

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr. M102

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Jensen, O. / Wellstein, B.

Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen

Mannheim 2005

ISBN Nr. 3-89333-331-2

Dr. Ove Jensen ist Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim. Davor arbeitete er mehrere Jahre in der Marketing- und Vertriebsberatung, zuletzt als Geschäftsführer der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dipl.-Kfm. Benjamin Wellstein ist Doktorand am Lehrstuhl für ABWL und Organisation der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Abstract

Seit über siebzig Jahren ist das Produktmanagement (PM) in vielen Unternehmen eine feste Größe. In den letzten Jahren mehren sich jedoch Stimmen, die das PM in Frage stellen. Zum einen zweifeln einige Studien an der Marktnähe und Kundenorientierung des PM. Zum anderen werden neue Querschnittsfunktionen im Unternehmen geschaffen (z.B. Key Account Management, Vertriebscontrolling, Asset Management, Preis-Spezialisten), die sich mit dem PM überlappen. Deshalb untersucht die vorliegende Studie den State-of-Practice und die Trends in der Organisation des PM: Welche alternativen Lösungen zur organisatorischen Aufhängung des PM existieren? Wieviel Einfluss wird das PM zukünftig auf welche Entscheidungen in Marketing und Vertrieb haben? Wo bestehen im PM Reibungsverluste? Die Studie untersucht sowohl Konsumgüterhersteller als auch mehrere Industriegüterbranchen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Infragestellung des Produktmanagements	1
1.2	Die Datengrundlage.....	4
2	Organisatorische Aufhängung des Produktmanagements	6
2.1	Welche organisatorischen Lösungen haben sich entwickelt?.....	6
2.2	Wie verbreitet sind die organisatorischen Lösungen in unterschiedlichen Branchen?	8
3	Einfluss des Produktmanagements	10
3.1	Wie groß ist die Mitsprache des PM bei verschiedenen Arten von Marketing- und Vertriebsentscheidungen?	10
3.2	Wie entwickelt sich der Einfluss des PM?.....	13
3.3	Wie setzt sich das PM im Unternehmen durch?	18
4	Reibungsverluste im Produktmanagement	19
4.1	Wie wirken Sachkonflikt und Beziehungskonflikt auf den Koordinationserfolg?.....	19
4.2	An welchen Schnittstellen ist der Beziehungskonflikt besonders hoch? ..	20
5	Zusammenfassung der Studienergebnisse	24
6	Literaturverzeichnis	26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Inhaltsübersicht – zentrale Fragen der Studie	3
Abbildung 2:	Zusammensetzung der Stichprobe	5
Abbildung 3:	Möglichkeiten der organisatorischen Aufhängung des Produktmanagements mit Verbreitung über alle Branchen (in %)	7
Abbildung 4:	Entwicklung des Einflusses auf Marketing- und Vertriebsentscheidungen	14
Abbildung 5:	Einflussquellen des Produktmanagements nach Branchen	18
Abbildung 6:	Auswirkung von Konflikten auf den Abstimmungserfolg (Skala von 1 bis 5)	20
Abbildung 7:	Systematisierung von Schnittstellen	21
Abbildung 8:	Systematisierte Schnittstellen des Konsumgüter- und Industriegüter-PM	22
Abbildung 9:	Systematisierte Schnittstellen des High-Tech- und Automotive-PM	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Organisatorische Aufhängung des Produktmanagements nach Branchen	9
Tabelle 2:	Einfluss auf Marketing- und Vertriebsentscheidungen nach Branchen	13
Tabelle 3:	Einfluss auf Marketing- und Vertriebsentscheidungen nach Einheiten im Konsumgüter- und Industriegüterbereich	16
Tabelle 4:	Einfluss auf Marketing- und Vertriebsentscheidungen nach Einheiten im HighTech- und Automotivebereich	17

1 Einleitung

1.1 Infragestellung des Produktmanagements

Seit über siebenzig Jahren ist das Produktmanagement in vielen Unternehmen eine feste Größe. Weltweit und branchenübergreifend setzen Unternehmen für die Steuerung ihrer Produkte auf diese Organisationsform. Das Produktmanagement wurde daher in einer früheren Studie des IMU (vgl. Homburg/Gruner/Hocke 1997) als „Evergreen“ der Marketingorganisation bezeichnet.

Seinen Siegeszug hatte das Produktmanagement im amerikanischen Konsumgüterbereich angetreten. Nachdem sich dort Markenprodukte entwickelt hatten, verantwortete beim Konsumgüterhersteller Procter&Gamble 1931 erstmalig ein (Brand)Manager¹ alle produktbezogenen Marketingaktivitäten. Im Gegensatz zum temporären Projektmanagement sorgte das Brandmanagement für eine dauerhafte produktfokussierte Abstimmung im Unternehmen. Da das Produktmanagement über verschiedene Funktionsbereiche (z.B. Vertrieb, Produktion) hinweg koordinierend wirkt, wird es auch als Querschnittsfunktion bezeichnet.

Seit etwa 30 Jahren wird der Weg des Produktmanagement jedoch von Unkenrufen begleitet, die diese Organisationsform in Frage stellen. So prognostizieren Clewett/Stasch bereits 1975 eine „shifting role of the product manager“. In die gleiche Kerbe schlagen Low/Fullerton (1994, S. 187) mit ihrer Frage, ob der Brand-Manager ohne signifikante Modifikationen überhaupt überleben kann oder sollte. Für George/Freeling/Court (1994, S. 43) ist das Brand-Management-System, welches seit 1950 vielen Unternehmen zu großer Prosperität verholfen hat, nicht mehr in der Lage, für hinreichend Innovation und Wachstum in den komplexen Marketingsystemen der heutigen Zeit zu sorgen. Manche Autoren erklären das Produktmanagement gar für vollständig überholt. So kommt Lucke 1977 zu dem Schluss, dass „in den meisten Fällen (...) das Produktmanagement baldmöglichst abgeschafft werden“ sollte, „weil die Unternehmen selbst keinen Vorteil dieses Systems mehr sehen“ (Lucke 1977, S. 62). Den Gipfel bilden Artikel mit dem Titel „Death of the Brand Manager“ (The Economist 1994).

Sind diese Zweifel am Produktmanagement berechtigt? Oder leben Totgesagte länger? Wir wollen einen näheren Blick auf die ins Feld geführten Argumente werfen:

- Die strenge Arbeitsteilung nach Funktionsbereichen (z.B. Vertrieb, Produktion, Logistik) wird immer stärker durch funktionenübergreifende Zusammenarbeit in Teams abgelöst. Werden Querschnittskoordinatoren wie Produktmanager dadurch überflüssig? Oder werden sie eher noch wichtiger?
- Wo früher ein Produktmanager der zentrale Dreh- und Angelpunkt für die Marketing- und Vertriebsaktivitäten war, gewinnen in jüngster Zeit neue Querschnittsfunktionen in den Unternehmen an Boden. Hierzu zählen z.B. das Internationale Key Account Management im Vertrieb (vgl. Jensen 2004) und das Asset Management (Werkskoordination) in der Produktion. Wird das Produktmanagement zwischen diesen „New Kids on the Block“ zerrieben? Oder wird es als Übersetzer eher noch wichtiger?
- Die Notwendigkeit schneller, marktnaher Entscheidungen führt dazu, dass im langfristigen Trend immer mehr Ressourcen und Entscheidungsbefugnisse an die „Front“, d.h. in den Vertrieb verlagert werden (vgl. Homburg/Workman/Jensen 2000). Dies wiegt umso schwerer, als das Produktmanagement für seine Abstimmungsaufgabe ohnehin nur in den seltensten Fällen einen direkten Zugriff auf die beteiligten Einheiten hatte und stattdessen auf die eigene Überzeugungskraft angewiesen war (vgl. z.B. Rösner 1979). Wird das Produktmanagement nun endgültig zum zahnlosen und überflüssigen Tiger? Oder wird es als Gegengewicht zum Vertrieb umso wichtiger, z.B. als „Preishüter“ (vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2005)?
- Unternehmen konsolidieren ihr Produktportfolio auf weniger Marken. Im Konsumgüterbereich wird zunehmend in *Produktkategorien* statt in einzelnen Marken gedacht. Wird das Produktmanagement dadurch insgesamt weniger einflussreich? Oder steigt durch die Konzentration die Durchsetzungsfähigkeit?
- Einige Studien werfen dem Produktmanagement mangelnde Marktnähe und Kundenorientierung vor (vgl. z.B. Murphy/Gorchels 1996). Stolpert das Produktmanagement über dieses „Eigentor“? Handelt es sich um einen „Konstruktionsfehler“? Oder ist erfolgreiches PM nur eine Frage der richtigen Implementierung?

¹ Die Begriffe Brandmanager bzw. Brandmanagement verwenden wir hier gleichbedeutend mit Produktmanager bzw. Produktmanagement.

Im Angesicht dieser Herausforderungen wollen wir mit diesem Papier dem State-of-Practice und den Umwälzungen in der Gestaltung des Produktmanagements nachspüren. Drei Aspekte des PM werden dabei im Mittelpunkt stehen (vgl. Abbildung 1):

1. In klassischen Lehrbüchern wird das PM zumeist als Unterabteilung des Marketing dargestellt. In der Praxis lassen sich neben einer Beheimatung im Marketing jedoch auch andere organisatorische Lösungen identifizieren. Deshalb untersuchen wir *alternative Lösungen für die organisatorische Aufhängung* des Produktmanagements.
2. Jeder organisatorische Wandel, sei er formaler oder informeller Natur, schlägt sich schließlich in Einflussverschiebungen auf die unterschiedlichen Marketing- und Vertriebsentscheidungen nieder. Ein *Gespür für Trends hinsichtlich des Einflusses des PM* zu entwickeln, steht im Mittelpunkt unserer Studie.
3. Der Kampf um Einfluss mit anderen Unternehmenseinheiten ist konflikträftig und streut Sand in das PM-Getriebe. Daher sensibilisieren wir abschließend für die *Reibungsverluste im PM, die sich zur Umsetzungshürde* auswachsen können.

