

Hüttner, Manfred

Article — Digitized Version
Produkt-Management

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Hüttner, Manfred (1966) : Produkt-Management, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 46, Iss. 5, pp. 277-281

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133598>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Produkt-Management

Dr. Manfred Hüttner, Siegen

Marketing ist heute kein vieldeutiges und damit letztlich inhaltloses Schlagwort mehr. Immer stärker setzt sich die Auffassung durch, daß Marketing nicht eine spezielle Funktion oder Tätigkeit, sondern eine unternehmenspolitische Konzeption ist, deren Inhalt gesehen werden kann in der „Ausrichtung der gesamten betrieblichen Tätigkeit auf den Absatzmarkt.“¹⁾ Diese „marktorientierte Unternehmensführung“ hat — auf der Grundlage des Überganges vom Verkäufer- zum Käufermarkt — zunächst in den USA, später auch bei uns zu verschiedenen neuen absatzpolitischen Instrumenten und Aktivitäten, wie etwa Sales Promotion, Merchandising, Product Designing usw., geführt. Eine dieser neuen Erscheinungen ist das Produkt-Management.²⁾

Die Lektüre des Stellenteils einer großen überregionalen Tageszeitung zeigt, daß offenbar in zunehmendem Maße Produkt-Manager (mitunter auch bezeichnet als „Produkt-Betreuer“, „Produktgruppenleiter“, „Brand-Manager“, „Produktleiter“ usw.) eingesetzt werden sollen. Geht man davon aus, daß wöchentlich mindestens 1 bis 2 solcher Produkt-Manager (in der letzten Zeit sogar 3 bis 4) gesucht werden, so ergibt sich ein ganz beachtlicher Jahresbedarf. Dies ist ein Indiz dafür, daß auch in der Bundesrepublik das Produkt-Management aus dem Stadium einzelner Experimente heraus und in breiter Form in Anwendung begriffen ist. Im folgenden soll deshalb versucht werden, eine — bei aller Verschiedenheit der vorzufindenden prakti-

schon Lösungen — allgemeine Darstellung des Wesens der neuen Erscheinung des Produkt-Managements zu geben.

ORIENTIERUNG AN DEN PRODUKTMÄSSIGEN TEILMÄRKTEN

Der Gesamt(absatz)markt eines Unternehmens zerfällt in mehrere Teilmärkte. Die Gliederung kann dabei erfolgen (neben der Einteilung nach Abnehmergruppen usw.) einmal nach Produkten in produktmäßige Teilmärkte oder Sektoren und zum anderen nach Absatzgebieten in regionale Teilmärkte. Der einleuchtendere Gesichtspunkt ist offenbar der der Region: es liegt nahe, zunächst an die räumliche Gliederung des Marktes zu denken, an die unterschiedlichen Notwendigkeiten beim Absatz im Inland und im Ausland, aber auch an die jeweiligen Besonderheiten der einzelnen fremden Länder bzw. sogar die landsmannschaftlichen Besonderheiten usw. auf dem heimischen Markt. Diese Orientierung an den verschiedenen Absatzgebieten, diese Ausrichtung der gesamten Absatztätigkeit und des gesamten Verkaufsapparates auf die regionalen Teilmärkte trifft zumal dann zu, wenn nur sehr wenige Produkte — im Grenzfall vielleicht ein einziges — hergestellt werden. Insbesondere aber mit der Zunahme der Anzahl der abzusetzenden Produkte wächst die Erkenntnis, daß es vielfach weniger auf die Besonderheiten der einzelnen Absatzgebiete als vielmehr darauf ankommt, daß die einzelnen Produkte oder Produktgruppen ihren eigenen Markt haben, daß eine Ausrichtung auf die einzelnen Produkte bzw. Produktgruppen notwendig ist. So gesehen, ist die Konzeption der Orientierung an den produktmäßigen Teilmärkten nichts grundsätzlich Neues. In der Tat gab es auch früher bereits Firmen, die ihre Verkaufsanstrengungen weniger nach Absatzgebieten als nach den einzelnen Warengruppen ausrichteten, aber dies ist doch eine Erscheinung, die mit der wachsenden Differenzierung der Produkte, damit also auch der heute so aktuellen „Diversifikation“³⁾ zusammenhängt.

