

# Produktmanagement

Produktinnovation

Markenpolitik

Programmplanung

Prozeßorganisation

Von

Professor

Werner Pepels

R. Oldenbourg Verlag München Wien

	Seite
<b>A. Die Produktinnovation</b>	
1. Das Neuproduktkonzept	
1.1 Die Innovation	2
1.1.1 Die Innovationsarten	2
1.1.2 Die Innovationsneigung	5
1.1.2.1 Der Pionier	6
1.1.2.2 Der frühe Folger	7
1.1.2.3 Der Modifikator	8
1.1.2.4 Der Nachzügler	9
1.2 Die Ideenfindung	11
1.2.1 Die Ideenquellen	11
1.2.2 Die Kreativitätstechniken	12
1.2.2.1 Die Anforderungen	12
1.2.2.2 Die logisch-diskursiven Verfahren	13
1.2.2.2.1 Morphologischer Kasten	13
1.2.2.2.2 Funktional-Analyse	16
1.2.2.2.3 Sonstige Verfahren	17
1.2.2.3 Die intuitiv-lateralen Verfahren	17
1.2.2.3.1 Brainstorming	17
1.2.2.3.2 Methode 63 5	20
1.2.2.3.3 Synektik	22
1.2.2.3.4 Sonstige Verfahren	25
1.2.2.4 Die systematischen Verfahren	27
1.2.2.4.1 Eigenschaftsliste	27
1.2.2.4.2 Fragenkatalog	28
1.2.2.4.3 MindMapping	29
1.2.3 Die Ideenauswertung	30
1.3 Die Forschung und Entwicklung	31
1.3.1 Der technische Fortschritt	31
1.3.2 Die Technologieposition	33
1.4 Die Markterwartungen	37
1.4.1 Die Testverfahren	38
1.4.1.1 Die explorativen Verfahren	38
1.4.1.2 Die aktualgenetischen Verfahren	39
1.4.1.3 Die psychomotorischen Verfahren	40
1.4.1.4 Die mechanischen Verfahren	41
1.4.1.5 Die projektiv-assoziativen Verfahren	42
1.4.1.6 Die experimentellen Verfahren	43

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
1.4.2 Die Absatzprognose	47
1.4.2.1 Die intuitiven Prognoseverfahren	47
1.4.2.2 Die systematischen Prognoseverfahren	53
1.4.2.2.1 Grundlagen	53
1.4.2.2.2 Deskriptive Prognose	55
1.4.2.2.3 Analytische Prognose	58
1.5 Die Einführung	61
2. Die Realisierungsbasis	65
2.1 Die Organisationspezialisierung	65
2.1.1 Die Elemente der Organisation	65
2.1.2 Die Konfiguration des Produktmanagement	68
.2.1 Der Einlinienaufbau	68
.2.2 Der Mehrlinienaufbau	70
.2.3 Der Stablinienaufbau	72
.2.4 Der Kreuzlinienaufbau	74
2.1.3 Die Koordination des Produktmanegeint	76
.3.1 Die Teamausriclitung	76
.3.2 Die Projektausrichtung	78
.3.3 Die Zentralbereichsausrichtung	81
.3.4 Die Gremienausrichtung	83
.3.5 Die Mischformen	84
2.1.4 Die Center-Bildung	88
2.2 Die Bestimmung der Marktfelder	89
2.2.1 Die strategische Lücke	90
2.2.1.1 Die Darstellung	90
2.2.1.2 Die Bewertung	90
2.2.2 Die Marktdurchdiingung	93
2.2.3 Die Markterweiterung	96
2.2.4 Die Produkterweiterung	102
2.3 Die Erkenntnisse der PIMS-Studie	104
2.3.1 Die Untersuchungsanlage	105
2.3.2 Die Schlüsselfaktoren	105
2.3.3 Die Haupteckenntnisse für bestehende Geschäftseinheiten	108
2.3.4 Die Haupteckenntnisse für neue Geschäftseinheiten	109
2.3.5 Die Haupteckenntnisse für den Klein- und Mittelstand	111
2.3.6 Die Sonderauswertungen	112
2.3.7 Die Bewertung	113
3. Die Produkterfolgfsfaktoren	118
3.1 Die Produktqualität	118
3.3.1 Die Bedeutung der Qualität	118
3.3.2 Das Qualitätsmanagement	119

