

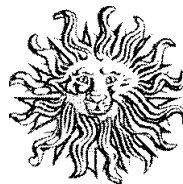
Professionelles Produktmanagement

Der prozessorientierte Ansatz,
Rahmenbedingungen
und Strategien

von Günter Hofbauer
und Anita Sangl

2., aktualisierte und erweiterte Auflage, 2011

Bibliothek



PUBLICIS

Inhaltsverzeichnis

Zur schnellen Orientierung und Einordnung	7
Abbildungsverzeichnis	17
Tabellenverzeichnis	24
A Einleitung	27
B Rahmenbedingungen für das Produktmanagement	31
1 Grundlagen für das Produktmanagement	32
1.1 Einordnung und Bedeutung	32
1.1.1 Performance Management	34
1.1.2 Relationship Management	36
1.2 Erfolgsprinzipien	38
1.3 Wertschöpfungskette	41
1.4 Produktdimensionen	43
1.5 Beurteilungsrelevante Produktmerkmale	47
1.5.1 Der Rahmen für die Merkmalsausstattung von Produkten	48
1.5.2 Präferenzbildende Merkmalskomponenten	50
1.6 Positionierung	51
1.6.1 Idealpunkt- und Idealvektormodell	52
1.6.2 Vorgehensweise	54
1.6.3 Aussage	54
1.7 Zielgruppenspezifische Marktbearbeitung	55
1.7.1 Aufgaben und Zielsetzung der Segmentierung	55
1.7.2 Prozessschritte der Segmentierung	56
1.7.3 Segmentierungskriterien als Indikatoren	57
1.7.4 Segmentierungsansätze für Zielgruppenanalysen	61
1.7.5 Mass Customization	69
2 Innovation und Technologie	71
2.1 Innovationen	71
2.1.1 Gründe für Innovationen	71
2.1.2 Der Innovationsmanagementprozess	72
2.1.3 Innovationsdimensionen	73
2.1.4 Systematisierung von Produktinnovationen	75
2.1.5 Serendipität - Serendipity	76
2.1.6 Customer Integration - Grundlagen	16
2.1.7 Probleme im Zusammenhang mit Innovationen	83
2.2 Technologie	84
2.2.1 Begriff und Arten	85
2.2.2 Technologielebenszyklus	87
2.2.3 Radikal- und Inkrementalinnovation	89
2.2.4 Technologieportfolio	90
2.2.5 Das S-Kurven-Konzept	92

2.2.6	Basisinnovationen als Auslöser der Kondratieff-Zyklen	93
2.2.7	Die Konjunkturzyklen nach Schumpeter	96
2.3	High-Tech-Marketing	97
3	Kaufentscheidungsprozesse als Basis für die Produktgestaltung	99
3.1	Das Beschaffungsverhalten industrieller Kunden	101
3.1.1	Bedeutung und Ziele der Beschaffung	102
3.1.2	Phasen des Beschaffungsprozesses	103
3.1.3	Einflussfaktoren auf das Beschaffungsverhalten in der Industrie	108
3.1.4	Typen von Kaufentscheidungen bei industriellen Kunden	109
3.1.5	Das Buying-Center-Konzept	110
3.2	Das Kaufverhalten privater Kunden	112
3.2.1	Intraindividuelle Vorgänge und Ziele der Kaufentscheidung	112
3.2.2	Die Phasen des Kaufentscheidungsprozesses	117
3.2.3	Einflussfaktoren auf den Kaufentscheidungsprozess	124
3.2.4	Arten von Kaufentscheidungen	126
3.2.5	Partialisierung	128
3.3	Erfolgsfaktoren verschiedener Geschäftsarten	129
4	Diffusionsmanagement und die Verbreitung von Innovationen	132
4.1	Zielsetzung und Inhalt des Diffusionsmanagements	132
4.2	Die Marktdurchdringung im Zeitablauf	134
4.2.1	Der individuelle Annahmeprozess für Innovationen	135
4.2.2	Die Verbreitung durch Adoption	136
4.2.3	Die Innovation als Gegenstand der Diffusion	138
4.3	Beschleunigungswirkung durch die Kommunikation	142
4.3.1	Grundmodell der Kommunikation	142
4.3.2	Probleme bei der Kommunikation	143
4.3.3	Die Stufen der Kommunikation	144
4.3.4	Die einstufige Kommunikation	146
4.3.5	Die mehrstufige Kommunikation	147
4.4	Bezugsrahmen für Diffusionserscheinungen	150
5	Qualitätsmanagement	152
5.1	Aufgaben des Qualitätsmanagements	154
5.1.1	Qualitätsplanung	154
5.1.2	Qualitätslenkung	155
5.1.3	Qualitätssicherung	155
5.1.4	Qualitätsförderung	156
5.2	Qualitätskonzepte	157
5.2.1	Konzepte auf Basis von ISO 9000	157
5.2.2	Das TQM-Konzept	158
5.3	Zertifizierung	159
5.4	Quality Function Deployment	162
5.5	Prozessqualität	165
5.5.1	Einflussgrößen	165
5.5.2	Ausrichtung auf das Null-Fehler-Prinzip	166
5.6	Nachweisführung	167
5.7	Fehler-Möglichkeiten- und Einfluss-Analyse (FMEA)	170
5.7.1	Konstruktions-FMEA	170
5.7.2	Prozess-FMEA	171
5.7.3	System-FMEA	171
5.8	Spezialthemen	172
5.8.1	Poka Yoke	172
5.8.2	Die 5 „S“	173

