

Rainer H. G. Großklaus

Praxisbuch Produktmanagement

- Marktanalysen und Marketing
- Positionierung und Preisfindung
- Mediaplanung und Agenturauswahl



1 Rolle des modernen Produktmanagements

1.1 Grundidee und Merkmale

Grundsätzlich sind Manager Führungskräfte. Sie treffen Entscheidungen, die für ihre Unternehmen von wirtschaftlicher Tragweite sind. Überträgt man diese Erkenntnis auf die Position des Produktmanagers, dann trifft dieser weitreichende wirtschaftliche Entscheidungen für seine Produkte. Mit dem Produktmanager wurde eine zentrale Verantwortungsinstanz für ein Produkt/ein Sortiment geschaffen.

Nicht erfunden, aber zumindest weltweit am besten durchgesetzt und bis zur Perfektion vorangetrieben, hat Procter & Gamble (USA) das Produktmanagement: Aufgrund des firmeninternen Organisationsprinzips wird dem Produktmanager/Brandmanager das gesamte Management eines Produkts beziehungsweise Sortiments anvertraut. Er zeichnet als Koordinationszentrum verantwortlich für produktspezifische Aktivitäten seines Produkts beziehungsweise seiner Marke. Nach diesem Prinzip wurde 1928 die Seife Camay erfolgreich gemanagt. Rund drei Jahre später hatte sich dieses System zu einem festen Bestandteil des Unternehmens entwickelt. Bald darauf folgten die Unternehmen Libby (heute gehört diese Marke zum Nestlé-Konzern) und General Electric. In den Jahren von 1950 bis 1960 wurde das Brandmanagement in beinahe allen amerikanischen Konsumgüterindustrien eingeführt.

In Deutschland fand dieses System nicht sofort die gleiche Akzeptanz. Die deutschen Unternehmen waren noch nicht auf diese spezielle marketingbezogene Denk- und Handlungsweise ausgerichtet, ein Produktmanager hatte hier noch keinen Platz, keine Aufgaben. Es herrschte noch der letzte Rest der »Verkäufermarkt-Denke« und des »Verkäufermarkt-Handelns«.

Bei den Unternehmen, die dieses neue System dennoch ausprobierten, traten prompt Fehlschläge ein – und weitere Experimente hatten somit keine Chance. Die Ursache der Misserfolge ist hauptsächlich darin zu sehen, dass das Produktmanagement für alles und nichts eingesetzt wurde. Es war sozusagen ein Unternehmensinstrument, das nach Bedarf (unterstützt den Vertrieb) und Meinung (Produktmanagement ist »in«) einge-

setzt werden kann. Diese Denke ist zum Teil noch heute vorzufinden, insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Investitionsgüterindustrien. Dabei wird übersehen, dass der Begriff Produktmanagement vom *Managen* eines Produkts kommt. Das bedeutet analysieren, planen, organisieren, überzeugen, führen, anleiten, informieren und kontrollieren. Jede Stellenbeschreibung, die diesen Managementforderungen nicht nachkommt, sollte nicht die Bezeichnung Produktmanager tragen dürfen. Hier wäre die Bezeichnung Produktbetreuer oder Produktkoordinator vielleicht treffender. In den letzten 15 bis 20 Jahren ist die Entwicklung des Produktmanagersystems nun auch in Deutschland mit riesigen Schritten vorangekommen. Die Suche auf Monster.de nach Stellenangeboten mit dem Begriff »Produktmanager« ergibt über 680 Treffer (Stand: September 2008)!

Die heute hohe Akzeptanz des Produktmanagersystems hat zur Folge, dass sich viele »wilde« Nebenarme parallel zum eigentlichen Produktmanagersystem entwickelt haben. Das fängt mit dem Produktmanager an, der ausschließlich für die Entwicklung eines technischen Produkts zuständig ist; das Marketing macht nach wie vor die Marketingabteilung. Dann gibt es den Marktmanager, der für die Kunden (B2B-Geschäft) und alles, was damit zusammenhängt, zuständig ist. Damit noch nicht genug: Es gibt auch den Produktmanager, der sich zum Beispiel um die Verkaufsförderung kümmert und dem Vertrieb zuarbeitet und den Produktmanager, der schwerpunktmäßig für Beschaffung und Logistik tätig ist. Das alles hat jedoch nichts mit dem eigentlichen Gedanken des Produktmanagementkonzepts zu tun.

