

Professionelles Produktmanagement

Der prozessorientierte Ansatz,
Rahmenbedingungen
und Strategien

von Günter Hofbauer
und Anita Sangl

3., überarbeitete und erweiterte Auflage, 2018

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 Das Innovations-Abgleich-Portfolio	76
2.1.6 Serendipität – Serendipity	79
2.1.7 Customer Integration – Grundlagen	80
2.1.8 Probleme im Zusammenhang mit Innovationen	86
2.2 Technologie	87
2.2.1 Begriff und Arten	88
2.2.2 Technologielebenszyklus	90
2.2.3 Radikal- und Inkrementalinnovation	92
2.2.4 Technologieportfolio	93

2.2.5	Das S-Kurven-Konzept	95
2.2.6	Basisinnovationen als Auslöser der Kondratieff-Zyklen	96
2.2.7	Die Konjunkturzyklen nach Schumpeter	99
2.3	High-Tech-Marketing	100
3	Kaufentscheidungsprozesse als Basis für die Produktgestaltung	102
3.1	Das Beschaffungsverhalten industrieller Kunden	104
3.1.1	Bedeutung und Ziele der Beschaffung	105
3.1.2	Phasen des Beschaffungsprozesses	106
3.1.3	Einflussfaktoren auf das Beschaffungsverhalten in der Industrie	111
3.1.4	Typen von Kaufentscheidungen bei industriellen Kunden	112
3.1.5	Das Buying-Center-Konzept	113
3.2	Das Kaufverhalten privater Kunden	115
3.2.1	Intraindividuelle Vorgänge und Ziele der Kaufentscheidung	115
3.2.2	Die Phasen des Kaufentscheidungsprozesses	120
3.2.3	Einflussfaktoren auf den Kaufentscheidungsprozess	127
3.2.4	Arten von Kaufentscheidungen	129
3.2.5	Partialisierung	131
3.3	Erfolgsfaktoren verschiedener Geschäftsarten	132
4	Diffusionsmanagement und die Verbreitung von Innovationen	135
4.1	Zielsetzung und Inhalt des Diffusionsmanagements	135
4.2	Die Marktdurchdringung im Zeitablauf	137
4.2.1	Der individuelle Annahmeprozess für Innovationen	138
4.2.2	Die Verbreitung durch Adoption	139
4.2.3	Die Innovation als Gegenstand der Diffusion	141
4.3	Beschleunigungswirkung durch die Kommunikation	145
4.3.1	Grundmodell der Kommunikation	145
4.3.2	Probleme bei der Kommunikation	146
4.3.3	Die Stufen der Kommunikation	147
4.3.4	Die einstufige Kommunikation	149
4.3.5	Die mehrstufige Kommunikation	150
4.4	Bezugsrahmen für Diffusionserscheinungen	153
5	Qualitätsmanagement	155
5.1	Aufgaben des Qualitätsmanagements	157
5.1.1	Qualitätsplanung	157
5.1.2	Qualitätslenkung	158
5.1.3	Qualitätssicherung	158
5.1.4	Qualitätsförderung	159
5.2	Qualitätskonzepte	160
5.2.1	Konzepte auf Basis von ISO 9000	160
5.2.2	Das TQM-Konzept	161
5.3	Zertifizierung	162
5.4	Quality Function Deployment	165
5.5	Prozessqualität	168
5.5.1	Einflussgrößen	168
5.5.2	Ausrichtung auf das Null-Fehler-Prinzip	169
5.6	Nachweisführung	170
5.7	Fehler-Möglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA)	173
5.7.1	Konstruktions-FMEA	173
5.7.2	Prozess-FMEA	174
5.7.3	System-FMEA	174
5.8	Spezialthemen	175
5.8.1	Poka Yoke	175
5.8.2	Die 5 „S“	176

