

Marketing

Bearbeitet von
Prof. Dr. Andreas Huber

3., vollständig überarbeitete Auflage 2016. Buch. XI, 305 S. Kartoniert

ISBN 978 3 8006 4644 9

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

Gewicht: 611 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Marketing, Werbung, Marktforschung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Um in der beruflichen Praxis in den entsprechenden Berufs- und Handlungsfeldern erfolgreich agieren zu können, müssen jene produktbezogenen **Kompetenzen** erworben werden, die zur Gestaltung markt- und kundengerechter Produktprofilierung in Frage kommen. Entscheidend hierbei ist die Fähigkeit ein innovationsorientiertes, auf Kundennutzen gerichtetes **Produktverständnis** zu entwickeln, Kenntnisse für *potenzielle Marken- und Qualitätsprofile* zu schaffen oder kunden- und produktspezifische Servicekomponenten zu entwickeln. *Konzeptionelles Produktverständnis*, hohe *Innovationsorientierung* und ein *professionelles Servicedenken* stellen herausragende Fähigkeiten in diesem Bereich dar. Folgende Tätigkeitsbereiche lassen sich hierüber abbilden:

- *Produktmanagement Leitung/Assistenz* zeichnet sich im Aufgabenprofil durch markt- und kundenorientierte Aktivitäten aus, die für bestimmte Produkt- oder Kundengruppen entsprechende Produktprogramme oder Produktinnovationen generieren und betreuen. Erforderlich hierfür sind ebenso Kenntnisse in spezifischen Marktforschungs-, Produktlebenszyklus- und Portfolioanalysen.
- *Servicemanagement Leitung/Assistenz* entwickelt produktspezifische Servicekomponenten über Kundenbedürfnisanalysen (Kundenmonitoring) und flexible, individualisierte Serviceelemente, um kundengerechte Serviceeinheiten mit hohen Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungswerten zu erzeugen. Serviceberatungstätigkeit steht dabei in engem Kontakt mit Kundenfeedbackergebnissen.
- *Qualitätsmanagementbeauftragte in Leitung/Assistenz* werden betraut mit der Institutionalisierung und Implementierung eines Qualitätsmanagements in Unternehmen oder Marketingabteilungen. Dabei sind Kenntnisse über einschlägige Rechtsvorschriften ebenso erforderlich wie eine Vertrautheit mit KPI (Key Performance Indicators) und der qualitätsorientierten Kontrolle eines Prozessmanagements sowie der Ergebnisanalyse für Produkte.

Die oben aufgeführten Tätigkeitsfelder lassen sich gleichermaßen in Unternehmen verschiedener Branchen und deren eigenständiger Marketingabteilungen finden als auch in Agenturen oder privaten und öffentlichen Organisationen.

Literaturhinweise: Zur Vorbereitung auf die Inhalte des 5. Kapitels können ergänzend folgende Lehrwerke und Internetseiten als relevante Quellen herangezogen werden:

- ☞ *Aumayr (2013)*, Teil I. Produktmanagement: Positionierung, Kernkompetenzen und organisatorische Einbindung
- ☞ *Bruhn/Hadwich (2006)*, Kapitel 1: Gegenstand und theoretische Grundlagen des Produkt- und Servicemanagements
- ☞ www.markenverband.de, Markenverband e.V., Berlin
- ☞ www.horizont.net, HORIZONT Marketing-Branchen-Zeitung