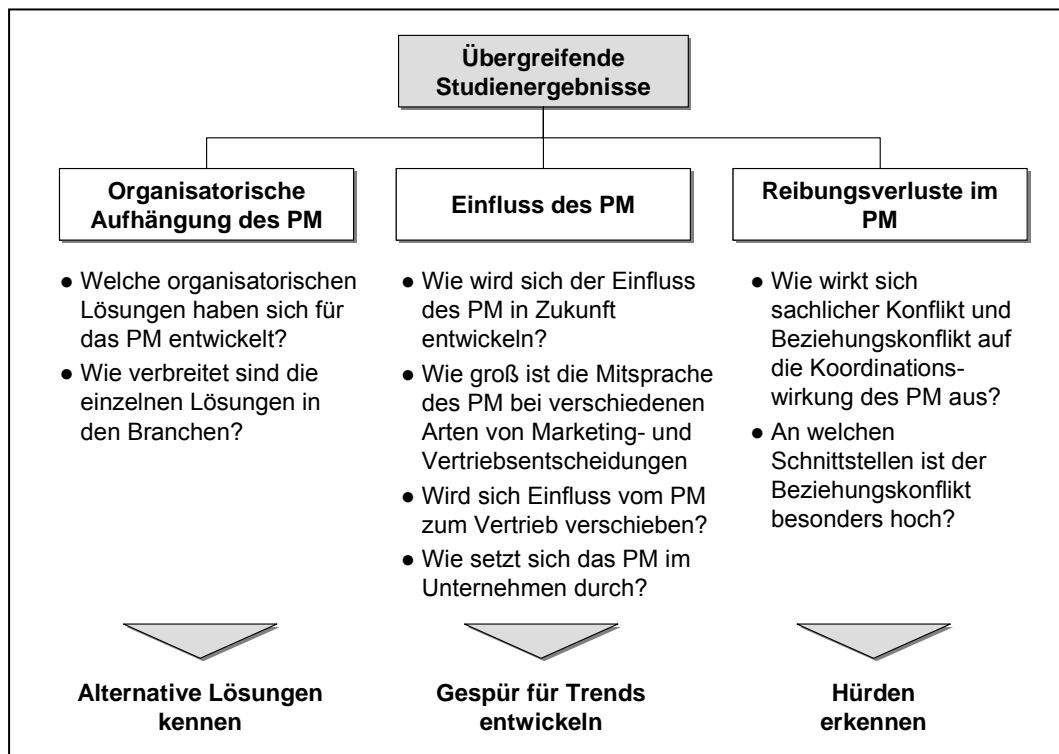
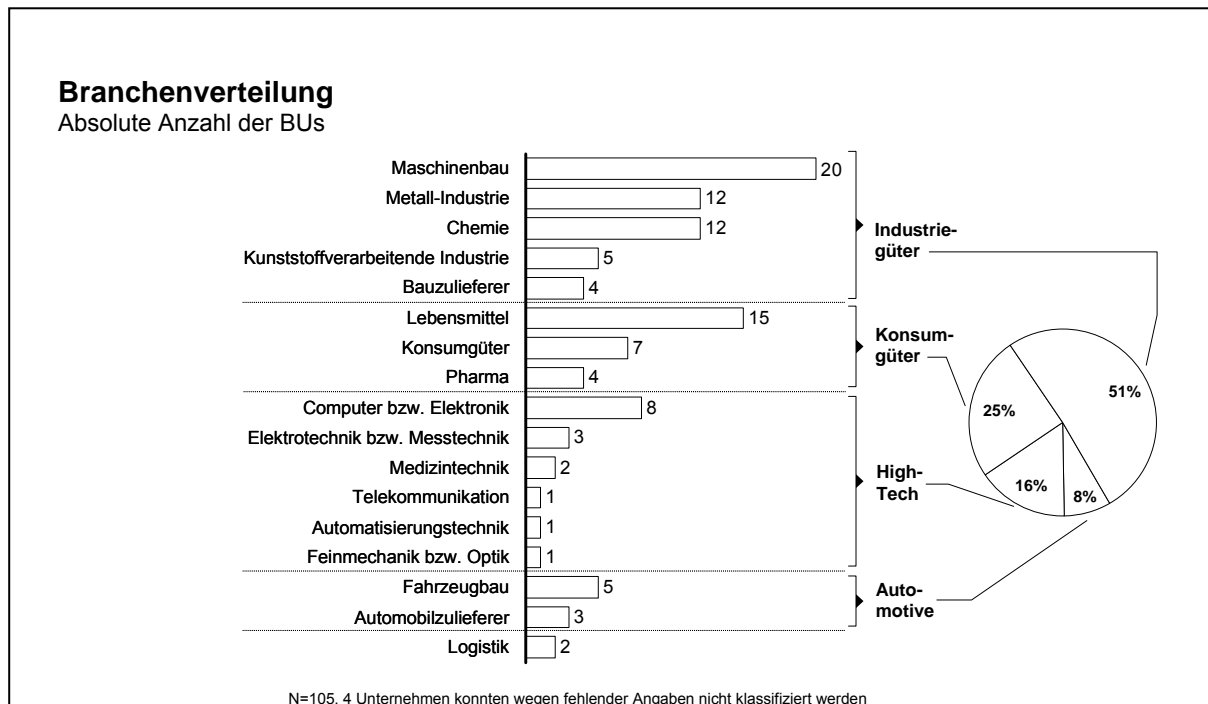


Abbildung 1: Inhaltsübersicht – zentrale Fragen der Studie

1.2 Die Datengrundlage

Die Aussagen in diesem Papier haben wir über eine empirische Studie in 105 Unternehmen gewonnen, die in Abbildung 2 dargestellt ist. Dabei können wir insbesondere festhalten:

1. Die Studie ruht auf einem *branchenübergreifenden* Fundament. Sowohl der Konsumgüterbereich als auch der Industriegüterbereich sind mit zahlreichen Studienteilnehmern vertreten. Dies ermöglicht es uns, auch branchenspezifische Aussagen zu treffen.
2. Ferner verzeichnen wir ein *ausgewogenes Spektrum* an kleinen, mittleren und großen Geschäftseinheiten. Die Spannweite der Studienteilnehmer reicht von kleinen BUs mit weniger als 50 Mio. Euro Umsatz pro Jahr bis hin zu größeren BUs mit über 1 Mrd. Euro Jahresumsatz. Ein Schwerpunkt existiert bei Geschäftseinheiten mit einem Jahresumsatz zwischen 50 und 500 Mio. Euro.
3. Positiv ist auch der *Mix aus internationalen und lokalen* Geschäftseinheiten unserer Studie: Neben einer großen Zahl global agierender Einheiten erhalten wir auch Antworten aus lokalen Einheiten. So können wir gezielt auf die Unterschiede und Besonderheiten des nationalen und internationalen (global und regional) Produktmanagements aufmerksam machen.
4. Neben Produktmanagern sind unsere Ansprechpartner in der Studie vor allem *hochrangige Führungskräfte* mit langjähriger Berufserfahrung. Dies untermauert die Qualität der Aussagen dieses Papiers.



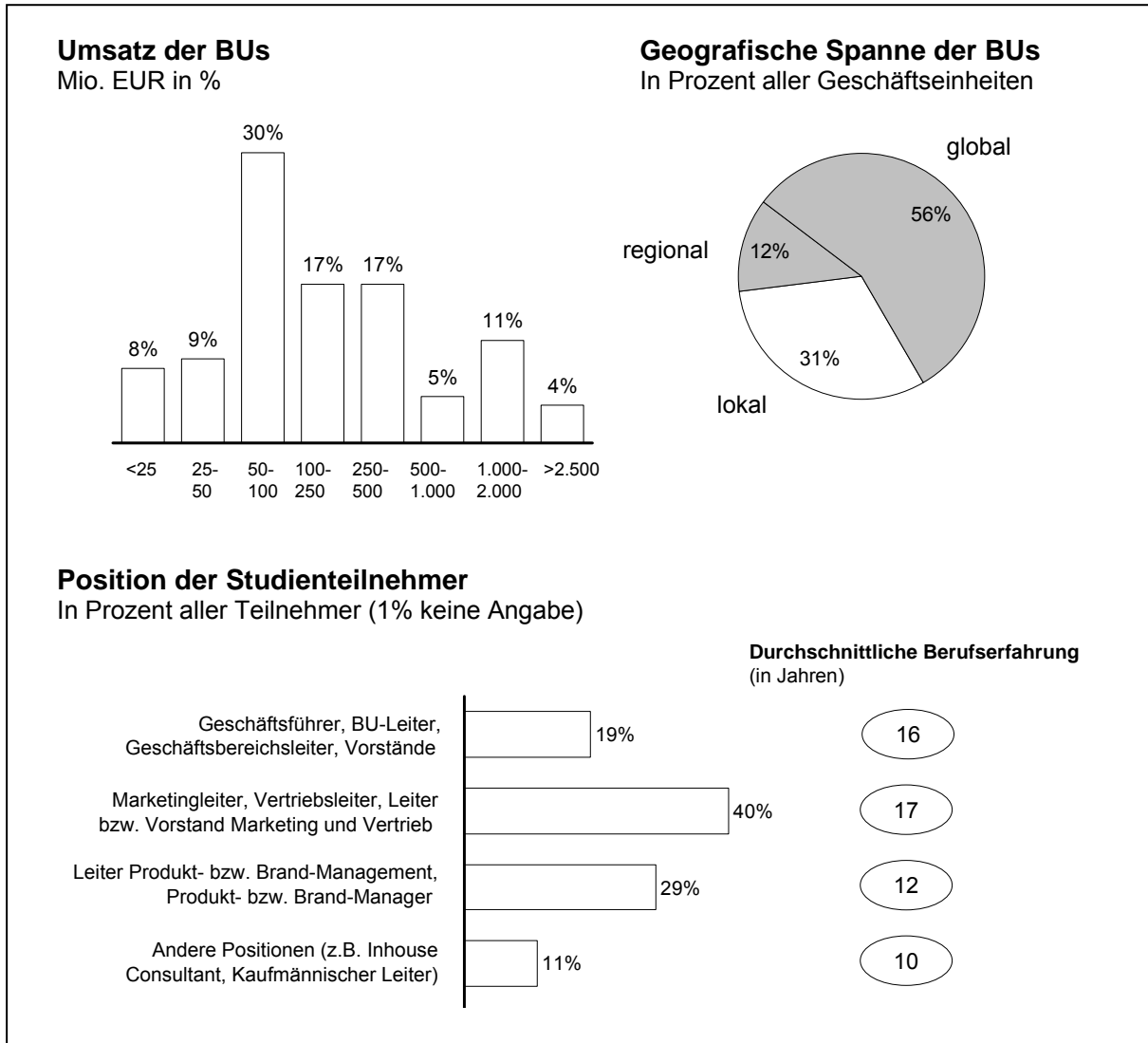


Abbildung 2: Zusammensetzung der Stichprobe

2 Organisatorische Aufhängung des Produktmanagements

Die organisatorische Aufhängung des Produktmanagements stellt unsere erste Dimension dar. Hier wollen wir gezielt über alternative Lösungsansätze informieren und fragen deshalb,