6	Prozessoptimierung mit Six Sigma	177
6.1	Grundlegende Begriffe für Six Sigma	178
6.2	Rahmenbedingungen	182
6.2.1	Unternehmensleitung und Management	182
6.2.2	Miteinbeziehen der Stakeholder	182
6.2.3	Ausbildung	183
6.2.4	Messsystem	184
6.3	Fahrplan zur Six-Sigma-Initiative	185
6.3.1	Identifizieren der Kernprozesse (Schritt 1)	187
6.3.2	Erkennen der Kundenbedürfnisse (Schritt 2)	189
6.3.3	Messen des aktuellen Leistungsniveaus (Schritt 3)	189
6.3.4	Prozessverbesserung (Schritt 4)	193
6.3.5	Weiterführen der Six-Sigma-Initiative (Schritt 5)	206
6.4	Erfolgsmerkmale von Six Sigma	207
7	Strategischer Rahmen	209
7.1	Strategie	209
7.2	Strategischer Planungsprozess	210
7.2.1	Unternehmensstrategie (Level 1)	210
7.2.2	Geschäftsfeldstrategie (Level 2)	214
7.2.3	Vermarktungsstrategie (Level 3)	216
7.3	Situationsanalyse	217
7.3.1	Potenzialanalyse	217
7.3.2	Branchenanalyse	218
7.3.3	Konkurrenzanalyse	219
7.3.4	Marktanalyse	219
7.3.5	Umfeldanalyse	221
7.3.6	SWOT-Analyse	222
7.4	Marketing-Basisstrategien	225
7.4.1	Kundenorientierte Strategien	225
7.4.2	Konkurrenzorientierte Strategien	231
7.4.3	Übergreifende Strategien	233
8	Markenführung und Markenmanagement	235
8.1	Charakteristika einer Marke	235
8.2	Zielgrößen für das Produktmanagement	238
8.2.1	Markenbekanntheit	239
8.2.2	Markenimage und Markenidentität	240
8.2.3	Zielorientierung im Zeitablauf	242
8.2.4	Markenwert	242
8.3	Strategisches und operatives Markenmanagement	243
8.3.1	Markenführung – strategisches Markenmanagement	245
8.3.2	Markenpolitik – operatives Markenmanagement	246
8.4	Markenstrategien	247
8.4.1	Absenderbezogene Markenstrategien	248
8.4.2	Horizontale Markenstrategien	249
8.4.3	Vertikale Markenstrategien	254
8.4.4	Geographische Markenstrategien	256
8.4.5	Markentransferstrategien	256
9	Professionelles Preismanagement	257
9.1	Die Bedeutung des Preises	258
9.2	Anforderungen an das Preismanagement	260
9.3	Bestandteile des professionellen Preismanagements	263
9.3.1	Preisstrategie	265
9.3.2	Preisinformation	266
9.3.3	Preisbildungsprozess	266
9.3.4	Preissystem	267

