

Vorwort zur dritten Auflage

Inzwischen hat sich das Handbuch Produktmanagement im Markt bewährt. Insofern sehen wir uns als Herausgeber gefordert, stets neue Themen aufzugreifen und alte Themen zu entwickeln. Folglich umfasst diese 3. Auflage viele Beiträge, die von den Autoren im Hinblick auf Stil und Inhalt überarbeitet wurden. Hinzu kamen einige neue Aufsätze, wie z.B. die Beiträge zur Versionierung, zum Produktmanagement von Mediengütern und zur Präferenzkonstruktion. Die Autoren zeigen Entwicklungslinien auf und verdeutlichen neue Ideen, Konzepte und Methoden. In diesem Sinne ist unser Handbuch ein "living document", in dem bewährte Themen gepflegt und neue Ansätze diskutiert werden. Unser Dank gilt den Autoren für Ihre Bereitschaft, neue Beiträge zu erstellen oder alte zu überarbeiten, immer unter den üblichen zeitlichen Restriktionen. Darüber hinaus möchten wir uns bei Veronika Hauser bedanken, die mit Übersicht und Einsatz die Entstehung des Werks koordinierte und manche Aufsätze im Format überarbeitete. Die Zusammenarbeit mit Frau Barbara Roscher vom Gabler Verlag funktionierte bestens, so dass wir dieses Handbuch in sehr kurzer Zeit überarbeiten und auf den Markt bringen konnten.

Kiel und St. Gallen, im März 2007

Sönke Albers und Andreas Herrmann

Vorwort zur ersten Auflage

Die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Gütern und Diensten bildet den Kern des unternehmerischen Tuns. In Anbetracht kurzer Produktlebenszyklen, harter Konkurrenz und kritischen Nachfragern muss nahezu jeder Anbieter seine Leistung darauf ausrichten, vorhandene und latente Wünsche der Kunden zu befriedigen. Die Erfordernisse des Absatzmarkts bestimmen die absatzwirtschaftlichen Aktivitäten eines Unternehmens in allen Belangen, da die Reaktionen der Kunden letztlich über seinen Erfolg am Markt entscheiden.

Bei der Gestaltung einer Leistung taucht eine Fülle von Fragen auf, von denen die meisten vom Produktmanager zu beantworten sind. Welches sind die für den Markterfolg entscheidenden Leistungsdimensionen eines Produkts? Wie viele Produktvarianten sollten am Absatzmarkt offeriert werden? Ist die Kernleistung um begleitende Dienste zu erweitern? Wie ist das Produktmanagement zu organisieren? Ist die Bildung von Marken ein gangbarer Weg? Diese Liste der Schwierigkeiten und Herausforderungen ließe sich, das weiß jeder Praktiker und Wissenschaftler ganz genau, beliebig erweitern. Einige dieser Probleme sollen in diesem Handbuch präzisiert, diskutiert und auch gelöst werden.

Hierzu bietet sich die folgende Vorgehensweise an: Nach einer Problematisierung des interessierenden Phänomens durch die Herausgeber stehen im zweiten Teil die strategischen Aspekte des Produktmanagement im Mittelpunkt der Betrachtung. Hier geht es darum, die Notwendigkeit von Produktinnovationen, die relevanten Produktgestaltungsdimensionen sowie die Markenbildung als strategische Option zu erläutern. Der dritte Teil dient einer Aufarbeitung des Prozesses der Produktplanung. Im Anschluss an die Vorgehensweise bei der Neuproduktgestaltung interessiert das Management existierender Produkte. Den Abschluss dieses Teils bilden Ausführungen zur Produktprogrammplanung. Der vierte Teil ist der Organisation und Kontrolle des Produktmanagement gewidmet. Hier sollen Fragen rund um die organisatorische Einbindung des Produktmanagement sowie der Kontrolle aller durchgeführten Aktivitäten erörtert werden. Der fünfte Teil zeigt Trends im Produktmanagement, wie etwa die Themen Category Management oder Mass Customization. Der sechste Teil zielt darauf ab, den Leserinnen und Lesern konkrete Beispiele für die Anwendung der zuvor erläuterten Methoden und Verfahren zu vermitteln.