5.2 Dimensionen des Produktmanagements

5.2.1 Begriffe und Konzepte im Produktmanagement

Produkte stellen die *Herzstücke des Marketings* dar und werden über die Optionen einer Produktpolitik mit umfassenden Gestaltungsalternativen profiliert. Als produzierte Leistungen von Unternehmen sind Produkte auf wahrnehmbare Nutzererwartungen von Kunden gerichtet und stellen gleichzeitig ein *Bündel von meist technisch-funktionalen Eigenschaften* dar, die bestimmten Zielgruppen auf entsprechenden Märkten angeboten werden. (Bruhn/Hadwich 2006, 11 ff.) Mit der Bezeichnung **Produktmanagement** hat sich gegenüber der überkommenen Bezeichnung 'Produktpolitik' (Gestaltungsaspekt) tendenziell ein managementorientierter Fokus (Entwicklungsaspekt) für einen der bedeutendsten Bereiche des Marketings durchgesetzt, der einerseits den herausragenden Stellenwert des Produkts an sich betont, andererseits eine Bündelung von weiteren Aktivitäten des Marketing-Mix *'um das Produkt herum'* für notwendig erachtet. Produktmanagement beschäftigt sich unter strategischen und operativen Aspekten mit sämtlichen Entscheidungen, die im Zusammenhang mit der **Gestaltung des Leistungsprogramms** eines Unternehmens stehen, oder das Leistungsangebot in Form von Sach- und Dienstleistungen eines Unternehmens betreffen. Dazu gehören dann auch alle spezifischen Gestaltungsoptionen für Produkte, wie z. B. Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen, etc., die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Kombination bzw. Variation von Produkteigenschaften oder der Produktprogramme stehen. Im Rahmen des Produktmanagements oder der Produktpolitik werden insbesondere folgende **Dimensionen des Leistungsprogramms** festgelegt (Bruhn 2014a, 124 f./Abbildung 5.1; Aumayr 2013, 2 ff.; Herrmann/Huber 2013, 1 ff.):

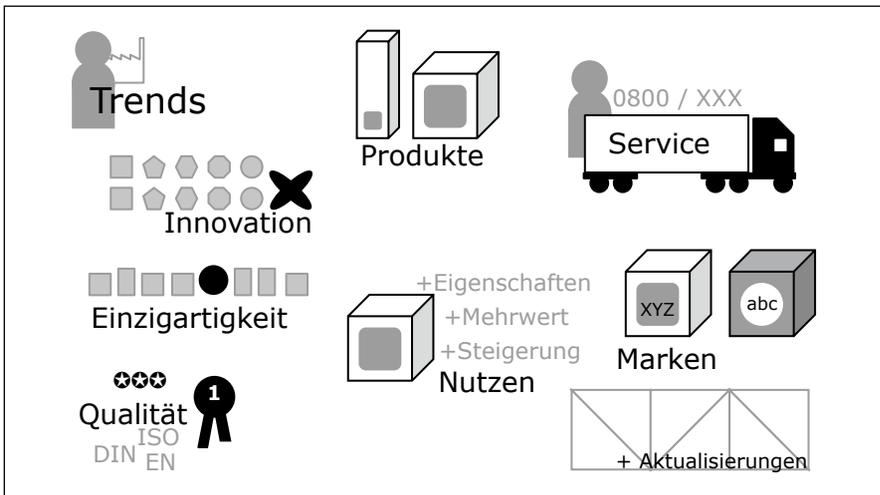


Abbildung 5.1: Dimensionen des Produktmanagements

- *Produktpositionierung* mit einer Profilierung von Zielgruppenstruktur und Marktsegmentierung, einschließlich der Bestimmung von Bedürfnis-, Bedarf- und Nachfragestrukturen sowie eines entsprechenden Konsumentenverhaltens
- *Einzigartigkeit des Produkts* über die Festlegung und Konzipierung einer Unique Selling Proposition (USP), eines sogenannten Alleinstellungsmerkmals, ergänzt um die Entwicklung von optimalen Produktpositionierungen, mit dem Ziel, potenziellen Kundengruppen einen einfachen, klaren und gegenüber von Mitbewerbern dominanten Nutzen zu versprechen
- *Gestaltung des Produkts* über Grundfunktionen und Eigenschaften (Kernfunktionen/Core Elements) eines Produkts ergänzt um die Gestaltung ästhetischer Eigenschaften, wie z. B. Design, Farbe, Form, etc., physikalischer und funktionaler Eigenschaften, wie z. B. Materialart, Qualität, Haltbarkeit, etc., symbolischer Eigenschaften, wie z. B. Markenname, Assoziationen, etc., sowie Value-Added-Services, wie z. B. Kundendienst, Finanzierung, etc.