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
3.2 Die Packung	121
3.2.1 Die Begriffsabgrenzung	121
3.2.2 Die Packungsfunktionen	125
3.2.2.1 Die Rationalisierung	125
3.2.2.2 Die Kommunikation	127
3.2.2.3 Die Verwendungseileichlerung	128
3.2.3 Die Packung im Absatzkanal	128
3.2.4 Die Entsorgung	130
3.2.4.1 Die Kreislaufwirtschaft	130
3.2.4.2 Die Verpackungsordnung	132
3.3 Die gewerblichen Schutzrechte	134
3.3.1 Die Schutzrechtspolitik	135
3.3.2 Der Patentschutz	137
3.3.3 Der Gebrauchsmusterschutz	140
3.3.4 Der Geschmacksusterschutz	141
3.3.5 Der Ausstattungs- und Urheberrechtsschutz	142
3.3.6 Die Lizenzierung	142
3.3.7 Die Pioduzentenhaftung	145
3.3.7.1 Die vertragliche Haftung	145
3.3.7.2 Die Produkthaftung	146
4. Die Produktbesonderheiten	151
4.1 Die Dienstleistungen	151
4.1.1 Die Definition	151
4.1.2 Die Besonderheiten	152
4.1.2.1 Die Intangibilität	152
4.1.2.2 Der externe Faktor	154
4.1.2.3 Die Individualität	155
4.1.3 Der Kundendienst	156
4.2 Die Industriegüter	157
4.3 Die Produktsysteme	160
<b>B. Die Markenpolitik</b>	<b>163</b>
1. Die Idee der Markentecluiik	163
. 1 Das Markenphänomen	163
. 2 Die Markendefinitionen	167
. 3 Die Markeninhalte	168
. 4 Die Markeneigenschaften	171
. 5 Die „Markengesetze“	174
. 6 Die Markenpersönlichkeit	176
. 7 Der Maikenset	178

	Seite
2. Der Markenartikel und das Käuferverhalten	180
2.1 Die Markenentscheid	180
2.2 Die relevanten Elemente der Markenpsychologie	182
2.2.1 Die Emotion	182
2.2.2 Die Motivation	183
2.2.3 Die Einstellung	185
2.2.4 Die Walmielimung	186
2.2.5 Das Lernen	187
2.2.6 Das Gedächtnis	189
2.2.7 Das Involvement	190
2.2.8 Das Risiko	191
2.2.9 Die Werte	193
2.3 Die relevanten Elemente der Markensoziologie	193
2.3.1 Die Kultur	194
2.3.2 Die Gruppenstruktur	195
2.3.3 Die Familie	196
2.3.4 Die Rolle	197
2.3.5 Die Meinungsführerschaft	197
2.3.6 Die Diffusion	199
2.4 Das Preisempfinden	199
2.5 Die prozessualen Ansätze	201
2.6 Die stochastischen Ansätze	204
3. Die Markentypen	206
3.1 Die traditionelle Einteilung	206
3.2 Die horizontalen Markentypen	208
3.2.1 Die Maikensegmentierung	209
3.2.1.1 Die Einzelmarke	209
3.2.1.2 Die Mehrmarken	211
3.2.2 Die Maikendifferenzierung	213
3.2.2.1 Die Monomärke	213
3.2.2.2 Die Rangemarken	214
3.2.3 Die Markenanzahl	217
3.2.3.1 Die Solitärmarke	217
3.2.3.2 Die Multimarken	218
3.2.4 Die Markenidentität	220
3.2.4.1 Die Dachmarke	220
3.2.4.2 Die Singulärmarken	222
3.2.5 Die Kombinationen	224

