

## Innovatives Produktmanagement

### 1. Konzept    2. Aufgaben    3. Organisationsformen    4. Mass Customization

#### 1. Konzept des Produktmanagements

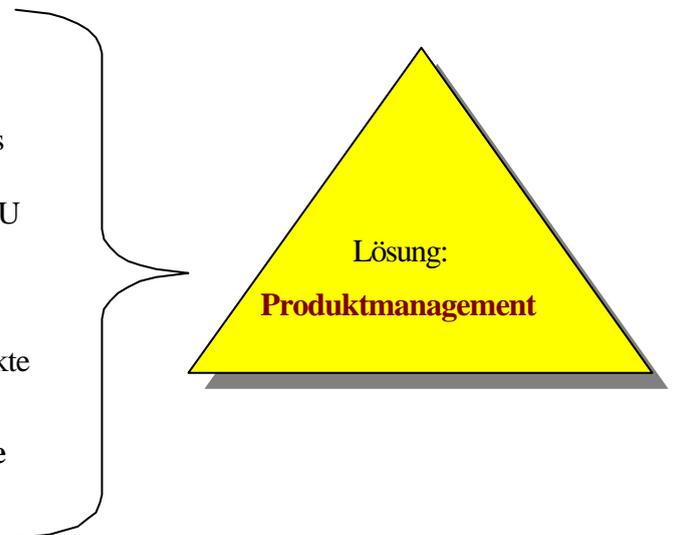
##### 1.1. Definition

Produktmanagement kann vereinfacht definiert werden als Handhabung aller mit der Betreuung eines Produkts oder einer Produktgruppe verbundenen Aufgaben des Produktmanagers (brand manager, Produkt-Marketing-Manager, Produktbetreuer) von der Information über die Planung bis hin zur Kontrolle und Koordination.

→ Der Produktmanager trägt die Verantwortung für ein Produkt in allen Phasen des Produktlebenszyklus und kooperiert mit allen Abteilungen des Unternehmens, die für den Erfolg des Produktes relevant sind.

##### 1.2. Warum Produktmanagement?

- **Informationsfluss** dauert oft zu lange (Bsp.: Vom Marketing zu F&E)
- **Vielfältiges Leistungsprogramm** eines Unternehmens erschwert die produktbezogene Koordination der Unternehmensaktivitäten (Bsp.: NIVEAU Sun, NIVEAU Body, NIVEAU Deodorant,...)
- **Marketingabteilung ist oft überfordert**
- **Globalisierung der Märkte** → Betreuung der Produkte wird immer komplexer
- Zunehmende **Komplexität und Dynamik der Märkte**
- **Kürzer werdende Produktlebenszyklen**



#### 2. Aufgaben des Produktmanagements

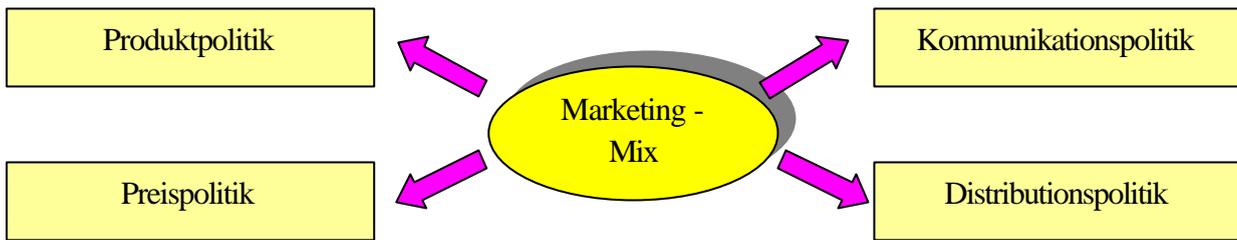
2.1. Information – 2.2 Planung – 2.3. Kontrolle – 2.4. Koordination

##### 2.1. Informationsaufgaben

➤ Zielgruppenanalyse	➤ Trendanalyse
➤ Konkurrenzanalyse	➤ Sonstige wichtigen Informationen

##### 2.2. Planungsfunktionen

## 2.2.1. Produktpolitik – 2.2.2. Kommunikationspolitik – 2.2.3. Preispolitik – 2.2.4. Distributionspolitik



### 2.2.1. Produktpolitik

Einige Entscheidungsfelder des Produktmanagers:

- **Pionier** oder **Imitator**?
- **Produktpositionierung:**
  - ➔ Die Marke sollte im Zentrum der Idealvorstellungen der Zielkunden bzw. eines starken Marktsegmentes sein, also möglichst viele Nachfrager ansprechen.
  - ➔ Das Produkt sollte sich von den Konkurrenzangeboten unterscheiden und möglichst weit weg von diesen positioniert sein.
- **Verpackung** und **Design:** ➔ Dient nicht nur zum Transport, sondern grenzt das Produkt von den Konkurrenzangeboten ab und unterstützt den Kunden bei der Kaufentscheidung.