Produkte stellen quasi die Summe wahrnehmbarer **Nutzenerwartungen** von Leistungsmerkmalen dar, also einen wahrgenommenen **Kundennutzen**, über den die konkreten und abstrakten Bedürfnisse von Kunden befriedigt werden können. Als spezifische Leistungsbündel, die von Unternehmen zur Verfügung gestellt und vermarktet werden, stehen Produkte in Verbindung mit den *Kernkompetenzen* von Unternehmen, welche sich durch Kundennutzen, Imitationsschutz und Reproduzierbarkeit auszeichnen und welche durch die besonderen Fähigkeiten, Erfahrungen oder Ressourcen eines Unternehmens gegenüber Mitbewerbern erzeugt werden können. Als Leistungsmerkmale lassen sich Sachgüter im Sinne von originären Produkten, produktbegleitende Leistungen im Sinne von Value-Added-Services und eigenständige Dienstleistungen im Sinne von Services unterscheiden. (Bruhn/Hadwisch 2006, 18; Aumayr 2014, 176 ff.) Aus der Perspektive einer **Vermarktung** von Produkten durch Unternehmen sowie aus der Kundenperspektive leitet Kotler verschiedene **Produktbegriffe** und damit Sichtweisen auf ein Produkt ab (Kotler et al 2007, 492 ff./Abbildung 5.2):

- (a) Der *substanzielle Produktbegriff* bezeichnet das sogenannte Kernprodukt (Core Product) im Sinne eines Bündels von physischen Produktmerkmalen, die überwiegend auf funktionale Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind. Diese physisch-technischen Eigenschaften beziehen sich primär auf den Bereich von Sachgütern.
- (b) Der *erweiterte Produktbegriff* ergänzt das Kernprodukt in der Regel um ein Leistungspaket, das sowohl aus materiellen Produktkomponenten als auch aus immateriellen Leistungskomponenten (Services) besteht. Ein erweitertes Produktverständnis dient der Zufriedenstellung von funktionalen Bedürfnissen in Bezug auf das Produkt, wie z. B. Qualitätsgarantie, Kundendienstleistungen, etc.
- (c) Der *generische Produktbegriff* schließlich beinhaltet sämtliche materielle und immaterielle Produktdimensionen, aus denen ein umfassender Kundennutzen abgeleitet werden kann. Gegenüber dem funktionalen Nutzen werden hier insbesondere Nutzenkategorien, wie emotionale oder soziale Qualitäten



Abbildung 5.2: Produktbegriff und Produktnutzen

berücksichtigt, wie dies bei renommierten Marken oder Prestigeobjekten der Fall ist.

Neben der allgemeinen Definition des Produktbegriffs lassen sich *anbieter- oder nachfragerbezogene Produktbegriffe* (produktionsleistungs- versus konsumnutzenorientierte Bezeichnungen) unterscheiden oder branchenspezifische Ausdifferenzierungen in begrifflichen Verwendungen, wie Gebrauchs- und Verbrauchsgüter für mehr- oder einmalige Nutzung von Produkten der Konsumgüterbranche finden. Zuliefer-, OEM-, System- oder Anlageprodukte der Industriegüterbranche werden ebenso wie investive oder konsumtive Dienstleistungen für gewerbliche oder private Produktnutzungen in der Dienstleistungsbranche verwendet und als zu beobachtende Erscheinungsformen von Produkten zu charakteristischen Produkttypen kategorisiert. (Bruhn/Hadwisch 2006, 14 ff.)

Der generische Produktbegriff impliziert, dass ein Produkt als ein Bündel von Eigenschaften aufgefasst werden kann, das dem Konsumenten einen **Nutzen** stiftet bzw. dieser dem Zweck einer Problemlösung für den Kunden entspricht, der sich dann auch in entsprechenden Zahlungsbereitschaften äußert. Während im Kernprodukt der *Grundnutzen* eines Produkts zum Ausdruck kommt, stiften alle weiteren Produktkomponenten einen *Zusatznutzen*, der sich rein funktional, aber auch emotional oder sozial profilieren kann. Der gesamte Produktnutzen besteht dann letztendlich aus der Summe all dieser Nutzenkomponenten eines Produkts, von den primär gebrauchorientierten Komponenten, bis hin zu umfassenden Wirkungskomponenten, wie z. B. ästhetischen, emotionalen oder sozialen Kriterien. (Meffert et al 2012, 387)

