

Werner Pepels

Handbuch

Product Ownership

**Techniken und Instrumente
im ganzheitlichen Produktmarketing**

- A. Produkte am Markt einführen
- B. Marken erfolgreich managen
- C. Produktprogramme steuern
- D. Marktstrategie bewusst gestalten
- E. Erfolgsfaktoren implementieren
- F. Marketing-Mix optimieren

8., komplett überarbeitete und ergänzte Auflage

Duncker & Humblot · Berlin

WERNER PEPELS

Handbuch Product Ownership

Handbuch Product Ownership

Techniken und Instrumente
im ganzheitlichen Produktmarketing

Von

Werner Pepels

8., komplett überarbeitete
und ergänzte 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

© 2024 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Satz: Textforma(r)t Daniela Weiland, Göttingen

Druck: CPI Books GmbH, Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-428-18091-2 (Print)

ISBN 978-3-428-58091-0 (E-Book)

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

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

Vorwort

Das vorliegende Handbuch versieht alle Product Owner und solche, die es werden wollen, mit dem unerlässlichen Rüstzeug für die Bewältigung ihrer vielfältigen und schwierigen Sachaufgaben. Es wendet sich dabei vor allem an Quer- und Neueinsteiger in die Materie zur Ertüchtigung, aber auch an Aufsteiger und Professionals als Update ihres Wissensstands.

Es handelt sich, ganz wichtig, nicht um eine der Publikationen zu agilen Managementmethoden, wie sie zuhauf kursieren, es geht vielmehr um das moderne Management im Produktmarketing. Dabei fallen inhaltliche Aufgaben an wie Produkte am Markt einführen, die Marke erfolgreich managen, Produktprogramme steuern, die Marketingstrategie gestalten, Strukturen und Prozesse implementieren sowie den Marketing-Mix optimieren. Die Voraufgaben erschienen daher noch traditionell unter dem Titel „Produktmanagement“ in den Verlagen Oldenbourg (1–6) und Duncker & Humblot (7).

Der Inhalt dieses Handbuchs folgt dem Ziel des anspruchsvollen Praxisbezugs, d. h. theoretisch fundiert, aber stets umsetzungsorientiert. Er wendet sich damit sowohl an Manager:innen mit betriebswirtschaftlicher, insb. marketingbezogener Ausbildung als auch an solche aus anderen Disziplinen zur Orientierung. Die didaktische Aufbereitung sieht zahlreiche instruktive Abbildungen und Tabellen sowie anschauliche Praxisbeispiele vor.

Dieses Werk konnte nur mit Unterstützung des Verlags Duncker & Humblot entstehen, der Dank gilt namentlich Dr. Andreas Beck, Programmleiter, und Heike Frank, Herstellungsleiterin, sowie Anke Geidel, Production Editor. Da keine Assistenz bzw. Hilfskräfte zur Verfügung standen, gehen alle trotz sorgfältiger Lektorierung verbleibenden Unzulänglichkeiten im Werk allein zulasten des Autors.

Die Nennung von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, insb. Marken/Produkten/Firmen etc. in diesem Werk dient nur der praktischen Veranschaulichung. Die Rechte der jeweiligen Zeicheninhaber werden dabei ausdrücklich respektiert. Verlag und Autor gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung richtig und vollständig sind, ohne dafür jedoch Gewähr zu übernehmen. Der besseren Lesbarkeit halber wird nachfolgend auf eine Genderisierung im Text verzichtet.

Krefeld, im Februar 2024

Werner Pepels

Inhaltsübersicht

A. Produkte am Markt einführen	39
1. Neuprodukte konzipieren	39
1.1 Innovation	39
1.2 Ideenfindung	52
1.3 Forschung und Entwicklung	85
1.4 Marktgängigkeit	109
1.5 Produktbesonderheiten	129
1.6 Produktarten	159
2. Produktelemente nutzen	169
2.1 Packung	169
2.2 Nachhaltigkeit	182
2.3 Kundendienst	191
2.4 Gewerbliche Schutzrechte	196
3. Wirtschaftlichkeit festigen	218
3.1 Budgetierung	218
3.2 Innovationsfinanzierung	229
3.3 Investitionsentscheid	235
3.4 Moderne Kostenanalyse	241
3.5 Gewinnschwellen-Analyse	262
3.6 Effizienzsteigerung	268
B. Marken erfolgreich managen	284
1. Markentechnik einsetzen	284
1.1 Darstellung und Bedeutung der Marke	284
1.2 Markenentwicklung	298
1.3 Markenzielung	310
1.4 Markenpositionierung	329
1.5 Markenereignisse	345

2. Markenarchitekturen konfigurieren	350
2.1 Horizontale Markentypen	350
2.2 Vertikale Markentypen	374
2.3 Absenderbezogene Markentypen	386
3. Marken sicher führen	424
3.1 Marktstellung	424
3.2 Marktverhalten	437
3.3 Markterfassung	440
4. Marken schützen	444
4.1 Markenwert	444
4.2 Markenangriffe	466
4.3 Schutzrechte an Marken	481
C. Produktprogramme souverän steuern	494
1. Programme strukturieren	494
2. Programme analysieren	498
2.1 Marktfeld-Abklärung	498
2.2 Einfache Analyseverfahren	542
2.3 Komplexe Analyseverfahren	558
2.4 Portfolio-Analysen	567
3. Programme dimensionieren	603
3.1 Programmbreite	603
3.2 Programmtiefe	629
3.3 Programmaustausch	654
3.4 Produktpflege	679
3.5 Betriebsdiversifizierung	686
D. Marktstrategie bewusst gestalten	707
1. Strategiebegriff klären	707
2. Programmziele festlegen	710
2.1 Formale Zieldimensionen	710
2.2 Materielle Zieldimensionen	714
2.3 Zielbildungsverfahren	738

3. Marktfeld bestimmen	747
3.1 Strategische Lücke	747
3.2 Marktdurchdringung	752
3.3 Markterweiterung	759
3.4 Programmiererweiterung	766
4. Wettbewerbsstellung behaupten	774
4.1 Konkurrenzpolarisierung	774
4.2 Marktspezialisierung	782
4.3 Konkurrenzposition	785
4.4 Wettbewerbsdynamik	799
5. Strategien konzipieren	818
5.1 Auswertungsverfahren	818
5.2 Erkenntnisse des PIMS-Projekts	825
5.3 Peters/Waterman-Ansatz	830
E. Erfolgsfaktoren implementieren	835
1. Planung fundieren	835
1.1 Planungsrahmen	835
1.2 Entscheidung	854
1.3 Organisation	872
1.4 Führung	897
1.5 Überprüfung	907
1.6 Kontrolle	915
2. Betriebliche Prozesse lenken	931
2.1 Geschäftsprozess	931
2.2 Prozesssteuerung	934
2.3 Business Process Reengineering	937
2.4 Wertkette als Denkmodell	941
3. Vorprodukte einkaufen	959
3.1 Transaktionsphasen im Einkaufsprozess	959
3.2 Entscheidungen im Organisationalen Einkauf	976
4. Produktfertigung rationalisieren	980