- welche organisatorischen Lösungen sich entwickelt haben und
- wie verbreitet diese Lösungen in den verschiedenen Branchen sind.

2.1 Welche organisatorischen Lösungen haben sich entwickelt?

Wir werden hier zunächst die wichtigsten Botschaften überblickshaft voranstellen und diese dann im Einzelnen erläutern.

-
- *Das Produktmanagement muss nicht zwangsläufig in Marketing oder Vertrieb aufgehängt werden. Mehr als ein Drittel der Unternehmen siedeln es außerhalb des Absatzbereichs an.*
 - *Insgesamt sind sechs unterschiedliche Modelle hinsichtlich der organisatorischen Aufhängung des Produktmanagements anzutreffen.*
-

Grundsätzlich finden sich zwei Arten der organisatorischen Aufhängung: Zum einen das Produktmanagement *im Absatzbereich*, also innerhalb von Marketing- oder Vertriebseinheiten. Zum anderen das Produktmanagement mit einer Aufhängung *außerhalb von Marketing- und Vertrieb* (vgl. Abbildung 3).

- Eine sehr verbreitete Lösung im Absatzbereich ist, das Produktmanagement als eine Funktion der Marketingleitung zu unterstellen (Modell A). Ein typisches Beispiel hierfür ist ein Kosumgüterhersteller, bei dem die einzelnen Produktmanager direkt dem Marketingleiter unterstellt sind. Dies ist der klassische „Brand Management“-Ansatz. Alternativ steuert das PM seine Produkte aus der Vertriebseinheit heraus und ist dem Vertriebsleiter unterstellt (Modell B). Schließlich prägt das PM die gesamte Marketingorganisation (Modell C). Die Produktmanager verantworten dabei das gesamte Marketing ihre Produkte.
- Außerhalb von Marketing- und Vertrieb ist die dominante Lösung eine direkte Aufhängung des Produktmanagements beim General Manager der Geschäftseinheit (Modell D). Beispielsweise hat ein Hersteller für Industriekleber ein Produktmanagement realisiert, welches direkt an den Leiter der Geschäftseinheit berichtet und trotz vorhandener Marketing- und Vertriebseinheit unabhängig von diesen existiert. Weiterhin findet sich das Pro-

Produktmanagement in Form einer Matrix (Modell E). Bei dieser Lösung überlagert die Produktsteuerung die einzelnen Funktionen des Unternehmens. Schließlich haben mehrere Firmen organisatorische Speziallösungen entwickelt. Sind die Produkte sehr forschungsintensiv, existiert z.B. in manchen Unternehmen eine PM-Lösung im F&E-Bereich.

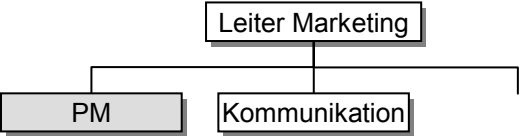
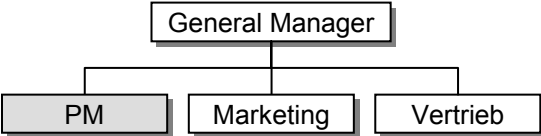
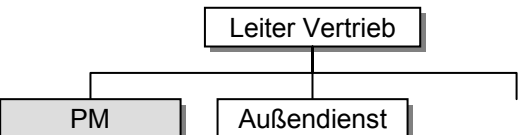
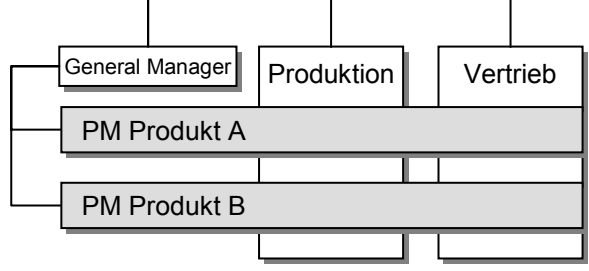
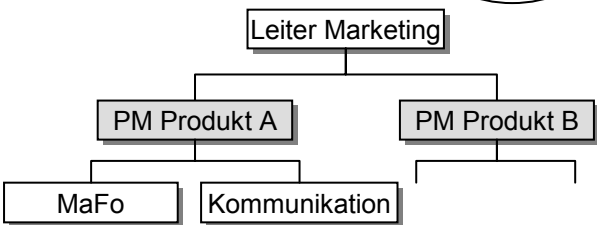
Aufhängung im Marketing oder Vertrieb	Aufhängung außerhalb von Marketing oder Vertrieb
<p>Modell A 33%</p>  <p>Das PM ist als eine Funktion der Marketingleitung unterstellt</p>	<p>Modell D 28%</p>  <p>Das PM ist direkt dem General Manager unterstellt</p>
<p>Modell B 14%</p>  <p>Das PM ist als eine Funktion der Vertriebsleitung unterstellt</p>	<p>Modell E 7%</p>  <p>Die ganze BU ist produktbezogen strukturiert</p>
<p>Modell C 11%</p>  <p>Das Marketing ist produktbezogen strukturiert</p>	<p>7%</p> <p>Sonstige Aufhängung</p> <p>Z.B. in F&E</p>

Abbildung 3: Möglichkeiten der organisatorischen Aufhängung des Produktmanagements mit Verbreitung über alle Branchen (in %)

2.2 Wie verbreitet sind die organisatorischen Lösungen in unterschiedlichen Branchen?

Branchenspezifisch stellt unsere Studie fest:

-
- *In Konsumgüter-Unternehmen dominiert für das PM auf lokaler wie internationaler Ebene eine Zuordnung im Marketing.*
 - *Das Industriegüter-PM untersteht lokal und international sehr häufig dem General Manager der Business Unit.*
 - *Bei High-Tech Produkten befindet sich das PM auf lokaler Ebene am häufigsten im Marketing, auf internationaler Ebene wird sehr oft mit einer Speziallösung gearbeitet.*
 - *Das Automotive-PM ist primär im Marketing und beim General Manager aufgehängt.*
-

Die teilnehmenden Unternehmen haben wir vier Branchengruppen zugeordnet (siehe Abschnitt 1.2 für den Branchenschlüssel). In diesen wird z.T. mit sehr unterschiedlichen Lösungen der organisatorischen Aufhängung des Produktmanagements gearbeitet.

Ferner haben wir bei der Studie nach lokalem und internationalem Produktmanagement differenziert. Das lokale Produktmanagement bezieht sich auf Ländermärkte, z.B. Deutschland. Das internationale Produktmanagement umfasst regionale (z.B. europäische) und globale Einheiten, die mehrere Länder bedienen.

Die genaue Verbreitung der Lösungen in den einzelnen Branchen haben wir in Tabelle 1 dargestellt. Dabei können wir folgendes festhalten:

- Im *Konsumgüterbereich* ließe sich eine Umbenennung des Produktmanagements in den Ausdruck „Produktmarketing“ rechtfertigen: Hier arbeitet man lokal wie international hauptsächlich mit Modell A, dem Produktmanagement als einer Funktion der Marketingleitung. An zweiter Stelle ist die gesamte Marketingeinheit nach angebotenen Produkten gegliedert (Modell B). Die dritthäufigste Erscheinungsform findet sich außerhalb von Marketing- und Vertrieb, wo das PM direkt der BU-Leitung unterstellt ist (Modell D). Dieser Befund ist insbesondere für das lokale Produktmanagement zutreffend. Der Vertrieb spielt im Konsumgüterbereich als Heimatadresse für das Produktmanagement nur eine marginale Rolle. Zum Teil erklärt sich dies sicherlich durch die klassische Aufgabentei-

lung des Konsumgüterbereichs, in der sich der Brand Manager um den Endverbraucher kümmert, während sich der Vertrieb auf den Handel konzentriert.

- Das *Industriegüter*-PM zeigt mehr Vielfalt: Die Unterstellung unter den BU-Leiter ist hier die häufigste Variante (Modell D). Daneben findet sich das PM oft auch innerhalb von Marketing (Modell A) und Vertrieb (Modell B) sowie in einer Matrix für die gesamte Geschäftseinheit (Modell E). Wie im Konsumgüter-Bereich sind die lokalen und internationalen Lösungen für das PM sehr ähnlich.

