

# Produktmanagement Excellence

Bausteine wirksamen Produktmanagements

## Organisatorische Verankerung des Produktmanagements

Vor- und Nachteile der verschiedenen Organisationsstrukturen

Von Thomas Bauch, veröffentlicht am 15-Sep-2017

© 2017 QQconsulting Thomas Bauch

# Organisatorische Verankerung von Produktmanagement

## Vor- und Nachteile der verschiedenen Organisationsstrukturen

Eine wichtige Frage beim Aufbau bzw. der Optimierung von Produktmanagement ist, wie das Produktmanagement in der Aufbau-Organisation verankert werden soll. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, die unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen. In wieweit diese Vor- und Nachteile tatsächlich relevant sind, hängt jedoch von der Ausprägung bestimmter Einflussfaktoren wie Produktkomplexität, Geschäftstypologie und Unternehmensziele ab. Mit anderen Worten: Die genannten Vor- und Nachteile gelten nicht pauschal, sondern sind vor dem Hintergrund der spezifischen Unternehmenssituation zu prüfen.

Ausgangsbasis der Überlegungen ist zunächst immer die bestehende oder angestrebte Aufbau-Organisation des Unternehmens. In den klassischen Fällen ist hier zu unterscheiden, ob das Unternehmen in einer Funktionalstruktur oder in einer Business-Unit-Struktur organisiert ist.

Liegt eine Funktionalstruktur vor, kann das Produktmanagement als eigene Abteilung aufgesetzt werden, oder einer der Funktionen Vertrieb, Marketing oder F&E untergeordnet werden.

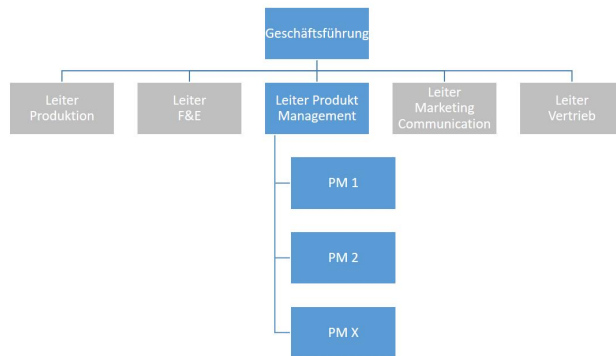
Liegt eine Business-Unit-Struktur vor, wird das Produktmanagement üblicherweise direkt in den jeweiligen Business-Units verankert. Natürlich können bei sehr großen Unternehmen innerhalb der einzelnen Business-Units wiederum Funktionalstrukturen vorliegen, so dass hier dann wieder zu entscheiden ist, wie das Produktmanagement innerhalb der Business-Unit zu organisieren ist.

In Unternehmen, die in einer Matrix-Struktur organisiert sind, wird das Produktmanagement üblicherweise disziplinarisch als eigene Funktionseinheit geführt und fachlich werden die Produktmanager dann bestimmten Geschäftsthemen zugeordnet.

Im Folgenden werden die häufigsten Grundvarianten beschrieben.

### PM als eigene Abteilung direkt unter der Geschäftsführung

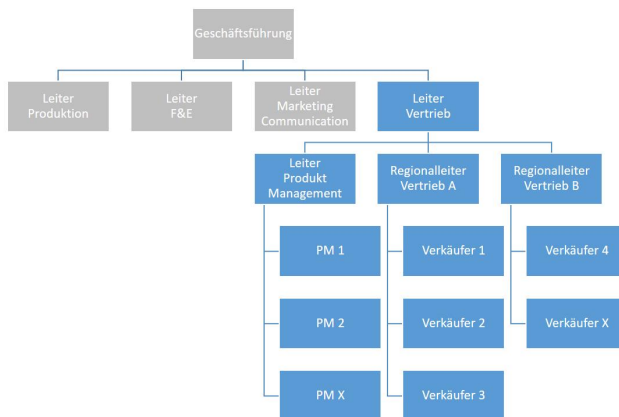
Das Produktmanagement als eigene Abteilung direkt unterhalb der Geschäftsführung kommt dem Gedanken „Der PM als Unternehmer für sein Produkt“ am nächsten und ist grundsätzlich die zu bevorzugende Lösung. Der Vorteil sind kurze Wege zum höchsten Entscheidungsorgan und die Unabhängigkeit von den Zielsetzungen anderer Funktionsabteilungen. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Abteilungsleiter Produktmanagement sich auf Augenhöhe mit den anderen Abteilungsleitern befindet, was bei der Um- und Durchsetzung von strategischen Entscheidungen sehr nützlich sein kann. Was gegen diese Variante spricht ist, wenn das PM-Team erst aus wenigen Mitarbeitern besteht und man sich hierfür keinen eigenen Abteilungsleiter leisten möchte. Alternativ könnte man dann die wenigen Produktmanager auch als Stabstellen direkt unter der Geschäftsführung anordnen. Der damit entstehende Nachteil ist jedoch die starke Erhöhung der Führungsspanne der Geschäftsführung. Zudem besteht die Gefahr, dass die Stabsstellen-Produktmanager von der restlichen Organisation schnell als „abgehoben“ wahrgenommen werden. Sollten diese Nachteile relevant sein, dann wird es notwendig sein, das Produktmanagement einer anderen Funktionseinheit zuzuordnen.