4.1	Fertigungsinput	980
4.2	Fertigungsthroughput	981
4.3	Fertigungsoutput	985
4.4	Fertigungspotenziale	987
4.5	Materialwirtschaft	997
5.	Untadelige Produktqualität erzeugen	1000
5.1	Leitlinien der Qualitätsüberzeugung	1000
5.2	Qualitätsproduktion	1008
5.3	Normenzertifizierung	1041
5.4	Qualitätsauszeichnungen	1043
F.	Marketing-Mix optimieren	1051
1.	Auskömmliche Preise erzielen	1051
1.1	Bedeutung des Preises	1051
1.2	Preis-Leistungs-Verhältnis	1053
1.3	Beeinflussung der Kaufwahrscheinlichkeit	1055
1.4	Wettbewerbsorientierte Preisgestaltung	1058
1.5	Nachfrageorientierte Preisgestaltung	1063
1.6	Betriebszielorientierte Preisgestaltung	1071
1.7	Administrierte Preissetzung	1096
1.8	Kostenorientierte Preissetzung	1097
2.	Leistungen monetarisieren	1104
2.1	Erlösarten	1104
2.2	Haupterlöse	1106
2.3	Nebenerlöse	1108
2.4	Erlösschmälerungen	1112
2.5	Preisnachlässe	1121
2.6	Erlösstellen	1125
2.7	Erlösträger	1126
3.	Kommunikation treffend gestalten	1132
3.1	Bestimmung des Kommunikationsobjekts	1132
3.2	Bestimmung von Kommunikationszeitraum und -gebiet	1133

3.3 Kreative Umsetzung	1135
3.4 Einsatz von Medien	1140
3.5 Ausprägungen der Online-Medien	1153
4. Werbeeffizienz messen	1159
4.1 Begrifflichkeiten	1159
4.2 Signalkontakt	1161
4.3 Informationserwerb	1162
4.4 Inhaltsverständnis	1164
4.5 Gedächtnisleistung	1169
4.6 Kritische Würdigung	1171
5. Distribution aufsetzen	1174
5.1 Absatzkanaldesign	1174
5.2 Absatzmittlereinbindung	1182
6. E-Commerce konfigurieren	1189
6.1 Einteilungen	1189
6.2 Onlinekanalbreite	1191
6.3 Onlinekanaltiefe	1193
Literaturhinweise	1205
Abkürzungsverzeichnis	1217
Stichwortverzeichnis	1219

Inhaltsverzeichnis

A. Produkte am Markt einführen	39
1. Neuprodukte konzipieren	39
1.1 Innovation	39
1.1.1 Innovationsarten	40
1.1.2 Innovationsneigung	42
1.1.2.1 Pionier	42
1.1.2.2 Früher Folger	47
1.1.2.3 Modifikator	49
1.1.2.4 Nachzügler	51
1.2 Ideenfindung	52
1.2.1 Ideenquellen	53
1.2.2 Kreativitätstechniken	57
1.2.2.1 Anforderungen an Kreativität	57
1.2.2.2 Logisch-diskursive Verfahren	59
1.2.2.2.1 Morphologischer Kasten	59
1.2.2.2.2 Funktional-Analyse	61
1.2.2.2.3 Verwandte Verfahren	62
1.2.2.3 Intuitiv-laterale Verfahren	63
1.2.2.3.1 Brainstorming	63
1.2.2.3.2 Methode 6 3 5	66
1.2.2.3.3 Synektik	69
1.2.2.3.4 Bionik	72
1.2.2.3.5 Sonstige Verfahren	74
1.2.2.4 Systematisch-adaptive Verfahren	76
1.2.2.4.1 Eigenschaftsliste	76
1.2.2.4.2 Fragenkatalog	77
1.2.2.4.3 Mind Map/Metaplan	79
1.2.2.4.4 Crowdsourcing	80
1.2.2.4.5 Design Thinking	81
1.2.3 Ideenauswertung	81
1.3 Forschung und Entwicklung	85
1.3.1 Technischer Fortschritt	85

1.3.2	Rahmen des FuE-Managements	90
1.3.2.1	Parameter	90
1.3.2.2	Trägerschaft	93
1.3.2.3	Risiken	96
1.3.3	Technologieentwicklung	97
1.3.4	Technologielebenszyklus	100
1.3.5	Technologiebewertung	102
1.3.6	FuE-Portfolio-Analysen	104
1.3.7	Technologieführerschaft	107
1.4	Marktgängigkeit	109
1.4.1	Produkttestverfahren	109
1.4.1.1	Testelemente	109
1.4.1.2	Experimentelle Verfahren	110
1.4.2	Absatzprognosen	115
1.4.2.1	Intuitive Verfahren	115
1.4.2.2	Systematische Verfahren	120
1.4.2.2.1	Grundlagen	120
1.4.2.2.2	Deskriptive Prognose	122
1.4.2.2.3	Analytische Prognose	125
1.4.2.2.4	Praxeologische Ansätze	128
1.5	Produktbesonderheiten	129
1.5.1	Industriegüter	130
1.5.1.1	Begriffsabgrenzung	130
1.5.1.2	Marktkennzeichen	131
1.5.1.3	Vermarktungsobjekte	134
1.5.1.3.1	Rohstoffe	134
1.5.1.3.2	Systeme	136
1.5.1.3.3	Anlagen	138
1.5.1.3.4	Produkte	142
1.5.1.3.5	Sonstige Marktobjekte	144
1.5.2	Dienstleistungen	145
1.5.2.1	Begriffsabgrenzung	145
1.5.2.2	Kennzeichen	147
1.5.2.2.1	Immaterialität	147
1.5.2.2.2	Externer Faktor	149
1.5.2.2.3	Individualität	149
1.5.3	Digitale Leistungen	151
1.5.3.1	Angebot	151
1.5.3.2	Verfügbarkeit	154

1.5.3.3 Preisbildung	155
1.5.3.4 Kontaktierung	157
1.5.4 Wissensleistungen	158
1.6 Produktarten	159
2. Produktelemente nutzen	169
2.1 Packung	169
2.1.1 Begriffsabgrenzung	169
2.1.2 Packungsfunktionen	173
2.1.2.1 Rationalisierung	173
2.1.2.2 Kommunikation	175
2.1.2.3 Verwendungserleichterung	176
2.1.3 Packungsansprüche	176
2.1.4 Entsorgungsansprüche	177
2.1.4.1 Verpackungsgesetz	177
2.1.4.2 „Grüner Punkt“	180
2.2 Nachhaltigkeit	182
2.2.1 Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens	182
2.2.2 Kreislaufwirtschaft	183
2.2.3 Maßnahmenrahmen	187
2.3 Kundendienst	191
2.4 Gewerbliche Schutzrechte	196
2.4.1 Schutzrechtspolitik	197
2.4.2 Patentschutz	200
2.4.3 Gebrauchsmusterschutz	203
2.4.4 Geschmacksmusterschutz	204
2.4.5 Urheberrechtsschutz und andere Schutzarten	205
2.4.6 Technischer Verbraucherschutz	206
2.4.6.1 Produkthaftung	206
2.4.6.2 Produzentenhaftung	209
2.4.6.3 Produktsicherheit	211
3. Wirtschaftlichkeit festigen	218
3.1 Budgetierung	218
3.1.1 Budgetsystem	218
3.1.2 Budgetierungsverfahren	219
3.1.3 Rechenrichtung	222
3.1.4 Zeitperspektive und -dauer	223
3.1.5 Zero Base Budgeting	224

3.2 Innovationsfinanzierung	229
3.2.1 Herkömmliche Lösungen	229
3.2.2 Neuartige Lösungen	231
3.2.3 Finanzierungsphasen	233
3.3 Investitionsentscheid	235
3.3.1 Statische Rechenverfahren	236
3.3.2 Dynamische Rechenverfahren	238
3.4 Moderne Kostenanalyse	241
3.4.1 Prozesskostenrechnung	241
3.4.1.1 Darstellung	241
3.4.1.2 Anwendung	244
3.4.2 Zielkostenrechnung	246
3.4.2.1 Darstellung	246
3.4.2.2 Anwendung	252
3.4.3 Lebenszyklus-Kostenrechnung	256
3.4.4 Sonstige Kostenrechnungsverfahren	259
3.5 Gewinnschwellen-Analyse	262
3.5.1 Darstellung	262
3.5.2 Kritische Würdigung	266
3.6 Effizienzsteigerung	268
3.6.1 Wertanalyse	269
3.6.2 Gemeinkosten-Wertanalyse	272
3.6.3 Benchmarking	275
3.6.3.1 Konzept	275
3.6.3.2 Formen	276
3.6.3.3 Umsetzung	280
B. Marken erfolgreich managen	284
1. Markentechnik einsetzen	284
1.1 Darstellung und Bedeutung der Marke	284
1.1.1 Markenphänomen	284
1.1.2 Markeninhalte	288
1.1.3 Markeneigenschaften	293
1.1.4 Markenfunktionen	295
1.2 Markenentwicklung	298
1.2.1 Namensgebung	298
1.2.2 Einflussfaktoren	302
1.2.3 Markenpersönlichkeit	304