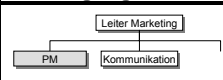
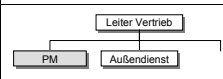
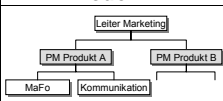
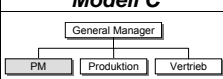
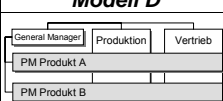
Branche PM-Ebene Aufhängung	Konsumgüter		Industriegüter		High-Tech		Automotive		Gesamt	
	lokal	internat.	lokal	internat.	lokal	internat.	lokal	internat.	lokal	internat.
 <p>Modell A</p>	50	52	30	22	45	31	40	40	44	31
 <p>Modell B</p>	9	0	20	10	11	15	60	0	17	9
 <p>Modell C</p>	23	24	0	10	0	8	0	0	11	11
 <p>Modell D</p>	14	24	40	36	33	8	0	60	22	30
 <p>Modell E</p>	0	0	10	16	0	0	0	0	2	9
Sonstige	4	0	0	6	11	38	0	0	4	9
Summe	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabelle 1: Organisatorische Aufhängung des Produktmanagements nach Branchen

- Im *High-Tech-Bereich* existieren in der Praxis zum Teil deutliche Unterschiede zwischen lokaler und internationaler Ebene: lokal werden Produkte praktisch nur im Marketing (Modell A) oder direkt unter dem BU-Leiter (Modell D) gesteuert. Im internationalen Bereich wird neben der häufig vorhandenen Marketing-Verankerung (Modell A) primär mit einer organisatorischen Speziallösung (z.B. Aufhängung in F&E) gearbeitet.
- Der *Automobilsektor* hat lokal grundsätzlich ein absatzbezogenes Produktmanagement (Modell A oder B). International ist entweder das Marketing (Modell A) oder der General-Manager (Modell D) die Heimatadresse des PM.

3 Einfluss des Produktmanagements

Nachdem wir im vorigen Abschnitt vor allem die formalen Organisationsstrukturen betrachtet haben, beziehen wir nun auch die informellen Strukturen ein. Wir fragen, welchen Einfluss das Produktmanagement heute auf wichtige Marketing- und Vertriebsentscheidungen hat. Darüber hinaus identifizieren wir *Trends*, wie dieser Einfluss auf einzelne Entscheidungen zukünftig ausgeprägt sein wird. Schließlich hinterfragen wir, aus welchen Quellen das Produktmanagement seinen Einfluss schöpft.

3.1 Wie groß ist die Mitsprache des PM bei verschiedenen Arten von Marketing- und Vertriebsentscheidungen?

Unsere Produktmanagement-Studie zeigt:

-
- *Das einzige Feld, in dem das PM branchenübergreifend dominiert, ist die Sortiments-, Varianten- und Neuproduktgestaltung.*
 - *Starken Einfluss hat das PM auch auf Marktstrategie und Kommunikation bzw. Werbung.*
 - *Im Konsumgüter- und High-Tech-Bereich übt das PM auch maßgeblichen Einfluss auf das Pricing aus, im Industriegüterbereich dagegen nicht.*
 - *Insgesamt liegt das „Power House“ im Industriegüterbereich im Vertrieb, während es im Konsumgüter- und High-Tech-Bereich im Produktmanagement liegt.*
 - *Im Konsumgüterbereich ist das lokale PM stärker als das internationale PM, während es im Industriegüterbereich und High-Tech-Bereich anders herum ist.*
-

Der Einfluss einer organisatorischen Einheit, wie des PM, existiert nie im „luftleeren Raum“. Er bemisst zum einen daran, um welche Entscheidungen es geht (Entscheidungsfelder). Zum anderen ist Einfluss relativ, relativ nämlich zu anderen Einheiten, die um die Entscheidung ringen (Einflussnehmer).

Unsere Studie unterscheidet die folgenden *Entscheidungsfelder* von Marketing und Vertrieb:

- Marktstrategie (z.B. Segmentierung, Positionierung, Markteintritt, Channels),
- Absatzplanung bzw. -controlling (z.B. Kennzahlen, Budgetierung),

- Sortiment bzw. Varianten oder Neuprodukte (z.B. Marktforschung, Marke, Produktpassungen, Neuproduktentwicklung),
- Pricing (Konditionensysteme, Sonderpreise, Preiskorridore) und
- Kommunikation bzw. Werbung (Werbeziele, Promotion, Information nach außen und innen).

Als *Einflussnehmer* vergleichen wir die folgenden organisatorischen Einheiten:

- das lokale Produktmanagement,
- das internationale Produktmanagement,
- das Key-Account-Management,
- den Vertriebsinnendienst und –außendienst sowie
- das Marketing- und Vertriebscontrolling bzw. die Marketingplanung.

Tabelle 2 stellt den Einfluss der verschiedenen Einflussnehmer für die verschiedenen Einflussfelder nach Branchen differenziert dar. Die Tabelle nimmt dabei vor allem zwei Vergleiche vor:

- Welche Einheit hat den größten Einfluss?
- Wie groß ist der kombinierte Einfluss des lokalen und internationalen Produktmanagements im Vergleich zum Vertrieb (Summe aus Vertriebsinnendienst, Vertriebsaußendienst und KAM) und im Vergleich zu Einheiten außerhalb des Absatzbereichs (Produktion, Logistik und Controlling)?
- Gibt es ein Feld, welches das Produktmanagement durchgängig dominiert („Home-Turf“)?

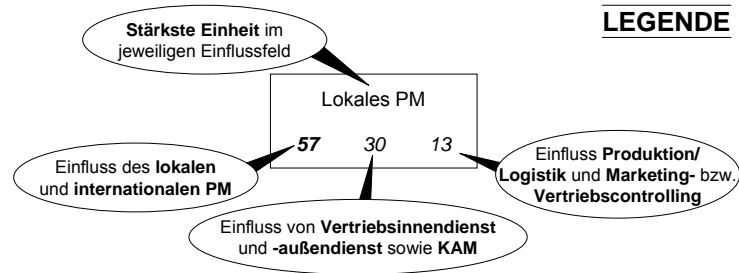
Geht man die einzelnen Zeilen, d.h. Entscheidungsfelder, durch, so ergibt sich folgendes Bild:

- *Sortiment, Varianten und Neuprodukte* sind das einzige Entscheidungsfeld, in dem das Produktmanagement branchenübergreifend dominiert. So konzentrieren sich hier im Konsumgüterbereich z.B. 65% des Einflusses auf lokales und internationales Produktmanagement, im Industriegüterbereich immerhin noch 51%. Interessanterweise ist im Konsumgüterbereich das lokale PM stärker, während im Industriegüter- und High-Tech-Bereich das internationale PM das Sagen hat.

- Auf die *Marktstrategie* übt das Produktmanagement ebenfalls großen Einfluss aus. Bemerkenswert ist hier, dass im Industriegüterbereich das internationale PM zwar die wichtigste einzelne Partei ist, dass aber insgesamt der Vertriebsblock mit 42% etwas gewichtiger ist als der PM-Block mit 40%.
- *Kommunikation bzw. Werbung* stellen in nahezu allen betrachteten Branchen eine Domäne des PM dar. Mit einer Ausnahme: Im Automotive-Bereich haben hier der Vertriebsaußendienst und -innendienst einen größeren Einfluss als das Produktmanagement.
- Auf die *Absatzplanung bzw. das Absatzcontrolling* wirkt das Produktmanagement nur im Konsumgütersektor maßgeblich ein. Im Industriegüterbereich dominiert der Vertriebsblock mit KAM, Außendienst und Innendienst. Im High-Tech- und Automotive-Bereich hat der Block aus Controlling, Produktion und Logistik das größte Wort.
- Bei *Pricingentscheidungen* gibt es die schärfsten Gegensätze zwischen den Branchen. Sie werden im Konsumgüter- und High-Tech-Bereich maßgeblich vom Produktmanagement beeinflusst. Der Industriegütersektor ist bei diesem Einflussfeld dagegen vertriebsdominiert. Der Automotive-Bereich sieht hier sogar das Controlling in starker Rolle. An dieser Stelle verweisen wir auf den Befund unserer IMU-Studie zum Preismanagement im B2B-Bereich (vgl. Homburg/Jensen/Schuppar 2005): Besonders erfolgreiche Unternehmen („Pricing Profis“) etablieren ein Machtgleichgewicht zum Vertrieb als „Preishüter“, beispielsweise in Form eines starken Produktmanagements.

Geht man die einzelnen Spalten, d.h. Branchen, durch, so ergibt sich folgendes Bild:

- Im *Konsumgüterbereich* ist das lokale PM der Dreh- und Angelpunkt.
- Im *Industriegüterbereich* dagegen gibt es ein Wechselspiel zwischen internationalen PM und Vertrieb, wobei der Vertrieb tendenziell mächtiger ist.
- Der *High-Tech-Bereich* ähnelt insoweit dem Konsumgüterbereich, als das Produktmanagement sehr stark ist. Jedoch liegt die Schaltzentrale hier klar im internationalen PM und nicht im lokalen PM.
- Der *Automotive-Bereich* zeichnet sich durch eine starke Zersplitterung des Einflusses in den einzelnen Feldern aus. Zu Produktmanagement und Vertrieb gesellen sich hier als Machtblock noch das Controlling und die Produktion.



