

Werner Pepels

Produktmanagement

- A. Neue Produkte am Markt einführen**
- B. Marken erfolgreich managen**
- C. Produktprogramme planen und kontrollieren**
- D. Strukturen und Prozesse implementieren**

7., komplett überarbeitete Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Produktmanagement

Produktmanagement

- A. Neue Produkte am Markt einführen
- B. Marken erfolgreich managen
- C. Produktprogramme planen und kontrollieren
- D. Strukturen und Prozesse implementieren

Von

Werner Pepels

7. Auflage



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten

© 2016 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: TextFormA(r)t Daniela Weiland, Göttingen

Druck: buchbücher.de gmbh, Birkach

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-14943-8 (Print)

ISBN 978-3-428-54943-6 (E-Book)

ISBN 978-3-428-84943-7 (Print & E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

Vorwort

Die vorliegende siebte Auflage von „Produktmanagement“ weist gegenüber den Voraufgaben erhebliche Veränderungen auf. Seit 1998 sind die ersten sechs Auflagen des erfolgreichen Werks im Oldenbourg-Verlag erschienen (2000, 2001, 2002, 2006, 2013). Überraschend wurde eine weiterführende Zusammenarbeit dort aber offensichtlich nicht mehr gewünscht. Erfreulicherweise hat der Duncker & Humblot-Verlag die Neuauflage dieses Standardwerks übernommen. Hier fühlt man sich als Autor sehr gut aufgehoben. Dafür sei an dieser Stelle Dr. Florian Simon und seinem Team gedankt. Leitidee bleibt es unverändert, komplizierte und komplexe Sachverhalte einfach darzustellen. Dafür wurden alle Inhalte redaktionell überarbeitet und aktualisiert. Somit befindet sich die siebte Auflage wieder auf dem Stand des Wissens für die anspruchsvolle Praxis.

Die Inhalte sind in vier Teilen aufgebaut: Neue Produkte am Markt einführen – Marken erfolgreich managen – Produktprogramme planen und kontrollieren – Strukturen und Prozesse implementieren. Insofern handelt es sich praktisch um vier Fachbücher in einem. Somit erhalten Leserinnen und Leser einen kompletten Überblick über gängige Aufgaben im Produktmanagement. Der Verfasser kennt diese aus seiner Erfahrung als Key Accounter in der Beratung, in denen er über zwölf Jahre mit Produktmanagern als Auftraggebern zusammengearbeitet hat. Außerdem kennt er aus über einem Vierteljahrhundert Hochschullehrertätigkeit auch die Anforderungen an die Wissensvermittlung im Lehrbetrieb.

Der Band ist eingebettet in weitere Veröffentlichungen des Autors, welche die Inhalte ergänzen, weil das Produktmanagement zunehmend zu einer Integration der Marketingaufgaben führt. Hierzu einige Beispiele:

- „Marketing“ (siebte Auflage) gibt einen kompletten Überblick über das konzeptionelle und operative Marketing (Duncker & Humblot, 2016),
- „Strategisches Markt-Management“ (dritte Auflage) vertieft die konzeptionellen Aspekte des Produktmanagements (Berliner Wissenschafts-Verlag, 2015),
- „Käuferverhalten“ (zweite Auflage) thematisiert die Prozesse und Strukturen von privaten und gewerblichen Kaufentscheidungen (Erich Schmidt Verlag, 2013),
- „Kommunikations-Management“ (fünfte Auflage) erfasst das wichtige ergänzende Feld des Kommunikationsmanagements (Duncker & Humblot, 2014),
- „Preis- und Konditionenmanagement“ (dritte Auflage) vertieft das Umfeld der entgeltpolitischen Entscheidungen (Berliner Wissenschafts-Verlag, 2015),

- „Moderne Marktforschung“ (dritte Auflage) befasst sich mit den Informationsgrundlagen der Produktmanagement-Arbeit (Duncker & Humblot, 2014),
- „Lexikon Produktmanagement“ (zweite Auflage) stellt ein Nachschlagewerk zu relevanten Begrifflichkeiten dar (Symposion Publishing, 2010),
- „Launch – Die Produkteinführung“ (zweite Auflage) ist ein strukturiertes Sammelwerk profilierter Fachautoren zum Thema (Symposion Publishing, 2012).

Das Produktmanagement als organisatorische Strukturierungsform betrifft somit allgemein die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller Aktivitäten, welche die Einführung, die Pflege, die Ablösung oder die Einstellung von Produkten betreffen. Ferner den Aufbau und Ausbau von Markenartikeln als Produktpersönlichkeiten, die Gestaltung des Programms aller Produkte in Breite und Tiefe sowie die Steuerung der vornehmlich internen Prozesse bis zu deren Marktreifung und zum Markterfolg. Die Darstellung dieser Inhalte erfolgt systematisch-analytisch mit stetigem Blick auf den Praxistransfer. Dieser wird durch über 200 strukturierende Abbildungen und rund 140 erläuternde Marken- und Firmenbeispiele unterlegt. Hinzu kommen ausführliche Literaturhinweise für die vertiefende Information zum Thema.

Somit ist dieser Band sowohl für das Studium als auch im Management nutzbar. Bei Studierenden handelt es sich vornehmlich um solche der BWL mit Schwerpunkt Marketing an wissenschaftlichen und anwendungsorientierten Hochschulen, aber auch in marktorientierten Studiengängen an anspruchsvollen Weiterbildungseinrichtungen wie VWA'en, IHK'en, BA'en etc. Ihnen werden umfangreiche Inhalte für Seminararbeiten, Fallstudien, zur Klausurvorbereitung und zum Berufseinstieg geboten.

Bei Managern ist an solche in Marketing-, Vertriebs- und Werbeabteilungen gedacht, sowohl als Up date bei schon länger zurückliegender Ausbildung wie auch als Informationsbasis für Wechsler aus anderen kaufmännischen Funktionen sowie Quereinsteiger ohne ökonomischen Ausbildungshintergrund. Ihnen allen werden Informationen zum Produktmanagement in großer Dichte und Tiefe geboten, die aufgrund ihrer praxisorientierten Auslegung die Übertragung auf die praktische Arbeit erlauben und dort zu besseren Entscheidungen führen.

Insofern ist der Boden für eine ertragreiche Nutzung der Leseinhalte bereitet. Der Autor wünscht Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, nunmehr viel Erfolg bei der Auswertung für Ihren persönlichen Weg.

Krefeld, im Februar 2016

Werner Pepels

Inhaltsübersicht

A. Neue Produkte am Markt einführen		35
1.	Neuproduktkonzept	35
1.1	Innovation	35
1.2	Ideenfindung	47
1.3	Forschung und Entwicklung	74
1.4	Markterwartungen	97
1.5	Einführungsprozess	116
1.6	Produktbesonderheiten	119
2.	Produkterfolgsfaktoren	146
2.1	Packung	146
2.2	Gewerbliche Schutzrechte	163
3.	Wirtschaftlichkeitsrechnung	193
3.1	Budgetierung	193
3.2	Vorgangsorientierte Kostenrechnung	204
3.3	Break even-Analyse	224
3.4	Effizienzsteigerung	229
4.	Überwachung im Produktmanagement	245
4.1	Produktmarketing-Controlling	245
4.2	Proaktive Gegensteuerung	296
B. Marken erfolgreich managen		305
1.	Idee der Markentechnik	305
1.1	Darstellung	305
1.2	Bedeutung der Marke	310
1.3	Markenpersönlichkeit	317
1.4	Markenpositionierung	320
1.5	Markenereignisse	327
2.	Markenarchitektur	336
2.1	Horizontale Markentypen	337
2.2	Vertikale Markentypen	361
2.3	Absenderbezogene Markentypen	373