9.3.5	Preisdurchsetzung	268
9.3.6	Preiscontrolling	269
9.4	Säulen des Preismanagements	269
9.4.1	Preisdifferenzierung	270
9.4.2	Preisbündelung	271
9.4.3	Nicht-lineare Preispolitik	271
9.5	Wertorientiertes Preismanagement	272
9.6	Gestaltung des Konditionenmanagements	275
10	Rechtliche Rahmenbedingungen	280
10.1	Produktsicherheitsbezogene Vorgaben für das Produktmarketing	281
10.1.1	Rechtsgrundlagen	281
10.1.2	Endprodukt, Teilprodukt, Grundstoff	281
10.1.3	Adressat des Produkthaftpflichtrechts	282
10.1.4	Pflichten nach dem Produkthaftpflichtrecht	282
10.2	Allgemeine absatzrechtliche Vorgaben für das Produktmarketing	286
10.2.1	Übersicht über die Verkäuferpflichten nach dem BGB	286
10.2.2	Produktqualitätsbezogene Pflichten	287
10.2.3	Maßnahmen zur Förderung des Produktabsatzes	289
10.2.4	Sonderregelungen bei grenzüberschreitenden Lieferverträgen	289
10.3	Spezielle absatzrechtliche Vorgaben für das Produktmarketing	290
10.3.1	Ergänzende Regeln des BGB in Bezug auf qualitätsbezogene Pflichten	290
10.3.2	Erweiterung der qualitätsbezogenen Verkäuferpflichten	290
10.3.3	Spezielle Vorgaben für Sonderformen des Produktmarketings	294
10.3.4	Fragestellungen des Internationalen Privatrechtes (IPR)	294
10.4	Gewerblicher Rechtsschutz und Produktmanagement	295
10.4.1	Patentrecht	295
10.4.2	Gebrauchsmusterrecht	297
10.4.3	Geschmacksmusterrecht	298
10.4.4	Markenrecht	299
10.4.5	Lizenzvereinbarungen	301
11	Organisation	302
11.1	Grundlagen der Organisation	302
11.1.1	Aufbauorganisation	302
11.1.2	Ablauforganisation	305
11.2	Produktmanagement	307
11.3	Projektorganisation	309
11.4	Prozessmanagement	309
11.4.1	Grundlagen der Prozessorientierung	310
11.4.2	Anforderungen an Innovationsprozesse	311
11.5	Business Process Reengineering	313
12	Anforderungen an das Produktmanagement	315
12.1	Integration der Erfolgsfaktoren	315
12.2	Orientierung am Prozessmanagement	318
12.3	Integrierte Produktpolitik in Vermarktungskonzepten	321
12.3.1	Begriff und Konzept der Integrierten Produktpolitik (IPP)	321
12.3.2	Strategische und operationale Einordnung von IPP im Unternehmen	322
12.3.3	Projektdurchführung	325
12.4	Industrie 4.0	326
12.4.1	Meta-Assistenzsystem und ValueFacturing	327
12.4.2	IT-Sicherheit in Industrienetzwerken	331
12.4.3	Cloud Computing	332
12.4.4	Erkenntnisse auf der Suche nach der digitalen Fabrik	333
12.4.5	Die Rolle des Menschen	335
12.4.6	Ausblick und Empfehlungen	337

C Prozessorientierung im Produktmanagement	339
13 Strategische Orientierung	343
13.1 Strategische Ausrichtung	344
13.1.1 Ausrichtung am Lebenszyklus	344
13.1.2 Ausrichtung an Portfolios	345
13.1.3 Ausrichtung an Einzigartigkeiten	346
13.1.4 Ausrichtung an Kernkompetenzen	347
13.1.5 Ausrichtung an Programmstrukturen	348
13.2 Suchfeldanalyse	349
13.2.1 Wesentliche Schritte der strategischen Suchfeldanalyse	350
13.2.2 Gap-Analyse	352
13.3 Kompetenzanalyse	353
13.3.1 Kernkompetenzen	353
13.3.2 Marketing Alignment Process (MAP)	354
13.4 Marktforschung im Produktmanagement	359
13.4.1 Methoden der Primärforschung von A bis Z	359
13.4.2 Ausgewählte Methoden der Sekundärforschung	361
13.4.3 Ausgewählte Anwendungsfelder im Innovationsprozess	361
13.4.4 Webbasierte Methoden zur Ideenfindung für die Produktpolitik	366
13.4.5 Die Zukunft der innovations- und produktbezogenen Markt- forschung	373
14 Ideengenerierung	375
14.1 Ideensammlung	376
14.1.1 Impulsgeber für Innovationen	376
14.1.2 Interne Quellen für Produktideen	378
14.1.3 Externe Quellen für Produktideen	378
14.1.4 Kundeneinbindung zur Ideengenerierung	381
14.2 Ideenentwicklung	383
14.2.1 Überblick Kreativitätstechniken	383
14.2.2 Brainstorming	385
14.2.3 Methode 6-3-5 (Brainwriting)	386
14.2.4 Synektik	388
14.2.5 Morphologisches Tableau	389
14.2.6 6-Hüte-Denken	391
14.2.7 Exkurs: Design Thinking	391
14.2.8 Periodensystem der Ideenfindungstechniken	393
14.3 Erfolgsfaktoren der Ideengenerierung	394
14.4 Ideenaufbereitung	394
14.4.1 Ideenerfassung	394
14.4.2 Ideenspeicherung	395
15 Ideenvorauswahl	397
15.1 α -Fehler und β -Fehler	397
15.2 Grobauswahl (Screening)	398
15.3 Feinauswahl (Scoring)	400
15.4 Probleme der Bewertung	403
15.5 Interdependenzen der Folgephasen	404
16 Produktkonzeption	405
16.1 Konzeptentwicklung	406
16.1.1 Das Kano-Modell	406
16.1.2 Lasten- und Pflichtenhefte	408
16.1.3 Wertanalyse	411
16.2 Konzepterprobung	412
16.2.1 Konzepttest	413