Diese Ausrichtung an den produktmäßigen Teilmärkten läßt sich in zwei grundsätzlich verschiedenen Ausprägungen — obwohl mit diversen Zwischenformen zwischen beiden — verwirklichen:

1) Vgl. den Aufsatz des Verfassers: Aufgaben und organisatorische Stellung der Verkaufsförderung im Rahmen des Marketing: In: WIRTSCHAFTSDIENST, 44. Jg. (1964), H. 12, S. VIII-XII, mit der Bezugnahme auf D i s c h: Marketing — Konzeption einer Unternehmensleitung. In: Aktuelle Absatzwirtschaft, Hamburg 1964, S. 9-14, speziell S. 9: Marketing als unternehmerische Konzeption, deren Inhalt gekennzeichnet ist durch ein „Denken im Absatzmarkt und Handeln auf diesen Absatzmarkt hin“. S. auch den Aufsatz des Verfassers: Marktordnung und Absatzplanung. In: Der Betriebswirt, 2. Jg. (1965), H. 2/3, S. 87-94, und die dort wiedergegebene Definition des Battelle-Instituts: Marketing als „marktorientierte Unternehmensführung, also Grundausrichtung der Unternehmenspolitik auf den Absatzmarkt und planmäßiger Einsatz aller Mittel und Techniken, die zur Bewältigung der schwierigen Aufgaben im Absatzbereich heute zur Verfügung stehen“. Den Ausdruck „marktorientierte Unternehmensführung“ verwenden auch Jirasek/Münzel als Titel für ihren — als Schrift der „Rationalisierungsgemeinschaft Industrieller Vertrieb und Einkauf im RKW“ erschienenen — Bericht über das Marketing in den USA (Stuttgart 1964). Da dieser Ausdruck tatsächlich das Wesen des Marketing schlagwortartig umschreibt, dürfte damit vielleicht eine geglückte Übersetzung für „Marketing“ gefunden sein.

2) Die entsprechende Tätigkeit ist die des Produkt-Managers. Da der Ausdruck „Manager“ offenbar in Deutschen heimisch geworden ist, wird hier auch für den ersten Teil des Begriffes die deutsche Schreibweise verwandt. In der Praxis bevorzugt man oft die englische Schreibart (und Aussprache), also „product manager“. Eine allgemein anerkannte Übersetzung des Ausdrucks fehlt noch.

3) Das Battelle-Institut, Frankfurt a. M., umschrieb die Diversifikation einmal als „systematische Suche nach neuen Produkten, Neugestaltung von Produktions- und Fertigungsprogrammen“, oder an anderer Stelle, präziser: „Diversifikation ist die Aufnahme neuer Produkte, durch die das Unternehmen seinen (fertigungstechnisch oder fertigungstechnisch und wirtschaftlich) traditionellen Bereich verläßt.“

Die Organisation der gesamten Unternehmung nach Produktgruppen

Der konsequenteste Weg wäre zweifellos der der Bildung von organisatorisch verselbständigten Produktgruppen. Diese Produktgruppen würden wirtschaftlich, wenn auch nicht unbedingt juristisch, selbständige Einheiten bilden, die nahezu alle Funktionen, auf jeden Fall aber Produktion und Absatz, selbst ausüben. Lediglich einige Funktionen — vorwiegend Stabstätigkeiten —, wie etwa Revision, Organisation, Investitionsplanung usw., unter Umständen auch Einkauf, verbleiben bei der Zentrale. Die einzelnen Produktgruppen (oder „Betriebsabteilungen“ oder „Werke“) werden von einem voll verantwortlichen Produktgruppenleiter („Betriebsleiter“ oder „Werkleiter“) geleitet. Jede „Produktgruppe“ hat also ihre eigene Fertigung, eigene Verkaufsorganisation usw.; an die Stelle einer horizontalen Gliederung nach den Funktionen tritt die vertikale Gliederung nach den Produkten.