Ein Produktmanager ist kein Wasserträger für andere Abteilungen, jedenfalls sollte er das nicht sein. Allzu gerne wird jedoch auf den Produktmanager zurückgegriffen, wenn es darum geht, Probleme zu lösen, für die keiner zuständig ist (oder sein möchte), wenn die Aufgaben zu schwierig oder aber zu einfach sind. Dann muss das Multitalent Produktmanager erhalten und seine ureigensten Arbeiten vernachlässigen. Hüten Sie sich vor solchen »Vergewaltigungen«. Sagen Sie auch einmal Nein. Ganz typische Aktionen sind:

- Überraschender Kundenbesuch bei einem wichtigen Kunden,
- Eventmanagement zur Kundenerhaltung,
- Übersetzungsdienste,
- Präsentationsaufbereitung für den Vertrieb,
- Grobskizze eines Plakats für Vertriebspräsentation, ...

Der Produktmanager stellt aus instrumenteller Sicht eine besondere, institutionalisierte Form der produktbezogenen und funktionsübergreifenden Steuerung und Koordination der Unternehmensaktivitäten dar. Die Matrixorganisation (Abbildung 1) verdeutlicht dies.

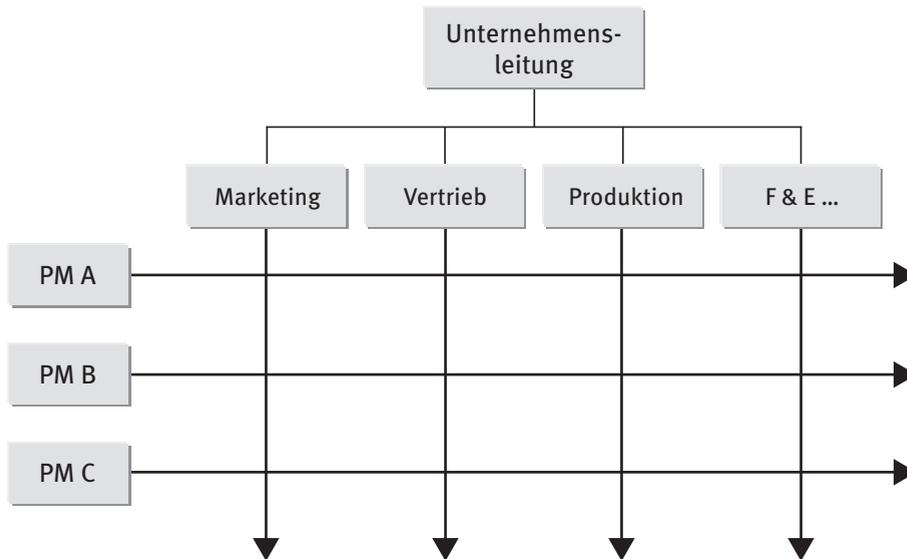


Abbildung 1: Matrixorganisation

Die Matrixorganisation hat einen starken Einfluss auf die interne Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Marketingfunktion und das Marketingdenken und -handeln greifen auch auf andere Funktionsbereiche (Produktion, F & E, Vertrieb,...) über, die dieses Marketingdenken in Maßnahmen umsetzen müssen. Häufig ist jedoch noch heute zu beobachten, dass die Marketingdenke in den Funktionsbereichen, aufgrund deren eingeschränkten Teilfunktionsdenkens sowie ihres Abteilungsegoismus, aus gesamtunternehmerischer Sicht nicht immer voll zum Zuge kommt.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die feste Integration des Marketingkonzepts im Unternehmen. Es muss organisatorisch im Unternehmen verankert und institutionell abgesichert sein, damit es mit vollem Erfolg durch den Produktmanager intern und extern umgesetzt werden kann.

Aufgrund der produkt- und marketingorientierten Funktionsausübung sollte der Produktmanager letztlich auch organisatorisch in den Bereich des Marketings (im weitesten Sinne jedoch im Absatzbereich) integriert sein. Aus dieser Schaltstelle heraus kann er das produktorientierte Marketingdenken am wirkungsvollsten in alle Funktionsbereiche hineinragen und mit ihnen gemeinsam umsetzen.

Im Rahmen seiner Steuerungs- und Koordinationsfunktion muss der Produktmanager insbesondere innovative und kreative Aufgaben erledigen. Er muss im Unternehmen als Fachpromotor auftreten. Für seine Produktaktivitäten (laufendes Geschäft pflegen, neue Produkte einführen) muss er sich als Fachspezialist und Funktionsgeneralist einsetzen.