16.2.2	Gruppengespräche	415
16.2.3	Konzeptlabor	415
16.2.4	Conjoint-Analyse	415
16.3	Grobkalkulation und Target Costing	417
17	Vermarktungsstrategie	418
17.1	Vorgehensweise bei der Erarbeitung	419
17.2	Bestimmung des Marktprofils	421
17.3	Festlegung der Ziele	422
17.4	Strategie-Chip	425
17.5	Produktpositionierung	428
17.5.1	Positionierungsarten	428
17.5.2	Positionierungsanalyse	432
17.5.3	Positionierungsstrategien	432
17.5.4	Positionierung und Timing	433
17.6	Umsetzungsmaßnahmen und Marketing-Mix-Entscheidungen	436
17.7	Target Pricing	438
17.8	Marketingplan	439
18	Wirtschaftlichkeitsanalyse und Risikobetrachtung	440
18.1	Kosten- und Gewinnschätzung	441
18.2	Vorkalkulation	441
18.3	Umsatzschätzung	442
18.4	Marktanteilsprognose über Positionierung	444
18.5	Methoden der Investitionsrechnung	447
18.5.1	Break-Even-Analyse	447
18.5.2	Kapitalwertmethode	449
18.5.3	Pay-Off-Rechnung (Amortisationsrechnung)	449
18.6	Activity-based Costing	450
18.7	Kostenplanung mit Zero-Base-Budgeting	450
18.8	Rationale Entscheidungsfindung	452
18.9	Risikobetrachtung	458
19	Produktentwicklung	461
19.1	Forschung und Entwicklung	462
19.2	Vorgehensweise bei der Produktentwicklung	463
19.2.1	Konzipieren	464
19.2.2	Entwerfen	465
19.2.3	Ausarbeiten	466
19.3	Projektmanagement	466
19.4	Kostenmanagement und Komplexitätsreduktion	470
19.5	Customer Integration – Anwendung	471
19.6	Grundbegriffe der Entwicklung	476
19.6.1	Simultaneous Engineering	476
19.6.2	Prototyping	479
19.6.3	CAD	483
19.6.4	Finite-Elemente-Methode (FEM)	484
19.6.5	Design	485
19.6.6	Strak	486
19.7	Produkttest	487
19.7.1	Testziele	488
19.7.2	Funktionstest	490
19.7.3	Kundenakzeptanztest	490
19.7.4	Car Clinics	492
19.7.5	Qualitätstest	493
19.7.6	Alpha- und Betatest	493
19.8	Meilensteine der Entwicklung	494
19.9	Mitkalkulation in der Entwicklungsphase	496