Wenn auch gerade diese Form nicht grundsätzlich neu zu sein scheint, so findet sie gegenwärtig doch zunehmend Anwendung. S c h a d e sieht z. B. die vor einiger Zeit erfolgte Neugliederung bei der AEG, bei Henschel oder bei Standard-Elektrik-Lorenz als Ausdruck einer solchen vertikalen Gliederung.⁴⁾

Diese strenge Lösung des Problems hat zweifellos auch Nachteile. Diese müssen zunächst darin gesehen werden, daß vielfach unnütze Parallel-Arbeit zu leisten ist; so braucht z. B. jede „Produktgruppe“ ihre eigene Absatzorganisation. Ferner kann es durch das getrennte Operieren der einzelnen „Produktgruppen“ zu unterschiedlichen Vorgehensweisen, letztlich damit zu einer uneinheitlichen Firmenpolitik und zu Trübungen im Image der Firma kommen. Deshalb hat sich, zuerst in den USA, eine Zwischenform herausgebildet, die eine zu weitgehende Verselbständigung der einzelnen Produktgruppe vermeiden und trotzdem eine Produktorientierung ermöglichen soll: die Institution des „Produkt-Managers“.

Die Institution des Produkt-Managers

Mit dieser neuen Institution wird versucht, die Konzeption der Orientierung an den produktmäßigen Teilmärkten zu verwirklichen, ohne die herkömmliche horizontale Unternehmensorganisation zu beseitigen. Das geschieht dadurch, daß neben die bisherigen Abteilungen eine neue zusätzliche gestellt wird, eben der Produkt-Manager. Dieser hat die Aufgabe, das ihm anvertraute Produkt durch die verschiedenen Phasen des Betriebsprozesses hinweg und auf dem Wege bis zum Endverbraucher zu „betreuen“. Er ist verantwortlich für „sein“ Produkt, ohne allerdings den funktionsgemäß gebildeten Abteilungen vorgesetzt zu sein, jedoch mit gewissen, im einzelnen allerdings stark unterschiedlichen, Weisungsbefugnissen gegenüber diesen in bezug auf „sein“ Produkt. Dieses Verhältnis bedarf der exakten organisatorischen Regelung. Das gleiche gilt für das Verhältnis zu den anderen Produkt-

4) Vgl. C. S c h a d e : Planvolle Absatzförderung. München 1964, S. 46 f.

Managern, deren es ja beim einzelnen Betrieb stets mehrere geben wird. Das Wesen der Institution des Produkt-Managers läßt sich etwa wie folgt skizzieren:

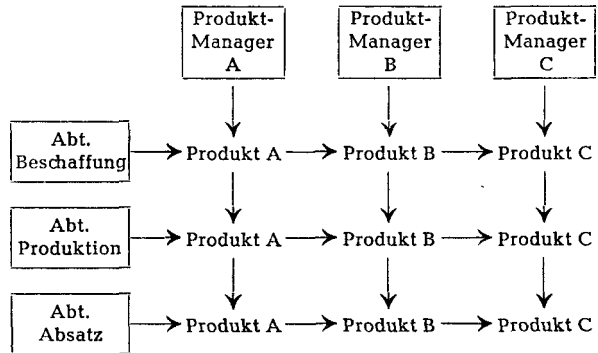


Abbildung 1

Die Aufgabe des Produkt-Managers ist also — im Unterschied zu den Leitern der funktionell abgegrenzten Abteilungen, die zunächst und unmittelbar vom „Resort-Denken“ beherrscht sein werden — eine „all-round-Aufgabe“ (bezogen auf „sein“ Produkt). Es ist eine Aufgabe, die ein Denken in größeren Zusammenhängen, im gewissen Sinne „unternehmerisches Denken“ erfordert.⁵⁾

Ehe im folgenden die Aufgabenbereiche des Produkt-Managers näher beschrieben werden, sei darauf hingewiesen, daß diese Institution in der heutigen Form eine verhältnismäßig junge Erscheinung ist. Auf breiterer Front erfolgte ihre Anwendung in den USA in der Mitte der 50er Jahre, in der Bundesrepublik erst etwa nach 1960. In einzelnen Großfirmen gab es Produkt-Manager bereits früher, in den ersten Ansätzen oder aber auch schon unter dieser Bezeichnung.⁶⁾ Als Urform sieht man die Abteilungsgliederung (mit den bei uns so genannten „Substituten“) in den Warenhäusern an, wo es angesichts der Vielzahl der geführten Artikel schon sehr früh notwendig erschien, eine besondere Verantwortlichkeit für die einzelnen Warengruppen zu etablieren.