- **Markenpolitik:** ➔ Eine gewisse Markentreue schützt vor allzu intensivem Wettbewerb.

Das Produktmanagement muss sich auch im klaren sein, was für eine **Service-** und **Sortimentspolitik** es führen möchte. Ebenso muss es Entscheidungen über **Produktdiversifikation**, **-differenzierung** oder **-eliminierung** treffen.

### 2.2.2. Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik unterliegt oft der vollen Verantwortung des Produktmanagements.

Möglichkeiten das Produkt beim Verbraucher zu profilieren:

- Mediawerbung ➔ Tageszeitungen, Fernsehen, Fachzeitschriften
- Verkaufsförderungen ➔ Proben, Händlermessen, Öffentlichkeitsarbeit
- Direktwerbung ➔ Postversand, Telefon – Marketing
- Öffentlichkeitsarbeit ➔ Pressekonferenzen, Betriebsbesichtigungen, Broschüren

### 2.2.3. Preispolitik



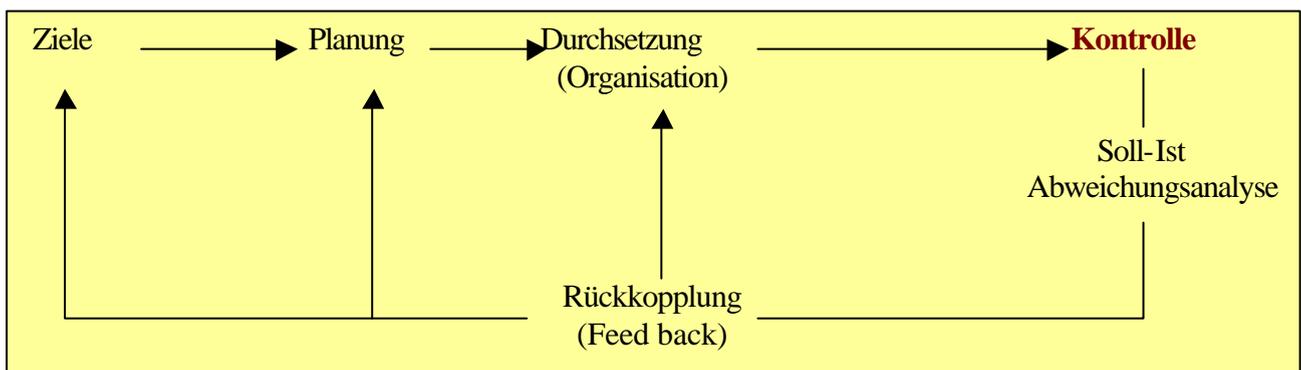
Der Produktmanager kann sich dabei für eine kostenorientierte oder marktorientierte Preisstrategie entscheiden. Das Target Pricing bietet sich besonders an, weil hier der Charakter des Produktmanagements als abteilungsübergreifender Stelle von Nutzen ist.

#### 2.2.4. Distributionspolitik

- Vertriebssystem: → zentral, dezentral, ausgegliedert
- Absatzwege: → betriebseigene oder –fremde Vertriebsorgane, Absatzhelfer
- Kundencenter: → Alle Mitarbeiter, die Kontakt mit dem Kunden haben, können motiviert, qualifiziert und kontrolliert werden.

#### 2.3. Kontrollaufgaben

Der Produktmanager muss ständig seine Entscheidungen und Planungen kontrollieren, um bei Abweichungen von den Zielvorgaben handeln zu können. Die Abweichungen sollten dabei so früh wie möglich erkannt werden. So können die Störfaktoren beseitigt und die Zielvorgaben vielleicht doch noch erreicht werden.