20 Produktions- und Prozessentwicklung	497
20.1 Produktionsorganisation	499
20.1.1 Fertigungsorganisation	500
20.1.2 Zeitliche Gliederung des Fertigungsprozesses	501
20.1.3 Grundlegende Ansätze in der Fertigungsgestaltung	501
20.1.4 Virtuelle Fertigungsplanung	503
20.1.5 Traceability in der Produktions- und Prozessentwicklung	504
20.2 Kapazitätsplanung	507
20.3 Produktionsanlauf	508
20.4 Digitale Fabrik und virtuelle Techniken in der Produktions- und Prozessplanung	510
20.4.1 Digitale Fabrikplanung	510
20.4.2 Virtuelle Techniken in den 8 Phasen der Fabrikplanung	515
20.4.3 Virtual und Augmented Reality	518
20.5 Beschaffung und Supply Chain	523
20.5.1 Einordnung des Beschaffungsmanagements	524
20.5.2 Ziele der Beschaffung	525
20.5.3 Arten von Beschaffungsobjekten	526
20.5.4 Güterklassifizierung und Lieferantenzulassung	527
20.5.5 Supply Chain Management	528
20.5.6 Make-or-Buy-Entscheidung	530
20.5.7 Just-in-Time	532
20.6 Meilensteine der Produktions- und Prozessentwicklung	532
20.7 Mitkalkulation in der Produktions- und Prozessentwicklung	532
20.8 Auftragsmanagement und Auslieferung	534
21 Markterprobung	537
21.1 Markterprobung bei Konsumgütern	538
21.1.1 Regionale Testmärkte	538
21.1.2 Testmarktersatzverfahren	539
21.1.3 Storetest	543
21.1.4 Verkaufswellenforschung	544
21.1.5 Vergleich ausgewählter Instrumente zur Markterprobung	544
21.2 Markterprobung bei Investitionsgütern	545
21.2.1 Produkttests durch Anwender	545
21.2.2 Produktpräsentationen	546
21.2.3 Begrenzte Vermarktung	547
21.3 Kalkulation und Preisbildung	547
21.3.1 Ansätze zur Preisbestimmung	547
21.3.2 Preisabfolge im Zeitablauf	550
21.4 Entscheidung über die Markteinführung	552
22 Markteinführung	554
22.1 Timing des Markteintritts	555
22.1.1 Pionierstrategie	556
22.1.2 Folgerstrategie	557
22.2 Bestimmung des Zielmarktes	559
22.3 Analyse der Zielkunden	560
22.3.1 Prozess der Adoption und Diffusion	560
22.3.2 Unterscheidung der Adopterkategorien	562
22.3.3 Festlegung der Zielkunden in der Markteinführungsphase	563
22.4 Einführungs-Marketing-Mix	563
22.5 Customer Relationship Management und Vertrieb	564
22.5.1 Relationship- versus Transaktionsmarketing	565
22.5.2 Aufgabe und Zielsetzung von CRM	566
22.5.3 Umsetzung durch professionelles Vertriebsmanagement	566

22.5.4	Inhalte des Vertriebsmanagements	568
22.6	Markteinführungsplanung	574
22.7	Überwachung der Markteinführung	575
23	Lifecycle-Management	577
23.1	Einflüsse auf den Produktlebenszyklus	578
23.2	Erweiterter Produktlebenszyklus	579
23.2.1	Wachstumsphase	581
23.2.2	Reife- bzw. Sättigungsphase	582
23.2.3	Rückgangsphase	582
23.3	Management im Kundenlebenszyklus	584
23.4	Kundendienstmanagement bei Investitionsgütern	586
23.5	Nachkalkulation und Kostenmanagement	588
23.5.1	Nachkalkulation	588
23.5.2	Wertanalyse	588
23.5.3	Erfahrungskurve	589
23.6	Controlling	590
23.6.1	Kennzahlensysteme zur ganzheitlichen Steuerung	592
23.6.2	Balanced Scorecard zum strategischen Performance-Measurement ..	595
23.6.3	Leistungstreiber im Controlling	597
23.6.4	Strategisches Marketing-Controlling	598
23.6.5	Operatives Marketing-Controlling	604
23.6.6	Controlling und Vertriebsplanung	608
23.7	Werteorientierung im Marketing und Vertrieb	611
23.8	Prozessphasen im Überblick	612
D	Zusammenfassung	615
	Literaturverzeichnis	620
	Stichwortverzeichnis	632