Unser besonderer Dank gilt den 69 Autoren, ohne deren engagierte Mitwirkung dieses Handbuch nie entstanden wäre. Bei den Autoren handelt es sich sowohl um Führungskräfte aus unterschiedlichen Branchen und Sektoren als auch um Wissenschaftler, die unterschiedliche Fachrichtungen und Lehrmeinungen vertreten. Durch ihre Beiträge gelang es, 43 Themen im Produktmanagement kompetent aufzubereiten und Lösungen für die eingangs aufgeworfenen Probleme zu entwickeln. Darüber hinaus möchten wir Frau Imma Lang danken, die mit Übersicht und Einsatz die im Format unterschiedlichen Aufsätze zu einem Gesamtwerk goss. Last but not least schulden wir Frau Barbara Roscher

vom Gabler-Verlag unseren Dank. Sie begleitete dieses Buch mit wertvollen Hinweisen und tatkräftiger Unterstützung.

Kiel und Mainz im Mai 2000

Sönke Albers und Andreas Herrmann

Sönke Albers
Andreas Herrmann

Ziele, Aufgaben und Grundkonzept des Produktmanagement

Wirtschaftliches Handeln äußert sich im Austausch von Produkten gegen Geld. Dabei ist der Begriff des Produktes sehr weit gefasst. Typischerweise denkt man bei Produkten zunächst an physisch existierende Produkte, die man anfassen, gebrauchen oder verbrauchen kann. So etwas trifft auf Konsumgüter, wie z.B. einen Becher Joghurt oder eine Tafel Schokolade, ebenso zu wie auf Industrieprodukte, z.B. bestimmte Schrauben oder eine komplette Flaschenabfüllanlage, die zur Herstellung oder Weiterverarbeitung von Produkten von anderen Unternehmen benötigt werden. Damit wird aber nur ein Teil der Austauschbeziehungen erfasst. In Volkswirtschaften mit immer weiter steigenden Dienstleistungsanteilen stellen auch Leistungen Produkte im Sinne dieses Buches dar. Dies kann z.B. die Vermietung eines Hotelzimmers, die Beratung eines Unternehmens wie auch das Aufführen eines Theaterstückes bedeuten. Jede der aufgeführten Austauschbeziehungen steht im Spannungsfeld zwischen den Nachfragern und den Ressourcen eines Unternehmens, bestimmte Arten von Produkten und Leistungen überhaupt anbieten zu können, sowie dem Wettbewerb und den sozioökonomischen Rahmenbedingungen.

In einer Zeit, in der die größte Schwierigkeit darin bestand, Produkte kostengünstig herzustellen, hat sich der Fokus der Unternehmenstätigkeit vornehmlich auf die ökonomische Bereitstellung und Nutzung der Ressourcen des Unternehmens zur Herstellung von Produkten gerichtet. Konsequenterweise waren die Unternehmen funktional nach solchen Bereichen wie Beschaffung, Produktion, Lagerhaltung, Personal und Verwaltung gegliedert. Schon seit langem hat sich dieser Engpass auf den Markt verschoben. Heutzutage steht die Frage im Mittelpunkt, mit welchen Produkten man im Wettbewerb mit Konkurrenzprodukten potentielle Abnehmer bedienen kann. In einigen Bereichen hat sich dies gar so weit entwickelt, dass der einzelne Nachfrager in den Mittelpunkt der Bemühungen von Unternehmen gerückt ist, was sich dann in einem Kundengruppen-Management oder Key-Account-Management niedergeschlagen hat. Aber auch im letzten Fall ist deutlich geworden, dass ein Unternehmen, das wirtschaftlich erfolgreich sein will, über wettbewerbsfähige Produkte verfügen muss. Es gilt deshalb dieses Postulat mit einem geeigneten Produktmanagement, also einem Management aller Aktivitäten von der Konzipierung neuer Produkte bis hin zur Vermarktung dieser Produkte, zu erfüllen. Deshalb beschäftigt sich dieses Handbuch in sechs Teilen mit bedeutenden Aspekten des Produktmanagement.

Nach diesem einführenden Teil ist der zweite Teil strategischen Aspekten des Produktmanagement gewidmet. Dazu zählen solche Fragestellungen, welche Vorteile Innovationen im Vergleich zu Imitationen mit sich bringen, welche Aspekte der Gestaltung eines Produktes betrachtet werden müssen und schließlich wie ein ganzheitlicher Auftritt eines Produktes im Markt als Marke realisiert werden kann. Danach folgt ein eher operativ ausgerichteter dritter Teil, der im 1. Kapitel das Problem der Neuproduktplanung von der Marktabgrenzung und -segmentierung über die Potentialanalyse bis hin zur Auswahl optimaler Produkteigenschaften und der Erstellung von Marktanteilsprognosen behandelt. Sobald die Produkte in den Markt eingeführt sind, muss deren Marktauftritt sinnvoll gestaltet werden, weshalb sich das folgende Kapitel dem Management existierender Produk-

nach Ausmaß der Kontrollierbarkeit und der Ressourcenbeanspruchung kann man dabei Formen wie Franchising, Lizenzvergabe, Export sowie die Gründung von Joint Ventures und Tochtergesellschaften unterscheiden. In geographischer Hinsicht stellt sich das Problem, ob man nur regional, national oder gar international und dann in welchen Ländern in den Markt eintreten möchte. Heutzutage tritt die Entscheidung hinzu, ob man nur auf realen Märkten oder auch auf virtuellen Märkten wie dem World Wide Web operieren möchte.