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
3.3 Die vertikalen Maikentypen	225
3.3.1 Die Ersmaike	227
3.3.2 Die Markenaufwertung	227
3.3.2.1 Die Premiumarke	227
3.3.2.2 Die Luxusmarke	228
3.3.3 Die Markenabwertung	229
3.3.3.1 Die Zweitmarke	229
3.3.3.2 Die Drittmärke	230
3.3.4 Die Gattungsware	231
3.4 Die absenderbezogenen Markentypen	233
3.4.1 Die Markenhalter	234
3.4.1.1 Die Herstellermarke	234
3.4.1.2 Die Handelsmarke	235
3.4.2 Der Markenumfang	238
3.4.2.1 Die Individualmarke	238
3.4.2.2 Die Kollektivmarke	239
3.4.3 Die Markenreichweite	240
3.4.3.1 Die Fertigproduktmarke	240
3.4.3.2 Die Subsidiärmarke	240
3.4.4 Die Markendiversifikation	242
3.4.4.1 Die Transfermarke	242
3.4.4.2 Die Lizenzmarke	244
3.4.5 Das Markengebiet	246
3.4.5.1 Die intranationale Verbreitung	246
3.4.5.2 Die supranationale Verbreitung	246
4. Die Strategieraster für Maikenerfolg	248
4.1 Die Strategieinhalte	248
4.2 Die strategischen Konzepte	251
4.3 Die Markenstellung	254
4.3.1 Der Markenführer	255
4.3.2 Der Markenherausforderer	256
4.3.3 Die Markenmitläufer	258
4.3.4 Der Markennischenanbieter	259
4.4 Das Markenverhalten	259
4.5 Die Marktstimulierung	262
4.5.1 Die Marktpolarisierung durch Marken	262
4.5.2 Die Präferenz-Position	265
4.5.3 Die Preis-Mengen-Position	267
4.6 Das strategische Spielbrett	268

	Seite
4.7 Der Konkurrenzvorteil	271
4.7.1 Die einfache Einteilung	271
4.7.2 Die komplexe Einteilung	274
5. Die Markenführung	277
5.1 Die Markeneinführung	277
5.1.1 Die Markierung	277
5.1.2 Die Namensfindung	281
5.1.3 Die Branding-Probleme	283
5.2 Die Markenpflege	283
5.2.1 Die Abwendung von Markenschaden	283
5.2.2 Das Brand Management	286
5.3 Die Markeablösung	287
5.3.1 Der Marken-Lebenszyklus	287
5.3.2 Das Timing zur Ablösung	288
5.3.3 Die Umbenennung	290
5.4 Die Markeneinstellung	291
6. Der Markenschutz	293
6.1 Der Markenwert	293
6.1.1 Die Bemessungskriterien	293
6.1.2 Die Darlegungsanlässe	295
6.1.3 Die Ermittlungsmodelle	296
6.1.3.1 Der Intelbrand- Ansatz	297
6.1.3.2 Der Nielsen-Ansatz	299
6.1.3.3 Weitere Ansätze	301
6.2 Die Markenpiraterie	304
6.3 Die Schutzrechte	307
6.3.1 Die Entstehung	307
6.3.2 Das Markengesetz	309
6.3.3 Das Schutzrechtsmanagement	313
<b>C. Die Programmplanung</b>	<b>315</b>
<b>1. Die Produkt-und Programmpolitik</b>	<b>315</b>
1.1 Der Marketing-Mix in der Literatur	315
1.2 Die Programmpolitik als Submix-Parameter	317
1.3 Die Programmstruktur	318

	Seite
2. Das Programmgestaltungsziel	322
2.1 Die formalen Zieldimensionen	322
2.2 Die Zielbildungs-Verfahren	325
2.2.1 Die Nutzwert-Analyse	326
2.2.2 Die AHP-Analyse	329
2.2.3 Die Netzwerk-Analyse	331
3. Die Programm-Analyse	335
3.1 Die Marktfeld-Abgrenzung	335
3.1.1 Das strategische Geschäftsfeld	335
3.1.2 Die strategische Geschäftseinheit	340
3.1.3 Die Branchen-Analyse	342
3.1.3.1 Die Lieferanten	343
3.1.3.2 Die potentiellen Konkurrenten	344
3.1.3.3 Die Abnehmer	345
3.1.3.4 Die Substitutionsgutanbieter	346
3.1.3.5 Die aktuellen Konkurrenten	347
3.2 Die einfachen Analyseverfahren	349
3.2.1 Die Struktur-Analyse	349
3.2.1.1 Der Umsatzanteil	350
3.2.1.2 Der Altersquerschnitt	352
3.2.2 Die Umfeld-Analyse	353
3.2.3 Die Ressourcen-Analyse	354
3.2.4 Die Potential-Analyse	356
3.2.5 Die Abweichungs-Analyse	357
3.2.6 Die Engpaß-Analyse	359
3.3 Die komplexen Analyseverfahren	360
3.3.1 Die Space-Analyse	360
3.3.2 Die Wertketten-Analyse	363
3.3.3 Die Lebenszyklus-Analyse	365
3.3.3.1 Die Phasen	369
3.3.3.2 Die Bewertung	369
3.4 Die Programm-Analyse mittels Portfolios	372
3.4.1 Die Portfolio-Vorläufer	372
3.4.1.1 Das Programmerfolgs-Portfolio (Dnicker)	373
3.4.1.2 Das Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Portfolio (SWOT)	375
3.4.2 Das Viel-Felder-Portfolio (BCG)	379
3.4.2.1 Die Darstellung	379
3.4.2.2 Die Konsequenzen	381
3.4.2.3 Die Bewertung	382