Quelle: Schmalen, 1996, S.185 (Eigene Darstellung)

#### 2.4. Koordinationsaufgaben

Die Koordinationsaufgabe hat im Produktmanagement die größte Bedeutung, da die produktpolitischen Zielsetzungen nur mit dem Zusammenwirken der anderen Abteilungen erreicht werden können. Dass der Produktmanager dabei meist keine Weisungsbefugnis hat, erschwert diese Aufgabe und der Erfolg hängt eng zusammen mit dem Koordinationsgeschick des jeweiligen Managers.

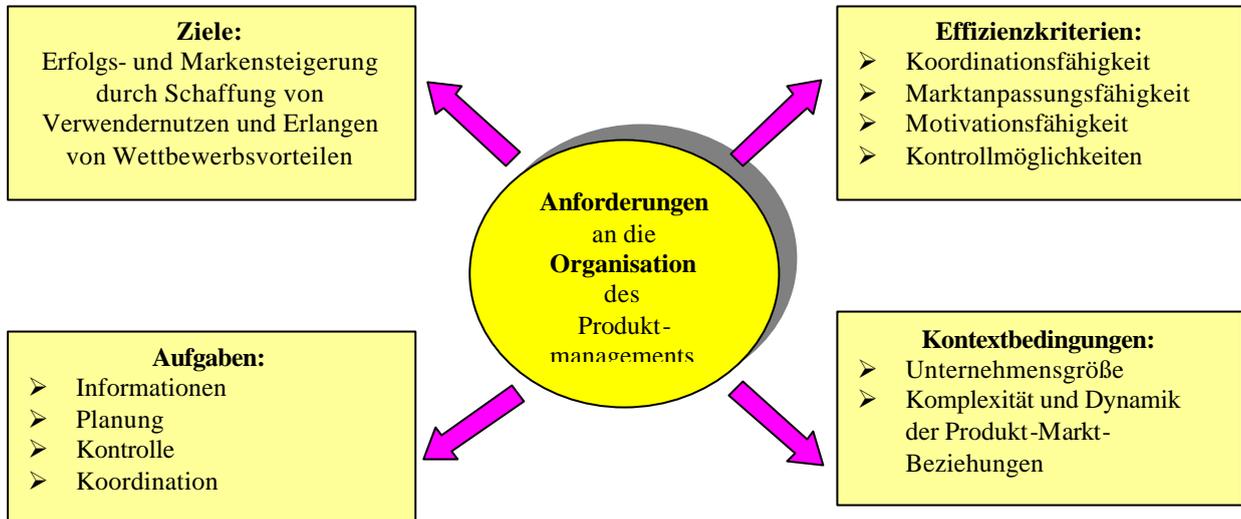
Auf folgende Punkte ist besonders zu achten:

- Das Schnittstellenmanagement ist *flexibel* zu gestalten.
- Die Überwindung der Abteilungsgrenzen sollte *ohne Zeitverlust* erfolgen.
- Der Produktmanager muss die Mitarbeiter *motivieren* und deren *Kreativität* fördern.
- Unproduktive *Konflikte* müssen vermieden bzw. beseitigt werden.
- Das Produktmanagement sollte die *Marktreife* des Produktes beschleunigen, keinesfalls aber verlangsamen.