Dies alles, ohne mit den üblichen Machtmitteln einer Hierarchie ausgestattet zu sein. Er muss agieren wie ein Unternehmer im Unternehmen, ohne dass er über die dafür erforderliche Weisungsbefugnis verfügt. Was keineswegs einfach ist und zu Kompetenzüberschreitungen führen kann. Würde aber der Produktmanager mit entsprechenden Weisungsbefugnissen ausgestattet, wären Kompetenzüberschneidungen unvermeidbar und das gesamte Führungssystem, insbesondere das sogenannte Einlinienprinzip im Unternehmen, würden deutlich darunter leiden.

Die Bezeichnung *Produktmanager* weist zwar deutlich auf eine Managerfunktion hin, dennoch gibt es Unterschiede zum bekannten Linienmanagement. Beim Linienmanagement stehen in erster Linie die Verantwortung für die Mitarbeiter und deren Leistungen im Vordergrund. Ganz anders beim Produktmanagement: Hier steht die Produktverantwortung im Fokus. Vielleicht ist in diesem Zusammenhang der Begriff Manager ein wenig zu weit gegriffen. Produktmanagern fehlen viele typische Befugnisse und Kompetenzen eines Managers, sofern es sich um die vorweg dargestellte Matrixorganisation handelt (im Gegensatz zur Stabs- oder Linienorganisation). Der Begriff Produktmanager ist heute jedoch etabliert. Weitere Diskussionen darüber sind eher mühsam und irritierend.

Produktmanager unterscheiden sich deutlich von Funktionsmanagern. Sie müssen Produktspezialist, Marktspezialist, Trademarketingspezialist und letztlich auch Funktionsgeneralist sein. Das ist viel verlangt von einem Produktmanager, aber nur wenn sie diese Fähigkeiten besitzen oder sich aneignen können, werden sie ihre Ziele im Unternehmen auch durchsetzen können. Im Gegensatz dazu sind Funktionsmanager eher Funktionsspezialisten, Abteilungsmanager und Produktgeneralisten.

Produktmanager wissen alles über

- das Marketing,
- die Managementtechniken,
- das Produkt und den dazugehörigen Markt und
- die Kunden.

Somit sieht, grob skizziert, der Wirkungsbereich des Produktmanagers mit seinen grundlegenden Schnittstellen folgendermaßen aus:

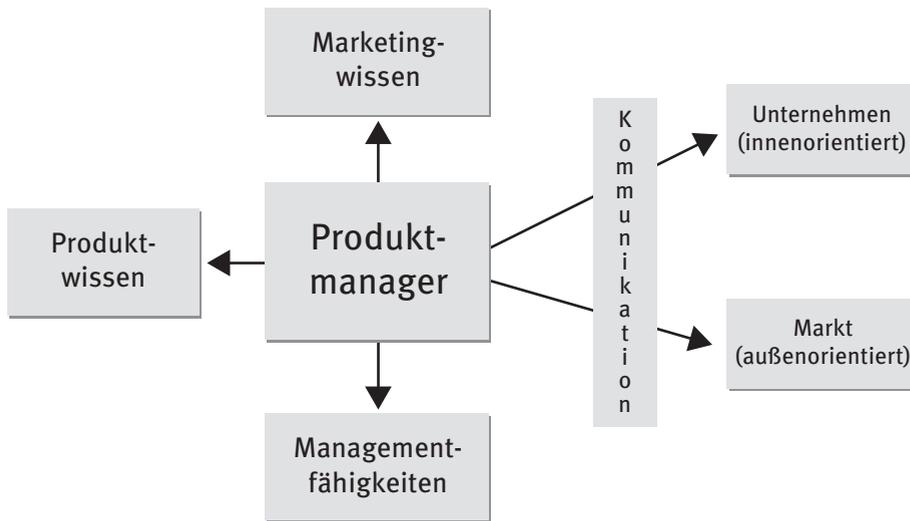


Abbildung 2: Basiswirkungsbereiche des Produktmanagers

In Anlehnung an Schreyer: Der Produktmanager: Schnittstellenmanager und Multitalent zwischen Hersteller und Markt. In: *Der Produktmanager – Schriftlicher Lehrgang in 14 Lektionen*. Management Circle Verlag GmbH 2006

Sie als Produktmanager sind der Spezialist für Marketing, Markt und Zielgruppen. Sie sind das Multitalent zwischen Ihrem Unternehmen (intern) und Ihrem Produktmarkt (extern). Darüber hinaus müssen Sie über die Besonderheiten der jeweiligen funktionalen Bereiche und ihrer Prozesse, Verfahren et cetera Bescheid wissen. Um dieses Wissen zu erwerben ist es ratsam, in jeder Abteilung eine kleine Praktikumsrunde von zwei bis drei Monaten zu durchlaufen. Damit bauen Sie ein sehr enges und wirksames Beziehungsnetz auf, das Sie für die erfolgreiche interne Durchsetzung Ihrer Ziele nutzen können. Pflegen Sie Ihre schnittstellenbezogenen Beziehungen! Denn um intern Ihre Ziele zu verwirklichen, benötigen Sie neben Fingerspitzengefühl, Fachkompetenz, Persönlichkeit und Motivation eben auch gute persönliche Beziehungen.