Im zweiten Kapitel geht es um den Umfang der Gestaltungsalternativen. Längst hat man erkannt, dass es dem Nachfrager nicht nur um die Erfüllung bestimmter Funktionalitäten geht, dass z.B. ein Joghurt sahnig und cremig schmeckt oder ein Kran eine bestimmte Hebekraft besitzt, sondern dieser vielfältige weitere Leistungen erwartet, wie z.B. ein kommunikativ aufgebautes Image, ein ansprechendes Design des Produktes sowie mit dem Produkt zusätzlich angebotene Sekundärdienstleistungen. In dem ersten Beitrag stellt Zanger die Gestaltungsalternativen für den Leistungskern dar. Hierbei wird deutlich, dass ein Produkt nicht nur aus objektiven Eigenschaftsausprägungen besteht, sondern von Nachfragern in bestimmter Weise wahrgenommen wird. Es gilt deshalb, Produkte so zu gestalten, dass sie in der Wahrnehmung der Nachfrager vorteilhaft eingeschätzt werden. Koppelman weist darauf hin, dass gerade im Konsumgütersektor Design und Verpackung eine große Rolle spielen. Das Design kann sich auf einzelne Produkte, aber auch auf einen einheitlichen Auftritt des ganzen Unternehmens (Corporate Design) beziehen. Einfach und funktional zu bedienende Geräte erfordern ein durchdachtes Design, das nur im Zusammenwirken aller Unternehmensbereiche von der Produktentwicklung über die Produktion bis zur Logistik verwirklicht werden kann. Im übrigen werden viele Produkte nach ästhetischen Gesichtspunkten gekauft. Meistens benötigen Produkte für den Vertrieb eine Verpackung. Dabei sind Aspekte der Verkaufsförderung, der Wiedererkennung, des Schutzes beim Transport und der guten Lagerbarkeit zu beachten.

Neben den grundlegenden Funktionen erwartet der Nachfrager häufig mit dem Produkt zusammen vielfältige Sekundärdienstleistungen. Bestellt ein Kunde z.B. eine neue Küche, so möchte er über den Auftragsstatus informiert werden, die Teile nach Hause geliefert und dort installiert bekommen. Unter Umständen müssen Altprodukte entsorgt, Finanzierungsalternativen geboten und das Altprodukt in Zahlung genommen werden. Daneben muss der Kunde in der Nutzung der verschiedenen Geräte geschult werden und über Hotlines auch Rückfragen im Falle von Problemen bei der Nutzung der Geräte stellen können. Im Falle von technischen Problemen muss ein Kundendienst zur Verfügung stehen, der eventuelle Reparaturen vornimmt oder Geräte regelmäßig wartet. Bliemel und Fassott machen deutlich, in welchem starkem Maße heute Anbieter von Produkten in Systemen denken müssen, die ein Bedürfnis bei dem Nachfrager komplett befriedigen.

Im dritten Kapitel des zweiten Teils werden Aspekte der Markenbildung behandelt. Anders als im Industriesektor, in dem Produkte in ihrer technischen Leistung detailliert beurteilt werden, möchte der Konsument beim Kauf von Konsumgütern nicht immer einen

die nicht über das Anlagevermögen, sondern nur über eine starke Marke zu rechtfertigen waren. Es kommt also darauf an, Markenwerte zu schaffen. Methoden zu ihrer Bewertung diskutieren Sattler und Farsky. Entsprechende Bewertungen können eingesetzt werden nicht nur beim Verkauf von Unternehmen, sondern z.B. auch bei der Schadensersatzbestimmung im Falle von Markenrechtsverletzungen, zur internen Steuerung und Kontrolle von Führungskräften und zur Kreditabsicherung. Dabei zeigt sich, dass die Bewertung von Marken methodisch sehr schwierig ist. Dies rührt in erster Linie daher, dass sich der Markenwert aus den zukünftigen Zahlungsüberschüssen ergibt, was letztendlich nur auf der Basis von Prognosen ermittelbar ist. Dabei sind die Zahlungsüberschüsse zu bestimmen, die man gegenüber einer Nicht-Markierung zusätzlich erwarten kann. Dies kann man erreichen, indem man entweder die zusätzliche Menge schätzt, die man bei gleichen Preisen mit dem markierten Produkt mehr erzielen kann, oder indem man das Preispremium bestimmt, mit dem man sein Produkt bei sonst gleichen Mengen verkaufen kann.