DIE AUFGABEN DES PRODUKT-MANAGERS

Wenn im folgenden die Aufgaben des Produkt-Managers besprochen werden, dann nicht in deskriptiver und detaillierter Weise⁷⁾, sondern in mehr zusammenfassender Art, die zugleich die Beziehung zu den anderen Bereichen sichtbar werden läßt. In diesem Sinne mögen die folgenden Ausführungen auch als Abgrenzung des Produkt-Managements gegenüber anderen Instrumenten des Marketing gewertet werden.

5) Vgl. auch R. Berth: Produktmanagement — Wesen und Form einer neuen Institution. In: Der Markenartikel, 1964, H. 9, S. 665, 668 und 670. Berth spricht in diesem Zusammenhang von „unternehmerischer Initiative auf der ‚mittleren‘ Ebene“.

6) So wird in Printers' Ink vom 28. 9. 1962, S. 31, unter dem Titel „P & G: what explains its success?“ berichtet, daß die Firma Procter & Gamble bereits 1931 diese Institution einführt. Vgl. auch „Why modern marketing needs the product manager“ (Special Report) in Printers' Ink vom 14. 10. 1960, S. 25-30.

7) Vgl. etwa die ausführliche Zusammenstellung bei E. R. W e g e r : Der Produkt-Manager. In: Die Absatzwirtschaft, 1963, H. 3, S. 131 ff. Weger gibt auch eine Kurz-Charakteristik des Aufgabenbereiches: Analyse, Planung, Koordination, Kontrolle und Verantwortung.

Produkt-Planung und -Entwicklung

Die Rolle, die der Produkt-Manager bei der Planung und Entwicklung neuer Produkte zu spielen hat, ist in Praxis und Literatur stark umstritten. Die Skala der Meinungen reicht von der nahezu völligen Ablehnung („Der Produkt-Manager erscheint daher als Träger der Planung für Betriebs- und Marktneuheiten wenig geeignet.“⁸⁾) bis zu der in dem Bericht über die Praxis einer amerikanischen Firma vertretenen Ansicht, daß alle Initiative von dieser und nicht von der Seite der Techniker usw. auszugehen habe.⁹⁾ Man wird deshalb die Bedeutung des Produkt-Managers für die Entwicklung neuer Produkte sehr vorsichtig abzuwägen haben:

Einerseits erscheint es sehr sinnvoll und notwendig, den Produkt-Manager, der durch die laufende Betreuung seines Produkts dessen Markt, aber auch dessen Schwächen bestens kennen sollte, Vorschläge für die Weiterentwicklung dieses Produkts oder auch die Schaffung neuer — ähnlicher oder ergänzender — Produkte unterbreiten zu lassen. Andererseits wird man nicht verkennen dürfen, daß der Produkt-Manager nur auf den Umkreis „seines“ Produkts beschlagen und auch interessiert ist und demzufolge Neuentwicklungen außerhalb dieses Rahmens kaum erwägen, ja u. U. nicht einmal positiv aufnehmen bzw. fördern wird. Möglicherweise kann sich auch die „Konkurrenz“ unter den verschiedenen Produkt-Managern störend bemerkbar machen. Man sollte deshalb auf der einen Seite den Produkt-Manager wohl in bezug auf Anregungen hören bzw. dazu ermuntern, auf der anderen Seite sich aber dessen bewußt bleiben, daß die Programmplanung eine Entscheidung auf der obersten Stufe der Unternehmensleitung ist. Gelegentlich wird übrigens das schwierige Problem der Produktplanung und -entwicklung dadurch zu lösen versucht, daß man besondere „Entwicklungs-Manager“ vorsieht.

Markt- und Absatzforschung

Auf die Abgrenzung zwischen Marktforschung und Absatzforschung kann hier nicht eingegangen werden.¹⁰⁾ Es ist jedoch unmittelbar einleuchtend, daß auf dem Gebiet der eigentlichen Marktforschung der Produkt-Manager kaum selbständig tätig werden kann; dagegen dürfte dies im Bereich der Absatzforschung, d. h. in bezug auf die Erforschung innerbetrieblicher Sachverhalte, u. U. möglich sein. Bei demoskopischen Untersuchungen, z. B. Produkttests, aber auch bei vorwiegend sekundären Auswertungen, z. B. zur Berechnung der „Lebenskurve“ seines Produkts, wird sich deshalb der Produkt-Manager an die Marktforschungsabteilung wenden müssen. Da dies mehr oder weniger alle Produkt-Manager tun, erscheinen in derartiger Sicht diese als die eigentlichen „Auftraggeber“ der Marktforschung, obwohl die entsprechende Abteilung in der Regel auf höherer Stufe, also näher zur Unterneh-

⁸⁾ H. Freudenmann: Planung neuer Produkte. Stuttgart 1965, S. 222.