Branche Einflussfeld	Konsumgüter	Industriegüter	High-Tech	Automotive
Marktstrategie	Lokales PM 57 30 13	Internationales PM 40 42 18	Internationales PM 54 26 20	Internationales PM 33 44 23
Absatzplanung bzw. -controlling	Lokales PM 40 32 28	Vertriebsinnendienst, -außendienst 29 45 26	Marketing- und Vertriebscontrolling 29 34 37	Vertriebsinnendienst, -außendienst 10 40 50
Sortiment bzw. Varianten oder Neuprodukte	Lokales PM 65 20 15	Internationales PM 51 31 18	Internationales PM 60 22 18	Marketing- und Vertriebscontrolling 37 31 32
Pricing	Lokales PM 48 36 16	Vertriebsinnendienst, -außendienst 30 50 20	Vertriebsinnendienst, -außendienst 48 39 13	Marketing- und Vertriebscontrolling 20 40 40
Kommunikation bzw. Werbung	Lokales PM 66 24 10	Internationales PM 43 38 19	Internationales PM 65 27 8	Vertriebsinnendienst, -außendienst 30 47 23

Tabelle 2: Einfluss auf Marketing- und Vertriebsentscheidungen nach Branchen

3.2 Wie entwickelt sich der Einfluss des PM?

Unsere Studie zeigt die folgenden Trends:

- *Das lokale Produktmanagement hat in allen Branchen an Einfluss verloren und wird auch in Zukunft in seiner Bedeutung abnehmen. Die Bedeutung des internationalen PM nimmt dagegen stark zu.*
- *Im Konsumgüter-PM verliert das lokale PM deutlich an das internationale PM, bleibt aber mit Ausnahme des Preismanagements dominierend.*
- *Im Industriegüterbereich drängen das internationale PM und das KAM immer stärker den Einfluss des (lokalen) Vertriebsaußendienstes und -innendienstes zurück.*
- *High-Tech Produkte sind und bleiben PM-gesteuert.*
- *Der Automotive-Bereich bleibt hauptsächlich vertriebs- und controllinggesteuert.*
- *Im Summe liegt keine Bedeutungsverschiebung zwischen PM und Vertrieb, sondern von lokalen zu internationalen Einheiten vor.*

Was wir im vorangegangenen Abschnitt aus Sicht des Status Quo betrachtet haben, untersuchen wir nun im Zeitverlauf (vgl. Abbildung 4). Dabei blicken wir aus Sicht der heutigen Situation drei Jahre in die Vergangenheit sowie drei Jahre in die Zukunft, um den großen Entwicklungslinien nachzuspüren.

Es zeigt sich, dass in den *letzten drei Jahren* das internationale PM auf Kosten des Vertriebsinnendienstes und -außendienstes sowie der Produktion deutlich an Einfluss gewonnen hat. Weiterhin ist in dieser Periode der Einfluss des lokalen Produktmanagements zurückgegangen. Das Key-Account-Management hat dagegen geringfügig zugelegt.

Für die *nächsten drei Jahre* prognostiziert unsere Studie die unveränderte Fortsetzung dieses Trends. Danach wird das lokale PM weiter an Einfluss verlieren, Key-Account-Management und internationales PM hingegen stark hinzugewinnen. Der Vertriebsinnendienst und -außendienst und die Produktion haben für die Zukunft einen weiteren Einflussverlust zu erwarten.

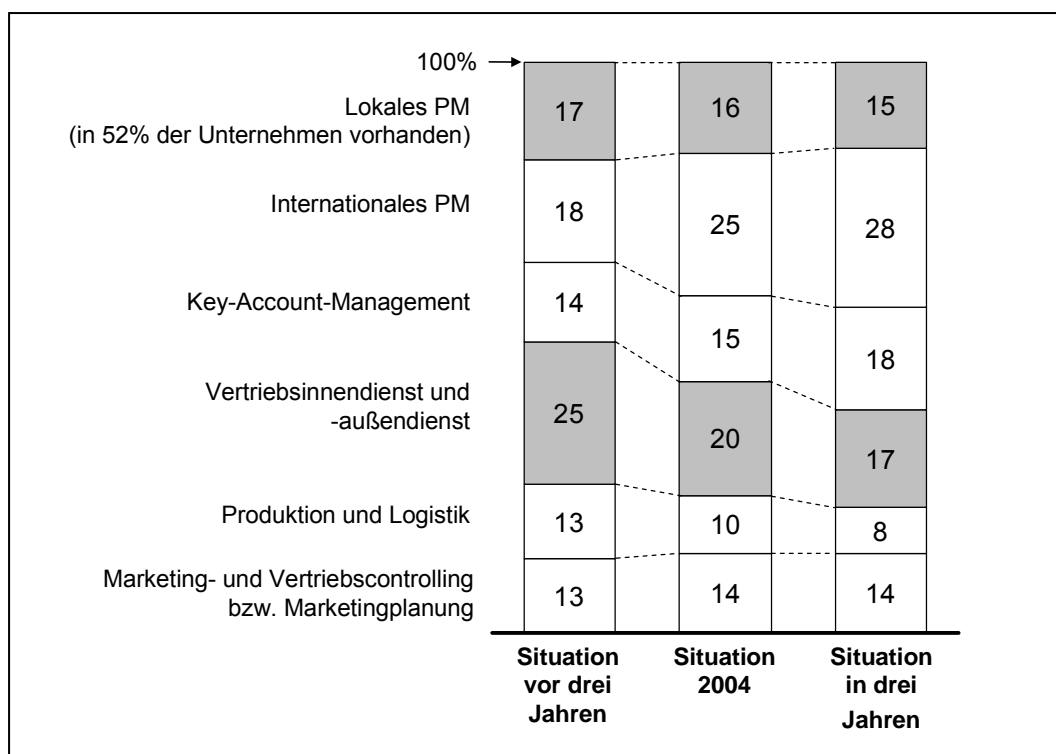


Abbildung 4: Entwicklung des Einflusses auf Marketing- und Vertriebsentscheidungen

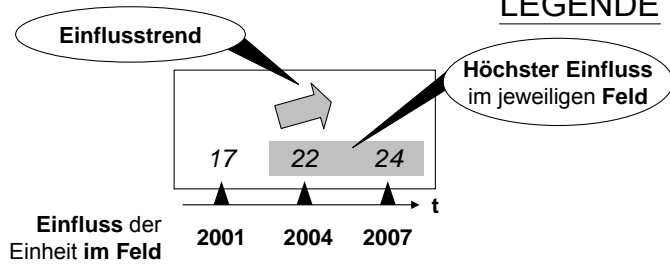
Auf einen Aspekt möchten wir ganz besonders hinweisen: In der Presse liest man zuweilen, dass der *Vertrieb gegenüber dem Marketing* an Einfluss gewinnt. Betrachtet man die Produktmanagement-Einheiten einerseits und die Vertriebseinheiten andererseits, so zeigt unsere

Studie allen Unkenrufen zum Trotz *keine* derartige Bedeutungsverschiebung. Wo es allerdings massive Bedeutungsverschiebungen gibt, ist von lokalen Einheiten (z.B. lokales PM, lokaler Außendienst) zu internationalen Einheiten (internationales PM, KAM). Offensichtlich vergleichen einige Beobachter nur den Bedeutungsverlust des lokalen Produktmanagements mit dem Bedeutungsgewinn des internationalen Key-Account-Managements (vgl. Homburg/Jensen 2004), vernachlässigen dabei aber den Vertriebsaußendienst und das internationale PM.

In den einzelnen Branchen lassen sich folgende Trends beobachten (vgl. Tabelle 3 und 4):

- Im *Konsumgüterbereich* verlagert sich in allen Feldern sehr stark Einfluss vom lokalen zum internationalen PM. Das lokale PM bleibt aber dominierend. Im Pricing befindet sich das internationale PM bereits auf gleicher Augenhöhe mit dem lokalen PM.
- Im *Industriegüter-Sektor* entreißt das internationale Produktmanagement dem bisher starken Vertriebsaußendienst und -innendienst in fast allen Feldern die Führungsrolle.
- *High-Tech Produkte* werden und bleiben durch das internationale PM gesteuert. In allen Feldern verlagert sich Einfluss vom Vertriebsinnendienst und -außendienst zum Key-Account-Management.
- Der *Automotive-Bereich* bleibt stark vertriebs- und controllinggesteuert. Das PM hat hier einen geringeren Einfluss.

LEGENDE



KONSUMGÜTER

Einheit Einflussfeld	Lokales PM	Internationales PM	Key-Account-Management	Vertriebsinnendienst, -außendienst	MA- und Vertriebscontrolling, MAplanung
Marktstrategie	↓ 41 36 32	↑ 18 21 28	→ 13 15 15	↓ 15 15 11	→ 9 9 11
Absatzplanung bzw. -controlling	→ 35 32 32	→ 8 8 10	→ 18 17 18	↓ 16 15 14	→ 18 21 20
Sortiment bzw. Varianten oder Neuprodukte	↓ 45 40 38	↑ 22 25 29	→ 9 12 11	↓ 8 8 6	→ 10 10 11
Pricing	↓ 32 26 24	↑ 17 22 24	→ 20 22 23	↓ 14 14 13	→ 12 11 12
Kommunikation bzw. Werbung	↓ 49 46 39	↑ 17 20 28	→ 11 11 12	↓ 13 13 11	→ 9 10 10

INDUSTRIEGÜTER

Einheit Einflussfeld	Lokales PM	Internationales PM	Key-Account-Management	Vertriebsinnendienst, -außendienst	MA- und Vertriebscontrolling, MAplanung
Marktstrategie	→ 13 12 12	↑ 18 28 34	→ 17 16 17	↓ 33 26 21	→ 15 15 13
Absatzplanung bzw. -controlling	→ 9 11 9	↑ 12 18 20	→ 13 15 17	↓ 33 30 26	→ 25 21 21
Sortiment bzw. Varianten oder Neuprodukte	→ 14 12 12	↑ 26 39 41	→ 13 12 14	↓ 28 19 17	→ 10 11 11
Pricing	→ 12 13 13	↑ 11 17 22	→ 22 22 24	↓ 36 28 24	→ 14 16 15
Kommunikation bzw. Werbung	→ 14 14 13	↑ 21 29 30	→ 13 13 15	↓ 32 25 21	→ 19 18 19

Tabelle 3: Einfluss auf Marketing- und Vertriebsentscheidungen nach Einheiten im Konsumgüter- und Industriegüterbereich