6	Prozessoptimierung mit Six Sigma	174
6.1	Grundlegende Begriffe für Six Sigma	175
6.2	Rahmenbedingungen	179
6.2.1	Unternehmensleitung und Management	179
6.2.2	Miteinbeziehen der Stakeholder	179
6.2.3	Ausbildung	180
6.2.4	Messsystem	181
6.3	Fahrplan zur Six-Sigma-Initiative	182
6.3.1	Identifizieren der Kernprozesse (Schritt 1)	184
6.3.2	Erkennen der Kundenbedürfnisse (Schritt 2)	186
6.3.3	Messen des aktuellen Leistungsniveaus (Schritt 3)	186
6.3.4	Prozessverbesserung (Schritt 4)	190
6.3.5	Weiterführen der Six-Sigma-Initiative (Schritt 5)	203
6.4	Erfolgsmerkmale von Six Sigma	204
7	Strategischer Rahmen	206
7.1	Strategie	206
7.2	Strategischer Planungsprozess	207
7.2.1	Unternehmensstrategie (Level 1)	207
7.2.2	Geschäftsfeldstrategie (Level 2)	211
7.2.3	Vermarktungsstrategie (Level 3)	213
7.3	Situationsanalyse	214
7.3.1	Potenzialanalyse	214
7.3.2	Branchenanalyse	215
7.3.3	Konkurrenzanalyse	216
7.3.4	Marktanalyse	217
7.3.5	Umfeldanalyse	218
7.3.6	SWOT-Analyse	219
7.4	Marketing-Basisstrategien	222
7.4.1	Kundenorientierte Strategien	222
7.4.2	Konkurrenzorientierte Strategien	228
7.4.3	Übergreifende Strategien	230
8	Markenführung und Markenmanagement	232
8.1	Charakteristika einer Marke	232
8.2	Zielgrößen für das Produktmanagement	235
8.2.1	Markenbekanntheit	236
8.2.2	Markenimage und Markenidentität	237
8.2.3	Zielorientierung im Zeitablauf	239
8.2.4	Markenwert	239
8.3	Strategisches und operatives Markenmanagement	240
8.3.1	Markenführung - strategisches Markenmanagement	242
8.3.2	Markenpolitik - operatives Markenmanagement	243
8.4	Markenstrategien	244
8.4.1	Absenderbezogene Markenstrategien	245
8.4.2	Horizontale Markenstrategien	246
8.4.3	Vertikale Markenstrategien	251
8.4.4	Geographische Markenstrategien	253
8.4.5	Markentransferstrategien	253
9	Professionelles Preismanagement	254
9.1	Die Bedeutung des Preises	255
9.2	Anforderungen an das Preismanagement	257
9.3	Bestandteile des professionellen Preismanagements	260
9.3.1	Preisstrategie	262
9.3.2	Preisinformation	263
9.3.3	Preisbildungsprozess	263

