die gesamte Unternehmensorganisation kommt in der Praxis so gut wie nicht vor. Der Fall IV in der

Abbildung würde diesem eigentlichen „Produktmanager“ entsprechen, aber in der Praxis überwiegen die Fälle I – III, wobei hier immer Kompetenzlücken vorliegen.

| | | | |
|---|-----------|----------------------------|------------------------------|
| Organisations- ebene | Kompetenz | PM als Stab | PM als Linie |
| Horizontale Koordination der Marketingabteilung | | I. Produktplaner | II. Produkt-Markt-Manager |
| Horizontale Koordination der Unternehmensorganisation | | III. Produktkoordinator | IV. Produktmanager |

Abbildung 9: Kompetenz- und Koordinationsregelungen im Produktmanagement
(Quelle: Köhler, 2000, S.697), Eigene Darstellung

Das Problem wird auch nicht dadurch gelöst, dass man sich nur auf das Verhandlungsgeschick und die starke Persönlichkeit des Produktmanagers verlässt. Dadurch kann dem Produktmanager z.B. keine Gewinnverantwortung übertragen werden, weil er keine direkten Einflussmöglichkeiten auf alle Erfolgsbestandteile des Produktes hat. Man entgeht zwar der Konfliktgefahr einer Mehrfachunterstellung, aber die Durchsetzungsmöglichkeiten des Produktmanagers werden dadurch eingegrenzt (Köhler, 2000, S.696f.).

3.4. Neuere integrative Entwicklungen des Produktmanagements

3.4.1. Einbindung in das Category Management

Das Category Management wird oftmals eingeführt, um die Koordination zwischen verschiedenen Produkten der gleichen Art zu verbessern. Das Problem war, dass bei substituierbaren Produkten durch den internen Wettbewerb oft die Gesamtunternehmensziele aus den Augen verloren wurden. Die übergeordnete Instanz koordiniert nun alle Aktivitäten, die Produktüberschneidungen betreffen. Es kann z.B. eine Kundenbefragung so ausgerichtet werden, dass die Informationen beiden Produktmanagern helfen und nicht jeder eine eigene Befragung durchführen muss. Aber auch bei Produkten verschiedener Art kann das Category Management sinnvoll sein. Steht die Kundenorientierung im Vordergrund, kann ein ganzes Paket an Leistungen vermarktet werden. So kann z.B. im Bereich der Haarpflege eine einheitliche Werbekampagne für das Shampoo und die Spülung angesetzt werden (Köhler, 2000 S.698)

3.4.2. Einbindung in kundenorientierte Teams

Der klassische Produktmanager plant zwar eine gewisse Zielgruppenausrichtung, aber er hat fast keinen direkten Kontakt zu den Kunden seines Produktes. Dies übernimmt in der Regel der Verkauf, das Kundenmanagement oder bei besonders wichtigen Verbrauchern das Key Account Management. Da aber der Kunde einen der wichtigsten Faktoren beim Produkterfolg darstellt, kommt es in letzter Zeit immer mehr zu Bildung von kundenbezogenen Teams. Bei Procter & Gamble wurde in den 90er Jahren ein „Customer Business Development Team“ innerhalb der Verkaufsorganisation eingerichtet. Es besteht vor allem aus Vertretern der Abteilungen Verkauf, EDV, Logistik, Marktforschung und natürlich aus den verschiedenen Produktmanagern. Eine Teamlösung in Bezug auf das interne Kundenmanagement wurde bei der Volkswagen AG eingeführt. Es wurden die Kerngeschäftsprozesse Produktentstehung, Produktionsoptimierung, Beschaffung und Vermarktung definiert, die sich teilweise zeitlich überlappen. Teams, gebildet aus den jeweiligen Bereichen, sollen für einen reibungslosen Ablauf sorgen. Das Produktmanagement ist hier in jedem Team vertreten, so dass es Einfluss von der Konstruktion über Produktion bis hin zum Design gewinnt. Mit diesem System ist das Produktmanagement nicht alleine für die Koordination verantwortlich, sondern auch die Teams entlang des Wertkettenprozesses (Köhler, 2000, S.699ff.).

4. Mass Customization: Neue Herausforderung für das Produktmanagement

Mass Customization (dt.: kundenindividuelle Massenproduktion) ist die Produktion von Gütern für einen großen Absatzmarkt, wobei die individuellen Bedürfnisse der Nachfrager berücksichtigt werden. Wichtig dabei ist, dass der Preis nicht erheblich über dem des Standardproduktes liegt. Ein bekanntes Beispiel ist das „Personal Spin“ Programm des Bekleidungsherstellers Levi Strauss & Co. Inc., der maßgeschneiderte Damen- und Herrenjeans zu einem Aufpreis von nur 10% verkauft. Im Laden werden die Maße und die individuellen Kundenwünsche ermittelt. Diese Daten werden dann über ein Computernetzwerk direkt an den Laser-Schnittroboter einer Fabrikationsstätte des Unternehmens gesandt. Diese individuell zugeschnittenen Stoffe werden dann von Nährobotern und Schneiderinnen verarbeitet. Innerhalb weniger Werkzeuge kann dann die Hose dem Kunden zugeschickt werden.

Die Grundlage dieser Produktentwicklung ist eine modulare Produktarchitektur. Der Produktmanager muß zunächst die Produktbestandteile identifizieren, die das Grundgerüst des Produktes darstellen und standardisiert werden können. Dadurch bleibt die Komplexität überschaubar und die Kostenvorteile der Massenproduktion gehen nicht verloren. Gleichzeitig

muss das Produktmanagement durch Marktforschung herausfinden, welche Produktbestandteile die Individualität des Produktes ausmachen. Im zweiten Schritt muss im Rahmen einer Querschnittsorganisation dafür gesorgt werden, dass eine durchgängige Informationsverbindung vom Kunden bis zur Produktion aufgebaut wird. Dabei reicht es nicht den Kunden seine Wahlmöglichkeiten bei der Produktauswahl einfach zu zeigen, sondern er muss beraten, unterstützt und begeistert werden. Das traditionelle Produktmanagement muss hier umdenken, weil es nicht mehr reicht die Verantwortung und Gestaltung des Kundenkontaktes an den Handel bzw. den Vertrieb zu übergeben. Der Käufer steht beim Einkauf einer komplexen Kaufentscheidung gegenüber, die so schnell und einfach wie möglich gestaltet werden sollte. Gerade hier bieten sich neue Kundenbindungspotentiale, weil bei einem Zweitkauf auf die schon vorhandenen Daten zurückgegriffen werden kann. Dies ist ein Anreiz für den Kunden treu zu bleiben, weil bei der Konkurrenz erst wieder die Maße ermittelt werden müssten. Beim Mass Customization hat man auch den Vorteil, dass die Lagerkosten minimiert werden können. Dies setzt allerdings eine enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten voraus, da diese in die Individualisierung der Produktion mit eingebunden werden sollten. In der Nachkaufphase ist es von Bedeutung, dass der Produktmanager die Informationen von dem Konfigurationsvorgang systematisch auswertet und dadurch eine dauerhafte Kundenbindung aufbaut. So kann in Zeiten abnehmender Kundenloyalität ein Wettbewerbsvorteil entstehen (Piller T., 2000, S. 883ff.).



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>