3.	Markenerfolgskriterien	412
3.1	Strategiebasis	412
3.2	Marktstellung	414
3.3	Marktstimulierung	424
3.4	Marktverhalten	431
3.5	Markterfassung	438
3.6	Strategiekombinationen	442
4.	Markenführung	445
4.1	Markeneinführung	447
4.2	Abwendung von Markenschaden	456
5.	Markenschutz	461
5.1	Markenwert	461
5.2	Markenangriffe	485
5.3	Schutzrechte an Marken	495
	C. Produktprogramme planen und kontrollieren	509
1.	Programmstruktur	509
2.	Programmanalyse	514
2.1	Marktfeld-Abgrenzung	514
2.2	Einfache Analyseverfahren	544
2.3	Komplexe Analyseverfahren	558
2.4	Programmanalyse mittels Portfolios	574
3.	Programmstrategie	611
3.1	Programmbreite	612
3.2	Programmtiefe	656
3.3	Programmbereinigung	679
4.	Strategische Programmgestaltung	717
4.1	Programmgestaltungsziel	717
4.2	Bestimmung des Marktfelds	754
4.3	Wertkettengestaltung	773
4.4	Wettbewerbsposition	784
4.5	Wettbewerbsdynamik	799
4.6	Strategiebewertung	817
4.7	Produkt-Markt-Strategie	843
4.8	Marktmechanik	860

	D. Strukturen und Prozesse implementieren	867
1.	Strukturorganisation	867
1.1	Elemente der Organisation	867
1.2	Konfiguration der Organisation	870
1.3	Koordination der Organisation	878
1.4	Spezialisierung der Organisation	893
2.	Prozessorganisation	899
2.1	Prozessorientierung	899
2.2	Produktionsverschlanung	908
2.3	Produktionssteuerung	914
3.	Qualitätspolitik	923
3.1	Leitlinien	923
3.2	Qualitätsproduktion	934
3.3	Zertifizierung	963
3.4	Qualitätsauszeichnungen	993
4.	Preispolitik	997
4.1	Bedeutung des Preises	997
4.2	Preis-Leistungs-Verhältnis	998
4.3	Beeinflussung der Kaufwahrscheinlichkeit	1000
4.4	Wettbewerbsorientierte Preisgestaltung	1004
4.5	Nachfrageorientierte Preisgestaltung	1008
4.6	Betriebszielorientierte Preisgestaltung	1015
4.7	Verringerung der Preistransparenz	1027
4.8	Interne Steuerungsfunktion des Preises	1034
4.9	Administrierte Preissetzung	1038
	Literaturhinweise	1040
	Stichwortverzeichnis	1075
	Über den Autor	1086

Inhaltsverzeichnis

A. Neue Produkte am Markt einführen		35
1. Neuproduktkonzept	35
1.1 Innovation	35
1.1.1 Innovationsarten	35
1.1.2 Innovationsneigung	38
1.1.2.1 Pionier	38
1.1.2.2 Früher Folger	43
1.1.2.3 Modifikator	44
1.1.2.4 Nachzügler	46
1.2 Ideenfindung	47
1.2.1 Ideenquellen	47
1.2.2 Kreativitätstechniken	48
1.2.2.1 Anforderungen an Kreativität	48
1.2.2.2 Logisch-diskursive Verfahren	50
1.2.2.2.1 Morphologischer Kasten	51
1.2.2.2.2 Funktional-Analyse	53
1.2.2.2.3 Verwandte Verfahren	54
1.2.2.3 Intuitiv-laterale Verfahren	55
1.2.2.3.1 Brainstorming	55
1.2.2.3.2 Methode 6 3 5	57
1.2.2.3.3 Synektik	60
1.2.2.3.4 Bionik	65
1.2.2.3.5 Sonstige Verfahren	66
1.2.2.4 Systematische Verfahren	68
1.2.2.4.1 Eigenschaftsliste	68
1.2.2.4.2 Fragenkatalog	69
1.2.2.4.3 Mind Map/Metaplan	70
1.2.3 Ideenauswertung	71
1.3 Forschung und Entwicklung	74
1.3.1 Technischer Fortschritt	75
1.3.2 Bereiche des FuE-Managements	80
1.3.3 Technologieentwicklung	85
1.3.4 Technologielebenszyklus	88

1.3.5	Technologiebewertung	90
1.3.6	FuE-Portfolio-Analysen	92
1.3.7	Innovations-Positionen	95
1.4	Markterwartungen	97
1.4.1	Testverfahren	97
1.4.2	Absatzprognosen	101
1.4.2.1	Intuitive Prognoseverfahren	102
1.4.2.2	Systematische Prognoseverfahren	108
1.4.2.2.1	Grundlagen	108
1.4.2.2.2	Deskriptive Prognose	110
1.4.2.2.3	Analytische Prognose	113
1.5	Einführungsprozess	116
1.6	Produktbesonderheiten	119
1.6.1	Dienstleistungen	119
1.6.1.1	Begriffsabgrenzung	120
1.6.1.2	Besonderheiten	121
1.6.1.2.1	Immaterialität	121
1.6.1.2.2	Externer Faktor	124
1.6.1.2.3	Individualität	124
1.6.1.3	Kundendienst	126
1.6.2	Industriegüter	130
1.6.2.1	Begriffsabgrenzung	130
1.6.2.2	Marktkennzeichen	132
1.6.2.3	Vermarktungsobjekte	134
1.6.2.3.1	Rohstoffe	135
1.6.2.3.2	Systeme	137
1.6.2.3.3	Anlagen	139
1.6.2.3.4	Produkte	143
1.6.2.3.5	Sonstige Marktarten	144
2.	Produkterfolgswfaktoren	146
2.1	Packung	146
2.1.1	Begriffsabgrenzung	146
2.1.2	Packungsfunktionen	150
2.1.2.1	Rationalisierung	150
2.1.2.2	Kommunikation	152
2.1.2.3	Verwendungserleichterung	153
2.1.3	Packungsansprüche	153
2.1.4	Entsorgung	154

2.1.4.1	Kreislaufwirtschaft	154
2.1.4.2	Verpackungsverordnung	158
2.1.4.3	„Grüner Punkt“	161
2.2	Gewerbliche Schutzrechte	163
2.2.1	Schutzrechtspolitik	164
2.2.2	Patentschutz	167
2.2.3	Gebrauchsmusterschutz	169
2.2.4	Geschmacksmusterschutz	171
2.2.5	Urheberrechtsschutz und andere Schutzarten	171
2.2.6	Produzentenhaftung	172
2.2.6.1	Gewährleistungshaftung	173
2.2.6.2	Produkthaftung	174
2.2.7	Produktrückruf	178
2.2.7.1	Inhalte	178
2.2.7.2	Rückrufe speziell in der Automobilbranche	183
2.2.7.3	Sicherheitskommunikation	185
2.2.7.4	Rückrufdurchführung	185
2.2.7.5	Kommunikationsaktion	188
2.2.7.6	Rückrufkommunikation im Absatzkanal	189
3.	Wirtschaftlichkeitsrechnung	193
3.1	Budgetierung	193
3.1.1	Budgetsystem	193
3.1.2	Analytische Verfahren	194
3.1.3	Nicht-analytische Verfahren	197
3.1.4	Rechenrichtung	197
3.1.5	Zeitperspektive und -dauer	198
3.1.6	Zero Base Budgeting	198
3.2	Vorgangorientierte Kostenrechnung	204
3.2.1	Prozesskostenrechnung	204
3.2.1.1	Darstellung	205
3.2.1.2	Anwendung	207
3.2.2	Zielkostenrechnung	210
3.2.2.1	Darstellung	210
3.2.2.2	Anwendung	215
3.2.3	Lebenszykluskostenrechnung	219
3.2.4	Differenzzahlungsrechnung	221
3.2.5	Transaktionskostenrechnung	222
3.2.6	Deckungsbeitragsflussrechnung	223

