

# Inhalt

I. Produkt-Management als Konzept . . . . .	1
1. Grundidee und Weiterentwicklung . . . . .	2
2. Aufgaben und Tätigkeitsbereiche . . . . .	3
2.1 Vorbemerkung . . . . .	3
2.2 Aufgaben im Bereich der Produktstrategie . . . . .	4
2.3 Aufgaben im Bereich der innerbetrieblichen und außer- betrieblichen Koordination und Kooperation . . . . .	9
3. Die Instrumente des Produkt-Managements . . . . .	12
3.1 Technische Hilfsinstrumente . . . . .	12
3.1.1 Das Management-Informationssystem (MIS) . . . . .	12
3.1.2 Die Activity-Check-List . . . . .	13
3.1.3 Die Konkurrenz-Szenarium-Analyse . . . . .	16
3.1.4 Die Netzplantechnik . . . . .	20
3.2 Organisatorische Instrumente . . . . .	26
3.2.1 Formale Autorität . . . . .	26
3.2.2 Funktionale Autorität . . . . .	28
3.2.3 Rezeptierte Autorität . . . . .	29
3.2.4 Persönliche Autorität . . . . .	30
4. Organisatorische Ausprägungen . . . . .	31
4.1 Vorbemerkung . . . . .	31
4.2 Das Produkt-Komitee (Product Committee) . . . . .	33
4.3 Der Projekt-Manager und das Projekt-Team (Task Force) . . . . .	34
4.4 Die Produkt-Abteilung (Product-Department) . . . . .	37
4.5 Der Produkt-Manager . . . . .	38
4.6 Der Marken-Manager (Brand-Manager) . . . . .	40
II. Die Eingliederung des Produkt-Managers in bestehende Organisa- tionsformen . . . . .	42
1. Abhängig: Der Produkt-Manager in der funktionsorientierten Unternehmensorganisation . . . . .	42
1.1 Die funktionsorientierte Unternehmensorganisation . . . . .	42
1.1.1 Darstellung . . . . .	42
1.1.2 Vorzüge und Schwächen . . . . .	43

1.2 Die Integration des Produkt-Managers in die funktionsorientierte Unternehmensorganisation . . . . .	45
1.2.1 Begründung der Integration . . . . .	45
1.2.2 Der Produkt-Manager als Assistent der Unternehmensleitung . . . . .	46
1.2.3 Der Produkt-Manager im Marketingbereich . . . . .	48
1.3 Die spezifischen Tätigkeitsfelder des Produkt-Managers in der funktionsorientierten Unternehmensorganisation . . . .	52
1.3.1 Vorbemerkung . . . . .	52
1.3.2 Die Förderung von Produkt-Ideen . . . . .	52
1.3.2.1 Die Konkurrenzanalyse . . . . .	53
1.3.2.2 Die Produktbewertung . . . . .	54
1.3.2.3 Die Bedarfsanalyse . . . . .	55
1.3.3 Die Entwicklung des neuen Produktes . . . . .	57
1.3.3.1 Verpackung und äußere Aufmachung . . . . .	58
1.3.3.2 Bestimmung des Verkaufspreises . . . . .	59
1.3.3.3 Ergebnisschätzung . . . . .	60
1.3.3.4 Verkauf und Distribution . . . . .	61
1.3.3.5 Werbung und Verkaufsförderung . . . . .	62
1.3.4 Die Markteinführung entwickelter Produkte . . . . .	63
1.3.4.1 Die Einführung auf dem Testmarkt . . . . .	63
1.3.4.2 Die Einführung auf dem Gesamtmarkt . . . . .	64
1.3.5 Die Betreuung etablierter Produkte . . . . .	65
1.4 Spezifische Probleme der Stellung des Produkt-Managers in der funktionsorientierten Unternehmensorganisation . . .	65
1.4.1 Das Durchsetzungsproblem . . . . .	65
1.4.2 Das Anforderungsproblem . . . . .	68
1.4.3 Das Ausbildungsproblem . . . . .	68
1.4.4 Das Beurteilungsproblem . . . . .	71
2. Selbständig: Der Produkt-Manager in der produktorientierten Unternehmensorganisation . . . . .	72
2.1 Die produktorientierte Unternehmensorganisation . . . . .	72
2.1.1 Darstellung . . . . .	72
2.1.2 Vorzüge und Schwächen . . . . .	75
2.2 Die Integration des Produkt-Managers in die produktorientierte Unternehmensorganisation . . . . .	77
2.2.1 Begründung der Integration . . . . .	77
2.2.2 Der Produkt-Manager als Divisionsleiter . . . . .	78
2.2.3 Der Produkt-Manager innerhalb der Division . . . . .	82
2.3 Die spezifischen Tätigkeitsfelder des Produkt-Managers in der produktorientierten Unternehmensorganisation . . . . .	84