1.3 Markenzielung	310
1.3.1 Demografische Merkmale	310
1.3.2 Psychografische Merkmale	312
1.3.3 Soziografische Merkmale	317
1.3.4 Typologien	320
1.3.5 Personas	326
1.3.6 Multiple Zielgruppen	327
1.4 Markenpositionierung	329
1.4.1 Verfahrensstufen	329
1.4.2 Positionierungsanlässe	333
1.4.3 Positionierungsrichtung	335
1.4.4 Positioning Statement	342
1.4.5 Positionierungsanforderungen	344
1.5 Markenereignisse	345
1.5.1 Markenablösung	345
1.5.2 Markenverkauf	348
2. Markenarchitekturen konfigurieren	350
2.1 Horizontale Markentypen	350
2.1.1 Markenbreite	351
2.1.1.1 Einzelmarke	351
2.1.1.2 Mehrmarken	353
2.1.2 Markentiefe	356
2.1.2.1 Monomärke	356
2.1.2.2 Rangemarken	357
2.1.3 Markenvielfalt	362
2.1.3.1 Solitärmarke	362
2.1.3.2 Multimarken	364
2.1.4 Markenidentität	369
2.1.4.1 Dachmarke	369
2.1.4.2 Singulärmarken	371
2.1.5 Kombinationen	373
2.2 Vertikale Markentypen	374
2.2.1 Erstmarke	375
2.2.2 Markenaufwertung	376
2.2.2.1 Premiummarke	376
2.2.2.2 Luxusmarke	377
2.2.3 Markenabstufung	381

2.2.3.1	Zweitmarke	381
2.2.3.2	Drittmarke	382
2.2.4	Gattungsware	383
2.3	Absenderbezogene Markentypen	386
2.3.1	Markenhalter	387
2.3.1.1	Herstellermarke	387
2.3.1.2	Handelsmarke	387
2.3.2	Markenumfang	393
2.3.2.1	Individualmarke	393
2.3.2.2	Kollektivmarke	393
2.3.3	Markenreichweite	396
2.3.3.1	Fertigproduktmarke	396
2.3.3.2	Vorproduktmarke	397
2.3.4	Markendiversifikation	401
2.3.4.1	Transfermarke	401
2.3.4.1.1	Hauptnutzung	401
2.3.4.1.2	Nebennutzung	405
2.3.4.2	Lizenzmarke	406
2.3.4.2.1	Begriff	406
2.3.4.2.2	Arten	409
2.3.4.2.3	Formen	412
2.3.4.2.4	Kritische Würdigung	415
2.3.4.2.5	Lizenzmittler	416
2.3.5	Markengebiet	418
2.3.5.1	Intranationale Verbreitung	418
2.3.5.2	Supranationale Verbreitung	419
2.3.6	Markenverbund	420
2.3.6.1	Systemmarke	420
2.3.6.2	Geschäftsstättenmarke	421
3.	Marken sicher führen	424
3.1	Marktstellung	424
3.1.1	Markenanhänger	424
3.1.2	Markenherausforderer	428
3.1.3	Markenmitläufer	432
3.1.4	Markennischenanbieter	434
3.2	Optionen des Marktverhaltens	437
3.3	Markterfassung	440

3.3.1 Dimensionen	440
3.3.2 Kritische Würdigung	442
4. Marken schützen	444
4.1 Markenwert	444
4.1.1 Begriffsbestimmungen	445
4.1.2 Messkriterien	447
4.1.3 Darlegungsanlässe	449
4.1.4 Markenwertmodelle	452
4.1.4.1 Kommerzielle Messprodukte	452
4.1.4.2 Wissenschaftliche Ansätze	454
4.1.5 Markenstärkemodelle	456
4.1.5.1 Kommerzielle Messprodukte	456
4.1.5.2 Wissenschaftliche Ansätze	457
4.1.6 Kombinationsmodelle	458
4.1.6.1 Kommerzielle Messprodukte	458
4.1.6.2 Wissenschaftliche Ansätze	462
4.1.7 Markenkernprodukte	463
4.1.8 Kritische Würdigung	465
4.2 Markenangriffe	466
4.2.1 Interne Markenschäden	467
4.2.2 Externe Markenschäden	470
4.2.2.1 Piraterie	470
4.2.2.2 Spionage	477
4.2.2.3 Erpressung	479
4.3 Schutzrechte an Marken	481
4.3.1 Modalitäten	481
4.3.2 Entstehung	483
4.3.3 Gesetzliche Grundlage	485
4.3.4 Schutzrechtsmanagement	492
C. Produktprogramme souverän steuern	494
1. Programme strukturieren	494
2. Programme analysieren	498
2.1 Marktfeld-Abklärung	498
2.1.1 Kernkompetenz	498
2.1.2 Geschäftsmodell	503
2.1.3 Branchenstruktur	510

2.1.3.1	Lieferanten	510
2.1.3.2	Abnehmer	513
2.1.3.3	Substitutionsgutanbieter	514
2.1.3.4	Potenzielle Konkurrenten	516
2.1.3.5	Aktuelle Konkurrenten	517
2.1.4	Strategisches Geschäftsfeld	520
2.1.5	Strategische Gruppe	526
2.1.5.1	Konzept	526
2.1.5.2	Dominanz in der Gruppe	530
2.1.5.3	Wechsel in eine günstigere Gruppe	531
2.1.5.4	Gründung einer neuen Gruppe	532
2.1.5.5	Stärkung der eigenen Gruppe	536
2.1.6	Strategische Geschäftseinheit	538
2.2	Einfache Analyseverfahren	542
2.2.1	Struktur-Analyse	542
2.2.1.1	Umsatzanteils-Diagramm	542
2.2.1.2	Altersquerschnitts-Diagramm	545
2.2.2	Umfeld-Analyse	546
2.2.3	Ressourcen-Analyse	550
2.2.4	Potenzial-Analyse	552
2.2.5	Abweichungs-Analyse	553
2.2.6	Engpass-Analyse	555
2.2.7	Profit Pool-Analyse	557
2.3	Komplexe Analyseverfahren	558
2.3.1	Space-Analyse	558
2.3.2	Lebenszyklus-Analyse	562
2.3.2.1	Phasen	562
2.3.2.2	Kritische Würdigung	566
2.4	Portfolio-Analysen	567
2.4.1	Portfolio-Vorläufer	567
2.4.1.1	Drucker-Matrix	567
2.4.1.2	Stärken-Schwächen-Profil	570
2.4.1.3	Chancen-Risiken-Analyse	573
2.4.1.4	SWOT-Tableau	574
2.4.1.5	TOWS-Matrix	576
2.4.2	Vier-Felder-Portfolio	578
2.4.2.1	Darstellung	578
2.4.2.2	Konsequenzen	581