Die Funktionsmanager sind Funktionsspezialisten und verfügen über ein hervorragendes Expertenwissen in ihrem Fach- und Aufgabengebiet. Funktionsmanager sind darüber hinaus Ressourcenmanager und Produktgeneralisten. Jeder Funktionsbereich stellt eine organisatorisch selbstständige Linieninstanz dar, der zur Unterstützung Stabsabteilungen beigelegt sein können. Diese sind mit Weisungsbefugnis gegenüber untergeordneten Stellen in ihrer Linie (vertikale Richtung) ausgestattet. Untereinander (horizontale Richtung) sind sie gleichberechtigt.

Aus der Praxis

Werden Sie ein aktiver und erfolgreicher Schnittstellenmanager!

Mein ehemaliger Marketingdirektor hat mir als Group-Produktmanager einmal gesagt: »Ein Produkt im Markt durchzusetzen ist häufig sehr viel einfacher, als es im eigenen Unternehmen zu vermarkten«. Dieser unvergessliche und bedeutsame Lehrsatz begleitet mich schon mein ganzes »Marketingleben« und hat sich in der praktischen Arbeit (zum Beispiel bei Produktneueinführungen oder Änderungen am Produkt et cetera) immer wieder bewahrheitet.

Also: Bauen Sie ein Beziehungsnetz auf, damit Sie Ihr Produkt oder aber Änderungen am Produkt auch intern erfolgreich vermarkten können.

Die Funktionsleiter managen ihre Abteilung (Personal, Ressourcen, Zeit, Budgets et cetera). Der Funktionsspezialist in der Fruchtsaftbranche (Produktionsleiter) zum Beispiel weiß sehr genau, wie er einen Saft oder Fruchtnektar produziert, welche Prozesse und Verfahren anfallen, was zu berücksichtigen und einzuleiten ist, welches und wie viel Personal eingesetzt werden muss, und wie viel Zeit und Kosten er für die Produktion von einigen tausend Hektolitern Fruchtsaft in verschiedenen Verpackungsformen einkalkulieren muss. Er kann abschätzen, ob Zeit und Kosten mit dem zugewiesenen Produktbudget übereinstimmen.

Funktionsspezialisten sollten auch Produktgeneralisten sein. Sie sollten über allgemeines Produktwissen verfügen. Ihre Aufgabe als Produktmanager ist es, dieses Produktwissen in den Funktionsabteilungen zu vertiefen und ständig zu aktualisieren:

- Kenntnisse über Vielfalt und Zusammensetzung Ihres Sortiments,
- Stärken und Schwächen des Produkts/Sortiments,
- Chancen und Gefahren für Ihr Produkt/Sortiment, die aus dem Markt kommen,
- Positionierungs- und Marketingstrategie inklusive Begründung,
- USP und wie und warum er so entstanden ist,
- Maßnahmen und Aktionen (Erfolg und Misserfolg),
- Absatz, Preis, Umsatz und gegebenenfalls Deckungsbeitrag,
- Marktposition, Marktanteile und Wettbewerb,
- Neuprodukteinführungen et cetera.

Mit der Vertiefung und Aktualisierung von Produktwissen in den Funktionsabteilungen intensivieren Sie eindrucksvoll und spürbar Ihr Beziehungsnetzwerk.

Den Funktionsleitern werden jedes Jahr Ressourcen und Funktionsbudgets entsprechend der festgelegten Unternehmensziele und -strategien zugewiesen. Die Zuteilung der Ressourcen und Budgets auf die jeweiligen Produkte und Sortimente ist für den Produktmanager wichtig, um seine produktorientierten Marketingziele zu realisieren. Für mich waren solche Jahresbudgetgespräche und -präsentationen immer eine spannende Sache und zugleich eine Herausforderung. Stimmt Ihr Beziehungsnetz, dann haben Sie häufig einen kleinen Vorsprung vor Ihren Produktmanagerkollegen, was die Zuteilung der Funktionsressourcen und -budgets betrifft. Voraussetzung ist natürlich, dass Sie ein hervorragendes Marketingkonzept, inklusive Positionierungs- und USP-Strategie (unique selling proposition = einzigartiges Verkaufsversprechen) geschrieben haben und dieses von der Geschäftsleitung abgenickt wurde. Natürlich spielt auch die Bedeutung Ihres Produktes beziehungsweise Ihrer Produktgruppe bei der Berücksichtigung der Funktionsressourcen und -budgets eine wesentliche Rolle.