5.2.2 Dynamik des Produktmanagements

Das Konzept des Produktlebenszyklus verleiht der Produktauffassung eine dynamische Komponente in Form eines zeitlichen Entwicklungsprozesses in strategischer Absicht. Die Produktlebenszyklusanalyse basiert auf einem zeitbezogenen Marktreaktionsmodell, bei dem die Entwicklung der Umsätze, Kosten, Gewinne oder Deckungsbeiträge eines Produkts über eine bestimmte Zeitspanne (Lebenszyklus des Produkts) abgebildet werden. Der Entwurf eines Produktlebenszyklus geht von der Überlegung aus, dass Produkte eine begrenzte Lebensdauer am Markt aufweisen. Idealtypisch durchläuft ein Produkt dabei charakteristische **5 Produktlebenszyklusphasen** (Bruhn 2014, 63 ff./ Abbildung 5.3):

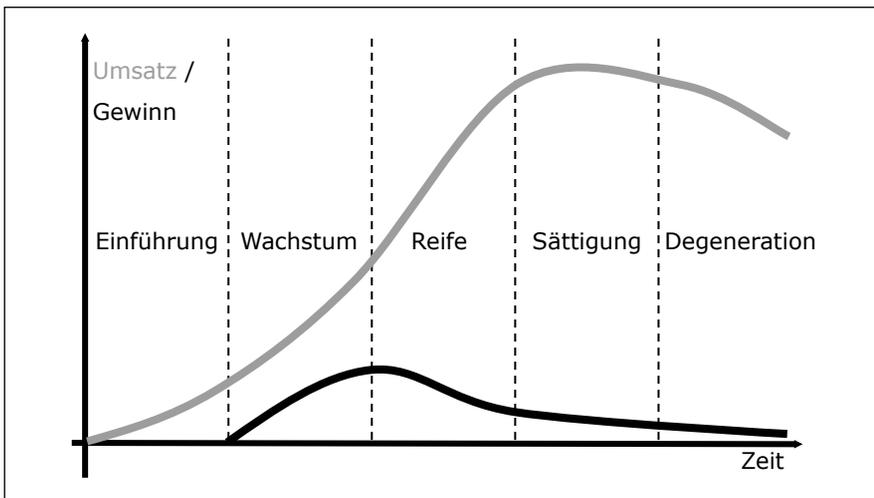


Abbildung 5.3: Produktlebenszyklus

- (1) Die *Einführungsphase*, die im Anschluss an die Ideenfindung und Erprobung folgt, ist gekennzeichnet durch die Neuwertigkeit des Produkts, Kundengewinnung, steigende Wachstumsraten im Markt und eine geringe Anzahl an Mitbewerbern. Es entstehen hohe Kosten im Produktions- und Distributionsbereich. Die Einführungsphase ist beendet, wenn der Umsatz des Produkts dessen Kosten übersteigt.
- (2) Die *Wachstumsphase* ist gekennzeichnet durch starke, progressive Umsatzzuwächse, das Aufkommen von Konkurrenzprodukten, eine Zunahme der Mitbewerber, steigenden Bekanntheitsgrad des Produkts oder erste Weiterentwicklungen im Produktprogramm. Die Wachstumsphase endet, wenn die Umsatzkurve von einem progressiv steigenden in einen degressiv steigenden Verlauf übergeht.
- (3) Die *Reifephase* kennzeichnet eine Stagnation im Wachstum, eine weitere Erhöhung der Mitbewerberzahl (zunehmende Wettbewerbsintensität), eine

Differenzierung des Produktprogramms sowie erste Preissenkungen (Preisverfall) und das Aufkommen innovativer Produkialternativen aufgrund von technischem Fortschritt. Die Reifephase endet in der Regel, wenn die Umsatzkurve ihr Maximum erreicht.

- (4) Die *Sättigungsphase* ist charakterisiert durch negative Wachstums- und Umsatzraten, ein begrenztes Marktpotenzial, eine Verringerung der Zahl der Mitbewerber, jedoch häufig eine Zunahme des Konkurrenzkampfs mit entsprechenden Folgen sowie eine stagnierende Produktentwicklung. Die Sättigungsphase endet, wenn es nicht mehr gelingt, das Produkt gewinnbringend am Markt zu halten.
- (5) In der *Degenerationsphase* schließlich sinken Umsatz- und Wachstumsraten weiterhin stark ab, Gewinne werden nicht mehr realisiert, die Deckungsbeiträge werden negativ und auch kommunikationspolitische Instrumente werden nicht mehr eingesetzt. Das Produkt läuft meist als günstiges Angebot aus und wird schließlich völlig eliminiert und vom Markt genommen.