- 3.4.3 Das Neun-Felder-Portfolio (McKinsey)
  - 3.4.3.1 Die Darstellung
  - 3.4.3.2 Die Konsequenzen
  - 3.4.3.3 Die Bewertung
- 3.4.4 Sonstige Portfolio-Ansätze
- 3.4.5 Die Gesamtbewertung
- 3.4.6 Das Ziel-Portfolio
  
- 4. Die Programmstrategie
  - 4.1 Die Begriffsbestimmung
  - 4.2 Die Programmbreite
    - 4.2.1 Die Programmdiversifizierung
      - 4.2.1.1 Die Markteintrittsschranken
      - 4.2.1.2 Die homogene Diversifizierung
        - 4.2.1.2.1 Horizontale Ausrichtung
        - 4.2.1.2.2 Vertikale Ausrichtung
      - 4.2.1.3 Die heterogene Diversifizierung
    - 4.2.2 Die Programmunifizierung
      - 4.2.2.1 Die Marktaustrittsschranken
      - 4.2.2.2 Die Skaleneffekte der Produktion
        - 4.2.2.2.1 Statischer Größeneffekt
        - 4.2.2.2.2 Dynamischer Größeneffekt
        - 4.2.2.2.3 Bewertung
    - 4.2.3 Der Programmumfang
  - 4.3 Die Programmtiefe
    - 4.3.1 Die Programmdifferenzierung
      - 4.3.1.1 Die Marktparzellierung
        - 4.3.1.1.1 Kombinationen
        - 4.3.1.1.2 Bewertung
      - 4.3.1.2 Die Marktsegmentierung
        - 4.3.1.2.1 Inhalt
        - 4.3.1.2.2 Segmentierungs-Kriterien
        - 4.3.1.2.3 Bewertung
    - 4.3.2 Die Programminstandardisierung
      - 4.3.2.1 Das Baukastenprinzip
      - 4.3.2.2 Das Produktionsprogramm  
Exkurs Beschaffungsprogramm
      - 4.3.2.3 Die Bewertung
  - 4.4 Die Programmbereinigung
    - 4.4.1 Der Programmaustausch
      - 4.4.1.1 Die Innovation
        - 4.4.1.1.1 Einführungsplanung
        - 4.4.1.1.2 Entscheidungssituation

	Seite
4.4.1.2 Die Elimination	453
4.4.1.2.1 Kriterien	453
4.4.1.2.2 Verbundeffekte	454
4.4.2 Die Programmvriation	456
4.4.2.1 Die Ausprägungen	456
4.4.2.2 Die Veränderungsrichtung	459
4.4.3 Die Programinkonstanz	461
4.4.3.1 Die Produktvariablen	461
4.4.3.1.1 Produktart	461
4.4.3.1.2 Produktform	464
4.4.3.1.3 Produktgraphik	465
4.4.3.1.4 Produktgeruch	467
4.4.3.1.5 Produktsound	469
4.4.3.2 Die Organisationsfonn	459
<b>5. Die strategischen Programme</b>	<b>475</b>
5.1 Die Wettbewerbsposition	475
5.1.1 Die Generalisierungsposition	477
5.1.2 Die Involvierungsposition	480
5.1.3 Die Individualisierungsposition	483
5.1.4 Die Spezialisierungsposition	485
5.2 Die strategischen Gruppen	488
5.3 Die Produkt-Maikt-Strategie	493
5.3.1 Die Begrifflichkeiten	494
5.3.2 Gewinn vs. Sicherheit	498
5.3.3 Chancen vs. Risiken	500
5.3.4 Das multinationale Multiprodukt-Unterriehmen	504
5.3.5 Die Gestaltung des Programms	505
5.3.6 Das Programmoptimum	507
5.4 Die Marktinechanik	508
<b>D. Die Prozeßorganisation</b>	<b>513</b>
1. Die Prozeßorientierung	513
1.1 Die Geschäftsprozesse	514
1.1.1 Die Pi ozeßsteuerung	514
1.1.2 Die Implementierung	515
1.1.3 Das Business Process Reengineering	517
1.2 Die Produktionsverschlanung	519
1.3 Die japanische Fertigung	523
1.3.1 Die Fertigungsbegriffe	524
1.3.2 Die Fertigungsabläufe	526