3.3	Break even-Analyse	224
3.3.1	Darstellung	224
3.3.2	Bewertung	226
3.4	Effizienzsteigerung	229
3.4.1	Wertanalyse	229
3.4.2	Gemeinkosten-Wertanalyse	232
3.4.3	Benchmarking	235
3.4.3.1	Konzept	235
3.4.3.2	Arten	236
3.4.3.3	Umsetzung	240
4.	Überwachung im Produktmanagement	245
4.1	Produktmarketing-Controlling	245
4.1.1	Inhalt	246
4.1.2	Element Planung	249
4.1.2.1	Netzplantechnik	249
4.1.2.2	Sonstige Planungstechniken	255
4.1.2.3	Optimierungsverfahren	259
4.1.3	Element Information	260
4.1.3.1	Informationsbasis	260
4.1.3.2	Datenbasierte Systeme	266
4.1.3.3	Wissensbasierte Systeme	268
4.1.4	Element Überprüfung	269
4.1.5	Element Kontrolle	273
4.1.5.1	Formen von Kennzahlen	273
4.1.5.2	Kennzahlenbeispiele	277
4.1.5.3	Kennzahlensysteme	290
4.1.5.4	Balanced Scorecard	294
4.2	Proaktive Gegensteuerung	296
4.2.1	Krisenbewusstsein	296
4.2.2	Prävention	298
4.2.3	Erfassung und Auswertung	301
	B. Marken erfolgreich managen	305
1.	Idee der Markentechnik	305
1.1	Darstellung	305
1.1.1	Markenphänomen	305
1.1.2	Definition	309
1.2	Bedeutung der Marke	310

1.2.1	Markeninhalte	310
1.2.2	Markeneigenschaften	315
1.3	Markenpersönlichkeit	317
1.4	Markenpositionierung	320
1.4.1	Verfahrensstufen	321
1.4.2	Positionsbestimmung	323
1.4.3	Positionierungsanlässe	324
1.4.4	Positionierungsrichtung	325
1.5	Markenereignisse	327
1.5.1	Markenlebenszyklus	327
1.5.2	Markenaktualisierung	329
1.5.3	Markenablösung	331
1.5.4	Markenverkauf	333
2.	Markenarchitektur	336
2.1	Horizontale Markentypen	337
2.1.1	Markensegmentierung	338
2.1.1.1	Einzelmarke	338
2.1.1.2	Mehrmarken	340
2.1.2	Markendifferenzierung	342
2.1.2.1	Monomärke	342
2.1.2.2	Rangemarken	344
2.1.3	Markenanzahl	348
2.1.3.1	Solitärmarke	349
2.1.3.2	Multimarken	350
2.1.4	Markenidentität	355
2.1.4.1	Dachmarke	355
2.1.4.2	Singulärmarken	358
2.1.5	Kombinationen	359
2.2	Vertikale Markentypen	361
2.2.1	Erstmarke	363
2.2.2	Markenaufwertung	363
2.2.2.1	Premiummarke	363
2.2.2.2	Luxusmarke	365
2.2.3	Markenabwertung	368
2.2.3.1	Zweitmarke	368
2.2.3.2	Drittmarke	370
2.2.4	Gattungsware	371
2.3	Absenderbezogene Markentypen	373

2.3.1	Markenhalter	374
2.3.1.1	Herstellermarke	374
2.3.1.2	Handelsmarke	375
2.3.2	Markenumfang	381
2.3.2.1	Individualmarke	381
2.3.2.2	Kollektivmarke	381
2.3.3	Markenreichweite	385
2.3.3.1	Fertigproduktmarke	385
2.3.3.2	Vorproduktmarke	385
2.3.4	Markendiversifikation	389
2.3.4.1	Transfermarke	390
2.3.4.1.1	Hauptnutzung	390
2.3.4.1.2	Nebennutzung	393
2.3.4.2	Lizenzmarke	395
2.3.4.2.1	Begriff	395
2.3.4.2.2	Arten	397
2.3.4.2.3	Formen	401
2.3.4.2.4	Bewertung	404
2.3.4.2.5	Lizenzmittler	405
2.3.5	Markengebiet	407
2.3.5.1	Intranationale Verbreitung	407
2.3.5.2	Supranationale Verbreitung	408
2.3.6	Markenverbund	409
2.3.6.1	Systemmarke	409
2.3.6.2	Geschäftsstättenmarke	410
3.	Markenerfolgskriterien	412
3.1	Strategiebasis	412
3.2	Marktstellung	414
3.2.1	Markenführer	415
3.2.2	Markenherausforderer	418
3.2.3	Markenmitläufer	421
3.2.4	Markennischenanbieter	422
3.3	Marktstimulierung	424
3.3.1	Markenpolarisierung	425
3.3.2	Präferenz-Position	427
3.3.3	Preis-Mengen-Position	429
3.4	Marktverhalten	431
3.4.1	Statische Sichtweise	431
3.4.2	Dynamische Sichtweise	434

3.5	Markterfassung	438
3.5.1	Dimensionen	438
3.5.2	Bewertung	440
3.6	Strategiekombinationen	442
4.	Markenführung	445
4.1	Markeneinführung	447
4.1.1	Markierung von Produkten	448
4.1.2	Namensentwicklung	451
4.1.3	Branding-Probleme	455
4.2	Abwendung von Markenschaden	456
5.	Markenschutz	461
5.1	Markenwert	461
5.1.1	Begriffsbestimmungen	462
5.1.2	Messkriterien	464
5.1.3	Darlegungsanlässe	466
5.1.4	Markenwertmodelle	468
5.1.4.1	Kommerzielle Messprodukte	470
5.1.4.2	Wissenschaftliche Ansätze	471
5.1.5	Markenstärkemodelle	473
5.1.5.1	Kommerzielle Messprodukte	473
5.1.5.2	Wissenschaftliche Ansätze	474
5.1.6	Kombinationsmodelle	475
5.1.6.1	Kommerzielle Messprodukte	475
5.1.6.2	Wissenschaftliche Ansätze	478
5.1.7	Markenkernprodukte	479
5.1.8	Kritische Würdigung	484
5.2	Markenangriffe	485
5.2.1	Piraterie	486
5.2.2	Spionage	491
5.2.3	Erpressung	493
5.3	Schutzrechte an Marken	495
5.3.1	Modalitäten	496
5.3.2	Entstehung	497
5.3.3	Markengesetz	499
5.3.4	Schutzrechtsmanagement	505