Aus der Praxis

Verblüffen Sie Ihr Netzwerk!

Überreichen Sie den Funktionsleitern als kleine Überraschung und Beziehungspflege ein Produkt-Fact-Book im DIN A6-Format, das alle relevanten Informationen mit Grafiken et cetera enthält.

Als junger Produktmanager bei einem großen Lebensmittelkonzern in Frankfurt am Main habe ich mit großem Erfolg ein solches Fact-Book an die Funktionsleiter verteilt. Alle sechs Monate wurde es aktualisiert und neu verteilt. Das Gleiche habe ich Jahre später als Produktmanagement-Berater bei einem bekannten Markenartikler im Produktmanagement eingeführt. Wann immer es eine Marketingpräsentation gab – und es gab nicht wenige –, hatten die Funktionsleiter stets ihr Produkt-Fact-Book dabei und waren voll informiert. Gab es Neues zu berichten, so wurden die neuen Informationen darin sofort notiert. Es entwickelte sich zu einer ständigen Einrichtung, und bei Lieferverzug kam auch prompt eine Mahnung an das Produktmanagement.

Wenn Sie als Produktmanager auf der Jahresbudgetbesprechung Ihre Konzeption präsentieren, müssen Sie perfekt vorbereitet sein. Ihr Konzept muss hundertprozentig stimmig sein: Von der Ist-Situation inklusive SWOT-Analyse über die Positionierungsstrategie, Ziele, Marketingmix und Maßnahmen bis hin zu Budget, Risikoanalyse und Alarmplan et cetera.

Als junger Produktmanager habe ich immer die wichtigsten Funktionsleiter dazu motiviert, an meiner Konzeptpräsentation mitzuarbeiten. Gemeinsam mit dem Vertriebsleiter habe ich zum Beispiel die Distributionsziele und -strategie sowie die dazugehörigen Maßnahmen diskutiert und geplant. Mit dem Produktionsleiter zusammen habe ich Jahresproduktionsmengen, Lagerkosten, Timing und Lieferzeiten geplant. Selbstverständlich gab es dabei Diskussionen und es flogen dann auch einmal die Fetzen. Doch am Ende entstand ein schlüssiger und wohl durchdachter Marketingplan, der von den Funktionsleitern auf der Jahresbudgetpräsentation problemlos angenommen werden konnte. Diese Vorgehensweise empfehle ich nach wie vor Produktmanagern, die ich als Produktmanagement-Berater erfolgreich unterstütze und berate.

Für meine damaligen Produktmanagerkollegen war es immer wieder erstaunlich, dass meine Konzeptpräsentation reibungslos über die Bühne ging – bis das kleine Geheimnis durch einen Zufall entdeckt wurde. Eigentlich war es gar kein Geheimnis. Vielmehr war es eine sinnvolle interne Kooperation, die dem Unternehmen (Zeit und Kosten) und selbstverständlich meinem Sortiment (Stimmigkeit und von allen Abteilungen mitgetragen) zugute kam. Später haben viele meiner Kollegen diese kooperative Zusammenarbeit mit den Funktionsleitern weiter gepflegt.

Was habe ich mit der Einbeziehung der Funktionsleiter bei der Entwicklung meines Marketingkonzepts erreicht und was können Sie als Produktmanager für sich daraus ableiten?

- *Motivation der Funktionsleiter:* Wir haben an dem Konzept mitgearbeitet, es ist stimmig.
- *Marketing fester integriert:* Die Beteiligten haben einen tieferen Einblick ins Marketing erhalten.
- *Aufgaben des Produktmanagers verdeutlicht:* Die Beteiligten haben einen tieferen Einblick in die Arbeit des Produktmanagers erhalten.
- *Lernen/Erfahrung:* Jeder hat von jedem etwas gelernt.
- *Zeit:* Für die Entwicklung des Marketingkonzepts muss anfangs mehr Zeit und bei Wiederholung sehr viel weniger Zeit investiert werden.
- *Verbesserung der Beziehungen:* Man hat den anderen schätzen gelernt, die persönliche Beziehung gewinnt erheblich an Qualität.
- *Weitere Zusammenarbeit:* Das Schnittstellenmanagement gewinnt an Qualität und macht sogar viel Spaß.