*PM als eigene Abteilung direkt unter der Geschäftsführung*

### PM als Teil des Vertriebs

Das Produktmanagement als Teil des Vertriebs bringt den Vorteil einer sehr hohen Markt- und Kundennähe mit sich. Häufiger Kontakt zu Kunden und Vertriebsmitarbeitern machen es für die Produktmanager leicht, Kunden- und Marktanforderungen zu ermitteln und auch die Bedürfnisse des internen Kunden Vertriebs besser zu berücksichtigen. Auch der Zugriff auf relevante Vertriebsdaten und das Aufsetzen von Markterhebungen durch die Vertriebsmitarbeiter wird in der Regel einfacher und leichter sein. Ein möglicher Nachteil liegt darin, dass die Vertriebsleitung eher kurzfristig und auftragsbezogen denkt und entscheidet, während der strategische Entscheidungshorizont im Produktmanagement eher mittel- bis langfristig sein sollte. Dies kann dann dazu führen, dass die Produktmanager sehr viel Vertriebsunterstützung und Kampagnen-Management leisten müssen und deutlich zu wenig Zeit für die strategischen Aufgaben finden.

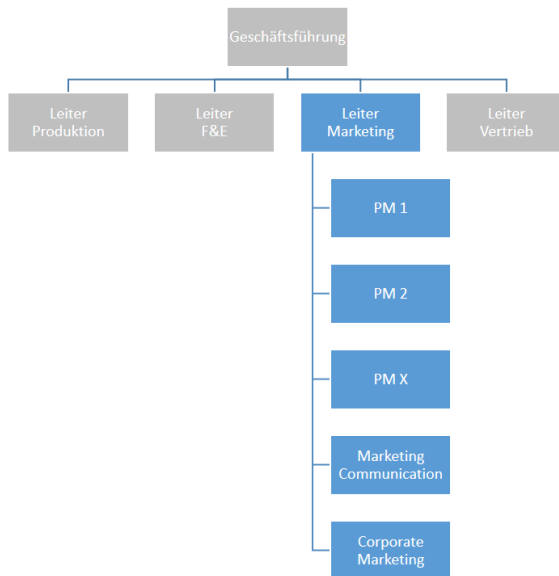


*PM als Teil des Vertriebs*

### PM als Teil des Marketings

Diese Zuordnung ist eine „natürliche“ Variante, denn Produktmanagement selbst ist ja eine Sonderform des Marketings. Weitere Marketing-Teilbereiche sind dann beispielsweise Produkt-Portfoliomanagement, Marketing Communications, Corporate Marketing, Public Relations und Investor Relations. Je nach Zielsetzung könnte sich auch das Business Development unter diesem Dach befinden. Der Vorteil dieser Struktur ist, dass über die Bereichsleitung Marketing eine hohe strategische Durchgängigkeit von der Unternehmensstrategie über das Produkt-Portfoliomanagement bis hin zu den einzelnen Produktstrategien hergestellt werden kann. Zudem können die für die Markteinführung und Marketing-Kampagnen notwendigen Ressourcenentscheidungen auf kurzem Wege innerhalb des Bereichs getroffen werden. Durch die Bündelung sämtlicher Marketing-Teilbereiche entsteht insgesamt eine größere Einheit, die dann den

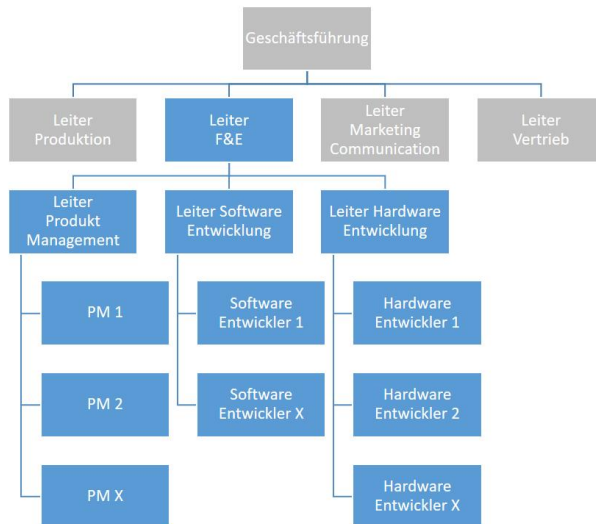
oft sehr großen Vertriebs- und F&E-Abteilungen von der Größe her gleichwertiger erscheint. Eine mögliche Gefahr dieser Variante allerdings liegt darin, dass das Produktmanagement neben den anderen Marketing-Teilbereichen zu kurz kommt. Weiterhin muss sich das Marketing hinsichtlich der Produkt-Roadmap-Planung abteilungsübergreifend sowohl mit F&E und mit dem Vertrieb abstimmen. Schließlich ist es oft schwierig, eine Führungskraft zu finden, die die Breite und Tiefe dieses kombinierten Verantwortungsbereichs kompetenzmäßig ausreichend abdecken kann.