	C. Produktprogramme planen und kontrollieren	509
1.	Programmstruktur	509
2.	Programmanalyse	514
2.1	Marktfeld-Abgrenzung	514
2.1.1	Kernkompetenz	514
2.1.2	Strategisches Geschäftsfeld	522
2.1.3	Geschäftsmodell	527
2.1.4	Strategische Geschäftseinheit	532
2.1.5	Branchen-Analyse	535
2.1.5.1	Lieferanten	536
2.1.5.2	Abnehmer	537
2.1.5.3	Substitutionsgutanbieter	538
2.1.5.4	Potenzielle Konkurrenten	539
2.1.5.5	Aktuelle Konkurrenten	540
2.2	Einfache Analyseverfahren	544
2.2.1	Struktur-Analyse	544
2.2.1.1	Umsatzanteil	545
2.2.1.2	Altersquerschnitt	547
2.2.2	Umfeld-Analyse	548
2.2.3	Ressourcen-Analyse	550
2.2.4	Potenzial-Analyse	552
2.2.5	Abweichungs-Analyse	554
2.2.6	Engpass-Analyse	555
2.2.7	Profit Pool-Diagramm	557
2.3	Komplexe Analyseverfahren	558
2.3.1	SPACE-Analyse	558
2.3.2	Wertketten-Analyse	563
2.3.3	Lebenszyklus-Analyse	567
2.3.3.1	Phasen	568
2.3.3.2	Bewertung	571
2.4	Programmanalyse mittels Portfolios	574
2.4.1	Portfolio-Vorläufer	574
2.4.1.1	Programmerfolgs-Portfolio	575
2.4.1.2	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Portfolio	577
2.4.1.3	Risiken-Chancen-Schwächen-Stärken-Portfolio	583
2.4.2	Vier-Felder-Portfolio	585
2.4.2.1	Darstellung	585
2.4.2.2	Konsequenzen	588

2.4.2.3	Bewertung	591
2.4.3	Neun-Felder-Portfolio	593
2.4.3.1	Darstellung	593
2.4.3.2	Konsequenzen	596
2.4.3.3	Bewertung	599
2.4.4	Sonstige Portfolio-Ansätze	600
2.4.5	Gesamtbewertung	603
2.4.6	Ziel-Portfolio	605
2.4.7	Neues BCG-Portfolio	607
3.	Programmstrategie	611
3.1	Programmbreite	612
3.1.1	Programmdiversifizierung	612
3.1.1.1	Diversifizierungsbegriff	612
3.1.1.2	Markteintrittsschranken	616
3.1.1.3	Homogene Diversifizierung	619
3.1.1.3.1	Horizontale Ausrichtung	619
3.1.1.3.2	Vertikale Ausrichtung	623
3.1.1.4	Heterogene Diversifizierung	625
3.1.2	Programmuniformierung	630
3.1.2.1	Inhalt	630
3.1.2.2	Marktaustrittsschranken	631
3.1.2.3	Größeneffekte der Produktion	632
3.1.2.3.1	Statischer Größeneffekt	633
3.1.2.3.2	Dynamischer Größeneffekt	635
3.1.2.3.3	Bewertung	640
3.1.2.4	Komplexität	644
3.1.2.5	Mass Customization	648
3.1.3	Programmumfang	652
3.2	Programmtiefe	656
3.2.1	Programmdifferenzierung	656
3.2.1.1	Marktsegmentierung	659
3.2.1.1.1	Inhalt	659
3.2.1.1.2	Segmentierungskriterien	663
3.2.1.1.3	Bewertung	665
3.2.1.2	Produktbündelung	667
3.2.2	Programmstandardisierung	673
3.2.2.1	Baukastenprinzip	673
3.2.2.2	Produktionsprogramm	675

3.2.2.3	Bewertung	676
3.3	Programmbereinigung	679
3.3.1	Programmaustausch	679
3.3.1.1	Innovation	679
3.3.1.1.1	Einführungsplanung	680
3.3.1.1.2	Entscheidungssituation	684
3.3.1.2	Elimination	690
3.3.1.2.1	Inhalt	690
3.3.1.2.2	Kriterien	693
3.3.1.2.3	Verbundeffekte	694
3.3.2	Programmvariation	697
3.3.2.1	Ausprägungen	697
3.3.2.2	Veränderungsrichtung	702
3.3.3	Programmkonstanz	703
3.3.3.1	Produktart	704
3.3.3.2	Produktform	709
3.3.3.3	Produktgrafik	711
3.3.3.4	Produktgeruch	713
3.3.3.5	Produktsound	715
4.	Strategische Programmgestaltung	717
4.1	Programmgestaltungsziel	717
4.1.1	Formale Zieldimensionen	717
4.1.2	Materielle Zieldimensionen	721
4.1.2.1	Vision	722
4.1.2.2	Business Mission	724
4.1.2.3	Kulturelle Werte	726
4.1.2.3.1	Konstrukterklärung	726
4.1.2.3.2	Kritische Bewertung	730
4.1.2.3.3	Kultureller Wandel	733
<i>Exkurs: Unternehmensleitsätze</i>	736
4.1.3	Zielbildungsverfahren	745
4.1.3.1	Nutzwert-Analyse	745
4.1.3.2	AHP-Analyse	748
4.1.3.3	Netzwerk-Analyse	750
4.2	Bestimmung des Marktfelds	754
4.2.1	Strategische Lücke	754
4.2.1.1	Darstellung	754
4.2.1.2	Bewertung	756

4.2.2	Marktdurchdringung	758
4.2.3	Markterweiterung	762
4.2.4	Produkterweiterung	769
4.3	Wertkettengestaltung	773
4.3.1	Denkmodell der Wertkette	773
4.3.2	Gliederung der Wertkette	776
4.3.3	Verkürzung der Wertkette	780
4.3.4	Verlängerung der Wertkette	783
4.4	Wettbewerbsposition	784
4.4.1	Dimensionen und Optionen	784
4.4.2	Generalisierungsposition	787
4.4.3	Involvierungsposition	790
4.4.4	Individualisierungsposition	792
4.4.5	Spezialisierungsposition	796
4.5	Wettbewerbsdynamik	799
4.5.1	Strategische Gruppen	799
4.5.1.1	Konzept	799
4.5.1.2	Dominanz innerhalb der eigenen Strategischen Gruppe	802
4.5.1.3	Wechsel in eine günstigere Strategische Gruppe	803
4.5.1.4	Gründung einer neuen Strategischen Gruppe	805
4.5.1.5	Stärkung der eigenen Strategischen Gruppe	809
4.5.2	Outpacing-Konzept	811
4.5.3	Hyper Competition	814
4.5.4	Blue Ocean-Konzept	816
4.6	Strategiebewertung	817
4.6.1	Auswertungsverfahren	817
4.6.2	Erkenntnisse des PIMS-Projekts	827
4.6.2.1	Untersuchungsanlage	828
4.6.2.2	Schlüsselfaktoren	829
4.6.2.3	Haupterkenntnisse für bestehende Geschäftseinheiten	833
4.6.2.4	Haupterkenntnisse für neue Geschäftseinheiten	834
4.6.2.5	Haupterkenntnisse für Klein- und Mittelstand	835
4.6.2.6	Sonderauswertungen	837
4.6.2.7	Bewertung	839
4.7	Produkt-Markt-Strategie	843
4.7.1	Begrifflichkeiten	844
4.7.2	Gewinn- vs. Sicherheits-Präferenz	848
4.7.3	Chancen- vs. Risiken-Präferenz	851

4.7.4	Multinationale Multiprodukt-Unternehmen	855
4.7.5	Gestaltung des Programms	856
4.7.6	Programmoptimum	859
4.8	Marktmechanik	860
	D. Strukturen und Prozesse implementieren	867
1.	Strukturorganisation	867
1.1	Elemente der Organisation	867
1.2	Konfiguration der Organisation	870
1.2.1	Einlinienaufbau im Produktmanagement	871
1.2.2	Mehrlinienaufbau im Produktmanagement	873
1.2.3	Stablinienaufbau im Produktmanagement	874
1.2.4	Kreuzlinienaufbau im Produktmanagement	876
1.3	Koordination der Organisation	878
1.3.1	Teamausrichtung im Produktmanagement	879
1.3.2	Projektausrichtung im Produktmanagement	881
1.3.3	Zentralbereichsausrichtung im Produktmanagement	884
1.3.4	Gremienausrichtung im Produktmanagement	886
1.3.5	Reale Mischformen des Organisationsaufbaus	887
1.4	Spezialisierung der Organisation	893
1.4.1	Objektorientierung	893
1.4.2	Stellenplanung im Produktmanagement	896
2.	Prozessorganisation	899
2.1	Prozessorientierung	899
2.1.1	Geschäftsprozesse	899
2.1.1.1	Element Prozesssteuerung	899
2.1.1.2	Element Kundenorientierung	903
2.1.2	Business Process Reengineering	905
2.2	Produktionsverschlanung	908
2.2.1	Ansatz	908
2.2.2	Maßnahmen	912
2.3	Produktionssteuerung	914
2.3.1	Fertigungsbegriffe	916
2.3.2	Fertigungsabläufe	919
3.	Qualitätspolitik	923
3.1	Leitlinien	923
3.1.1	Qualitätsbegriff	923
3.1.2	Total Quality Management	927