HIGH-TECH

Einheit Einflussfeld	Lokales PM	Internationales PM	Key-Account-Management	Vertriebs- innendienst, -außendienst	MA- und Vertriebs- controlling, MAplanung
Marktstrategie	→ 23 23 21	→ 30 31 30	↗ 4 8 10	↘ 26 18 14	↗ 13 16 21
Absatzplanung bzw. -controlling	→ 14 14 13	→ 20 15 15	↗ 7 10 11	↘ 28 24 22	↗ 19 27 29
Sortiment bzw. Varianten oder Neuprodukte	→ 18 18 17	→ 38 42 41	↗ 3 6 9	↘ 21 16 14	→ 7 8 10
Pricing	→ 21 23 22	→ 29 25 28	↗ 7 13 15	↘ 26 26 18	↗ 7 10 14
Kommunikation bzw. Werbung	→ 27 32 31	→ 34 33 35	↗ 9 13 14	↘ 22 14 12	→ 7 7 7

AUTOMOTIVE

Einheit Einflussfeld	Lokales PM	Internationales PM	Key-Account-Management	Vertriebs- innendienst, -außendienst	MA- und Vertriebs- controlling, MAplanung
Marktstrategie	→ 12 10 10	→ 20 23 28	→ 22 22 22	→ 22 22 20	→ 12 13 12
Absatzplanung bzw. -controlling	↗ 3 3 7	→ 7 7 8	↗ 5 5 13	↘ 35 35 20	→ 30 30 33
Sortiment bzw. Varianten oder Neuprodukte	↘ 20 17 13	↗ 13 20 30	↘ 18 13 8	→ 18 18 27	→ 18 23 15
Pricing	↘ 10 8 7	→ 10 12 18	↘ 18 15 15	↘ 28 25 22	→ 28 35 35
Kommunikation bzw. Werbung	→ 17 17 17	→ 10 13 13	↘ 25 20 17	↘ 32 27 27	↗ 15 22 25

Tabelle 4: Einfluss auf Marketing- und Vertriebsentscheidungen nach Einheiten im HighTech- und Automotivbereich

3.3 Wie setzt sich das PM im Unternehmen durch?

Die PM-Studie zeigt:

- *Formale Rechte, wie hierarchisches Weisungsrecht und Beratungs- bzw. Anhörungsrecht, sind im PM heute und auch in Zukunft eher unbedeutend.*
- *Um Einfluss zu nehmen, ist der Produktmanager auf seine Fachkompetenz und persönliche Ausstrahlung angewiesen.*

Unsere Studie bestätigt, dass das Produktmanagement in über 90% der Unternehmen kein formales hierarchisches Weisungsrecht hat. Als Mittler und Querschnittskordinator zwischen Unternehmenseinheiten sind Produktmanager auf andere Mittel angewiesen: Die Durchsetzungsfähigkeit ruht im Wesentlichen auf zwei Pfeilern: der Fachkompetenz und der persönlichen Ausstrahlung der Produktmanager (vgl. Abbildung 5).

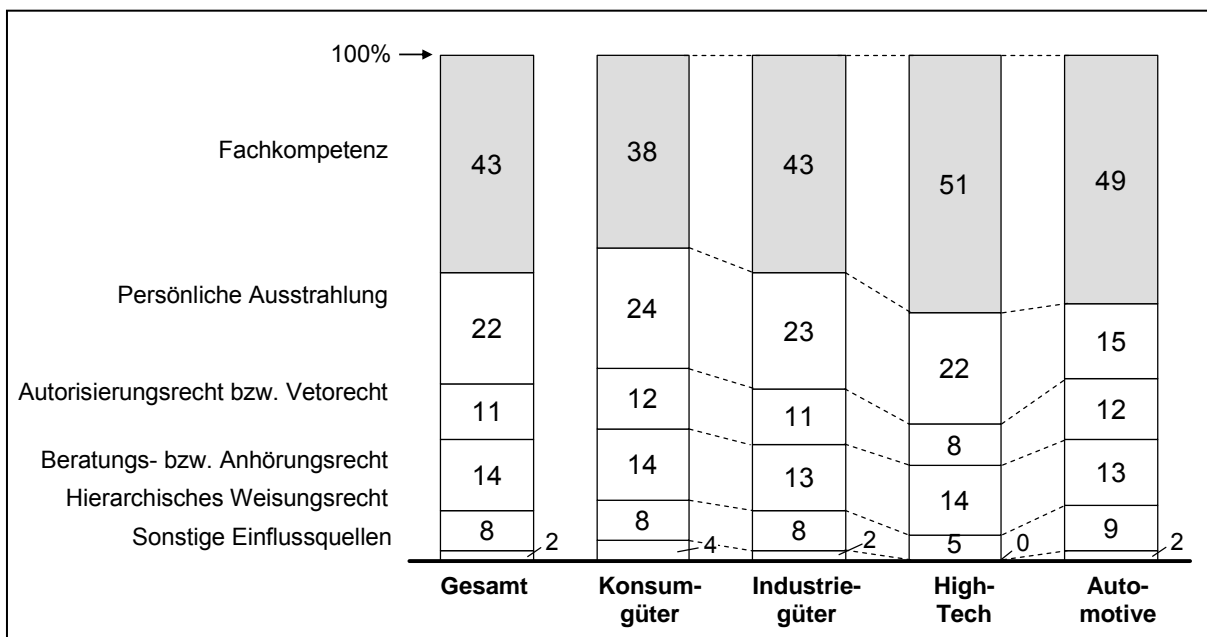


Abbildung 5: Einflussquellen des Produktmanagements nach Branche

In den *Branchen* existieren allerdings einige Besonderheiten. So spielt im Produktmanagement von High-Tech- wie Automotive-Produkten die Fachkompetenz eine deutlich stärkere Rolle als bei Konsumgütern. Die Industriegüter-Produktmanager nehmen diesbezüglich eine Mittelstellung ein.

4 Reibungsverluste im Produktmanagement

Wo verschiedene Funktionsbereiche im Unternehmen Einfluss zu nehmen versuchen, wie im vorigen Abschnitt dargestellt, da „staubt“ es auch einmal. Aufgrund der „Sandwich“-Position des PM sind Konflikte beinahe vorprogrammiert. Konfliktpotential besteht zum einen in der internen Zusammenarbeit. Zum anderen laufen über das Produktmanagement auch zahlreiche Kontakte zu externen Dienstleistern, wie Werbeagenturen.

Die Konfliktforschung unterscheidet zwei Typen von Konflikten (Amason 1996; Menon/Bharadwaj/Howell 1996): Dreht sich der Konflikt um die Aufgabe, z.B. um Ziele und Vorgehensweisen, spricht man von *Sachkonflikt*. Spielt sich der Konflikt hingegen auf der persönlichen Ebene statt, spricht man von *Beziehungskonflikt*.

Auf der Suche nach Stolpersteinen im PM fragen wir daher,

- wie sich sachlicher Konflikt und Beziehungskonflikt auf den Koordinationserfolg des PM auswirken und
- an welchen Schnittstellen der Beziehungskonflikt besonders hoch ist.

4.1 Wie wirken Sachkonflikt und Beziehungskonflikt auf den Koordinationserfolg?

Durch unsere Studie wird gezeigt:

-
- *Je mehr Beziehungskonflikt es gibt, desto geringer sind die Effizienz (z.B. Geschwindigkeit) und die Effektivität (d.h. Ergebnisqualität) der Abstimmung.*
 - *Sachkonflikt wirkt sich dagegen weder auf die Abstimmungseffizienz noch auf die Abstimmungseffektivität negativ aus.*
 - *Die Devise lautet: Nicht generell Konflikte vermeiden, sondern Beziehungskonflikte vermeiden!*
-

In der Studie haben wir die Auswirkung der beiden Konfliktarten auf die Effizienz („Wie gut kommen die Ergebnisse zustande?“) und Effektivität („Wie gut sind die Ergebnisse?“) der produktbezogenen Abstimmungsleistung des PM untersucht. Abbildung 6 zeigt unser Studienergebnis: Sachliche Konflikte wirken nicht negativ auf den Koordinationserfolg. Beziehungskonflikte hingegen schon. Demnach sind Konflikte per se nicht unbedingt als negativ einzu-

stufen. Man muss sich in diesem Zusammenhang auch vor Augen führen, dass die Vermeidung von Konflikten mit kostspieligen Abstimmungsrunden verbunden sein kann. Somit können Sachkonflikte durchaus toleriert werden. Was jedoch vermieden werden sollte, sind Beziehungskonflikte.

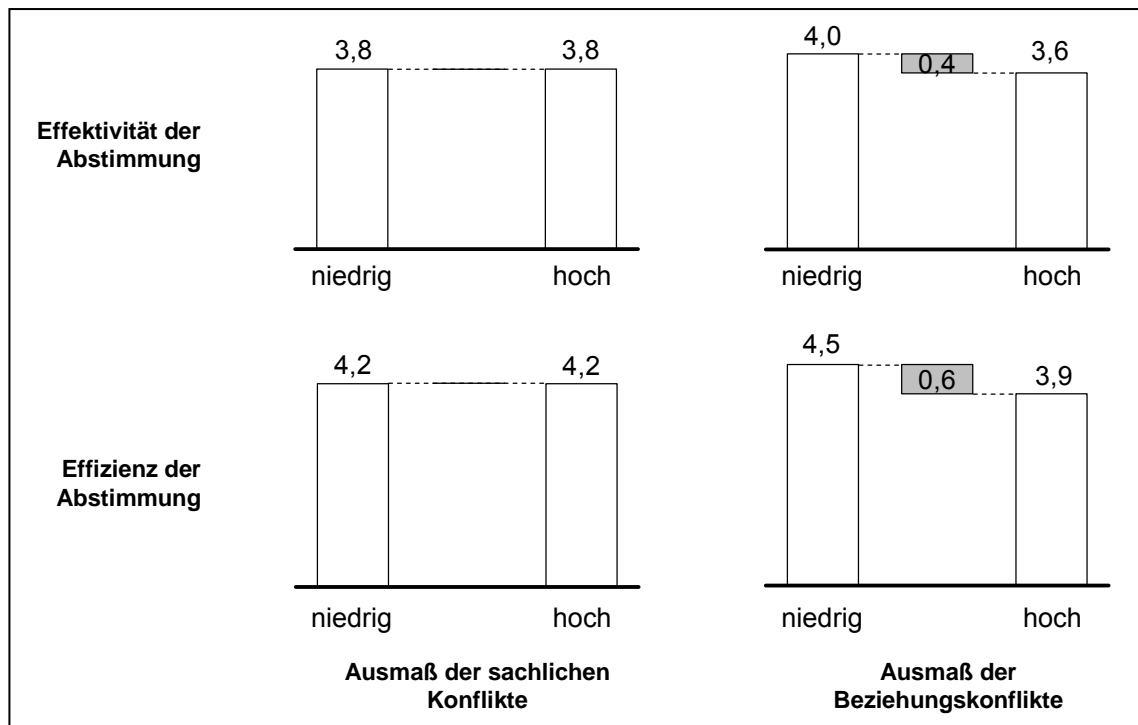


Abbildung 6: Auswirkung von Konflikten auf den Abstimmungserfolg (Skala von 1 bis 5)