2.4.2.3 Kritische Würdigung	584
2.4.3 Neun-Felder-Portfolio	586
2.4.3.1 Darstellung	586
2.4.3.2 Konsequenzen	588
2.4.3.3 Kritische Würdigung	592
2.4.4 Sonstige Portfolio-Ansätze	593
2.4.5 Gesamtbewertung	596
2.4.6 Neues BCG-Portfolio	597
2.4.7 Ziel-Portfolio	600
3. Programme dimensionieren	603
3.1 Programmbreite	603
3.1.1 Programmproliferierung	604
3.1.1.1 Homogene Proliferierung	604
3.1.1.2 Heterogene Proliferierung	609
3.1.2 Programmunifizierung	610
3.1.2.1 Inhalt	610
3.1.2.2 Größeneffekte der Produktion	611
3.1.2.2.1 Statischer Größeneffekt	611
3.1.2.2.2 Dynamischer Größeneffekt	613
3.1.2.2.3 Kritische Würdigung	619
3.1.2.3 Komplexitätsbeherrschung	621
3.1.2.4 Mass Customization	625
3.2 Programmtiefe	629
3.2.1 Programmdifferenzierung	630
3.2.1.1 Inhalt	630
3.2.1.2 Marktsegmentierung	634
3.2.1.2.1 Inhalt	634
3.2.1.2.2 Voraussetzungen	639
3.2.1.3 Produktbündelung	641
3.2.2 Programmstandardisierung	647
3.2.2.1 Baukastenprinzip	647
3.2.2.2 Produktionsprogramm	650
3.2.2.3 Eigenfertigung vs. Fremdbezug	651
3.3 Programmaustausch	654
3.3.1 Neuproduktplatzierung	655
3.3.1.1 Einführungsprozess	655
3.3.1.2 Einführungstiming	656
3.3.1.3 Markterwartungen	658

3.3.2 Bestandsprodukteliminierung	659
3.3.2.1 Kriterien	659
3.3.2.2 Abfolgen	663
3.3.2.3 Verbundeffekte	664
3.3.2.4 Identifikation	667
3.3.3 Programmvariation	668
3.3.3.1 Veränderungsstufen	668
3.3.3.2 Veränderungsrichtung	674
3.4 Produktpflege	679
3.4.1 Produktform	679
3.4.2 Produktgrafik	681
3.4.3 Produktduft	683
3.4.4 Produktsound	685
3.5 Betriebsdiversifizierung	686
3.5.1 Inhalte	687
3.5.2 Kritische Würdigung	690
3.5.3 Marktbarrieren	692
3.5.3.1 Markteintrittsschranken	692
3.5.3.2 Marktaustrittsschranken	696
3.5.3.3 Programmumfang	698
3.5.4 Business Migration	699
3.5.5 Umsetzungsformen	703
3.5.5.1 Kooperation	703
3.5.5.2 Portfolio-Investment	704
D. Marktstrategie bewusst gestalten	707
1. Strategiebegriff klären	707
2. Programmziele festlegen	710
2.1 Formale Zieldimensionen	710
2.2 Materielle Zieldimensionen	714
2.2.1 Purpose	714
2.2.2 Mission	717
2.2.3 Unternehmenskultur	719
2.2.3.1 Konstrukterklärung	719
2.2.3.2 Kritische Würdigung	723
2.2.3.3 Kultureller Wandel	726
2.2.3.4 Unternehmensleitsätze	728

2.3 Zielbildungsverfahren	738
2.3.1 Nutzwert-Analyse	738
2.3.2 AHP-Analyse	741
2.3.3 Netzwerk-Analyse	744
3. Marktfeld bestimmen	747
3.1 Strategische Lücke	747
3.1.1 Darstellung	747
3.1.2 Kritische Würdigung	750
3.2 Marktdurchdringung	752
3.2.1 Intensitätssteigerung	752
3.2.2 Erhöhung des Kundenlieferanteils	754
3.2.3 Aktivierung seitheriger Nichtkäufer	755
3.2.4 Kundenrückgewinnung	756
3.2.5 Bundling/Unbundling bestehender Produkte	757
3.2.6 Set-Alternative	759
3.3 Markterweiterung	759
3.3.1 Up Selling	760
3.3.2 Cross Selling	761
3.3.3 Gebietsausdehnung	762
3.3.4 Präsenzstreckung	763
3.3.5 Konkurrenzverdrängung	763
3.3.6 Kategoriewechsel	764
3.4 Programmerweiterung	766
3.4.1 Produktwandel	766
3.4.2 Problemweckung	767
3.4.3 Zusatzverkäufe	769
3.4.4 Komplementärprodukte	770
3.4.5 Wachstumspartizipation	771
3.4.6 Marktschaffung	772
4. Wettbewerbsstellung behaupten	774
4.1 Konkurrenzpolarisierung	774
4.1.1 Marktstimulierung	775
4.1.2 Präferenz-Position	777
4.1.3 Preis-Mengen-Position	780
4.2 Marktspezialisierung	782
4.3 Konkurrenzposition	785

4.3.1 Dimensionen	785
4.3.2 Generalisierungsposition	787
4.3.3 Involvierungsposition	790
4.3.4 Individualisierungsposition	793
4.3.5 Spezialisierungsposition	796
4.4 Wettbewerbsdynamik	799
4.4.1 Outpacing-Konzept	799
4.4.2 Hyper Competition-Konzept	802
4.4.3 Blue Ocean-Konzept	804
4.4.4 Strategisches Spielbrett	807
4.4.5 Erweiterte Konkurrenzvorteils-Matrix	815
5. Strategien konzipieren	818
5.1 Auswertungsverfahren	818
5.2 Erkenntnisse des PIMS-Projekts	825
5.2.1 Untersuchungsanlage	825
5.2.2 Kritische Würdigung	828
5.3 Peters/Waterman-Ansatz	830
E. Erfolgsfaktoren implementieren	835
1. Planung fundieren	835
1.1 Planungsrahmen	835
1.1.1 Planungsarten	837
1.1.2 Planungstechniken	840
1.1.2.1 Netzplantechnik	840
1.1.2.2 Sonstige Planungstechniken	845
1.1.2.3 Optimierungstechniken	852
1.2 Entscheidung	854
1.2.1 Informationsbasis	855
1.2.2 Datenbasierung	859
1.2.3 Wissensbasierung	861
1.2.4 Regelbasierung	863
1.3 Organisation	872
1.3.1 Aufbauorganisation	873
1.3.1.1 Spezialisierung	873
1.3.1.2 Konfiguration	875
1.3.1.3 Koordination	879
1.3.2 Ablauforganisation	884

1.3.2.1	Projektorganisation	884
1.3.2.2	„Atmende“ Organisation	885
1.3.2.3	Agiles Projektmanagement	887
1.3.2.4	Product Ownership	889
1.3.3	Stellenplanung	895
1.4	Führung	897
1.4.1	Willensbildung und -durchsetzung	897
1.4.2	Führungsprinzipien	900
1.4.3	Personaleinsatz	903
1.5	Überprüfung	907
1.5.1	Auditing	907
1.5.2	Resilienz	910
1.5.2.1	Krisenbewusstsein	910
1.5.2.2	Prävention	911
1.5.2.3	Erfassung und Auswertung	914
1.6	Kontrolle	915
1.6.1	Schlüsselkennzahlen	916
1.6.2	Einzelkennzahlen	919
1.6.3	Kennzahlensysteme	925
2.	Betriebliche Prozesse lenken	931
2.1	Geschäftsprozess	931
2.2	Prozesssteuerung	934
2.3	Business Process Reengineering	937
2.4	Wertkette als Denkmodell	941
2.4.1	Modellierung	941
2.4.2	Wertkettenstruktur	945
2.4.3	Wertkettengliederung	948
2.4.4	Wertkettenspanne	951
2.4.4.1	Wertkettenverlängerung	951
2.4.4.2	Wertkettenkürzung	953
2.4.5	Wertkettenverschränkung	956
3.	Vorprodukte einkaufen	959
3.1	Transaktionsphasen im Einkaufsprozess	959
3.1.1	Initialisierung	960
3.1.2	Problembeschreibung	962
3.1.3	Einkaufsquellentaktik	964
3.1.4	Anfragenerstellung	966