Im dritten Teil des Buches geht es um Aspekte der Neuproduktgestaltung (1. Kapitel), dem Management existierender Produkte (2. Kapitel) sowie der Produktprogrammplanung (3. Kapitel).

Um Produkte entwickeln zu können, die sich auf die Bedürfnisse von Nachfragern richten, aber auch zur Ableitung von zu erwartenden Marktanteilen, ist es notwendig, zunächst eine Marktabgrenzung vorzunehmen. Die damit verbundenen Probleme und die dabei eingesetzten Methoden beschreiben Wagner und Baldauf im 1. Kapitel. Unternehmen grenzen Märkte häufig nach unterschiedlichen Funktionen ab. Möglicherweise erkennt man damit aber nicht, inwieweit Produkte vom Nachfrager als substituierbar angesehen werden. Insofern ist die Nachfragersicht in die Marktabgrenzung einzubeziehen. Schließlich spielt der Wettbewerb eine Rolle, deshalb sollten Märkte nach der Intensität der Wettbewerbsbeziehungen strukturiert werden. Neben dieser produktorientierten Marktabgrenzung ist eine Abgrenzung des zu bearbeitenden Marktes nach Nachfragern erforderlich. Damit ist das Problem der Marktsegmentierung gemeint, das von Balderjahn und Scholderer behandelt wird. Hier gilt es herauszufinden, ob Nachfragersegmente existieren, die unterschiedliche Bedürfnisse haben. Davon hängt die Entscheidung ab, ob man bestimmte Teilsegmente auswählt, die für eine Marktbearbeitung besonders lohnenswert erscheinen, oder ob man die Segmente mit einem unterschiedlichen Marketing bedient. Dafür werden Methoden beschrieben, wie man auf der Basis von Nutzenüberlegungen (Benefits) und Lebensstilüberlegungen (Lifestyle-Segmentierung) Marktsegmente identifizieren kann. Diese reichen bis zu modernen Ansätzen, bei denen eine simultane Segmentierung und Schätzung von Präferenzfunktionen versucht wird.

Hat man den Markt sowohl von den Produkten als auch von der Nachfragerbasis eindeutig bestimmt, so ist es zur weiteren Planung erforderlich, das Potential dieser Märkte zu bestimmen. Die dafür einsetzbaren Methoden beschreiben Holzmüller und Böhm. Neben Analogieschlüssen und Expertenurteilen kann man versuchen, Marktpotentiale über die Kaufanteilmethode oder die Marktaufbaumethode zu bestimmen. Während die erste Methode sehr aggregiert vorgeht, erfordert die zweite Methode viele Einzeldaten. Kom-

schließen. Für die Klasse der Idealpunktmodelle wird dann gezeigt, wie man mit verschiedenen Verhaltensannahmen eine Position im wahrgenommenen Eigenschaftsraum finden kann, die entweder den Erlös oder sogar den Deckungsbeitrag maximiert. In ähnlicher Weise wird für den Fall von Präferenzfunktionen auf der Basis der Conjoint-Analyse dargestellt, wie man daraus auf Kaufwahrscheinlichkeiten schließen und dann die optimale Kombination von Produkteigenschaftsausprägungen finden kann. Dabei wird auch diskutiert, wie man das Wettbewerbersverhalten berücksichtigen kann. Hier wird in der Theorie vorgeschlagen, dieses gemäß dem Nash-Theorem zu berücksichtigen, während sich in der Praxis herausgestellt hat, dass Entscheidungsträger häufig aggressiver handeln, als nach dem Nash-Theorem profitabel wäre.