⁹⁾ Vgl.: Who Should Guide Product Development? In: Sales Management, Vol. 85 (1960), S. 42/44.

¹⁰⁾ Vgl. dazu die ausführliche Darstellung im Buch des Verfassers: Grundzüge der Marktforschung. Wiesbaden 1965, speziell S. 30 f.

mensleitung, stehen wird.¹¹⁾ Es bedarf deshalb der exakten Festlegung, wann und in welcher Weise die Marktforschungsabteilung auf Ansuchen des Produkt-Managers tätig wird.

Werbung

Eine der wichtigsten Aufgaben des Produkt-Managers bezieht sich auf die Werbung für „sein“ Produkt. Er hat in der Regel die Werbepläne auszuarbeiten, den Werbeetat zu verwalten und die Gestaltung der Werbung zu überwachen. Sein Einfluß auf die Werbung ist also sehr groß, zumal dann, wenn der Betrieb über keine eigene Werbeabteilung verfügt, sondern der Produkt-Manager Verbindungsmann zu den beauftragten Werbeagenturen ist.¹²⁾ Hat der Betrieb dagegen eine eigene Werbeabteilung, als Stabsstelle der Unternehmensleitung oder im Absatzbereich, so muß ähnlich wie bei der Marktforschung klar festgelegt werden, in welcher Weise diese „für Rechnung“ des Produkt-Managers tätig wird.

Verkauf

Je nach Eigenart des Betriebes kann statt der geschilderten starken Werbeorientierung des Produkt-Managers auch eine starke Verkaufsorientierung vorkommen. Obzwar der Produkt-Manager in kaum einem Falle eine direkte Beziehung zur Verkaufsorganisation haben wird, ist es denkbar, daß aus der Eigenart der Sache heraus — z. B. starke saisonale Schwankungen o. ä. — dem Produkt-Manager ein gewisses Mitspracherecht in bezug auf Art und Einsatz der Verkaufsorganisation, speziell des Außendienstes, eingeräumt werden muß. Es bedarf in diesem Falle zwecks Vermeidung von Unliebsamkeiten wiederum der eindeutigen Festlegung, in welcher Form die Verkaufsorganisation den Wünschen der einzelnen Produkt-Manager zu entsprechen hat.

Verkaufsförderung

Existiert neben einer Abteilung „Verkaufsförderung“ auch die Institution des Produkt-Managers, so ist es offensichtlich, daß dieser sowohl Art als auch Umfang, Reihenfolge und Dauer der verkaufsfördernden Maßnahmen festzulegen hat. Ihm obliegt die Planung des Verkaufsförderungsprogramms, der entsprechenden Abteilung dessen Ausführung. In vielen Fällen wird man dann allerdings auf eine besondere Abteilung Verkaufsförderung verzichten und auch die

¹¹⁾ Obgleich dies den Konnex zwischen Produkt-Managern und Marktforschungsabteilung zweifellos erschwert, möchte der Verfasser an seiner wiederholt geäußerten — zuletzt in einer kybernetischen Betrachtung (Die Kybernetik und ihre Bedeutung für die Wirtschaft. In: Der Betriebswirt, 2. Jg. (1965), H. 4, S. 150-164) begründeten — Auffassung festhalten, daß die Marktforschungsabteilung auf höchster Ebene, als Stabsstelle der Unternehmensleitung, einzuordnen ist.

¹²⁾ Der Werbeassistent, soweit er für eine bestimmte Produktgruppe beschäftigt ist, scheint ein Vorläufer des Produkt-Managers zu sein. Soweit der Produkt-Manager u. a. über Praxis aus einer Werbeagentur verfügt, scheint der Vorwurf von Schachte unberechtigt: „Der Produkt-Manager, der am wenigsten erfahrene Werbemann“ in der Firma, verhindert gute Werbung durch seine Möglichkeit, diese abzulehnen.“ Schachte bezeichnet übrigens diese Möglichkeit als „seine einzige wirkliche Macht“. (Vgl.: Advertising Age, Vol. 34 (1963), p. 78-80). Auch Woodward meint: „Mitunter ist der Produkt-Manager ein bloßes Bindeglied zwischen der Firma und der Werbeagentur“ (vgl.: Sales Management, Vol. 82 (1959), p. 40).