Die Bedeutung der Produktlebenszyklusanalyse wird in der Literatur kontrovers diskutiert. *Vorteile* werden insbesondere darin gesehen, dass der Produktlebenszyklus eine einfache, idealtypische Version der Absatzentwicklung eines Produkts darstellt (Erklärungs- und Prognosemodell) und deshalb eine grobe Einschätzung bzw. Vergleiche über verschiedene Branchen und Zeiträume erlaubt. Der Produktlebenszyklus kann Strategien zur Einführung bzw. Elimination von Produkten unterstützen und Optimierungsprozesse bzw. Relaunchzeitpunkte für Produkte angeben. *Nachteile* müssen in der eindimensionalen Erklärung des Absatzes gesehen werden, in der extrem vereinfachten Darstellung des Entwicklungsverlaufs sowie im idealtypischen Entwicklungsprozess des Produktabsatzes, schließlich in der Annahme einer begrenzten Lebensdauer von Produkten überhaupt. (Homburg 2015, 448 ff., 452 ff.)

5.2.3 Produktmanagement and More

Mit den **Gestaltungsdimensionen eines Produkts** werden – ausgehend von seinem Kernnutzen, den dieser für den Kunden stiftet (Kernprodukt) – weitere Komponenten eines Nutzenzuwachses für den Kunden gewonnen. Im Rahmen der *Produktgestaltung im engeren und weiteren Sinne*, die sich auf die nutzenstiftenden Merkmale des Produkts bezieht, können dabei sowohl materielle als auch immaterielle Produkteigenschaften berücksichtigt werden (Scharf et al 2012, 240 ff.; Winkelmann 2013, 216 ff./Abbildung 5.4)

Produktgestaltung im engeren Sinne bezieht sich auf *materielle Produkteigenschaften*, wie z. B. Qualität, Funktionalität, Design oder Verpackung, etc., zur Schaffung unterschiedlicher Präferenzen bei Kunden und gegenüber von Mitbewerbern. Mit der Gestaltung der *Produktqualität* werden eine Vielzahl von subjektiv wahrgenommenen, technischen oder funktionalen Eigenschaften, wie z. B. Langlebigkeit, Zuverlässigkeit, Frische, Verträglichkeit, etc., berücksichtigt und teils über (zertifizierte) Qualitätsurteile ausgewiesen. Mit der Gestaltung der *Produktfunktionalität* wird auf die Verwendung bzw. den Verbrauch des Pro-

dukts im Sinne einer konsumentenorientierten Ausstattung (Produktfeatures) abgestellt, wie z. B. Haltbarkeit, Bedienungsfreundlichkeit, etc. Mit der Gestaltung des *Produktdesigns* wird das äußere Erscheinungsbild eines Produkts profiliert, wie z. B. über die Produktform, durch ästhetische Maßstäbe, etc. Unter *Design* wird die Gesamtheit aller in das Produkt integrierten Attribute verstanden, die beeinflussen, wie das Produkt im Hinblick auf die Kundenerfordernisse aussieht und funktioniert. Mit der Gestaltung der *Produktverpackung* wird insbesondere am Point-of-Sale die Kaufentscheidung von Kunden gelenkt, darüber hinaus besitzt die Verpackung eines Produkts unterschiedlichste Aufgaben und Anforderungen, wie z. B. Informations-, Schutz-, Transport- und Lager-, Werbe-, Mengenabgrenzungs- und Identifikationsfunktion, etc.