Sobald man mit Hilfe geeigneter Planungskonzepte konkrete Produkte geplant hat, stellt sich das Problem zu testen, mit welchem Marktanteil man zu rechnen hat. Zwar hat man bei den Planungsmodellen bereits Marktanteilsprognosen zugrundegelegt, doch beziehen sich diese auf Konzepte und nicht auf konkrete Produkte mit einer bestimmten Werbebotschaft. Erichson beschreibt deshalb in seinem Beitrag Möglichkeiten, wie man mit Hilfe von Testmarktsimulationen oder Testmärkten auf zukünftige Marktanteile schließen kann. Obwohl Testmärkte in einem realistischen Umfeld durchgeführt werden, können die Ergebnisse doch nur eingeschränkt verwendet werden, da die Hochrechnung auf das gesamte Marktgebiet mangels Repräsentativität häufig fehlerhaft ist und der Wettbewerb auf den Test atypisch reagieren kann. Außerdem wird dem Wettbewerb das Produkt frühzeitig bekannt. Als Alternative kommen deshalb Testmarktsimulationen in Frage, bei denen in simulierten Geschäften mit simulierter Kommunikation, also ohne Möglichkeit der Konkurrenzbeobachtung, die Kaufabsicht von Produkten erhoben wird.

Ernst befasst sich in seinem Beitrag mit dem Management der Neuproduktentwicklung. Dabei gilt das Augenmerk dem Prozess der Herausbildung neuer Produkte und ihrer erfolgreichen Vermarktung. Aus seinen Ausführungen wird deutlich, dass nur ein organisierter und strukturierter Ablauf den Erfolg des Neuprodukts ermöglichen kann. Insofern ist jedes Unternehmen gefordert, ein Management der Neuproduktentwicklung zu implementieren und sicher zu stellen, dass die entsprechenden Phasen durchlaufen und die Steuerungs- und Kontrollinstrumente eingesetzt werden. Im Wettbewerb insbesondere mit Unternehmen, die Kostenvorteile besitzen (z.B. aus Indien oder China) besteht die einzige Chance darin, den Innovationsprozess schneller, effizienter und kundenorientierter zu gestalten. Hierin liegt nicht nur die Option für ein einzelnes Unternehmen, sondern für eine ganze Volkswirtschaft. Der Autor verdeutlicht diesen Prozess der Neuproduktentwicklung an Hand zahlreicher Beispiele und weist auch auf Schwierigkeiten und Hindernisse hin, die der Neuproduktentwicklung entgegenstehen.

In nahezu allen produktpolitischen Aktivitäten liegt die Vorstellung zu Grunde, dass Individuen die Wahrnehmung, Beurteilung und Auswahl von Produkten auf der Basis klarer und eindeutiger Präferenzen vornehmen. Erkenntnisse insbesondere aus dem Behavioral Economics zeigen jedoch, dass Präferenzen zumeist zeitlich instabil sind und nicht bezüglich aller relevanten Produktdimensionen existieren. Zudem verdeutlichen Studien, dass viele Kunden ihre Präferenzen erst im Rahmen des eigentlichen Kaufprozesses bil-

Aufwand erfassen lässt. Der Aufsatz von Hruschka greift diese Problematik auf und zeigt Möglichkeiten zur Wirkungsmessung. Dabei wird deutlich, dass es durchaus Instrumente gibt, bei denen sich die Auswirkungen eines Einsatzes auf unternehmerische Zielgrößen wie Umsatz, Gewinn oder Marktanteil rekonstruieren lassen. Der Aufwand hierfür erscheint in Anbetracht der enormen Budgets für Werbung, Produktgestaltung und Distribution in vielen Fällen lohnenswert. Zudem verdeutlicht der Autor, dass die mathematisch-statistischen Verfahren zur Erfassung solcher Effekte in den letzten Jahren an Präzision gewonnen haben.

In der Diskussion um die Verbesserung des Unternehmenserfolgs kommt der Markentreue als verhaltenswissenschaftlicher Zielgröße eine zentrale Rolle zu. Viele Autoren argumentieren, dass es aus ökonomischer Sicht besser ist, einen einmal gewonnenen Kunden zu halten, als sich ständig für Neukunden zu interessieren. Diese Überlegung greifen Tschulin und Helmig auf und verdeutlichen zudem den Zusammenhang zwischen der Markentreue und anderen Phänomenen, wie dem Wiederkauf- und Wechselverhalten. Hierbei zeigt sich, dass zur Markentreue gegenläufige Effekte wie etwa das Markenwechselverhalten zu beobachten sind. Eine Facette davon bildet das Variety-Seeking, das das Bedürfnis der Nachfrager nach einem Markenwechsel um des Wechsels Willen zum Ausdruck bringt. Völlig losgelöst von der Leistungsfähigkeit des Erzeugnisses wechseln die Kunden bei der nächsten Kauf- bzw. Konsumgelegenheit zu einem anderen Erzeugnis. Diese Erkenntnis zeigt die Grenzen der von Unternehmen derzeit mit Vehemenz verfolgten Kundenbindungsprogramme. Sie vermögen in letzter Konsequenz einen Markenwechsel, der aus dem Variety-Seeking-Motiv resultiert, nicht zu verhindern.