Durchführung der verkaufsfördernden Maßnahmen dem Produkt-Manager bzw. seinem Assistenten (unter Mithilfe evtl. der Werbeabteilung oder -agentur) übertragen können. Gewisse Aufgaben, z. B. die Vertreterschulung, müßten in diesem Falle dann von anderen Abteilungen wahrgenommen werden. Zweifellos besteht eine ganz wesentliche Funktion des Produkt-Managers gerade darin, verkaufsfördernde Maßnahmen für das von ihm betreute Produkt zu konzipieren und durchzuführen.

Damit sind längst nicht alle Aufgaben des Produkt-Managers im einzelnen aufgeführt. Auch sind nicht alle Arbeitsbereiche, bei denen es zu starken Überlappungen mit anderen horizontalen Abteilungen kommen kann, aufgezählt. So bedarf im konkreten Falle etwa der Aufgabenkomplex „Budgetierung und Kontrolle“ der Abstimmung zwischen Produkt-Manager einerseits und dem allgemeinen Planungsstab der Unternehmensleitung andererseits. Auch steht es außer Frage, daß das Verhältnis des Produkt-Managers nicht nur zu anderen Abteilungen im Bereich des Absatzes, sondern auch zu Bereichen wie „Beschaffung“, „Lagerhaltung“ und „Produktion“ (Abstimmung der Produktionspläne mit den Wünschen des Produkt-Managers, Verfahren bei kurzfristig notwendig erscheinenden Änderungen usw.) geregelt werden muß.

DIE STELLUNG DES PRODUKT-MANAGERS IM BETRIEB

Organisatorische Eingliederung

Es besteht offenbar Einmütigkeit darüber, daß der Produkt-Manager organisatorisch seinen Platz im Absatzbereich finden muß. Die Frage, ob er möglicherweise als Stabsstelle der Unternehmensleitung fungieren könnte, stand offensichtlich nie zur Diskussion. Oft ist jedoch darüber diskutiert worden, ob der Funktion des Produkt-Managers Stabs- oder Liniencharakter zukomme. Rein praktisch scheint diese Frage allerdings kaum von Bedeutung, da ja der Produkt-Manager als neben die „klassischen“ Abteilungen einzugliedernde Institution ohnehin nicht „in der Linie stehen“ kann, also selbst bei formaler Gleichbesetzung mit den anderen Abteilungen Stabscharakter hat.

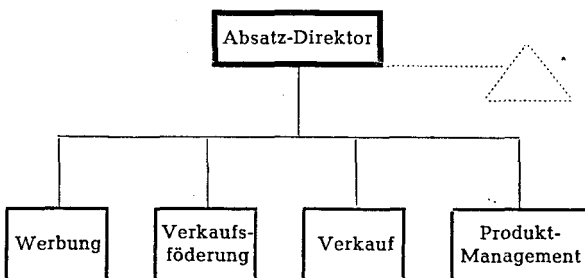


Abbildung 2 13)

13) In Weiterführung des vom Verfasser im WIRTSCHAFTSDIENST 12/1964 aufgezeigten Organisationschemas und in Übereinstimmung mit einer bei Jirasek/Münzel (a. a. O., S. 35) wiedergegebenen Skizze aus Harvard Business Review Nov./Dez. 1963.

Umgekehrt kann der Produkt-Manager wegen seines ihm immanenten Stabscharakters ohne weiteres auch als „Sonderlinie“ gedeutet werden.