3.1.5	Angeboteinholung	967
3.1.6	Angebotsbewertung	968
3.1.7	Lieferantenauswahl	971
3.1.8	Bestellverfahren	972
3.1.9	Einkaufsabwicklung	973
3.2	Entscheidungen im Organisationalen Einkauf	976
4.	Produktfertigung rationalisieren	980
4.1	Fertigungsinput	980
4.2	Fertigungsthroughput	981
4.3	Fertigungsoutput	985
4.4	Fertigungspotenziale	987
4.4.1	Anlageneinsatz	987
4.4.2	Kapazitätsnutzung	988
4.4.3	Produktionsverschlangung	991
4.4.4	Fertigungsabläufe	992
4.4.5	Fertigungslayout	995
4.5	Materialwirtschaft	997
5.	Untadelige Produktqualität erzeugen	1000
5.1	Leitlinien der Qualitätsüberzeugung	1000
5.1.1	Qualitätsbegriff	1000
5.1.2	Total Quality Management	1003
5.1.2.1	Konzept	1004
5.1.2.2	Umsetzung	1005
5.2	Qualitätsproduktion	1008
5.2.1	PDCA-Zyklus	1008
5.2.2	Qualitätszirkel	1010
5.2.3	Quality Function Deployment	1011
5.2.4	Statistische Mess- und Prüfverfahren	1017
5.2.4.1	Versuchsplanung	1017
5.2.4.2	Prozessregelung	1019
5.2.4.3	Versuchsanlage	1021
5.2.5	Fehlervermeidung	1024
5.2.5.1	Null-Fehler-Produktion	1024
5.2.5.2	Fehler-Eintritts- und -Einfluss-Analyse	1026
5.2.5.3	Fehlerkosten	1030
5.2.6	Qualitätswerkzeuge	1032
5.2.7	Managementwerkzeuge	1039

5.3 Normenzertifizierung	1041
5.4 Qualitätsauszeichnungen	1043
F. Marketing-Mix optimieren	1051
1. Auskömmliche Preise erzielen	1051
1.1 Bedeutung des Preises	1051
1.2 Preis-Leistungs-Verhältnis	1053
1.3 Beeinflussung der Kaufwahrscheinlichkeit	1055
1.4 Wettbewerbsorientierte Preisgestaltung	1058
1.4.1 Preiselastizitäten als Kenngrößen	1058
1.4.2 Preisführerschaft und -folgerschaft	1062
1.5 Nachfrageorientierte Preisgestaltung	1063
1.5.1 Preisinteresse	1064
1.5.2 Hybrides Kaufverhalten	1065
1.5.3 Nachfrage- und Einkommenseffekte	1067
1.5.4 Kaufkraft als Preisbasis	1068
1.6 Betriebszielorientierte Preisgestaltung	1071
1.6.1 Elemente	1071
1.6.2 Leitlinien im Zeitablauf	1072
1.6.2.1 Preiskonstanz	1072
1.6.2.1.1 Prämienpreissetzung	1072
1.6.2.1.2 Diskontpreissetzung	1074
1.6.2.2 Preisvariation	1076
1.6.2.2.1 Penetrationspreissetzung	1076
1.6.2.2.2 Abschöpfungspreissetzung	1078
1.6.2.2.3 Aktionspreissetzung	1079
1.6.3 Preisinnovation	1082
1.6.4 Verringerung der Preistransparenz	1085
1.6.4.1 Preisdifferenzierung	1085
1.6.4.2 Preisbaukästen	1088
1.6.4.3 Preisbündel	1090
1.6.4.4 Yield Management	1091
1.6.5 Interne Steuerungsfunktion des Preises	1092
1.6.5.1 Preispolitischer Ausgleich	1092
1.6.5.2 Lenkpreise	1093
1.6.5.3 Marktstörungen	1095
1.7 Administrierte Preissetzung	1096

1.8	Kostenorientierte Preissetzung	1097
1.8.1	Systematik	1097
1.8.2	Vollkostenkalkulation	1099
1.8.3	Teilkostenkalkulation	1101
2.	Leistungen monetarisieren	1104
2.1	Erlösarten	1104
2.2	Haupterlöse	1106
2.3	Nebenerlöse	1108
2.3.1	Zusatzleistungen	1109
2.3.2	Preiszuschläge	1110
2.4	Erlösschmälerungen	1112
2.4.1	Kontraktabweichungen	1113
2.4.2	Gegenleistungsabweichungen	1118
2.5	Preisnachlässe	1121
2.6	Erlösstellen	1125
2.7	Erlösträger	1126
2.7.1	Statische Kundenwertermittlung	1126
2.7.2	Dynamische Kundenwertermittlung	1129
2.7.3	Maßnahmen zur Kundenwertsteigerung	1130
3.	Kommunikation treffend gestalten	1132
3.1	Bestimmung des Kommunikationsobjekts	1132
3.2	Bestimmung von Kommunikationszeitraum und -gebiet	1133
3.3	Kreative Umsetzung	1135
3.4	Einsatz von Medien	1140
3.4.1	Instrumente	1141
3.4.2	Nutzung klassischer Medien	1142
3.4.2.1	Printmedien mit Anzeigen	1142
3.4.2.2	Elektronikmedien mit Spots	1145
3.4.2.3	Outdoormedien mit Plakaten	1147
3.4.3	Nutzung Nicht-klassischer Medien	1149
3.4.3.1	Ausprägungen der Schauwerbung	1149
3.4.3.2	Ausprägungen der Öffentlichkeitsarbeit	1150
3.4.3.3	Ausprägungen der Direktwerbung	1151
3.5	Ausprägungen der Online-Medien	1153
3.5.1	Web 1.0-Medien	1154
3.5.2	Web 2.0-Medien	1156

4. Werbeeffizienz messen	1159
4.1 Begrifflichkeiten	1159
4.2 Signalkontakt	1161
4.3 Informationserwerb	1162
4.4 Inhaltsverständnis	1164
4.4.1 Verbale Verfahren	1164
4.4.2 Apparative Verfahren	1166
4.5 Gedächtnisleistung	1169
4.6 Kritische Würdigung	1171
4.6.1 Probleme bei der Vormessung	1171
4.6.2 Probleme bei der Nachmessung	1172
5. Distribution aufsetzen	1174
5.1 Absatzkanaldesign	1174
5.1.1 Akteure im Absatzkanal	1174
5.1.2 Absatzkanalbreite	1175
5.1.3 Absatzkanaltiefe	1176
5.1.4 Absatzkanalstruktur	1178
5.1.5 Absatzmethode	1180
5.2 Absatzmittlereinbindung	1182
5.2.1 Funktionen	1182
5.2.2 Handelsstufen	1183
5.2.3 Handelserfolg	1185
6. E-Commerce konfigurieren	1189
6.1 Einteilungen	1189
6.2 Onlinekanalbreite	1191
6.3 Onlinekanaltiefe	1193
6.3.1 Nullstufiger Direktabsatz	1193
6.3.2 Halbstufiger Direktabsatz	1196
6.3.3 Indirektabsatz	1203
Literaturhinweise	1205
Abkürzungsverzeichnis	1217
Stichwortverzeichnis	1219