3.1.2.1	Konzept	927
3.1.2.2	Umsetzung	931
3.2	Qualitätsproduktion	934
3.2.1	Qualitätszirkel	934
3.2.2	Quality Function Deployment	936
3.2.3	Statistische Mess- und Prüfverfahren	940
3.2.3.1	Statistische Versuchsplanung	941
3.2.3.2	Statistische Prozessregelung	944
3.2.3.3	Versuchsanlage	946
3.2.4	Fehlervermeidung	949
3.2.4.1	Null-Fehler-Produktion	949
3.2.4.2	Fehler-Eintritts- und -Einfluss-Analyse	950
3.2.4.3	Fehlerkosten	954
3.2.5	Qualitätswerkzeuge	955
3.2.6	Managementwerkzeuge	960
3.3	Zertifizierung	963
3.3.1	Intention der Qualitätsnormenreihe	963
3.3.2	Elemente der Zertifizierung	965
3.3.3	Vorgehen der Zertifizierung	969
3.3.4	Abweichungen	977
3.3.5	Beurteilung	978
3.3.6	Einteilung der DIN EN ISO-Normenreihe	980
3.3.6.1	Qualitätsnorm 9000:2015	981
3.3.6.2	Qualitätsnorm 9001:2015	982
3.3.6.3	Qualitätsnorm 9004:2009	992
3.4	Qualitätsauszeichnungen	993
4.	Preispolitik	997
4.1	Bedeutung des Preises	997
4.2	Preis-Leistungs-Verhältnis	998
4.3	Beeinflussung der Kaufwahrscheinlichkeit	1000
4.4	Wettbewerbsorientierte Preisgestaltung	1004
4.4.1	Preiselastizitäten als Kenngrößen	1004
4.4.2	Preisführerschaft und -folgerschaft	1007
4.5	Nachfrageorientierte Preisgestaltung	1008
4.5.1	Elemente des Preisinteresses	1008
4.5.2	Hybrides Kaufverhalten	1010
4.5.3	Nachfrage- und Einkommenseffekte	1012
4.5.4	Kaufkraft als Preisbasis	1013

4.6	Betriebszielorientierte Preisgestaltung	1015
4.6.1	Elemente	1015
4.6.2	Leitlinien im Zeitablauf	1016
4.6.2.1	Preiskonstanz	1016
4.6.2.1.1	Prämienpreissetzung	1017
4.6.2.1.2	Diskontpreissetzung	1018
4.6.2.2	Preisvariation	1019
4.6.2.2.1	Penetrationspreissetzung	1019
4.6.2.2.2	Abschöpfungspreissetzung	1021
4.6.2.2.3	Aktionspreissetzung	1023
4.6.3	Preisinnovation	1025
4.7	Verringerung der Preistransparenz	1027
4.7.1	Preislinien	1027
4.7.2	Preisbaukästen	1030
4.7.3	Preisbündel	1031
4.7.4	Yield Management	1033
4.8	Interne Steuerungsfunktion des Preises	1034
4.8.1	Preispolitischer Ausgleich	1034
4.8.2	Lenkpreise	1035
4.8.3	Marktstörungen	1037
4.9	Administrierte Preissetzung	1038
 Literaturhinweise		 1040
Stichwortverzeichnis		1075
Über den Autor		1086

Abbildungsverzeichnis

Abbildung A1:	Innovationsarten	36
Abbildung A2:	Innovationsneigung	38
Abbildung A3:	Kreativitätstechniken	50
Abbildung A4:	Morphologischer Kasten (Beispiel)	51
Abbildung A5:	Methode 6 3 5 (Beispiel)	58
Abbildung A6:	Ablauf einer Synektiksitzung	61
Abbildung A7:	Elemente des FuE-Managements	81
Abbildung A8:	Technologieentwicklung	86
Abbildung A9:	Technologie-Portfolio	93
Abbildung A10:	Innovations-Portfolio	94
Abbildung A11:	Testmarktauswertung (Beispiel)	98
Abbildung A12:	Intuitive Prognosen	102
Abbildung A13:	Ablauf der Delphi-Methode	104
Abbildung A14:	Ablauf der Szenario-Technik	105
Abbildung A15:	Elemente der Systematischen Prognose	108
Abbildung A16:	Prognosearten	109
Abbildung A17:	Verfahren der kurzfristigen Prognose	110
Abbildung A18:	Verfahren der langfristigen Prognose	112
Abbildung A19:	Verfahren der analytischen Prognose	113
Abbildung A20:	Kombinationsmöglichkeiten im Kundendienst	126
Abbildung A21:	Arten des Industriegeschäfts	135
Abbildung A22:	Packungsfunktionen	150
Abbildung A23:	„Grüner Punkt“	161
Abbildung A24:	Arten Gewerblicher Schutzrechte	167
Abbildung A25:	Schema der Produkthaftung	174
Abbildung A26:	Budgetierungsansätze	195
Abbildung A27:	Moderne Kostenrechnungsverfahren	204
Abbildung A28:	Kalkulationsvergleich	205
Abbildung A29:	Prinzip des Target Costings	211
Abbildung A30:	Ablauf des Target Costings	211
Abbildung A31:	Value Control Chart	218
Abbildung A32:	Break even-Analyse	225

Abbildung A33: Schritte der Wertanalyse	232
Abbildung A34: Formen des Externen Benchmarkings	237
Abbildung A35: Ablauf des Benchmarkings	240
Abbildung A36: Controlling-Module	248
Abbildung A37: Elemente des Produktmarketing-Controllings	249
Abbildung A38: Netzplantechniken	250
Abbildung A39: Netzplan (Beispiel)	252
Abbildung A40: Gantt-Diagramm (Balkendiagramm)	256
Abbildung A41: Projektstrukturplan	257
Abbildung A42: Projektablaufplan	257
Abbildung A43: Prinzip der Simplex-Methode	259
Abbildung A44: Du Pont-Kennzahlensystem	291
Abbildung A45: ZVEI-Kennzahlensystem (stark vereinfacht)	292
Abbildung A46: RL-Kennzahlensystem (stark vereinfacht)	293
Abbildung A47: Perspektiven der Balanced Scorecard	295
Abbildung B1: Markeninhalte	311
Abbildung B2: Markeneigenschaften	315
Abbildung B3: Elemente der Positionsbestimmung	320
Abbildung B4: Markenereignisse	329
Abbildung B5: Optionen der Markenstrategie	336
Abbildung B6: Horizontale Markentypen (I)	337
Abbildung B7: Horizontale Markentypen (II)	337
Abbildung B8: Formen der Rangemarke	344
Abbildung B9: Formen der Singulärmarke	358
Abbildung B10: Beispiele horizontaler Markenarchitekturen	360
Abbildung B11: Vertikale Markentypen (I)	361
Abbildung B12: Vertikale Markentypen (II)	362
Abbildung B13: Absenderbezogene Markentypen (I)	373
Abbildung B14: Absenderbezogene Markentypen (II)	374
Abbildung B15: Formen der Handelsmarke	376
Abbildung B16: Formen der Kollektivmarke	381
Abbildung B17: Formen der Vorproduktmarke	385
Abbildung B18: Formen der Markendiversifikation	389
Abbildung B19: Arten der Markenlizenzierung	398
Abbildung B20: Anwendungen der Systemmarke	409
Abbildung B21: Marktstellung	414
Abbildung B22: Optionen des Markenherausforderers	419
Abbildung B23: Porter-(U-)Kurve	424