Gilt das Augenmerk im Produktmanagement vor allem dem einzelnen Erzeugnis, so richtet sich das Interesse im 3. Kapitel auf die Produktliniengestaltung. Hierbei sind Entscheidungen über die Breite und Tiefe sowie die grundsätzliche Ausrichtung der Produktlinie zu treffen. Viele Fälle zeigen, dass Fragen dieser Art häufig nicht mit der notwendigen Eindringlichkeit gestellt und erörtert werden. Wie sonst ist es zu erklären, dass viele Produktmanager ihr Angebotsspektrum als Gemischtwarenladen bezeichnen, der durch vielfältige Variationen eines Kernprodukts völlig überfrachtet ist. Der Beitrag von Decker und Bornemeyer greift diese Fragestellungen auf und verdeutlicht Lösungsansätze. Hierbei diskutieren die Autoren zunächst qualitative Ansätze zur Produktliniengestaltung. Es zeigt sich, dass für die Unternehmenspraxis die präsentierten Anhaltspunkte von großem Wert sind. Ferner zeigen die Autoren Techniken zur Optimierung der Produktliniengestaltung. Ausgehend vom Ansatz von Green und Krieger, der als Grundmodell fungiert, werden einige Weiterentwicklungen erläutert. Ein Beispiel verdeutlicht die Wirkungsweise dieser Algorithmen und erlaubt dem Leser eine Einschätzung über deren Problemlösungskraft.

Die Produktmodifikation, -variation sowie -differenzierung gehören zu den zentralen Aufgaben des Produktmanagers. Er muss ein im Markt eingeführtes Erzeugnis im Zeitverlauf aufgrund technischer Erfordernisse oder in Anbetracht sich verändernder Kundenbedürfnisse modifizieren und gegebenenfalls um Varianten ergänzen. Zudem sind

Spann und Mang wenden sich der Versionierung zu. Hierbei versteht man die produktpolitische Option, verschiedene Produktversionen zu in der Regel unterschiedlichen Preisen anzubieten. Die Strategie der Versionierung umfasst sowohl den Aspekt der Preis- als auch der Produktdifferenzierung. Im Kern geht es darum, mit einer beachtlichen Zahl unterschiedlicher Produktversionen die verschiedenen Kundensegmente anzusprechen und deren Zahlungsbereitschaft abzuschätzen. Insbesondere im Internet gewinnt die Versionierungsstrategie zentrale Bedeutung, da sich digitale Produkte ohne besonderen Aufwand versionieren lassen. Voraussetzung für den Erfolg der Versionierungsstrategie ist das Vorliegen heterogener Präferenzen der Kunden, die sich in unterschiedlichen Bereitschaften konkretisieren.

Der vierte Teil des Buchs zielt darauf ab, Fragen der Organisation und Kontrolle im Produktmanagement zu klären. Im 1. Kapitel geht es um die Organisation und im 2. Kapitel um die Kontrolle. Beim Quality-Function-Deployment-Ansatz geht es darum, die Stimme des Kunden in die Sprache des Ingenieurs zu übersetzen. Zur Systematisierung dieses Transformationsprozesses dient das House of Quality, das im Mittelpunkt des Beitrags von Steffenhagen und Schmidt steht. Anhand von zehn Schritten erläutern die Autoren, wie ein Unternehmen vorgehen sollte, um die für die Nutzenstiftung entscheidenden physikalisch-chemisch-technischen Produktmerkmale zu bestimmen. Diese bilden den Ausgangspunkt für die Spezifikation von Konstruktions- und Teilmerkmalen, Betriebsabläufen sowie Produktionserfordernissen. Anhand eines Beispiels wird dem Leser anschaulich vor Augen geführt, wie die einzelnen Aufgaben zu bewältigen sind. Die weite Verbreitung des Quality-Function-Deployment-Ansatzes insbesondere in der Automobilindustrie und dem Maschinenbau deutet auf seine hohe Praxisrelevanz hin. Neuerdings finden sich auch Anwendungen im Dienstleistungsbereich, so etwa bei der kundenorientierten Gestaltung von Bank- und Versicherungsangeboten sowie von Hotelleistungen. Allerdings weist dieses Konzept auch eine Reihe von Schwächen auf, die von den Autoren herausgearbeitet werden.