Abbildungsverzeichnis

Abbildung A1: Innovationsarten	40
Abbildung A2: Innovationsneigung	43
Abbildung A3: Ideenquellen	53
Abbildung A4: Kreativitätstechniken	58
Abbildung A5: Morphologischer Kasten (Beispiel)	59
Abbildung A6: Methode 6 3 5 (Beispiel)	66
Abbildung A7: Ablauf einer Synektiksitung	69
Abbildung A8: Phasen der Forschung und Entwicklung	85
Abbildung A9: Elemente des FuE-Managements	90
Abbildung A10: Technologieportfolio	105
Abbildung A11: Innovationsportfolio	107
Abbildung A12: Testmarktauswertung (Beispiel)	112
Abbildung A13: Systematische Prognosen	121
Abbildung A14: Verfahren der kurzfristigen Prognose	122
Abbildung A15: Verfahren der langfristigen Prognose	124
Abbildung A16: Verfahren der analytischen Prognose	126
Abbildung A17: Arten des Industriegütergeschäfts	134
Abbildung A18: Digitalprodukte (Beispiele)	153
Abbildung A19: Gütereinteilung	161
Abbildung A20: Produkteigenschaften (vierdimensional)	165
Abbildung A21: Packungsfunktionen	173
Abbildung A22: Entsorgungsoptionen	183
Abbildung A23: Stellgrößen für den Kundendienst (KD)	192
Abbildung A24: Arten Gewerblicher Schutzrechte	200
Abbildung A25: Schema der Produkthaftung	207
Abbildung A26: Budgetierungsverfahren	220
Abbildung A27: Zero Base Budgeting (Prinzip)	226
Abbildung A28: Innovationsfinanzierung	229
Abbildung A29: Investitionsrechenverfahren	235
Abbildung A30: Moderne Kostenanalyse	241
Abbildung A31: Ansätze zur Zielkostenbestimmung	247
Abbildung A32: Prinzip des Target Costing (Subtraktionsmethode)	248

Abbildung A33: Value Control Chart (Prinzip)	255
Abbildung A34: Gewinnschwellen-Analyse	263
Abbildung A35: Formen des Externen Benchmarking	277
Abbildung B1: Markeninhalte	289
Abbildung B2: Markeneigenschaften	293
Abbildung B3: Kriterien zur Markensegmentierung	310
Abbildung B4: Typologie Sozialer Milieus	321
Abbildung B5: Roper Consumer Styles	323
Abbildung B6: Struktogramm/Schirm-MacLean	325
Abbildung B7: Persona-Beispiel	326
Abbildung B8: Verfahrensstufen der Positionierung	329
Abbildung B9: Vier- und multidimensionale Mappings	330
Abbildung B10: Mapping mit Idealposition	331
Abbildung B11: Mapping mit Idealposition und Realpositionen	332
Abbildung B12: Idealpunkt- und Idealvektormodell	332
Abbildung B13: Elemente der Positionsbestimmung	335
Abbildung B14: Horizontale Markentypen	351
Abbildung B15: Vertikale Markentypen	375
Abbildung B16: Absenderbezogene Markentypen	386
Abbildung B17: Arten der Markenlizenzierung	409
Abbildung B18: Anwendungen der Systemmarke	420
Abbildung B19: Optionen der Marktstellung	424
Abbildung B20: Optionen des Markenherausforderers	430
Abbildung B21: Optionen des Marktverhaltens	437
Abbildung B22: Markterfassung	440
Abbildung B23: Elemente des Markenschutzes	444
Abbildung B24: Markenwert-Ranking international 2024	451
Abbildung B25: Übersicht verbreiteter Markenwertmodelle	453
Abbildung B26: Markenangriffe	470
Abbildung C1: Programmstrukturierung	495
Abbildung C2: Marktorientierung vs. Ressourcenorientierung	497
Abbildung C3: Wettbewerbsvorteils-Kundennutzen-Matrix	500
Abbildung C4: Elemente des Geschäftsmodells	504
Abbildung C5: Elemente der Verhandlungsmacht	511
Abbildung C6: Lieferantenmacht	511
Abbildung C7: Abnehmermacht	513
Abbildung C8: Substitutionsmacht	514
Abbildung C9: Potenzielle Konkurrenzmacht	516

Abbildung C10: Aktuelle Konkurrenzmacht	517
Abbildung C11: Ausgewählte Konzepte zur Abgrenzung des Strategischen Geschäftsfelds	521
Abbildung C12: Strategische Gruppen (zweidimensional/Prinzip)	526
Abbildung C13: Handlungsoptionen der Strategischen Gruppe	529
Abbildung C14: Umsatzanteils-Analyse	543
Abbildung C15: Kundenanteils-Analyse	544
Abbildung C16: Altersquerschnitts-Analyse	545
Abbildung C17: Ressourcen-Analyse (Beispiel)	551
Abbildung C18: Potenzial-Analyse (Beispiel)	552
Abbildung C19: Abweichungs-Analyse (Beispiel)	554
Abbildung C20: Engpass-Analyse (Beispiel)	555
Abbildung C21: Profit Pool-Diagramm (fiktives Beispiel Autohersteller)	558
Abbildung C22: Space-Analyse-Kreuz (Beispiel)	560
Abbildung C23: Prinzip des Produktlebenszyklus	563
Abbildung C24: Ablauf des Produktlebenszyklus	563
Abbildung C25: Drucker-Matrix (Einteilung)	568
Abbildung C26: Stärken-Schwächen-Profil (Beispiel)	571
Abbildung C27: Chancen-Profil – Risiken-Profil	573
Abbildung C28: SWOT-Tableau (Schema)	575
Abbildung C29: TOWS-Matrix (Prinzip)	577
Abbildung C30: TOWS-Matrix (fiktives Beispiel)	578
Abbildung C31: Vier-Felder-Portfolio	580
Abbildung C32: Vier-Felder-Portfolio-Erweiterungen	585
Abbildung C33: Neun-Felder-Portfolio	587
Abbildung C34: Handlungsoptionen im Neun-Felder-Portfolio	590
Abbildung C35: Handlungsoptionen im Zwanzig-Felder-Portfolio	593
Abbildung C36: Neues BCG-Portfolio	597
Abbildung C37: Ziel-Portfolio (Beispiel)	601
Abbildung C38: Programmdimensionen	603
Abbildung C39: Arten der Programmproliferierung	605
Abbildung C40: Horizontale homogene Proliferierung (Beispiel Handel)	605
Abbildung C41: Vertikale homogene Proliferierung (Beispiel Handel)	608
Abbildung C42: Horizontale heterogene Proliferierung (Beispiel Handel)	609
Abbildung C43: Vertikale heterogene Proliferierung (Beispiel Handel)	609
Abbildung C44: Größeneffekte	612
Abbildung C45: Dynamischer Größeneffekt	614
Abbildung C46: Kompliziertheit vs. Komplexität	622

Abbildung C47: Einordnung der Mass Customization	627
Abbildung C48: Segmentationsvoraussetzungen	639
Abbildung C49: Kombinationsmöglichkeiten der Produktbündelung	643
Abbildung C50: Programminhalt	650
Abbildung C51: Elemente der Programmbereinigung	655
Abbildung C52: Markterwartungen	659
Abbildung C53: Verbundeffekte	664
Abbildung C54: Elemente der Programmmodifikation	669
Abbildung C55: Prototypische Relaunch-Verläufe	675
Abbildung C56: Formen der Betriebsdiversifizierung	687
Abbildung C57: Häufige Markteintrittsbarrieren	693
Abbildung C58: Häufige Marktaustrittsbarrieren	697
Abbildung C59: Markteintritts-/austritts-Kombinationen	698
Abbildung C60: Business Migration (Prinzip)	700
Abbildung D1: Formale Zieldimensionen	710
Abbildung D2: „Eisberg“-Kulturmodell	721
Abbildung D3: Netzwerk-Analyse (Prinzip)	744
Abbildung D4: „Strategische Lücke“	748
Abbildung D5: Erweiterte Ansoff-Matrix (I)	750
Abbildung D6: Erweiterte Ansoff-Matrix (II)	751
Abbildung D7: Marktdurchdringung (Optionen)	752
Abbildung D8: Markterweiterung (Optionen)	760
Abbildung D9: Programmerweiterung (Optionen)	766
Abbildung D10: Konkurrenzpolarisierung	774
Abbildung D11: Formen der Marktstimulierung	774
Abbildung D12: Möglichkeiten zur Marktspezialisierung	782
Abbildung D13: Zusammenhang der Konkurrenzpositions-Matrix	786
Abbildung D14: Outpacing-Konzept	800
Abbildung D15: Hyper Competition-Kette	803
Abbildung D16: Optionen im Strategischen Spielbrett	809
Abbildung D17: Erweiterte Konkurrenzvorteils-Matrix	815
Abbildung D18: Strategieprofil (Beispiel)	819
Abbildung D19: Cross Impact-Matrix (Beispiel)	821
Abbildung D20: Dominanz-Grafik (Beispiel)	821
Abbildung D21: Kapitalwertmethode (Prinzip)	824
Abbildung D22: Prinzip des Capital Asset Pricing Model	824
Abbildung D23: Zusammenhang zwischen RMA und RPQ	826
Abbildung E1: Planungsarten	837