### 3. Organisationsformen

3.1. Einflussfaktoren – 3.2. Mögliche Organisationsformen – 3.3. Grenzen – 3.4. Neuere Entwicklungen

#### 3.1. Einflussfaktoren auf die Organisationsform



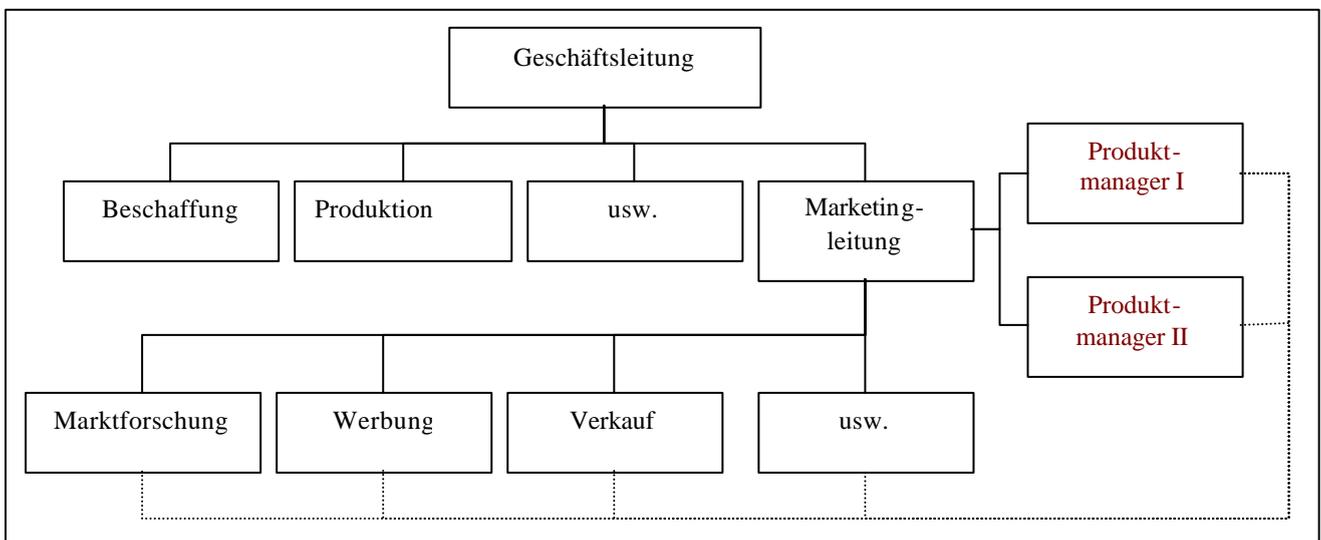
Quelle: Köhler, 2000, S.688 (Eigene Darstellung)

#### 3.2. Mögliche Organisationsformen

3.2.1. Stabsorientiert – 3.2.2. Linienorientiert – 3.2.3. Matrixorientiert

##### 3.2.1. Stabsorientiertes Produktmanagement

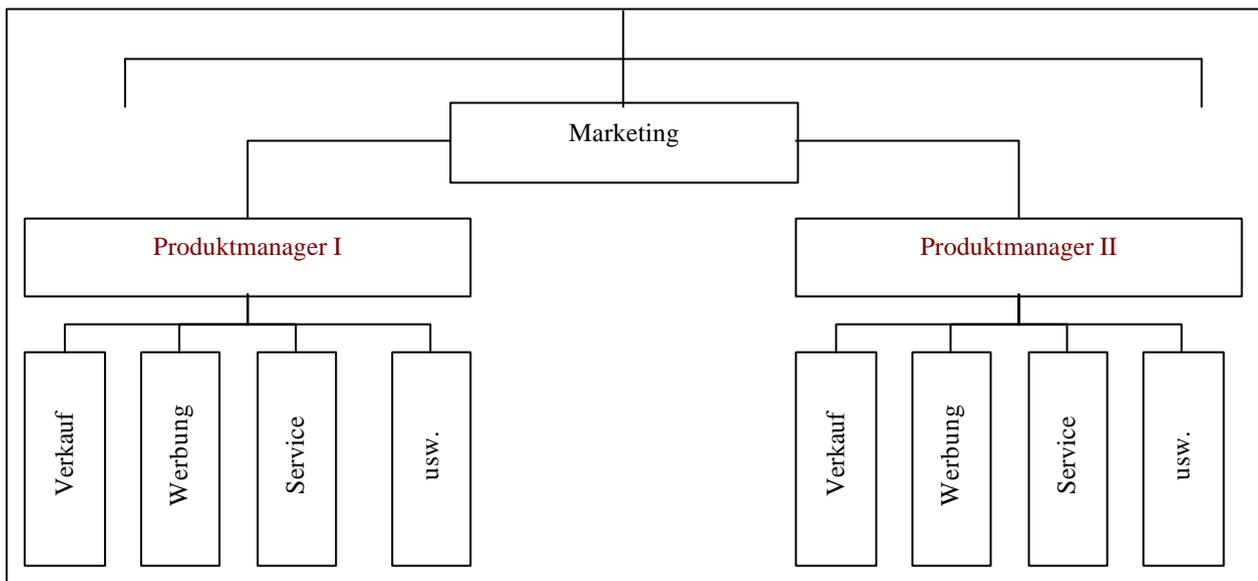
Der Produktmanager ist der Marketingabteilung zugeordnet. Er hat keine Weisungsbefugnis, sondern gibt seine Analysen und Konzeptionsentwürfe an die Linie weiter, die aufgrund ihrer Autorität die Entscheidungen trifft und durchsetzt. Das Problem dabei ist, dass die Marketingabteilung noch stärker in Anspruch genommen wird und so das Ziel der Entlastung nicht erreicht wird.