4.2 An welchen Schnittstellen ist der Beziehungskonflikt besonders hoch?

Da sich die Beziehungskonflikte als schädlich erwiesen haben, werden sie im Folgenden näher unter die Lupe genommen. Wie werden branchenspezifisch auswerten, wo solche Beziehungskonflikte am stärksten schwelen. Unsere Studie zeigt in diesem Zusammenhang:

- *Mit der Forschung & Entwicklung und dem KAM hat das Produktmanagement die größten Beziehungskonflikte (außer im Automobilsektor).*
- *Im Konsumgüterbereich ist darüber hinaus die Schnittstelle des Produktmanagements mit Werbeagenturen besonders konfliktbeladen.*
- *Im Industriegüterbereich sind ferner die Schnittstellen zum Vertriebsaußendienst und zum Technischen Service problematisch.*

Da Beziehungskonflikt den Koordinationserfolg gefährdet, stellt sich die Frage, welche Schnittstellen davon besonders betroffen sind. Für eine Bewertung ziehen wir neben dem

Ausmaß der Beziehungskonflikte auch die *Intensität der Zusammenarbeit* mit den einzelnen internen und externen Schnittstellen heran (vgl. Abbildung 7). Dahinter steht die Überlegung, dass nur solche Beziehungskonflikte wirklich problematisch sind, die an Schnittstellen mit intensivem Verkehr bestehen.

Als *Grosse Schlachtfelder* bezeichnen wir solche Schnittstellen, mit denen das PM sehr intensiv zusammenarbeitet und gleichzeitig ein sehr hohes Maß an Beziehungskonflikten hat. Das Gegenteil ist bei den *marginalen Berührungspunkten* der Fall. Ebenfalls starke Beziehungskonflikte, aber weniger intensive Zusammenarbeit charakterisieren Schnittstellen, die wir *kleine Scharmützel* taufen. In der *Friedenszone* finden sich schließlich Schnittstellen mit intensiver Zusammenarbeit, die weitgehend frei von Beziehungskonflikt sind.

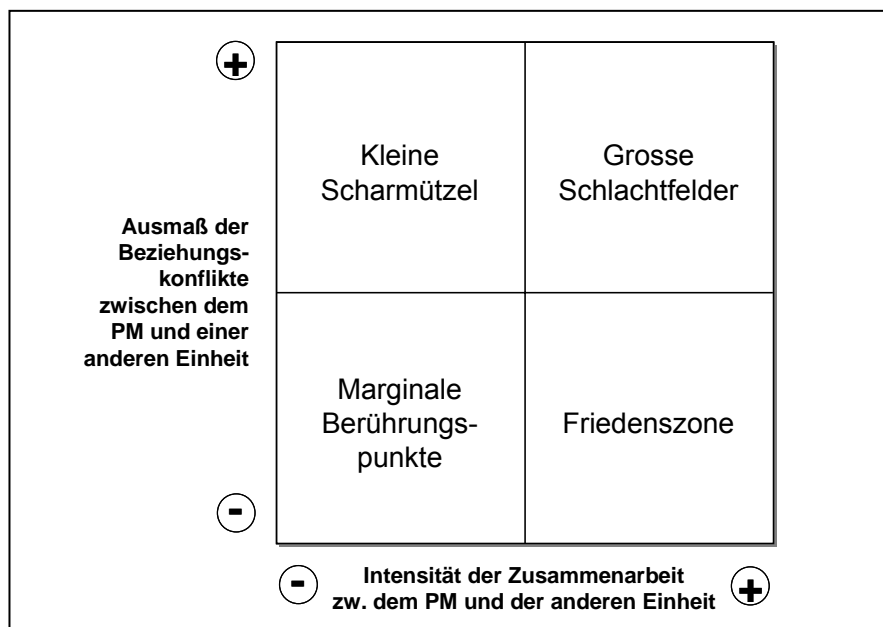


Abbildung 7: Systematisierung von Schnittstellen

Bis auf den Automotive-Bereich gilt *branchenübergreifend*, dass die Beziehungen zu Forschung & Entwicklung und zum Key Account Management die „großen Schlachtfelder“ des Produktmanagements sind. Kaum eine Rolle spielen hingegen Konflikte mit den Kunden des Kunden. *Branchenspezifisch* machen wir auf folgende Auffälligkeiten aufmerksam (vgl. Abbildung 8 und Abbildung 9):

- Im *Konsumgüterbereich* stehen der Vertrieb und das PM in einem Spannungsverhältnis. Insbesondere der intensive Kontakt mit dem Key-Account-Management scheint problematisch zu sein. Mit dem Vertriebsinnendienst existiert zwar keine ausgeprägte Zusammenarbeit, aber auch hier ist deren negativer Anteil stark ausgeprägt. Mit Kunden ist der Kontakt

wenig intensiv, allerdings stark von Beziehungskonflikt überschattet. Die Kunden in diesem Bereich bestehen zu 54% aus Händlern. Mit diesen wird die Zusammenarbeit also von den Befragten der Studie als eher unproduktiv eingestuft. Interessant ist auch, dass mit externen Werbeagenturen ähnlich intensiv wie mit der internen Marktforschungsabteilung zusammengearbeitet wird. Allerdings zanken sich die Produktmanager mit den Externen viel intensiver - zu Lasten der Produktivität.

- Das *Industriegüter-PM* zeichnen andere Besonderheiten aus: Zwar ist die Konfliktausprägung mit Kunden ähnlich negativ wie im Konsumgüter PM, allerdings liegt diesem ein wesentlich intensiverer Kontakt zu Grunde – Anlass genug, auf diese Schnittstelle ein besonderes Augenmerk zu legen. Ein großer „Sparringspartner“, mit dem sich das PM reibt, ist in diesem Sektor ebenfalls der Vertrieb, d.h. das Key-Account-Management und der Vertriebsaußendienst. Eine oft unterschätzte „Baustelle“ liegt in der Zusammenarbeit mit dem Technischen Service. Mit Marktforschungseinrichtungen wird intern wie extern nur marginal zusammengearbeitet.

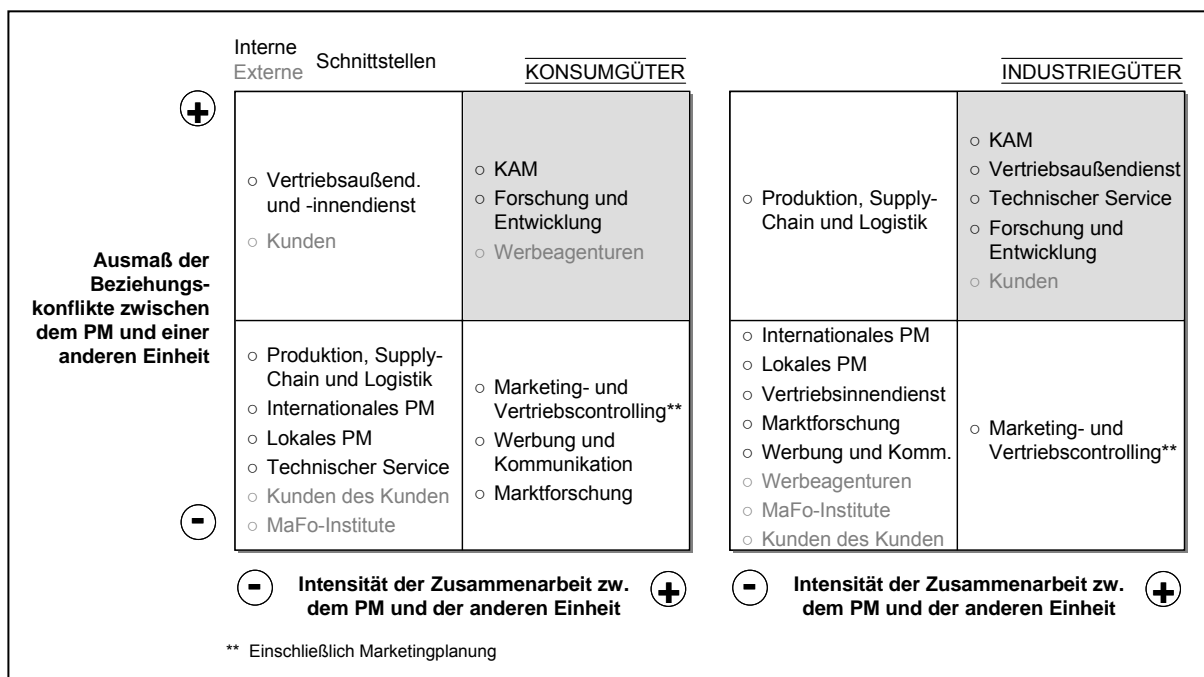


Abbildung 8: Systematisierte Schnittstellen des Konsumgüter- und Industriegüter-PM

- Im *High-Tech-Bereich* sind die Beziehungskonflikte mit dem Verkauf weniger eklatant. Hier stößt sich das Produktmanagement weder am Key-Account-Management noch am Vertriebsaußendienst und -innendienst. Interessant ist, dass hier eine PM-interne Reibung besteht: Die Befragten sehen in der Schnittstelle zwischen lokalem und internationalem PM ein großes Problem. Die Kunden bilden nach Angaben der Befragten einen weiteren

Haupttreibungspunkt. Die Kontakte zur internen und externen Marktforschung und den Werbeagenturen sind hier kaum problematisch.