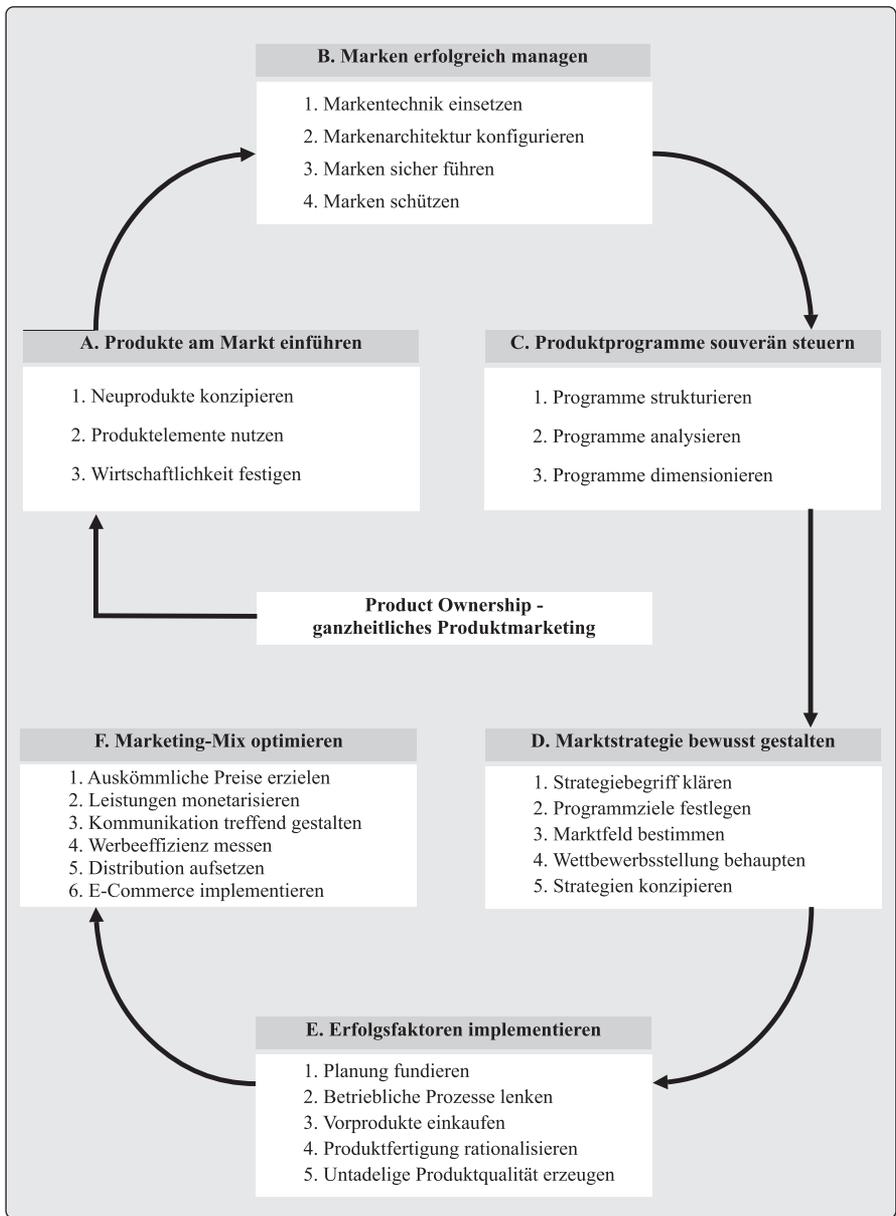
Abbildung E2: Ausgewählte Netzplantechniken	841
Abbildung E3: MPM-Netzplan (Beispiel)	843
Abbildung E4: Alternative Ablaufdiagramme	846
Abbildung E5: Gantt-Diagramm (Balkendiagramm/Beispiel)	847
Abbildung E6: Meilensteinplan	848
Abbildung E7: Meilenstein-Trendanalyse	848
Abbildung E8: Projektstrukturplan	849
Abbildung E9: Projektablaufplan	849
Abbildung E10: Entscheidungsbaum (Beispiel)	851
Abbildung E11: Lineare Programmierung (Prinzip)	853
Abbildung E12: Entscheidungselemente	854
Abbildung E13: Entscheidungssituationen	863
Abbildung E14: Optionen der Organisations-Spezialisierung	874
Abbildung E15: Aufbau einer Produktorganisation im Marketing	875
Abbildung E16: Optionen der Organisations-Konfiguration	876
Abbildung E17: Aufbau einer Kreuzlinien-(Matrix-)organisation im Marketing	877
Abbildung E18: Optionen der Organisations-Koordination	879
Abbildung E19: Aufbau einer Teamorganisation im Marketing	881
Abbildung E20: Product Ownership-Kombination	890
Abbildung E21: Product Ownership-Organisation im Marketing	890
Abbildung E22: Formen der Willensbildung in Organisationen	899
Abbildung E23: Präventionssysteme	912
Abbildung E24: Einfaches Marketing-Kennzahlensystem	927
Abbildung E25: Merkmale eines Geschäftsprozesses	932
Abbildung E26: Elemente des Business Process Reengineering	938
Abbildung E27: Abfolge Kaizen vs. BPR	940
Abbildung E28: Wertkettenstruktur, -breite und -tiefe	943
Abbildung E29: Schema der Wertschöpfungskette (Beispiel: Dienstleistung)	946
Abbildung E30: Optionen der Wertkettengestaltung	951
Abbildung E31: Optionen der Wertschöpfungstiefe	957
Abbildung E32: Transaktionsphasen im Einkaufsprozess	959
Abbildung E33: Lieferantenhierarchie (Prinzip)	963
Abbildung E34: Prozessleistungsarten	989
Abbildung E35: PDCA-Schemaablauf	1008
Abbildung E36: Vier Phasen des QFD	1013
Abbildung E37: House of Quality-Konzept	1014
Abbildung E38: Versuchsmethodiken	1018
Abbildung E39: Prozessstabilisierung	1021

