

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Neue Produkte am Markt einführen</b>	<b>35</b>
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	Vorgangsorientierte 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>B. Marken erfolgreich managen</b>	<b>305</b>
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

<b>C. Produktprogramme planen und kontrollieren</b>		<b>509</b>
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
	<b>D. Strukturen und Prozesse implementieren</b> .....	<b>867</b>
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
	<b>Literaturhinweise .....</b>	<b>1040</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>1075</b>
	<b>Über den Autor .....</b>	<b>1086</b>