Abbildung B24: Marktstimulierung	424
Abbildung B25: Marktverhalten	432
Abbildung B26: Strategisches Spielbrett	435
Abbildung B27: Markterfassung	438
Abbildung B28: Konkurrenzvorteil	442
Abbildung B29: Markenführung	445
Abbildung B30: Ablauf einer Namensentwicklung	454
Abbildung B31: Markenschutz	461
Abbildung B32: Markenwert-Rankings international und national	468
Abbildung B33: Übersicht Markenwertmodelle	469
Abbildung B34: Markenangriffe	485
Abbildung C1: Programmstruktur (I)	510
Abbildung C2: Programmstruktur (II)	511
Abbildung C3: Produktstruktur (III)	512
Abbildung C4: Marktorientierung vs. Ressourcenorientierung	515
Abbildung C5: Wettbewerbsvorteil-Kundennutzen-Matrix	516
Abbildung C6: Kernkompetenz-Kriterien	517
Abbildung C7: Ausgewählte Konzepte zur Abgrenzung des Relevanten Markts	523
Abbildung C8: Markt-Netzwerk Schokoladeprodukte	526
Abbildung C9: Elemente des Geschäftsmodells	528
Abbildung C10: Elemente der Verhandlungsmacht	535
Abbildung C11: Lieferantenmacht – Abnehmermacht	536
Abbildung C12: Aktuelle Konkurrenzmacht – Potenzielle Konkurrenzmacht	541
Abbildung C13: Umsatzanteils-Analyse	546
Abbildung C14: Altersquerschnitt-Analyse	547
Abbildung C15: Ressourcen-Analyse	552
Abbildung C16: Potenzial-Analyse	553
Abbildung C17: Abweichungs-Analyse	554
Abbildung C18: Engpass-Analyse	556
Abbildung C19: Profit Pool-Diagramm	558
Abbildung C20: Schema der Space-Analyse	560
Abbildung C21: Space-Analyse-Kreuz	561
Abbildung C22: Schema der Wertschöpfungskette	564
Abbildung C23: Produktlebenszyklus (I)	568
Abbildung C24: Produktlebenszyklus (II)	568
Abbildung C25: Programmerfolgs-Portfolio	575
Abbildung C26: Stärken-Schwächen-Analyse	579
Abbildung C27: Chancen-Analyse – Risiken-Analyse	580

Abbildung C28: Prinzip der TOWS-Matrix	583
Abbildung C29: Beispiel einer TOWS-Matrix	584
Abbildung C30: Vier-Felder-Portfolio (I)	587
Abbildung C31: Vier-Felder-Portfolio (II)	587
Abbildung C32: Vier-Felder-Portfolio-Erweiterungen	592
Abbildung C33: Relative Wettbewerbsstärke im Neun-Felder-Portfolio	594
Abbildung C34: Marktattraktivität im Neun-Felder-Portfolio	595
Abbildung C35: Neun-Felder-Portfolio (I)	597
Abbildung C36: Neun-Felder-Portfolio (II)	597
Abbildung C37: 20-Felder-Portfolio	601
Abbildung C38: Neues BCG-Portfolio	608
Abbildung C39: Eisenhower-Matrix	611
Abbildung C40: Diversifizierung (I)	613
Abbildung C41: Diversifizierung (II)	614
Abbildung C42: Marktbearbeitungspriorität	618
Abbildung C43: Horizontale Diversifikation (Beispiel Handel)	619
Abbildung C44: Vertikale Diversifikation (Beispiel Handel)	623
Abbildung C45: Diagonale Diversifizierung (Beispiel Handel)	626
Abbildung C46: Größeneffekte	633
Abbildung C47: Statischer vs. dynamischer Größeneffekt	635
Abbildung C48: Dynamische Größeneffekte	636
Abbildung C49: Marktanteil und Größeneffekt	636
Abbildung C50: Mass Customization	649
Abbildung C51: Segmentationsvoraussetzungen	665
Abbildung C52: Kombinationsmöglichkeiten der Produktbündelung	669
Abbildung C53: Planungsarten	683
Abbildung C54: Entscheidungssituationen	684
Abbildung C55: Elemente des Risikomanagements	688
Abbildung C56: Markterwartungen	689
Abbildung C57: Marktrelationen	690
Abbildung C58: Verbundeffekte	695
Abbildung C59: Produkteigenschaften	708
Abbildung C60: Definition von Zielen	717
Abbildung C61: Eisberg-Modell der Kultur	728
Abbildung C62: Prinzip der Nutzwert-Analyse	746
Abbildung C63: Arbeitsschritte des AHP	749
Abbildung C64: Mögliches Hierarchiemodell des AHP	749
Abbildung C65: Netzwerk-Analyse (I)	752

Abbildung C66: Netzwerk-Analyse (II)	752
Abbildung C67: Strategische Lücke	755
Abbildung C68: Marktdurchdringung (Optionen)	758
Abbildung C69: Markterweiterung (Optionen)	762
Abbildung C70: Produkterweiterung (Optionen)	770
Abbildung C71: Wertkettenstruktur, -breite und -tiefe	774
Abbildung C72: Optionen der Wertkettengestaltung (I)	779
Abbildung C73: Optionen der Wertkettengestaltung (II)	779
Abbildung C74: Wertkettenarchitektur	783
Abbildung C75: Wettbewerbspositionsmatrix	786
Abbildung C76: Zusammenhang der Wettbewerbspositionsmatrix	786
Abbildung C77: Optionen der Strategischen Gruppe	802
Abbildung C78: Outpacing-Konzept	813
Abbildung C79: Value Map	813
Abbildung C80: Hyper Competition-Kette	815
Abbildung C81: Scoring-Verfahren auf Basis einer Risikoanalyse	818
Abbildung C82: Strategieprofilbeispiel	820
Abbildung C83: Prinzip des Capital Asset Pricing Model	821
Abbildung C84: Cross Impact-Matrix	823
Abbildung C85: Zusammenhang zwischen RMA und RPQ	831
Abbildung C86: Produkt-Markt-Strategie	844
Abbildung D1: Organisationsdimensionen	868
Abbildung D2: Alternative Organisations-Konfigurationen	871
Abbildung D3: Aufbau der Einlinienorganisation	871
Abbildung D4: Aufbau der Mehrlinienorganisation	873
Abbildung D5: Aufbau der Stab-Linienorganisation	875
Abbildung D6: Aufbau der Kreuzlinien-(Matrix-)organisation	877
Abbildung D7: Alternativen der Organisations-Koordination	878
Abbildung D8: Aufbau der Teamorganisation	879
Abbildung D9: Aufbau der Projektorganisation	882
Abbildung D10: Aufbau der Zentralbereichsorganisation	884
Abbildung D11: Aufbau der Gremienorganisation	886
Abbildung D12: Mischform Funktionsorientierte Organisation (I)	888
Abbildung D13: Mischform Produktorientierte Organisation	888
Abbildung D14: Mischform Funktionsorientierte Organisation (II)	888
Abbildung D15: Mischform Gebietsorientierte Organisation	889
Abbildung D16: Mischform Funktionsorientierte Organisation (III)	889
Abbildung D17: Mischform Kundenorientierte Organisation	889

