

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 Einleitung.....	5
1.1 Problematik.....	5
1.2 Zielsetzung.....	7
1.3 Vorgehensweise .....	7
2 Problemanalyse.....	9
2.1 Definition wesentlicher Begriffe.....	9
2.1.1 Strategie.....	9
2.1.2 Szenarien.....	10
2.1.3 Umfeld und Gestaltungsfeld .....	12
2.1.4 Produkt und Produktportfolio.....	14
2.1.5 Innovation und Produktinnovation.....	16
2.1.6 Controlling, Kontrolle und Monitoring .....	19
2.2 Strategisches Management .....	20
2.2.1 4-Ebenen Modell der zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung nach GAUSEMEIER.....	21
2.2.2 Strategieebenen nach GAUSEMEIER .....	22
2.2.3 Das Neue St. Galler Management Modell.....	24
2.2.4 Innovationsmanagement.....	26
2.2.5 Innovationsprozess .....	29
2.3 Produktentstehung, -planung und -management.....	30
2.3.1 Produktentstehungsprozess nach GAUSEMEIER .....	30
2.3.2 Strategische Produktplanung nach SCHUH ET AL.....	33
2.3.3 Produkt- und Servicemanagement nach BRUHN und HADWICH	34
2.3.4 Prozesse im Produktlebenszyklus nach EHRENSPIEL ET AL....	35
2.3.5 Beschreibung von Produktanforderungen und -ausprägungen	36
2.4 Modelle zur strategischen Planung und Kontrolle .....	39
2.4.1 Gestaltung idealtypischer Planungssysteme nach BUCHNER ..	39
2.4.2 Strategische Führung nach GAUSEMEIER ET AL.....	41
2.4.3 Innovationscontrolling nach SCHUH und BENDER .....	42
2.5 Herausforderungen bei der Planung von Produktportfolios.....	44
2.6 Anforderungen an das Vorgehen .....	45
2.6.1 Anforderungen an die Methode.....	45
2.6.2 Anforderungen an die Anwendung.....	47

3	Stand der Technik .....	49
3.1	Ansätze zur szenariobasierten Strategieentwicklung .....	49
3.1.1	Szenario-Management nach GAUSEMEIER.....	49
3.1.2	VITOSTRA® – Verfahren zur Entwicklung von konsistenten Strategieoptionen nach BÄTZEL .....	54
3.1.3	Bewertung von Strategieoptionen nach WENZELMANN .....	57
3.1.4	Szenariobasierte strategische Planung nach WULF ET AL.....	59
3.1.5	Szenariorobuste Produktarchitekturgestaltung nach SCHUH ET AL. ....	62
3.2	Ansätze zur strategischen Produktplanung.....	64
3.2.1	VDI Richtlinien 2221 und 2220.....	65
3.2.2	Münchener Vorgehensmodell nach LINDEMANN .....	67
3.2.3	Strategische Produktplanung nach GAUSEMEIER.....	69
3.2.4	Methodische Produktplanung nach SEIDEL .....	70
3.2.5	Planung und Umsetzung von Produktinnovationen nach SABISCH.....	72
3.2.6	Entwicklung offensiver Produktstrategien nach DESCHAMPS ET AL. ....	73
3.2.7	Verfahren zur Entwicklung konsistenter Produkt- und Technologiestrategien nach BRINK.....	75
3.2.8	QFD – Quality Function Deployment .....	78
3.2.9	Integriertes Produktentstehungs-Modell (iPeM) nach ALBERS.	80
3.2.10	Marktsimulation zur strategischen Planung von Produktportfolios nach KIECKHÄFER.....	82
3.3	Ansätze zur strategischen Kontrolle.....	83
3.3.1	Szenariokontrolle nach BINGER .....	84
3.3.2	Verfahren zur strukturierten Vorausschau in globalen Unternehmensumfeldern nach STOLLT.....	86
3.3.3	Verfahren zur Strategieentwicklung und -umsetzung auf Basis einer Retropolation von Zukunftsszenarien nach REYMANN ....	88
3.3.4	Kausale Cross Impact Analyse nach DUIN und THOBEN.....	92
3.3.5	Der strategische Kontrollprozess nach STEINMANN und SCHREYÖGG .....	94
3.3.6	Balanced Scorecard nach KAPLAN und NORTON.....	95
3.4	Bewertung der untersuchten Ansätze .....	98
4	Methode zur Planung eines zukunftsfähigen Produktportfolios .....	103
4.1	Vorgehensmodell zur Methode .....	103
4.2	Analyse von Markt und Umfeld .....	106
4.2.1	Ermittlung der Schlüsselfaktoren des Szenariofelds .....	106
4.2.2	Ermittlung der Markt- und Umfeldszenarien.....	110

4.2.3	Auswahl eines Referenzszenarios .....	113
4.3	Charakterisierung des Gestaltungsfelds .....	115
4.3.1	Festlegung der Freiheitsgrade des Gestaltungsfelds .....	115
4.3.2	Ermittlung der Variablen.....	116
4.3.3	Identifikation der Schlüsselvariablen .....	117
4.3.4	Beschreibung der Ausprägungen.....	122
4.4	Konsistenzanalyse der Gestaltungsfeldvariablen.....	126
4.4.1	Konsistenzbewertung und -analyse .....	126
4.4.2	Interpretation und Visualisierung der Ausprägungsbündel....	127
4.4.3	Charakterisierung der Produktkonzepte .....	130
4.5	Bewertung der Produktkonzepte .....	131
4.5.1	Ermittlung der Zukunftsfähigkeit der Produktkonzepte.....	132
4.5.2	Bewertung der Produktkonzepte im aktuellen Portfolio.....	134
4.5.3	Ermittlung der Umsetzungspriorität.....	137
4.6	Detaillierung der Produktkonzepte .....	143
4.6.1	Ermittlung der Markt- und Technologierelevanz.....	143
4.6.2	Beschreibung quantitativer Produktausprägungen .....	149
4.6.3	Erstellung der Beschlussvorlage .....	152
4.7	Erstellung eines Monitoring-Konzepts.....	154
4.7.1	Verankerung im strategischen Planungsprozess .....	154
4.7.2	Entwicklung der Produkt-Scorecard .....	157
4.7.3	Konzipierung eines Monitoring-Templates .....	160
4.8	Bewertung des Vorgehens anhand der Anforderungen .....	161
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	165
	Abkürzungsverzeichnis .....	169
	Literaturverzeichnis .....	171
	Anhang .....	191

## **Anhang**

A1	Produktmarken im Konzernverbund .....	A-1
A2	Quellen der Einflussfaktoren der Umfeldszenarien.....	A-2
A3	Ermittlung der Schlüsselfaktoren von Markt und Umfeld .....	A-3
A4	Statistische Größen der strategischen Produktlandkarte.....	A-6

---

A5	Ausleitung der Kernaussagen zur Umsetzungspriorität.....	A-9
A6	Kriterien und Kennzahlen der Umsetzungspriorität .....	A-10
A7	Fallunterscheidung der Ausprägungswerte .....	A-14
A8	Analyse des systemischen Verhaltens der Indikatoren .....	A-15
A9	Visualisierung des Monitorings .....	A-17
A10	Bewertung der Produkt- und Preisposition .....	A-18