Quelle: Köhler, 2000, S. 690 (Eigene Darstellung)

### 3.2.2. Linienorientiertes Produktmanagement

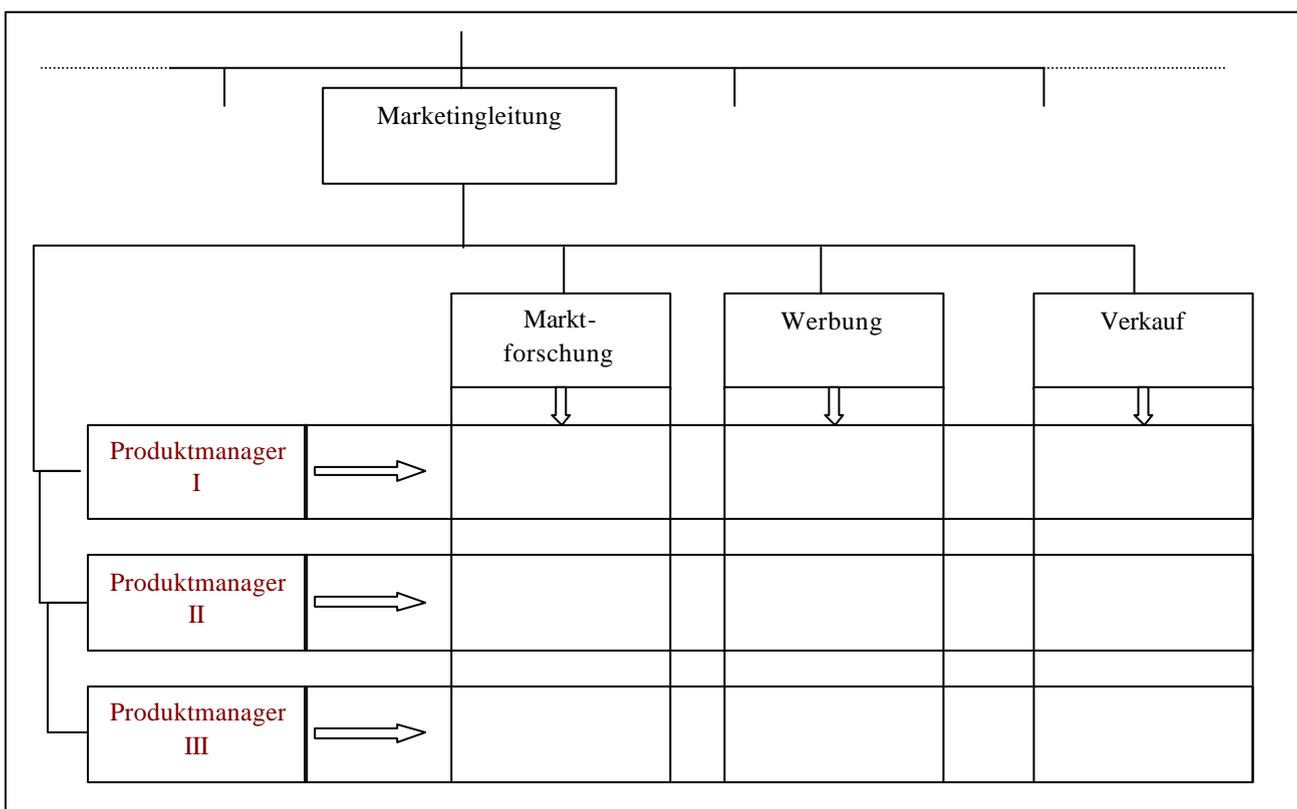
Bei der linienorientierten Organisation hat der Produktmanager Weisungsbefugnis. Es ist allerdings selten, dass dem Produktmanagement verschiedene Stellen wie Werbung, Verkauf und Service unterstellt sind. Dies ist nur möglich, wenn die einzelnen Märkte so heterogen und umfangreich sind, dass es wirtschaftlich gerechtfertigt ist.