Abbildung D18: Organisationskombinationen	890
Abbildung D19: Organisations-Spezialisierung im Marketing	893
Abbildung D20: Gebietsorientierte Marketingorganisation	895
Abbildung D21: Kundenorientierte Marketingorganisation	895
Abbildung D22: Produktorientierte Marketingorganisation	895
Abbildung D23: Inhalt Stellenbeschreibung ProduktmanagerIn	897
Abbildung D24: Merkmale eines Geschäftsprozesses	900
Abbildung D25: Elemente des Business Process Reengineering	906
Abbildung D26: Kaizen und BPR	908
Abbildung D27: Prozessleistungen	910
Abbildung D28: Wirkungsgrad	910
Abbildung D29: PCDA-Schema	927
Abbildung D30: House of Quality-Konzept	937
Abbildung D31: Vier Phasen des QFD	938
Abbildung D32: Versuchsmethodiken	941
Abbildung D33: Zusammenwirken in den Versuchsmethodiken	942
Abbildung D34: Versuchsplanung (nach Shainin)	942
Abbildung D35: Prozessstabilisierung	945
Abbildung D36: Prozessstreuung	946
Abbildung D37: Prinzip der Qualitätsverlustfunktion	948
Abbildung D38: Qualitätswerkzeuge	956
Abbildung D39: Zusammenwirken der Qualitätswerkzeuge	956
Abbildung D40: Qualitätsregelkarte	959
Abbildung D41: Ursache-Wirkungs-Diagramm	960
Abbildung D42: Managementwerkzeuge	961
Abbildung D43: Zusammenwirken der Managementwerkzeuge	961
Abbildung D44: Akkreditierungssystem	971
Abbildung D45: Hierarchie des Qualitätsmanagements	973
Abbildung D46: Kriterienmodell des EfQM	995
Abbildung D47: Preis-Leistungs-Matrix	1000
Abbildung D48: Preisgestaltungsorientierungen	1002
Abbildung D49: Determinanten der wettbewerbsorientierten Preisgestaltung	1004
Abbildung D50: Determinanten der nachfrageorientierten Preisgestaltung	1008
Abbildung D51: Determinanten der betriebszielorientierten Preisgestaltung	1015

Abkürzungsverzeichnis

AFG	Alkoholfreie Getränke
AHP	Analytic Hierarchy Process
AIO	Attitudes, Interests, Opinions
AV	Audiovision
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
B-t-B	Business to Business (Firmenkundengeschäft)
B-t-C	Business to Consumer (Privatkundengeschäft)
CAD	Computer Aided Design
CBA	Control Group before and after
CF	Cash-flow
CFROI	Cash-flow Return on Investment
CI	Corporate Identity
CIM	Computer Integrated Manufacturing
c.p.	ceteris paribus
Cw	Luftwiderstandsbeiwert
DCF	Discounted Cash-flow
DIN	Deutsche Industrie Norm
DoE	Design of Experiments
DSD	Duales System Deutschland
DSS	Decision Support System
EAN	Europäische Artikel Nummerierung
EAR	Elektro-Alt-Geräte
EBA	Experimental Group before and after
EDLP	Everyday Cow Price
EIS	Executive Information System
EN	Europäische Norm
ESS	Executive Support System
E-V	Einstellung-Verhalten
FFF	Film Funk Fernsehen
FMCG	Fast Moving Consumer Good
FuE	Forschung und Entwicklung
GE	Geldeinheit
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
Hrsg.	Herausgeber
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISO	International Organisation for Standardization
J-i-T	Just in Time
KKP	Kundenkontaktprogramm
KKV	Komparativer Konkurrenz-Vorteil

KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LNK	Lohnnebenkosten
LSP	Leitsätze zur Selbstkosten-Preisermittlung
MAIS	Marketing-Informationen-System
MRS	Management Reporting System
OEM	Original Equipment Manufacturer (Erstausstatter)
OLAP	Online Analytical Processing
OTC	Over the Counter (nicht rezeptpflichtige Arzneimittel)
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PLQ	Preis-Leistungs-Quotient
PM	Produktmanager/in
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
ProdSG	Produktsicherungsgesetz
QFD	Quality Function Deployment
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SPC	Statistical Process Control
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TQM	Total Quality Management
UE	Unterhaltungselektronik
USP	Unique Selling Proposition
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VO	Verpackungsverordnung
VOB	Verdingungsordnung für Bauleistungen
VPöA	Verordnung zur Preisermittlung bei öffentlichen Aufträgen
XPS	Expertensystem

Marken-/Firmenverzeichnis

3M	Effem
Accor	Eon
Aldi	Erganogoldpfeil
Alfa-Romeo	Ferrero
Apple	Fiat
Aspirin	Fielmann
Audi	Firestone
Aventis	Fischer-Werke
Avis	Fisher Price
Axel Springer-Verlag	Ford
Bahlsen	General Electric
Bang & Olufsen	Geo
Bauer-Verlag	Golf
Beiersdorf	Google
Bild-Zeitung	GSK
Birkel	Henkel
Blend-a-med	Henkell
BMW	Hewlett-Packard
Boss	Hipp
Brau und Brunnen	Honda
Brother	Idee Kaffee
Cadbury	IKEA
Camel	Intel
Clausthaler	IWS
CMA	Jacobs Kaffee
Coke	Jil Sander
Colgate	Johnnie Walker
Conti-Reifen	Joop
Coop	Kiekert
Coppenrath & Wiese	Kodak
Corning Glas	Kraft Jacobs Suchard
Daimler-Chrysler	Lacoste
Deutsche Bahn	Langnese-Iglo
Deutsche Post	Lego
Disney	Lenor
Dole	Lidl
Douglas	Lipobay
Dr.Best	LMVH
Dr.Oetker	Mannesmann
Duplo	Mars
DuPont	Meister Proper

Melitta	Schöller
Mercedes-Benz	Scout24
Microsoft	SEB
Milka	Sharp
Milupa	Siemens
Mon Cherie	Sixt
Motorpresse-Verlag	Smart
Natreen	SmithKline Beecham
Nestlé	S.Oliver
Nivea	Sony
Nixdorf	Swatch
Nokia	Tchibo
Pampers	Tempo
Pentium	Time Warner
Persil	Toyota
Pfizer	TUI
Porsche	Uhu
PPR	Unilever
Procter & Gamble	Uniroyal
Punica	UPS
Radeberger	Verpoorten
Red Bull	Viessmann
Reynold's Tobacco	Virgin
Richemont	Volkswagen
Robert Bosch	Wal-Mart
Rolls Royce	Wick Medinait
Roncalli	Windows
RWE	Xerox
Ryan Air	Zara

A. Neue Produkte am Markt einführen

1. Neuproduktkonzept

1.1 Innovation

Die Produktinnovation steht am Anfang absatzwirtschaftlicher Aktivitäten. Ohne ein objektiv oder subjektiv neues Angebot fehlt es an der Basis zur Vermarktung. Zugleich bewegt sich die Produktinnovation an der Schnittstelle zwischen betriebswirtschaftlicher und technischer Sichtweise.

Innovation ist allgemein die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer und sozialer Problemlösungen in Unternehmen und Markt, im Unterschied zur Invention als erstmaliger technischer Realisierung einer neuen Problemlösung und zur Technologie als Durchführung von (technischen) Prozessen. Im Folgenden werden die Innovationsarten und die Innovationsneigung näher betrachtet.