- Die Kundenbeziehungen sind auch im *Automobilsektor* ein heißes Eisen für das PM. Über das KAM bestehen auch in dieser Branche eklatante Probleme in der Zusammenarbeit des PM mit dem Vertrieb. Außerdem besteht wie im Industriegütersektor mit dem Technischen Service eine „Kooperationsflaute“. Schließlich weist diese Branche als einzige eine problematische Beziehung zwischen PM und Marketing- und Vertriebscontrolling auf.

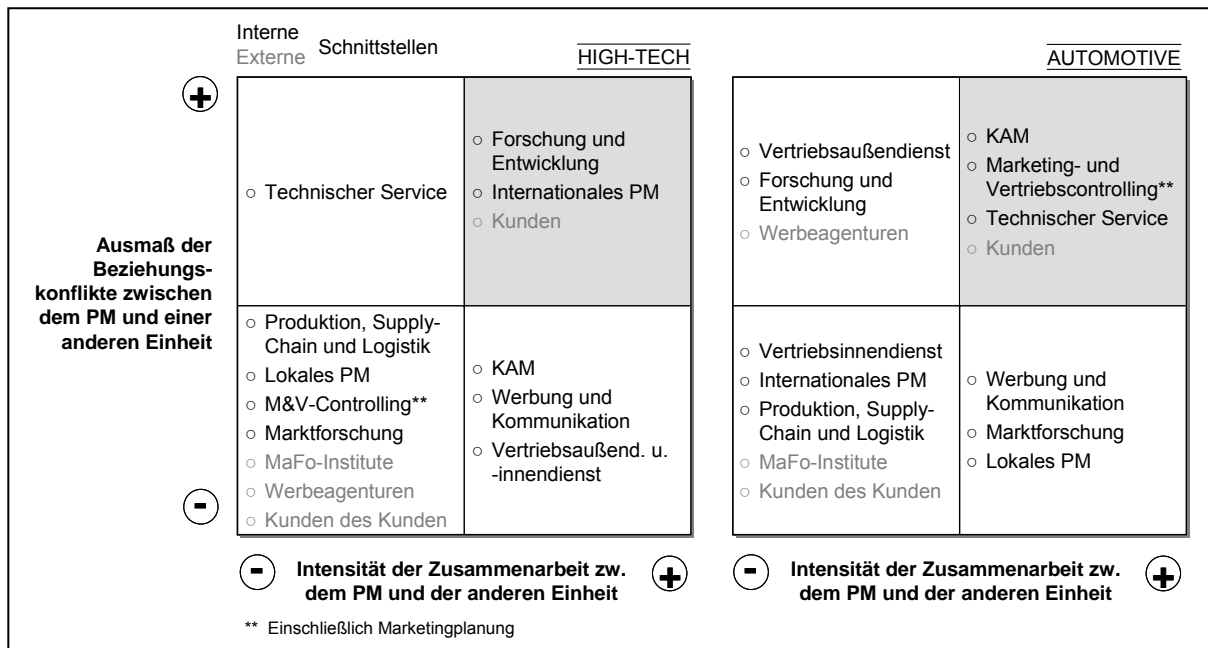


Abbildung 9: Systematisierte Schnittstellen des High-Tech- und Automotive-PM

5 Zusammenfassung der Studienergebnisse

Mal gefeiert, mal gescholten - doch wo steht das Produktmanagement heute? Die Antworten der 105 teilnehmenden Unternehmen unserer branchenübergreifenden Produktmanagement-Studie fassen wir nachfolgend zusammen. Zur *organisatorischen Aufhängung* des PM im Unternehmen ergaben sich folgende Befunde:

- Das Produktmanagement muss nicht zwangsläufig in Marketing oder Vertrieb aufgehängt werden. Mehr als ein Drittel der Unternehmen siedeln es außerhalb des Absatzbereichs an.
- Insgesamt sind sechs unterschiedliche Modelle hinsichtlich der organisatorischen Aufhängung des Produktmanagements anzutreffen.
- In Konsumgüter-Unternehmen dominiert für das PM auf lokaler wie internationaler Ebene eine Zuordnung im Marketing.
- Das Industriegüter-PM untersteht lokal und international sehr häufig dem General Manager der Business Unit.
- Bei High-Tech Produkten befindet sich das PM auf lokaler Ebene am häufigsten im Marketing, auf internationaler Ebene wird sehr oft mit einer Speziallösung gearbeitet.
- Das Automotive-PM ist primär im Marketing und beim General Manager aufgehängt.

Hinsichtlich des *Einflusses*, den das PM im Unternehmen hat, hatte und voraussichtlich haben wird, zeigte sich:

- Das einzige Feld, in dem das PM branchenübergreifend dominiert, ist die Sortiments-, Varianten- und Neuproduktgestaltung.
- Starke Einfluss hat das PM auch auf Marktstrategie und Kommunikation bzw. Werbung.
- Im Konsumgüter- und High-Tech-Bereich übt das PM auch maßgeblichen Einfluss auf das Pricing aus, im Industriegüterbereich dagegen nicht.
- Insgesamt liegt das „Power House“ im Industriegüterbereich im Vertrieb, während es im Konsumgüter- und High-Tech-Bereich im Produktmanagement liegt.
- Im Konsumgüterbereich ist das lokale PM stärker als das internationale PM, während es im Industriegüterbereich und High-Tech-Bereich anders herum ist.
- Das lokale Produktmanagement hat in allen Branchen an Einfluss verloren und wird auch in Zukunft in seiner Bedeutung abnehmen. Die Bedeutung des internationalen PM nimmt dagegen stark zu.

- Im Konsumgüter-PM verliert das lokale PM deutlich an das internationale PM, bleibt aber mit Ausnahme des Preismanagements dominierend.
- Im Industriegüterbereich drängen das internationale PM und das KAM immer stärker den Einfluss des (lokalen) Vertriebsaußendienstes und –innendienstes zurück.
- High-Tech Produkte sind und bleiben PM-gesteuert.
- Der Automotive-Bereich bleibt hauptsächlich vertriebs- und controllinggesteuert.
- In Summe liegt keine Bedeutungsverschiebung zwischen PM und Vertrieb, sondern von lokalen zu internationalen Einheiten vor.
- Formale Rechte, wie hierarchisches Weisungsrecht und Beratungs- bzw. Anhörungsrecht, sind im PM heute und auch in Zukunft eher unbedeutend.
- Um Einfluss zu nehmen, ist der Produktmanager auf seine Fachkompetenz und persönliche Ausstrahlung angewiesen.

Mit Blick auf die *Reibungspunkte* im PM konnten wir feststellen:

- Je mehr Beziehungskonflikt es gibt, desto geringer sind die Effizienz (z.B. Geschwindigkeit) und die Effektivität (d.h. Ergebnisqualität) der Abstimmung.
- Sachkonflikt wirkt sich dagegen weder auf die Abstimmungseffizienz noch auf die Abstimmungseffektivität negativ aus.
- Die Devise lautet: Nicht generell Konflikte vermeiden, sondern Beziehungskonflikte vermeiden!
- Mit der Forschung & Entwicklung und dem KAM hat das Produktmanagement die größten Beziehungskonflikte (außer im Automobilssektor).
- Im Konsumgüterbereich ist darüber hinaus die Schnittstelle des Produktmanagements mit Werbeagenturen besonders konfliktbeladen.
- Im Industriegüterbereich sind ferner die Schnittstellen zum Vertriebsaußendienst und zum Technischen Service problematisch.

6 Literaturverzeichnis

- Amason, A.C. (1996), Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams, *Academy of Management Journal*, 39, 1, 123-148.
- Clewett, R.M., Stasch, S.F. (1975), Shifting role of the product manager, *Harvard Business Review*, 53, 1, 65-73.
- George, M., Freeling, A., Court, D. (1994), Reinventing the Marketing Organisation, *McKinsey Quarterly*, 4, 43-62.
- Low, G.S., Fullerton, R. (1994), Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation, *Journal of Marketing Research*, 31 (May), 173-190.
- Homburg, Ch., Gruner, K., Hocke, G. (1997), Entwicklungslinien der Marketingorganisation, *Wissenschaftliches Arbeitspapier*, W4, Koblenz.
- Homburg, Ch., Workman, J.P. Jr., Jensen, O. (2000), Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 4, 459-478.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2003), *Marketingmanagement*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Jensen, O. (2004), *KAM-Excellence: Key-Account-Management mit System*, Arbeitspapier Nr. M85, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Jensen, O., Schuppar, B. (2005), *Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen*, Arbeitspapier Nr. M97, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Jensen O. (2004), *Key-Account-Management* 2. Aufl., Wiesbaden.
- Lucke, K. (1977), Wachablösung: Markt- statt Produktmanagement?, *Absatzwirtschaft*, 77, 62-68.
- Menon, A., Bharadwaj, G.S.G., Howell, R. (1996), The Quality and Effectiveness of Marketing Strategy: Effects of Functional and Dysfunctional Conflict in Interorganisational Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 4, 299-313.
- Murphy, W.H., Gorchels, L. (1996), How to Improve Product Management Effectiveness, *Industrial Marketing Management*, 25, 47-58.

Rösner, H.J. (1979), Produkt-Manager – Konzept, Integration und Einsatz-Kontrollverfahren,
Berlin.

The Economist (1994), Death of the brand manager, The Economist, 09.04.1994.