Quelle: Koppelman, 1993, S. 5 (Eigene Darstellung)

### 3.2.3. Matrixorientiertes Produktmanagement

Die untenstehende Abbildung zeigt eine matrixähnliche Organisationsform zwischen den funktionalen und den produktbezogenen Einheiten. Da in der Praxis meistens keine Gleichstellung der Kompetenzausstattungen vorliegt, ist es hier nicht der Idealtyp einer Matrixorganisation.



### 3.3. Grenzen des Produktmanagement

- Meist keine direkten Einwirkungsmöglichkeiten in die gesamte Organisationsstruktur
- ➔ Erfolg ist abhängig von dem Koordinationsgeschick des Produktmanagers (PM)

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

Quelle: Köhler, 2000, S.697 (Eigene Darstellung)

### 3.4. Neuere integrative Entwicklungen des Produktmanagements

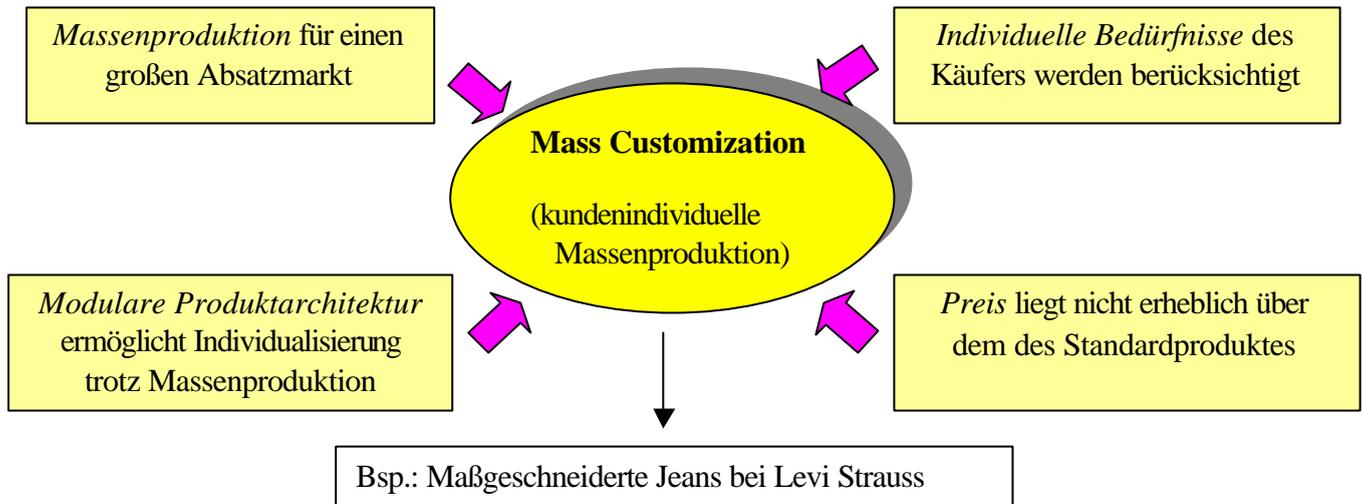
#### 3.4.1. Einbindung in das Category Management

- *Koordination* der verschiedenen Produkte und deren Management
- Nutzen von *Synergieeffekten*
- ⇒ Bsp.: Einheitliche Werbekampagne für das Shampoo und die dazugehörige Spülung

#### 3.4.2. Einbindung in kundenorientierte Teams

- Vertreter aus verschiedenen, *kundenrelevanten* Abteilungen bilden ein Team
- Umfassende *Betreuung der Kunden* durch Experten verschiedener Sachgebiete wird möglich
- Anwendbar auch auf das *interne Kundenprinzip* (vgl. Volkswagen AG)

#### 4. Mass Customization: Neue Herausforderung für das Produktmanagement



- Definieren von **Standard-** und **Individualproduktteilen**
- Organisieren einer **durchgängigen Informationsverbindung** vom Kunden bis zur Fertigung
- Besondere Berücksichtigung des **Kundenkontaktes**
- Enge Zusammenarbeit mit den **Lieferanten**
- Systematische **Auswertung der Informationen** über die Kunden



#### Literaturempfehlungen:

- ALBERS H. / SÖNKE A. (Hrsg.), Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden 2000
- KOPPELMANN U., Produktmarketing – Entscheidungsgrundlage für Produktmanager, Heidelberg 1993



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