Die Abteilung „Produkt-Management“ könnte man noch weiter aufgliedern, da die Notwendigkeit der neuen Konzeption erst bei einem breiteren Produktionsprogramm besteht, durchweg also mehrere Produkt-Manager vorhanden sein werden. Auf die Frage, wieviel Produkte ein Produkt-Manager betreuen kann, soll hier nicht näher eingegangen werden. Als Ergebnis sei nur festgehalten, daß diese Zahl in der Konsumgüterindustrie mit 1 bis 2 weit niedriger liegt als in der Investitionsgüterindustrie, wo meist ganze Produktgruppen zu betreuen sind. 14) Da diese Produkt-Manager nicht nur eines Vorgesetzten bedürfen, sondern auch in sachlicher Hinsicht eine Abstimmung notwendig erscheint (Einheitlichkeit der Firmenpolitik!), findet sich meist eine auf der Ebene z. B. des Verkaufsleiters stehende übergeordnete Instanz. Die Bezeichnungen dafür sind verschieden. Mitunter wird der Ausdruck „Brand-Manager“ gebraucht, der im allgemeinen allerdings synonym mit „Produkt-Manager“ verwandt wird. Vielfach findet sich auch die Bezeichnung „Products Manager“. Bei einer amerikanischen Firma war die sprachlich zwar unschöne, an sich aber korrekte Benennung „Product Management Manager“ anzutreffen. Auch die teilweise anzutreffende Bezeichnung „Senior-Produkt-Manager“ bzw. „Junior-Produkt-Manager“ deutet auf ähnliche Unterstellungsverhältnisse. Ferner läßt sich die übergeordnete Instanz einfach als „Produkt-Manager“ bezeichnen, die nachgeordnete, nur mit einem speziellen Produkt befaßte, mit „Produkt-Manager-Assistent“. Sind letztere allerdings tatsächlich nur Assistenten des mit einem Produkt betrauten Produkt-Managers, dann ergibt sich bereits eine 3stufige Organisation, also eine Linie im echten Sinne.

Als Abwandlung der vorstehend skizzierten Organisationsform läßt sich schließlich eine Anordnung denken, bei der der Absatzbereich nur aus den beiden Säulen „Verkauf“ und „Produkt-Management“ besteht; die anderen Abteilungen, also Verkaufsförderung und Werbung, sind damit sämtlich Stabsstellen des Absatzdirektors. Schließlich findet sich neuerdings eine Zweiteilung des Absatzbereiches dergestalt, daß unter dem Absatzdirektor einmal der Verkauf und zum anderen alle absatzfördernden Instrumente (neben dem Produkt-Management die Verkaufsförderung, die Werbung usw.) stehen. Als Titel für den Leiter dieser zusammenfassenden Abteilung tritt — mitunter auch schon in der Bundesrepublik — die Bezeichnung „Manager of Marketing Services“ auf.

Der ideelle und materielle Status

Der Status des Produkt-Managers ist im allgemeinen recht erfreulich. Da dieser im Grunde ein unternehmerisches Denken und unternehmerische Initiative ent-

14) Nach dem erwähnten Bericht in Printers' Ink von 1960 waren es um diese Zeit in den USA durchschnittlich 10,2 Produkte.

fallen muß, stehen ihm auf der anderen Seite meist auch entsprechende Freiheiten zu. Das zeigt sich schon darin, daß er neben gewissen Routine-Arbeiten sehr viel „schöpferische“ Aufgaben zu erfüllen hat und diese sich infolgedessen weitgehend selbst stellen muß.

Die Gruppe der Produkt-Manager hebt sich in mannigfacher Weise von anderen ab. Berth bezeichnet sie deshalb als „die kleinen Lords“. Er meint — und das gilt für den Status in materieller Hinsicht —, daß sie (im optimalen Falle) „das Ansehen eines Prokuristen und ein entsprechendes Gehalt“ haben.¹⁵⁾

Die Voraussetzungen

Sieht man die Stellenangebote für Produkt-Manager durch, so fällt zunächst auf, daß nahezu die einzige ausdrücklich erwähnte einheitliche Voraussetzung in fast allen Anzeigen ein abgeschlossenes Hochschulstudium ist. Daneben findet sich bezeichnenderweise einerseits oft die Forderung nach Englisch-Kenntnissen. Das ist Ausdruck der Tatsache, daß in erster Linie die Konzeption des Produkt-Managements in unter amerikanischem Einfluß stehenden Firmen Eingang fand. Andererseits wird oft eine relativ niedrige Altersobergrenze gefordert. Erwünscht sind wohl in jedem Falle für voll-verantwortliche Produkt-Manager mehrjährige Marketing- und Agenturerfahrungen. Mangels einer regulären Ausbildungsmöglichkeit ist man in manchen Firmen dazu übergegangen, sich den Nachwuchs selbst heranzuziehen, indem man unmittelbar von der Hochschule kommende Leute, oder auch solche mit nur kurzer Marketing-Erfahrung, als Assistenten oder Junior-Produkt-Manager einstellt.