1.1.1 Innovationsarten

Es gibt vielfältige Möglichkeiten zur Rubrizierung von Arten der Innovation (siehe Abbildung A1). Nach dem *Ausmaß* der Innovation (wo ist es neu?) gibt es die:

- *Marktinnovation*, d. h. ein entsprechendes Angebot ist erstmals überhaupt am Markt verfügbar (absolute Innovation),
- *Brancheninnovation*, d. h. ein Angebot ist für die gesamte Branche neuartig und wird erstmalig real ausprobiert,
- *Unternehmensinnovation*, d. h. ein Angebot ist nur für das betreffende Unternehmen selbst neuartig, nicht aber für den Markt als solchen (relative Innovation).

Nach dem *Inhalt* der Innovation (was ist neu?) gibt es die

- *Produktinnovation*, d. h. es handelt sich um ein neues, vermarktungsfähiges Angebot, das am Markt absolut oder relativ neu ist,
- *Verfahrensinnovation*, d. h. es handelt sich um eine neue Methode zur Erstellung eines marktfähigen Angebots, die selbst nicht marktfähig ist.
- *Geschäftsmodellinnovation*, d. h. es wird eine neuartige Kombination aus Input- und Throughput-Faktoren gebildet wie etwa im Blue Ocean-Konzept.

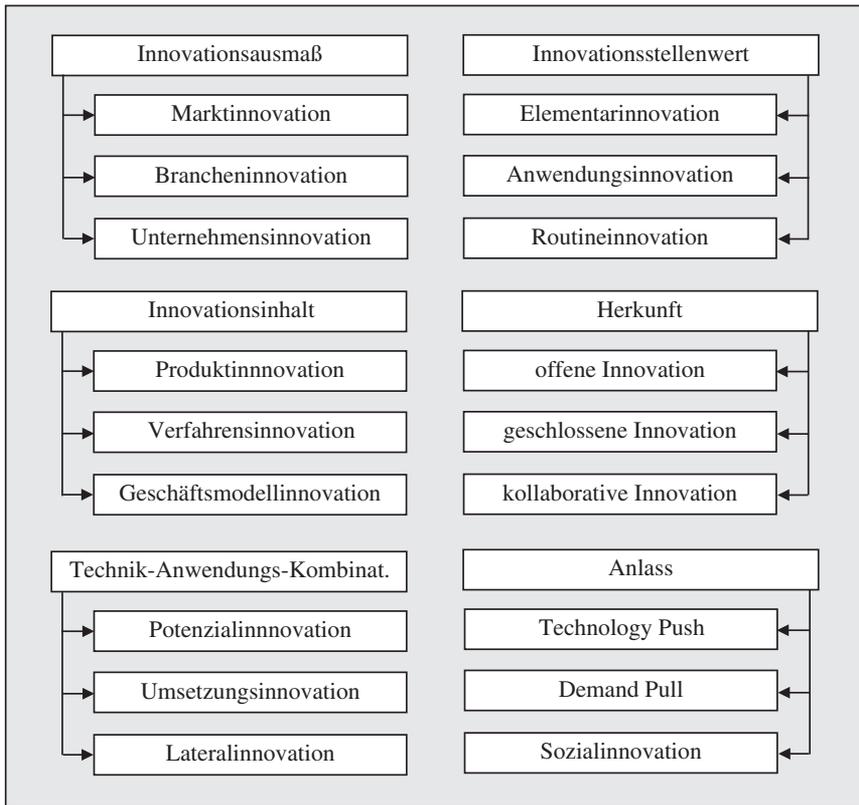


Abbildung A1: Innovationsarten

Nach dem *Stellenwert* der Innovation (wie neu ist es?) wird unterschieden in die:

- *Elementarinnovation* der Grundlagenforschung anhand wissenschaftlicher Erkenntnisse. Sie ist gekennzeichnet durch hohen Ressourcenaufwand, langfristige Amortisation, hohes Risiko, aber auch überproportionale Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.
- *Anwendungsinnovation* der Forschung anhand von Prototypen. Sie ist gekennzeichnet durch mittelhohen Ressourcenaufwand, mittelfristige Amortisation, mittleres Risiko und immerhin eine nennenswerte Wettbewerbsverbesserung.
- *Routineinnovation* der Anwendungstechnik anhand von Detailänderungen. Sie ist gekennzeichnet durch geringen Ressourcenaufwand, kurzfristige Amortisation, geringes Risiko und allenfalls hinreichende Wettbewerbssteigerung.

Eine weitere Unterscheidung betrifft die *Herkunft* der Innovation:

- Bei einer *offenen* Innovation handelt es sich um eine solche, die den bewussten Import von Wissen von außerhalb in das Unternehmen hinein nutzt, um die In-

novation zu beschleunigen. Man spricht von Open Innovation, die häufig mithilfe technologischer Plattformen im Internet zustande kommt.

- Bei einer *geschlossenen* Innovation verlässt sich das Unternehmen auf die eigenen Ressourcen in Form von Primär- und Sekundärrecherchen aus betriebsinternen und -externen Quellen.
- Bei einer *kollaborativen* Innovation arbeiten interne und externe Ideenquellen zusammen, um gemeinsam eine Innovation anzureichern. Der Rahmen wird vom Unternehmen gesteckt, Externe füllen diesen dann mit Ideen aus.

Unterscheidet man schließlich bei den Dimensionen der *Technik* und der *Anwendung* jeweils nach „vorhanden“ und „neu“, so ergeben sich folgende Kombinationen der Innovation:

- Ist die Anwendung zwar vorhanden, die Technik hingegen neu, liegt eine (Ablösungs- oder) *Potenzialinnovation* vor.
- Ist die Technik zwar vorhanden, die Anwendung hingegen neu, liegt eine (Inkremental- oder) *Umsetzungsinnovation* vor.
- Sind sowohl Anwendung als auch Technik neu, liegt eine (Durchbruchs- oder) *Lateralinnovation* vor.

Sind sowohl Anwendung als auch Technik bereits vorhanden, handelt es sich um eine Verbesserung, der kein Innovationscharakter zukommt. Solche „Pseudoinnovationen“ sind jedoch weit verbreitet.

Was nun als Neuheit im Programm zu betrachten ist, ist letztlich ein Messproblem und abhängig davon, aus wessen Sicht man urteilt und welchen Anforderungsgrad man anlegt. Allgemeine Erfolgsindikatoren sind vor allem der relative, wahrgenommene Vorteil, den eine Innovation im Vergleich zu herkömmlichen Situationen oder Problemlösungen bietet, die Kompatibilität mit Wertvorstellungen, Erfahrungen und Bedürfnissen potenzieller Nutzer, die Komplexität zum Verständnis und Einsatz der Innovation sowie die Möglichkeit zum Test vor dem Kauf bzw. zur Beobachtung bei Anderen.

Je nach *Anlass* unterscheidet man den *Technology Push* als proaktive Suche nach Anwendungen vorhandenen technischen Wissens und den *Demand Pull* als Forderung des Marktes nach Problemlösungen durch Technik. *Sozialinnovationen* entstehen hingegen aus Veränderungen in den Rahmendaten des Unternehmens wie Recht, Politik, Ökologie etc. und veranlassen eine entsprechende Neuerung.

Die Innovation kann auf Faktenebene oder auf Wahrnehmungsebene erfolgen und hat jeweils eine (zumindest zeitweise) Alleinstellung (Out of Category-Position/USP) zum Ziel. Innovationsmarketing besteht dabei immer aus den beiden Komponenten der eigentlichen Erfindung (Invention) und deren Auswertung (Exploitation).