9.3.4	Preissystem	264
9.3.5	Preisdurchsetzung	265
9.3.6	Preiscontrolling	266
9.4	Säulen des Preismanagements	266
9.4.1	Preisdifferenzierung	267
9.4.2	Preisbündelung	268
9.4.3	Nicht-lineare Preispolitik	268
9.5	Wertorientiertes Preismanagement	269
9.6	Gestaltung des Konditionenmanagements	272
10	Rechtliche Rahmenbedingungen	277
10.1	Produktsicherheitsbezogene Vorgaben für das Produktmarketing	278
10.1.1	Rechtsgrundlagen	278
10.1.2	Endprodukt, Teilprodukt, Grundstoff	278
10.1.3	Adressat des Produkthaftpflichtrechts	279
10.1.4	Pflichten nach dem Produkthaftpflichtrecht	279
10.2	Allgemeine absatzrechtliche Vorgaben für das Produktmarketing	283
10.2.1	Übersicht über die Verkäuferpflichten nach dem BGB	283
10.2.2	Produktqualitätsbezogene Pflichten	284
10.2.3	Maßnahmen zur Förderung des Produktabsatzes	286
10.2.4	Sonderregelungen bei grenzüberschreitenden Lieferverträgen	286
10.3	Spezielle absatzrechtliche Vorgaben für das Produktmarketing	287
10.3.1	Ergänzende Regeln des BGB in Bezug auf qualitätsbezogene Pflichten	287
10.3.2	Erweiterung der qualitätsbezogenen Verkäuferpflichten	287
10.3.3	Spezielle Vorgaben für Sonderformen des Produktmarketings	291
10.3.4	Fragestellungen des Internationalen Privatrechts (IPR)	291
10.4	Gewerblicher Rechtsschutz und Produktmanagement	292
10.4.1	Patentrecht	292
10.4.2	Gebrauchsmusterrecht	294
10.4.3	Geschmacksmusterrecht	295
10.4.4	Markenrecht	296
10.4.5	Lizenzvereinbarungen	298
11	Organisation	299
11.1	Grundlagen der Organisation	299
11.1.1	Aufbauorganisation	299
11.1.2	Ablauforganisation	302
11.2	Produktmanagement	304
11.3	Projektorganisation	306
11.4	Prozessmanagement	306
11.4.1	Grundlagen der Prozessorientierung	307
11.4.2	Anforderungen an Innovationsprozesse	308
11.5	Business Process Reengineering	310
12	Anforderungen an das Produktmanagement	312
12.1	Integration der Erfolgsfaktoren	312
12.2	Orientierung am Prozessmanagement	315
C	Prozessorientierung im Produktmanagement	319
13	Strategische Orientierung	323
13.1	Strategische Ausrichtung	324
13.1.1	Ausrichtung am Lebenszyklus	324
13.1.2	Ausrichtung an Portfolios	325
13.1.3	Ausrichtung an Einzigartigkeiten	326
13.1.4	Ausrichtung an Kernkompetenzen	327