DIE ERFAHRUNGEN MIT DEM PRODUKT-MANAGEMENT

Wenn zum Schluß versucht werden soll, etwas über den Wert des Produkt-Managements zu sagen, so ist zunächst festzuhalten, daß der inzwischen verflossene Zeitraum, auch unter Berücksichtigung der Erfahrungen in den USA, recht kurz ist. Bereits aus der rein theoretischen Betrachtung ergeben sich jedoch einige nicht leichtzunehmende Nachteile:

Am schwersten wiegt zweifellos die Tatsache, daß hier Organisationsgrundsätze miteinander vermengt werden, die an sich unvereinbar sind. Vom reinen Organisationsstandpunkt ist ohne Frage das Produkt-Management nicht recht befriedigend. Die Praxis zeigt auch, daß hier die verschiedensten Lösungen angestrebt und auch schon durchgeführt wurden und man offenbar noch immer auf der Suche nach der optimalen Form ist. Andererseits kann gerade die Tatsache, daß hier verschiedene Prinzipien in Konkurrenz miteinander liegen und damit ein Wettbewerb der Abteilungen mit den Produkt-Managern wie auch der ver-

schiedenen Produkt-Manager untereinander entsteht, ebenso positive Wirkungen im Sinne des gegenseitigen Ansporns zeitigen. Eine exakte Kompetenzabgrenzung ist auf jeden Fall schwierig, andererseits aber auch zumindest in gewisser Weise zur Vermeidung allzu großer Reibereien notwendig.

Als zweiten wichtigen Nachteil kann man anführen, daß das Risiko einer Fehlbesetzung unverhältnismäßig groß ist. Erweist sich ein Produkt-Manager als Versager, so kann das vor allem bei fehlender Kontrolle von seiten seines Vorgesetzten zu schwerwiegenden Folgen für die Stellung des Produkts am Markte führen. Schließlich ist zu erwähnen, daß von der geschilderten Sonderstellung der Gruppe der Produkt-Manager u. U. nachteilige Wirkungen auf das Betriebsklima ausgehen können.

Die Vorteile der produktmäßigen Orientierung liegen klar auf der Hand: Konzentrierte Schlagkraft in jedem Teilmarkt durch Zentralisierung der Verantwortlichkeit für die einzelnen Produkte (bei Dezentralisierung der Gesamtverantwortung), bessere Verfolgung der „Lebenskurve“ der einzelnen Produkte, insgesamt größere Nähe zum Markt, damit in der Folge bessere Marktposition und — insgesamt — höhere Gewinne. Als „Nebenprodukt“ erscheint ferner die Tatsache, daß die Tätigkeit als Produkt-Manager ein gutes Training für Nachwuchskräfte für die oberste Geschäftsleitung darstellt. Als Beweis für den Erfolg des Systems in der Praxis soll nicht unerwähnt bleiben, daß (nach dem zitierten Bericht in Printers' Ink) keine der befragten Firmen beabsichtigte, davon wieder abzugehen. Auch spricht zweifellos dafür die Tatsache, daß die Anwendung nicht, wie man zunächst vermuten könnte, auf reine Markenartikelfirmen in der Konsumgüterindustrie beschränkt ist, sondern, wie die amerikanische und auch die deutsche Praxis zeigt, ebenfalls in der Investitionsgüterindustrie Platz greifen kann.

Schließlich muß darauf hingewiesen werden, daß selbst da, wo die Institution des Produkt-Managers aus irgendwelchen Gründen nicht anwendbar erscheint, doch die Konzeption der produktmäßigen Orientierung erfolgreich sein kann. Selbst in dem Falle, in dem auch die Anwendung der anderen grundsätzlichen Möglichkeit der Organisation der gesamten Unternehmung nach Produktgruppen nicht sinnvoll zu sein verspricht, bleibt als Kompromißlösung offen, lediglich den Absatzbereich produktmäßig zu organisieren, also produktorientierte Verkaufsabteilungen zu schaffen. Alles in allem kann damit gesagt werden, daß, unabhängig von der konkreten Form der Institution des Produkt-Managers, die möglicherweise noch gewissen Wandlungen unterworfen ist, der Konzeption der Orientierung vom Produkt her bzw. auf das Produkt hin als Ausdruck der marktorientierten Unternehmensführung für die Zukunft sicher noch steigende Bedeutung zukommt.

¹⁵⁾ Berth: a. a. O., S. 668.