Abbildung E40: Statistische Prozesssteuerung	1022
Abbildung E41: Prinzip der Qualitätsverlustfunktion	1023
Abbildung E42: Modifiziertes Taguchi-Diagramm	1031
Abbildung E43: Qualitätswerkzeuge	1032
Abbildung E44: Ursache-Wirkungs-Diagramm (Prinzip)	1033
Abbildung E45: Fehlersammelliste (Beispiel)	1034
Abbildung E46: Histogramm (Beispiel)	1035
Abbildung E47: Pareto-Diagramm (Beispiel)	1036
Abbildung E48: Beispiele für Korrelationsdiagramme	1036
Abbildung E49: Qualitätsregelkarte (Beispiel)	1038
Abbildung E50: Flussdiagramm (Prinzip)	1039
Abbildung E51: Managementwerkzeuge	1039
Abbildung E52: Hierarchie der Qualitätsdokumentation	1041
Abbildung E53: EFQM-Modell 2020	1047
Abbildung F1: Preis-Leistungs-Matrix	1056
Abbildung F2: Determinanten der wettbewerbsorientierten Preisgestaltung	1059
Abbildung F3: Direkte und indirekte Preiselastizität der Nachfrage	1060
Abbildung F4: Determinanten der nachfrageorientierten Preisgestaltung	1063
Abbildung F5: Kaufkraftlandkarte BRD 2023	1070
Abbildung F6: Determinanten der betriebszielorientierten Preisgestaltung	1071
Abbildung F7: Preiskonstanz und Preisvariation	1073
Abbildung F8: Preisdifferenzierung	1085
Abbildung F9: Preisbaukästen	1089
Abbildung F10: Erlösarten	1104
Abbildung F11: Optionale Erlösquellen (Auswahl)	1107
Abbildung F12: Nebenerlöse	1109
Abbildung F13: Erlösschmälerungen	1113
Abbildung F14: Rabattarten	1122
Abbildung F15: Optionale Einsatz timings der Werbung	1134
Abbildung F16: Kommunikationsmedien (klassisch/nicht-klassisch)	1141
Abbildung F17: Ebenen der Werbeeffizienzmessung	1160
Abbildung F18: Optionen der Absatzkanalbreite	1175
Abbildung F19: Absatzkanalbeziehungen für Waren und Informationen	1177
Abbildung F20: Optionale Absatzwege	1178
Abbildung F21: Mehrkanaldistribution	1179
Abbildung F22: Erfolgsparameter im Einzelhandel	1186
Abbildung F23: Vertikale Kooperationsformen im Absatzkanal	1188
Abbildung F24: Auslegungen des E-Commerce-Absatzes	1189

Tabellenverzeichnis

Tabelle A1: Ideenbewertung (Scoring)	84
Tabelle A2: Exponentielle Glättung	123
Tabelle A3 : Kostenvergleichsrechnung	236
Tabelle A4: Gewinnvergleichsrechnung	236
Tabelle A5: Amortisationsvergleichsrechnung	237
Tabelle A6: Rentabilitätsvergleichsrechnung	237
Tabelle A7: Kapitalwertmethode	238
Tabelle A8: Annuitätenmethode	239
Tabelle A9: Interne Zinsfuß-Methode	239
Tabelle A10: Dynamische Amortisationsmethode	240
Tabelle A11: Vergleich Zuschlagskalkulation vs. Prozesskostenkalkulation	242
Tabelle A12: Wertgestaltung	255
Tabelle A13: Lebenszyklus-Kostenrechnung	258
Tabelle A14: Ausgabenwirksamer Break even-Punkt	264
Tabelle A15: Vollkostendeckender Break even-Punkt	265
Tabelle A16: Sollgewinnwirksamer Break even-Punkt	265
Tabelle C1: Relative Wettbewerbsstärke im Neun-Felder-Portfolio	588
Tabelle C2: Marktattraktivität im Neun-Felder-Portfolio	589
Tabelle C3: Statischer vs. dynamischer Größeneffekt	614
Tabelle C4: Dynamischer Größeneffekt	615
Tabelle D1: Vergleichende Nutzwert-Analyse (Beispiel I)	740
Tabelle D2: Vergleichende Nutzwert-Analyse (Beispiel II)	741
Tabelle D3: Punktbewertung	822
Tabelle E1: Sensitivitätsanalyse (Beispiel Gewinn-/Verlustplanung)	852
Tabelle E2: Deterministische Entscheidung	864
Tabelle E3: Entscheidung bei subjektiver Wahrscheinlichkeit	864
Tabelle E4: Entscheidung nach Dominanzregel	865
Tabelle E5: Entscheidung nach Bayes-Regel	866
Tabelle E6: Entscheidung nach Modalwert-Regel	866
Tabelle E7: Entscheidung nach Bernoulli-Regel	867
Tabelle E8: Entscheidung nach Erwartungswert-Streuungs-Prinzip	868
Tabelle E9: Entscheidung nach Maximin-Regel	869
Tabelle E10: Entscheidung nach Maximax-Regel	869

Tabelle E11: Entscheidung nach Minimax-Regret-Regel	870
Tabelle E12: Entscheidung nach unzureichender Grund-Regel	870
Tabelle E13: Entscheidung nach Pessimismus-Optimismus-Regel	871
Tabelle E14: Konjunktionsregel	969
Tabelle E15: Disjunktionsregel	969
Tabelle E16: Lexikografierregel	970
Tabelle E17: Beurteilungsmodell	970
Tabelle E18: Auswahlmodell	970
Tabelle F1: Price Volume Hurdle	1082
Tabelle F2: Divisionskalkulation	1099
Tabelle F3: Einfache Zuschlagskalkulation (Beispiel)	1100
Tabelle F4: Differenzierte Zuschlagskalkulation	1100
Tabelle F5: Einstufige Deckungsbeitragsrechnung (Beispiel)	1101
Tabelle F6: Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	1102
Tabelle F7: Preisuntergrenzen	1102



A. Produkte am Markt einführen

Im diesem Kapitel werden die nachfolgenden Themen der Einführung neuer Produkte am Markt erklärt und eingeordnet:

- Neuprodukte konzipieren,
- Produktelemente nutzen,
- Wirtschaftlichkeit festigen.

1. Neuprodukte konzipieren

In diesem Abschnitt werden folgende Aspekte vertieft:

- Innovation,
- Ideenfindung,
- Forschung und Entwicklung,
- Marktgängigkeit
- Produktbesonderheiten,
- Produktarten.

1.1 Innovation

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.

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.

Im Folgenden werden die Innovationsarten und die Innovationsneigung näher betrachtet.

1.1.1 Innovationsarten

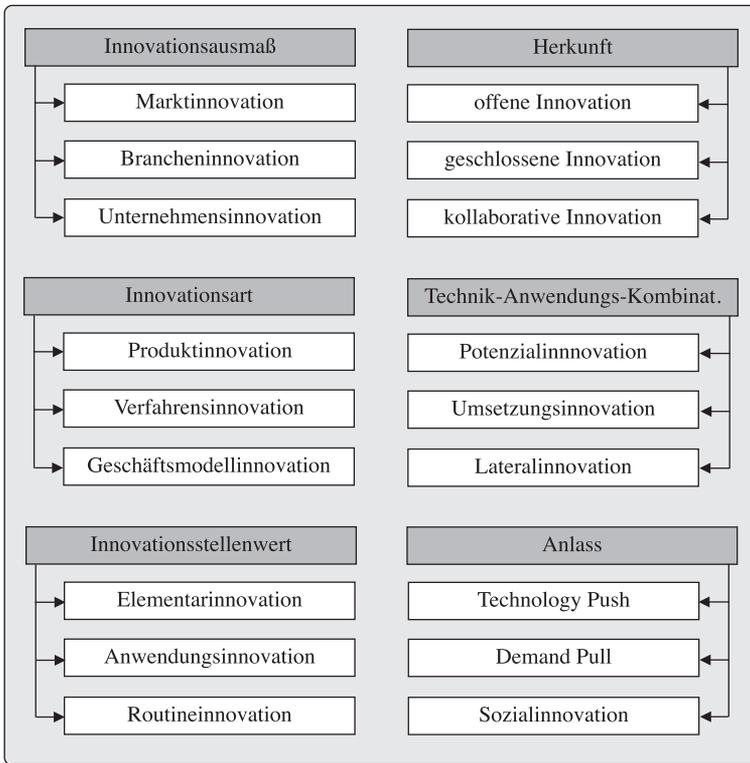


Abbildung A1: Innovationsarten

Es gibt vielfältige Möglichkeiten zur Rubrizierung von Arten der Innovation (siehe Abb. 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 vermarktungsfähiges Angebot, das am Markt absolut oder relativ neu ist,