	IX
2.3.1 Der Produkt-Manager als Divisionsleiter . . . . .	84
2.3.2 Der Produkt-Manager innerhalb einer Division . . . . .	85
2.4 Spezifische Probleme der Stellung des Produkt-Managers in der produktorientierten Unternehmensorganisation . . . . .	86
2.4.1 Das Interdependenzproblem . . . . .	86
2.4.2 Das Kontrollproblem . . . . .	87
2.5 Exkurs: Produkt-Manager versus Regional-Manager . . . . .	90
2.5.1 Das Dilemma zwischen Produkt- und Regionalorien- tierung . . . . .	90
2.5.2 Die Lösungswege der Unternehmenspraxis . . . . .	91
3. Gleichberechtigt: Der Produkt-Manager in der Matrix-Organisa- tion . . . . .	94
3.1 Die Matrix-Organisation . . . . .	94
3.1.1 Die funktionsbezogene Form . . . . .	95
3.1.2 Die produktbezogene Form . . . . .	96
3.1.3 Vergleich und Synthese . . . . .	98
3.1.4 Vorzüge und Schwächen . . . . .	101
3.2 Der Produkt-Manager als Teil der Matrix-Organisation . . . . .	103
3.3 Spezifische Probleme der Stellung des Produkt-Managers in der Matrix-Organisation . . . . .	104
3.3.1 Das Konkurrenzproblem . . . . .	104
3.3.1.1 Konkurrenz zwischen Produkt-Manager und Funktions-Manager . . . . .	104
3.3.1.2 Konkurrenz zwischen Produkt-Manager und Regional-Manager . . . . .	105
3.3.1.3 Konkurrenz der Produkt-Manager unterein- ander . . . . .	106
3.3.2 Das Verhaltensproblem . . . . .	106
3.3.3 Das Anforderungsproblem . . . . .	107
3.3.4 Das Beurteilungsproblem . . . . .	108
4. Vorläufige Zusammenfassung . . . . .	108
III. Einsatz-Kontrollverfahren und Erfolgsbeurteilung . . . . .	110
1. Der Kontrollbegriff . . . . .	110
2. Elemente des Kontrollprozesses . . . . .	113
2.1 Die Zielvorgabe . . . . .	113
2.1.1 Umsatzziele . . . . .	114
2.1.2 Gewinnziele . . . . .	119

2.1.3 Qualitative Ziele . . . . .	126
2.2 Das Management-Kontroll-System (MKS) . . . . .	131
2.2.1 Marketing-Planung als Kontrollinstrument . . . . .	133
2.2.2 Evaluationssysteme . . . . .	140
2.2.3 Break-Even-Projektionen . . . . .	149
2.2.4 Rentabilitätskennzahlen: Return-on-Investment . . . .	154
2.2.5 Rentabilitätskennzahlen: Residual-Income . . . . .	158
2.2.6 Budgetierungsmethoden . . . . .	163
2.2.7 Ausblick . . . . .	165
Literaturverzeichnis . . . . .	167
Namen- und Sachregister . . . . .	172