13.1.5	Ausrichtung an Programmstrukturen	328
13.2	Suchfeldanalyse	329
13.2.1	Wesentliche Schritte der strategischen Suchfeldanalyse	330
13.2.2	Gap-Analyse	332
13.3	Kompetenzanalyse	333
13.3.1	Kernkompetenzen	333
13.3.2	Marketing Alignment Process (MAP)	334
14	Ideengenerierung	340
14.1	Ideensammlung	341
14.1.1	Impulsgeber für Innovationen	341
14.1.2	Interne Quellen für Produktideen	343
14.1.3	Externe Quellen für Produktideen	343
14.1.4	Kundeneinbindung zur Ideengenerierung	345
14.2	Ideenentwicklung	347
14.2.1	Überblick Kreativitätstechniken	347
14.2.2	Brainstorming	349
14.2.3	Methode 6-3-5 (Brainwriting)	350
14.2.4	Synektik	352
14.2.5	Morphologisches Tableau	353
14.2.6	Funktionsanalyse	354
14.3	Ideenaufbereitung	355
14.3.1	Ideenerfassung	355
14.3.2	Ideenspeicherung	356
15	ideenvorauswahl	358
15.1	a-Fehler und b-Fehler	358
15.2	Grobauswahl (Screening)	359
15.3	Feinauswahl (Scoring)	361
15.4	Probleme der Bewertung	364
15.5	Interdependenzen der Folgephasen	365
16	Produktkonzeption	366
16.1	Konzeptentwicklung	367
16.1.1	Das Kano-Modell	367
16.1.2	Lasten- und Pflichtenhefte	369
16.1.3	Wertanalyse	372
16.2	Konzepterprobung	373
16.2.1	Konzepttest	374
16.2.2	Gruppengespräche	376
16.2.3	Konzeptlabor	376
16.2.4	Conjoint-Analyse	376
16.3	Grobkalkulation und Target Costing	378
17	Vermarktungsstrategie	379
17.1	Vorgehensweise bei der Erarbeitung	380
17.2	Bestimmung des Marktprofils	382
17.3	Festlegung der Ziele	383
17.4	Strategie-Chip	386
17.5	Produktpositionierung	389
17.5.1	Positionierungsarten	389
17.5.2	Positionierungsanalyse	393
17.5.3	Positionierungsstrategien	393
17.5.4	Positionierung und Timing	394
17.6	Umsetzungsmaßnahmen und Marketing-Mix-Entscheidungen	397
17.7	Target Pricing	399
17.8	Marketingplan	400

18 Wirtschaftlichkeitsanalyse und Risikobetrachtung	401
18.1 Kosten- und Gewinnschätzung	402
18.2 Vorkalkulation	402
18.3 Umsatzenschätzung	403
18.4 Marktanteilsprognose über Positionierung	405
18.5 Methoden der Investitionsrechnung	408
18.5.1 Break-Even-Analyse	408
18.5.2 Kapitalwertmethode	410
18.5.3 Pay-Off-Rechnung (Amortisationsrechnung)	410
18.6 Activity-based Costing	411
18.7 Kostenplanung mit Zero-Base-Budgeting	411
18.8 Rationale Entscheidungsfindung	413
18.9 Risikobetrachtung	419
19 Produktentwicklung	422
19.1 Forschung und Entwicklung	423
19.2 Vorgehensweise bei der Produktentwicklung	424
19.2.1 Konzipieren	425
19.2.2 Entwerfen	426
19.2.3 Ausarbeiten	427
19.3 Projektmanagement	427
19.4 Kostenmanagement und Komplexitätsreduktion	431
19.5 Customer Integration - Anwendung	432
19.6 Grundbegriffe der Entwicklung	437
19.6.1 Simultaneous Engineering	437
19.6.2 Prototyping	440
19.6.3 CAD	443
19.6.4 Finite-Elemente-Methode (FEM)	445
19.6.5 Design	445
19.6.6 Strak	446
19.7 Produkttest	448
19.7.1 Testziele	449
19.7.2 Funktionstest	450
19.7.3 Kundenakzeptanztest	451
19.7.4 Car Clinics	453
19.7.5 Qualitätstest	454
19.7.6 Alpha- und Betatest	454
19.8 Meilensteine der Entwicklung	455
19.9 Mitkalkulation in der Entwicklungsphase	457
20 Produktions- und Prozessentwicklung	458
20.1 Produktionsorganisation	460
20.1.1 Fertigungsorganisation	461
20.1.2 Zeitliche Gliederung des Fertigungsprozesses	462
20.1.3 Grundlegende Ansätze in der Fertigungsgestaltung	462
20.1.4 Virtuelle Fertigungsplanung	464
20.1.5 Traceability in der Produktions- und Prozessentwicklung	465
20.2 Kapazitätsplanung	468
20.3 Produktionsanlauf	469
20.4 Exkurs: Virtuelle Fabrik	471
20.5 Beschaffung und Supply Chain	471
20.5.1 Einordnung des Beschaffungsmanagements	472
20.5.2 Ziele der Beschaffung	473
20.5.3 Arten von Beschaffungsobjekten	474
20.5.4 Güterklassifizierung und Lieferantenzulassung	475
20.5.5 Supply Chain Management	476