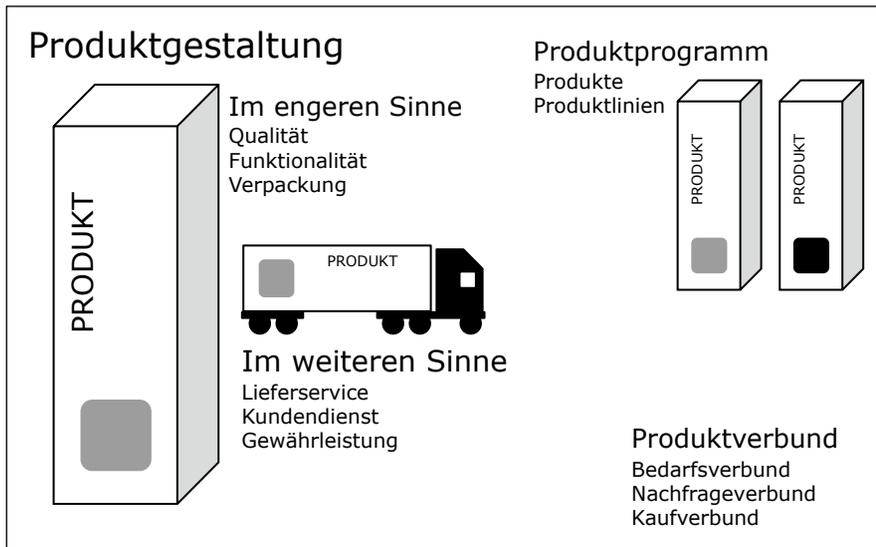


Abbildung 5.4: Optionen der Produktgestaltung

Produktgestaltung im weiteren Sinne schließlich bezieht sich auf *immaterielle Produkteigenschaften*, wie z. B. Lieferservice, Kundendienst, Gewährleistung und sonstige Dienste, etc., aber auch auf eine Markierung, die im Zusammenhang mit dem Produkt bzw. seinem Verkauf erbracht werden kann.

Die Gesamtheit aller Leistungen im Sinne des Produktmanagements oder der Produktpolitik bezeichnet man als **Produkt-, Angebots- oder Leistungsprogramm**, wobei diesbezüglich auch *Verbundbeziehungen* zwischen Produkten Berücksichtigung finden. Ein *Programm* besteht dabei aus einzelnen Produkten und Produktlinien, wobei man unter einer *Produktlinie* eine Gruppe von Produkten versteht, die durch bestimmte Kriterien (Bedarfs- oder Produktionszusammenhang) in enger Beziehung stehen. Unabhängig von der Ausgestaltung des Produktprogramms im Sinne der Programmbreite (Anzahl der Produktlinien) und Programmtiefe (Anzahl der Produkte innerhalb einer Produktlinie) können Entscheidungen über verkürzte oder verlängerte Produktlinien

getroffen werden, wenn z. B. einer geringeren oder einer größeren Zahl von Bedürfnissen der Kunden dadurch Rechnung getragen werden soll. Wird das Qualitätsniveau einer Produktlinie gemindert, spricht man von Trading-down, wird dies erhöht, von Trading-up. **Verbundbeziehungen** zwischen Produkten können sich ergeben als *Bedarfsverbund*, wenn entsprechende Produkte in einem komplementären Zusammenhang stehen, als *Nachfrageverbund*, wenn Produkte aus rationalen Überlegungen heraus, z. B. an einem Ort gemeinsam gekauft werden, als *Kaufverbund*, wenn Produkte bei einem einzigen Kaufakt gemeinsam erworben werden. (Meffert et al 2012, 388 ff., 391 ff.)

5.3 Gestaltungspotenziale des Produktmanagements

5.3.1 Innovationsmanagement

Produktinnovationen ergeben sich aus der Notwendigkeit, dass viele Produkte einem Produktlebenszyklus unterliegen und, bedingt durch technologischen Wandel und gesellschaftliche Dynamik, in immer kürzerer Zeit einen rückläufigen Absatz aufweisen, der eine *Neuproduktentwicklung* nötig macht. **Varianten** von Produktinnovationen, die insbesondere für den Anbieter einen Wertschöpfungszuwachs ausmachen, lassen sich als *Produktverbesserungen*, *Produktdifferenzierungen* oder *Produktvariationen* darstellen. In Abgrenzung zu Erfindungen (Inventions) wird bezüglich von **Innovationen** als marktfähige Produkte eine Unterscheidung als Repositionierung existierender Produktversionen (Relaunching und Rebranding), die Ausweitung existierender Produktlinien oder die Entwicklung von sogenannten Weltneuheiten bedeutsam. (Belz et al 2007, 3 ff.)



Abbildung 5.5: Innovationsmanagement für Produkte