Will ein Anbieter regelmäßig neue Produkte im Markt einführen, ist eine Organisationsform zu wählen, die diesem Anliegen förderlich ist. Daher befassen sich Johnes und Salomo mit der Frage, welche Organisationsform unter bestimmten Unternehmens- und Umweltbedingungen zu wählen ist. In Abhängigkeit von verschiedenen Kriterien wie Strategie, Führungsstil, Selbstverständnis lassen sich Rückschlüsse auf eine innovativen fördernde Organisationsform ziehen. Dabei unterscheiden die Autoren zwischen innovativen und reagierenden Unternehmen und gibt hierfür anschauliche Beispiele. Darüber hinaus finden sich in diesem Beitrag Hinweise darauf, wer im Unternehmen die Verantwortung zur Initiierung und Realisierung von Innovationen erhalten soll. In Abhängigkeit der Zuordnung von Kompetenz und Verantwortung variiert die Innovationsfähigkeit des Anbieters. Insofern bedarf es neben einer Festlegung der Organisationsform auch einer Beantwortung der Frage nach der Verantwortlichkeit. Dazu liefern die Autoren zahlreiche Anhaltspunkte, um im konkreten Fall die Zuständigkeiten im Unternehmen so zu regeln, dass die Innovationskraft gestärkt und nicht durch organisatorische Maßnahmen möglicherweise noch geschwächt wird.

Der Zyklus des Managements von Entscheidungen umfasst die Aktivitäten der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle. Während die Analyse und Planung sowie die bei der Umsetzung auftretenden Organisationsprobleme zuvor behandelt worden sind, werden im folgenden Aspekte der Kontrolle diskutiert. In dem Beitrag von Friedl wird dargestellt, wie eine Erfolgsrechnung für einzelne Produkte auszusehen hat. Dabei diskutiert sie insbesondere die Probleme der Zurechenbarkeit von Erlösen und Kosten. Je nach Zweck der Erfolgsrechnung, z.B. der Leistungsbeurteilung oder der Planung, ergeben sich unterschiedliche Rechenwerke, die nur durch eine flexible Grundrechnung ermöglicht werden. Eine Beurteilung des Erfolges ist nicht allein auf der Basis einer absoluten Zahl möglich, sondern erfordert den Vergleich mit Planwerten. Deshalb stellt sie Verfahren der Ist-Soll-Abweichungs-Ursachenanalyse dar. Hier geht es darum, Erlösabweichungen nicht nur, wie in der Praxis üblich, auf Symptome wie Mengen- und Preisabweichungen, sondern auf Ursachen wie z.B. fehlerhafte Planung, fehlerhafte Realisierung, ineffiziente Umsetzung und Konkurrenzreaktionen zurückzuführen.

Während sich die eben diskutierten Erfolgsrechnungen auf Produkte beziehen, kann man weiter ins Detail gehen und auch Ergebnisse bei einzelnen Kunden analysieren. Eine Kundendeckungsbeitragsrechnung ist allerdings vergangenheitsbezogen und sagt nichts darüber aus, ob der Kunde auch weiterhin kaufen wird. Hierzu sind die Aspekte der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung heranzuziehen, die von Homburg und Koschate dargestellt werden. Bei der Kundenzufriedenheit geht es darum herauszufinden, ob der Kunde die wahrgenommene Leistung höher oder schlechter als seine Erwartung einschätzt. Zufriedenheit ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Kunden dem Unternehmen gegenüber loyal bleiben. Kundenbindung setzt sich aus verschiedenen Verhaltensabsichten zusammen, die sich auf den Wiederkauf und den Kauf zusätzlicher Produkte des Unternehmens beziehen, aber auch die Bereitschaft zur Weiterempfehlung umfassen. Es wird gezeigt, wie man Kundenzufriedenheit und Kundenbindung geeignet operationalisiert und dann empirisch erheben kann. Auf der Basis von entsprechenden Indizes für den Grad der Zufriedenheit und der Loyalität leiten sie eine Skala mit Handlungsempfehlungen ab.

Abgerundet werden die Überlegungen zum Produktmanagement im fünften Teil durch aktuelle Trends, die einen Wechsel in den bisherigen Vorgehensweisen andeuten. Zunächst beschäftigen sich Skiera und Lambrecht mit den Auswirkungen von Electronic Commerce auf das Produktmanagement. Sie zeigen, dass völlig neue Erlösmodelle auftreten werden. Herkömmlich erzielt ein Unternehmen Erlöse durch den Verkauf seiner Produkte. Im Internet kann man aber auch Kontakte und Informationen entbündelt von dem Produkt vermarkten. Es ist deshalb möglich, dass Unternehmen in Wettbewerb stehen, von denen eines mit seinen Produkten herkömmlich Erlöse erzielen will, während ein anderes das Produkt kostenlos anbietet, um sich über Werbeeinnahmen oder den Verkauf von Informationen über potentielle Nachfrager zu finanzieren, was den Wettbewerb schwieriger werden lässt.