20.5.6	Make-or-Buy-Entscheidung	478
20.5.7	Just-in-Time	480
20.6	Meilensteine der Produktions- und Prozessentwicklung	480
20.7	Mitkalkulation in der Produktions- und Prozessentwicklung	480
20.8	Auftragsmanagement und Auslieferung	482
21	Markterprobung	485
21.1	Markterprobung bei Konsumgütern	486
21.1.1	Regionale Testmärkte	486
21.1.2	Testmarktersatzverfahren	487
21.1.3	Storetest	491
21.1.4	Verkaufswellenforschung	492
21.1.5	Vergleich ausgewählter Instrumente zur Markterprobung	492
21.2	Markterprobung bei Investitionsgütern	493
21.2.1	Produkttests durch Anwender	493
21.2.2	Produktpräsentationen	494
21.2.3	Begrenzte Vermarktung	495
21.3	Kalkulation und Preisbildung	495
21.3.1	Ansätze zur Preisbestimmung	495
21.3.2	Preisabfolge im Zeitablauf	498
21.4	Entscheidung über die Markteinführung	500
22	Markteinführung	502
22.1	Tuning des Markteintritts	503
22.1.1	Pionierstrategie	504
22.1.2	Folgerstrategie	505
22.2	Bestimmung des Zielmarktes	507
22.3	Analyse der Zielkunden	508
22.3.1	Prozess der Adoption und Diffusion	508
22.3.2	Unterscheidung der Adopterkategorien	510
22.3.3	Festlegung der Zielkunden in der Markteinführungsphase	511
22.4	Einführungs-Marketing-Mix	511
22.5	Customer Relationship Management und Vertrieb	512
22.5.1	Relationship- versus Transaktionsmarketing	513
22.5.2	Aufgabe und Zielsetzung von CRM	514
22.5.3	Umsetzung durch professionelles Vertriebsmanagement	514
22.5.4	Inhalte des Vertriebsmanagements	516
22.6	Markteinführungsplanung	522
22.7	Überwachung der Markteinführung	523
23	Lifecycle-Management	525
23.1	Einflüsse auf den Produktlebenszyklus	526
23.2	Erweiterter Produktlebenszyklus	527
23.2.1	Wachstumsphase	529
23.2.2	Reife- bzw. Sättigungsphase	530
23.2.3	Rückgangsphase	530
23.3	Management im Kundenlebenszyklus	532
23.4	Kundendienstmanagement bei Investitionsgütern	534
23.5	Nachkalkulation und Kostenmanagement	536
23.5.1	Nachkalkulation	536
23.5.2	Wertanalyse	536
23.5.3	Erfahrungskurve	537
23.6	Controlling	538
23.6.1	Kennzahlensysteme zur ganzheitlichen Steuerung	539
23.6.2	Balanced Scorecard zum strategischen Performance-Measurement	543
23.6.3	Leistungstreiber im Controlling	545
23.6.4	Strategisches Marketing-Controlling	546

Inhaltsverzeichnis

23.6.5	Operatives Marketing-Controlling	552
23.6.6	Controlling und Vertriebsplanung	556
23.7	Werteorientierung im Marketing und Vertrieb	559
23.8	Prozessphasen im Überblick	560
D	Zusammenfassung	561
	Literaturverzeichnis	566
	Stichwortverzeichnis	574