- 1.4 Die Produktionssteuerung
  - 1.4.1 Der Qualitätszirkel
  - 1.4.2 Das Quality Function Deployment
  - 1.4.3 Die statistischen Meß- und Prüfverfahren
    - 1.4.3.1 Die statistische Versuchsplanung
    - 1.4.3.2 Die statistische Prozeßregelung
    - 1.4.3.3 Das Versuchsdesign
  - 1.4.4 Die Follervermeidung
    - 1.4.4.1 Die Null-Fehler-Produktion
    - 1.4.4.2 Die Follereintritts- und -einflußanalyse
    - 1.4.4.3 Die Fehlerkosten
  - 1.4.5 Die Qualitätswerkzeuge
  - 1.4.6 Die Managementwerkzeuge
- 1.5 Die Ablaufplanung
  - 1.5.1 Die Netzplantechnik
  - 1.5.2 Sonstige Planungstechniken
  - 1.5.3 Die Optimierungsverfahren
- 2. Die Budgetierung
  - 2.1 Das Budgetsystem
  - 2.2 Die analytischen Verfahren
  - 2.3 Die nicht-analytischen Verfahren
  - 2.4 Die Rechenrichtung und Höhe
  - 2.5 Die Zeitlichtung und Dauer
- 3. Die Wirtschaftlichkeitsrechnung
  - 3.1 Die stukturorientierten Kostenrechnungsverfahren
    - 3.1.1 Die begrifflichen Grundlagen
      - 3.1.1.1 Die Kostenarten
      - 3.1.1.2 Die Kostenstellen
      - 3.1.1.3 Die Kostenträger
      - 3.1.1.4 Die Kostenbasis
      - 3.1.1.5 Die Kostenflexibilität
    - 3.1.2 Die Vollkostenrechnung
      - 3.1.2.1 Die Darstellung
      - 3.1.2.2 Die Bewertung
    - 3.1.3 Die Teilkostenrechnung
      - 3.1.3.1 Die Deckungsbeitragsrechnung
      - 3.1.3.2 Sonstige Teilkostenrechnungsverfahren
    - 3.1.4 Die Beurteilung der Deckungsbeitragsrechnung

	Seite
3.2 Die prozeßorientierten Kostenrechnungsverfahren	578
3.2.1 Die Prozeßkostenrechnung	578
3.2.1.1 Die Darstellung	578
3.2.1.2 Die Anwendung	580
3.2.2 Die Zielkostenrechnung	582
3.2.2.1 Die Darstellung	582
3.2.2.2 Die Anwendung	586
3.2.3 Die Lebenszykluskostenrechnung	589
3.2.4 Die Differenzzalilungsrechnung	590
3.2.5 Die Transaktionskostenrechnung	591
3.2.6 Die Deckungsbeitragsflußrechnung	592
3.3 Die Break Even-Analyse	593
3.3.1 Die Darstellung	593
3.3.2 Die Bewertung	595
3.4 Die Investitions-Analyse	597
3.4.1 Der Marktvergleich	596
3.4.2 Die statischen Verfahren	598
3.4.3 Die dynamischen Verfahren	600
3.5 Die Effizienzsteigerung	602
3.5.1 Das Zero Base Budgeting	602
3.5.2 Die Wertanalyse	606
3.5.3 Die Gemeinkosten-Wertanalyse	610
3.5.4 Das Benchmarking	612
4. Die Qualitätsdokumentation	618
4.1 Die Qualität nach Normenreihe	618
4.2 Die Zertifizierung	624
5. Die Marketing-Kontrolle	628
5.1 Die Begriffsabgrenzung	628
5.2 Das Marketing-Controlling	629
5.2.1 Die Steuerung	629
5.2.2 Die Kennzahlen	631
5.3 Das Marketing-Auditing	635
5.4 Die Präventionssysteme	638
5.4.1 Die Krisenursachen	638
5.4.2 Die Vorbeugung	640