*PM als Teil des Marketings*

### PM als Teil der F&E

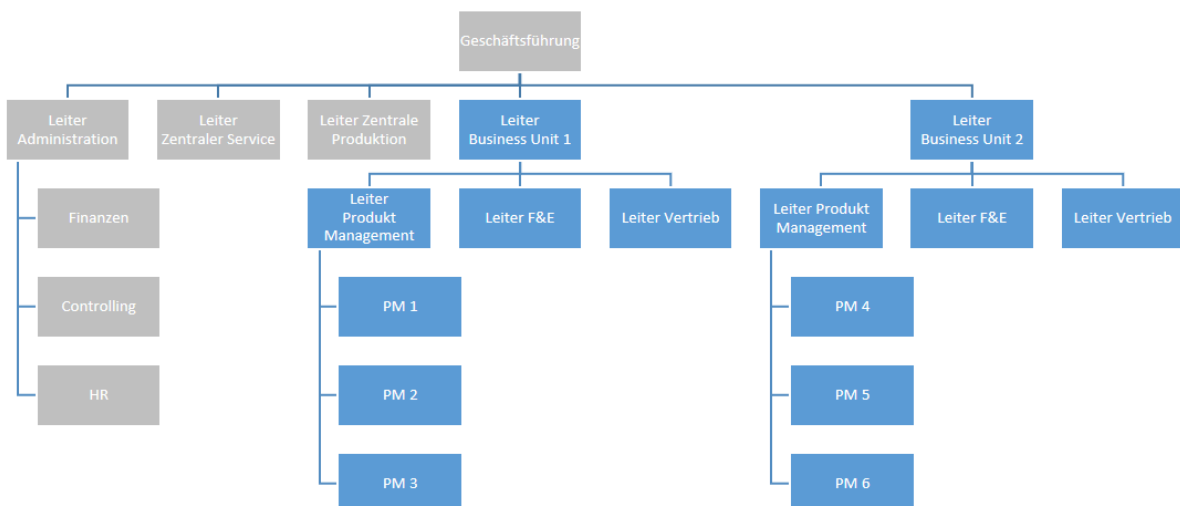
Das Produktmanagement als Teil der F&E-Abteilung bringt den Vorteil der Nähe zu den Ressourcen der Produktentwicklung. Dies kann vorteilhaft sein, wenn die Übersetzung der Kunden- und Marktanforderungen in technische Spezifikationen im Rahmen des Anforderungsmanagements besonders aufwendig und komplex ist. Weiterhin wird die Abstimmung der Produkt-Roadmap mit der F&E-Projekte-Roadmap eher unkompliziert verlaufen. Eine mögliche Gefahr liegt jedoch darin, dass die Produktmanager sehr technikorientiert und wenig kunden- und marktorientiert sind. Das Ergebnis ist dann eher ein Technologie-getriebener Ansatz (Technology-Push), und weniger ein Markt-getriebener Ansatz (Market-Pull).



*PM als Teil von F&E*

### PM als Teil der Business Units

Das Produktmanagement als Teil einzelner Business Units entspricht an sich der Variante „PM als eigene Abteilung unter der Geschäftsführung“, nur dass die Geschäftsführung in diesem Fall die Leitung der Business Unit ist. Da die Gliederung in Business Units sich dadurch auszeichnet, das Leistungsangebot des Unternehmens zielgruppenspezifisch zu bündeln, wird auch das Produktmanagement innerhalb der einzelnen Business-Units von dieser klaren Ausrichtung stark profitieren. Die für eine Business-Unit charakteristischen kurzen Entscheidungswege in sämtliche Funktionsbereiche sind ebenfalls von großem Vorteil. Ein möglicher Nachteil der Verteilung der Produktmanager über die einzelnen Business-Units besteht darin, dass jede Business Unit seine eigenen Prozesse, Methoden und Werkzeuge entwickelt und etabliert und dadurch ein sehr inhomogenes und improvisiertes Produktmanagement entstehen kann. Dies wiederum schwächt die Wahrnehmung des Produktmanagements im Unternehmen.



*PM als Teil der Business Units*

## Impressum

QQconsulting Thomas Bauch  
Konrad-Adenauer-Str. 27  
85221 Dachau  
T +49.8131.2772.444  
F +49 8131-2772.448  
info@qqconsulting.de  
www.qqconsulting.de

Copyright: Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind – sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für QQconsulting Thomas Bauch urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von QQconsulting Thomas Bauch unzulässig.  
Hinweis zum Teledienstgesetz: Für Internetseiten Dritter, auf die QQconsulting durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. QQconsulting ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.