Während durch den Vertrieb über das Internet erhebliche Transaktionskosten eingespart werden, hat sich die Bewegung des Efficient Consumer Response die Aufgabe gestellt,

Hinblick auf die erfolgreiche Vermarktung des Produkts optimalen Mix an Aktivitäten zu generieren.

Auf das Erfordernis, Produkte vom Markt her zu gestalten, weisen Tacke und Gehring in ihrem Beitrag hin. Auf der Basis des Conjoint Measurement zeigen sie, wie sich der Nutzen, den einzelne Leistungsdimensionen (z. B. Höchstgeschwindigkeit) und deren Ausprägungen (z. B. 200 km/h, 230 km/h oder 260 km/h) den Kunden stiften, erfassen lässt. Die Ergebnisse dieser Analyse dienen dazu, für die einzelnen Marktsegmente nutzenoptimale Produkte zu entwickeln. Darüber hinaus lassen sich Fragen nach dem aus Kundensicht optimalen Serienumfang etwa beim Pkw und den gewünschten Sonderausstattungen beantworten. Kommen die Kosten der Ausprägungen der einzelnen Leistungsdimensionen ins Spiel, ist sogar die Ermittlung von gewinnoptimalen Produkten möglich. Darüber hinaus bilden die mit dem Conjoint Measurement rekonstruierten Daten die Grundlage für eine kundenorientierte Preis- und Kommunikationsgestaltung.

Will man ein neues Produkt erfolgreich im Markt platzieren, ist es unerlässlich, im Vorfeld die Akzeptanz zu testen. Hierzu kommen Testmarktsimulationen in Betracht, die frühzeitig Signale über die Erfolgsträchtigkeit des Erzeugnisses liefern. Neben dem klassischen simulierten Testmarkt setzen sich insbesondere im Konsumgütersektor zunehmend elektronische Testmärkte durch. Dies hat entscheidend mit der Verbreitung von Scanner-Kassen zu tun. Im Laufe der Jahre ist eine Reihe unterschiedlicher Ansätze von Testmarktsimulationen vorgelegt worden. Die wichtigsten werden von Litzenroth und Hertle aufgegriffen, miteinander verglichen und beurteilt. Darüber hinaus zeigen die Autoren am Beispiel von Körperpflegemitteln den Einsatz solcher Verfahren. Dabei wird deutlich, welche Bedeutung aufeinander abgestimmte Marketingaktivitäten für den Markterfolg besitzen.

Nivea Beauté ist nur ein Beispiel für den Transfer eines bekannten und eingeführten Markennamens auf ein artfremdes Produkt. Hierdurch verspricht sich der Anbieter eine Reduktion der Flop-Rate, geringere Markteintrittsbarrieren, Synergien beim Einsatz der Marketinginstrumente sowie eine kognitive Entlastung der Käufer. Allerdings besteht die Gefahr, dass die Kernmarke durch die Transferaktivitäten verwässert wird. Wie man dieses Spannungsverhältnis erfolgreich meistert, zeigen Jansen und Gedenk am Beispiel von Nivea Beauté. In diesem Beitrag wird der Prozess des Markentransfers ausgehend von der Markt- und Wettbewerbsanalyse bis zur Markteinführung geschildert. Dabei wird deutlich, wie es dem Anbieter gelingt, Nivea zu einer prägnanten Familienmarke zu entwickeln, die alle Markenvarianten durch das Nutzenversprechen der Pflege und Milde vereint.

Medien sind einerseits Vermittlungsträger von Informationen zwischen Sender und Empfänger. Andererseits versteht man unter diesem Begriff auch digitale Güter, wie etwa Musik, Filme oder Hörbücher. Diese Digitalisierung weist den Vorzug auf, dass eine Endbündelung und eine Online-Distribution möglich sind. Ein Blick auf die Tauschbörsen zeigt, dass eine Vielzahl unterschiedlicher digitaler Produkte dort angeboten werden. Clement befasst sich mit der Gestaltung von Medien, wobei es hier insbesondere um die Versionierung dieser Güter geht. So zeigt er an einigen Beispielen, dass bestimmte Me-