

Vahlens Handbücher

Manfred Bruhn  
Karsten Hadwich

# Produkt- und Servicemanagement

Konzepte – Prozesse – Methoden

Vahlen

2. Auflage

## **Zum Inhalt:**

Die Rahmenbedingungen für das Angebot von Produkten und Services haben sich gravierend verändert. Dies betrifft die digitale Transformation, den demografischen Wandel, die gesetzlichen Reglementierungen u.a.m. Neben der Entwicklung innovativer Lösungen, der Überprüfung der Wertschöpfungskette sowie der dynamischen Anpassung von Geschäftsmodellen rückt der Kunde als strategischer Erfolgsfaktor bei der Leistungsentwicklung zunehmend in den Mittelpunkt. Deshalb gewinnt ein konsequentes kundenorientiertes Management von Produkten und Dienstleistungen für Unternehmen an Bedeutung. Das Buch gibt einen umfassenden Überblick über die Grundlagen eines effektiven und effizienten Einsatzes des Produkt- und Servicemanagements für Unternehmen. Dabei werden folgende Schwerpunkte gelegt:

- Konzeptionelle und theoretische Grundlagen des Produkt- und Servicemanagements
- Strategische Ausrichtung und operative Umsetzung des Produkt- und Servicemanagements
- Implementierung und Kontrolle des Produkt- und Servicemanagements
- Aktuelle Entwicklungen und Zukunftsperspektiven des Produkt- und Servicemanagements

Studierende finden in dem Buch einen State-of-the-Art des Produkt- und Servicemanagements, Praktiker erhalten einen detaillierten Überblick über den Managementprozess und zahlreiche Erfolgsbeispiele sowie die wichtigsten Zukunftstendenzen und Herausforderungen des Produkt- und Servicemanagements. Die aktuelle Entwicklung vom Produkthersteller zu einem Dienstleistungsunternehmen wird ebenfalls thematisiert.

## **Zu den Autoren:**

**Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Manfred Bruhn** ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre (em.) an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München.

**Prof. Dr. Karsten Hadwich** ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Universität Hohenheim.

# **Produkt- und Servicemanagement**

**Konzepte – Prozesse – Methoden**

von

**Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Manfred Bruhn**

und

**Prof. Dr. Karsten Hadwich**

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

**Verlag Franz Vahlen München**

## Vorwort

Bereits seit den vergangenen zehn Jahren sind die nationalen und globalen Märkte durch die Veränderungsdynamik der Kundenbedürfnisse und einen stetigen Wandel der Wettbewerbsbedingungen gekennzeichnet. Dies stellt permanent neue Herausforderungen an die Marketingstrategie, vor allem an die Veränderung des Leistungsangebots, Entwicklung innovativer Lösungen, die dynamische Anpassung der Geschäftsmodelle sowie die Vermarktung von Produkten und Services, die als Added Values dem Kunden einen Zusatznutzen bringen. Als Konsequenz ist die Produkt- und Servicepolitik von Unternehmen zunehmend zu professionalisieren, um im Qualitäts-, Kosten- und Zeitwettbewerb zu bestehen.

Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Zweitaufage – unter einer entscheidungsorientierten Perspektive – die zentralen Aufgaben des Produkt- und Servicemanagements herausgearbeitet, die sich auf die marktgerechte Gestaltung aller vom Unternehmen im Absatzmarkt angebotenen Produkte und Services beziehen. Da sich die Struktur des Lehrbuches bewährt hat, wurde diese beibehalten. Dennoch ist die Neuauflage in vielerlei Hinsicht von zahlreichen Änderungen geprägt. Die Quellenhinweise im Buch wurden aktualisiert, neue Praxisbeispiele wurden eingearbeitet sowie der Trend vom Produzenten zum produzierenden Dienstleister. Das Buch ist auch farblich komplett neu gestaltet worden.

Es erfolgt zunächst eine Auseinandersetzung mit grundlegenden Aspekten des Produkt- und Servicemanagements, d. h. aktuellen Trends, wichtigen Entscheidungstatbeständen und Branchenbesonderheiten (Kapitel 1). Anschließend setzen sich konzeptionelle Überlegungen mit relevanten Erfolgsgrößen, Geschäftsmodellansätze, dynamischen Veränderungszyklen und Entscheidungsprozessen des Produkt- und Servicemanagements auseinander (Kapitel 2). Zur Erfassung der programm- und leistungspolitischen Situation werden kunden-, unternehmens- und konkurrenzorientierte Analyseinstrumente auf der Leistungs- und Programmebene diskutiert (Kapitel 3). Diese bilden die Grundlage für die Ableitung von programm- und leistungspolitischen Zielen und Strategien (Kapitel 4). Deren Realisierung ist Gegenstand der Programmpolitik, d. h. der Leistungsinnovation, -pflege, -elimination sowie Programmvariation (Kapitel 5) und darüber hinaus der Leistungspolitik, in deren Rahmen qualitäts-, marken-, verpackungs- und servicepolitische Maßnahmen eingesetzt werden (Kapitel 6). Ebenso werden Barrieren und Ansatzpunkte für eine Umsetzung des Produkt- und Servicemanagements erörtert (Kapitel 7) und ein Controllingsystem zur Kontrolle und Koordination der produkt- und servicebezogenen Aktivitäten erarbeitet (Kapitel 8). Schließlich werden die Besonderheiten des internationalen Produkt- und Servicemanagements (Kapitel 9) behandelt.

Für die jeweiligen Aufgaben des Produkt- und Servicemanagements werden zahlreiche Konzepte, Instrumente und Methoden diskutiert und durch eine Reihe von Studien und Unternehmensbeispielen verdeutlicht.

Das Buch richtet sich an Studierende der Betriebswirtschaftslehre und des Marketing, die sich während ihres Studiums mit Fragestellungen des Produkt- und Servicema-

nagements auseinandersetzen. Gleichermaßen sind Praktiker angesprochen, die sich in ihren Unternehmen systematisch mit der Planung und Umsetzung von Produkten und Services beschäftigen. Durch den Aufbau des Buches kann sich der Leser schnell einen Überblick über die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen sowie die vielfältigen Instrumente des Produkt- und Servicemanagements verschaffen. Das Lehrbuch beinhaltet eine vollständige Aufbereitung des State-of-the-Art zum Produkt- und Servicemanagement und berücksichtigt die in der Unternehmenspraxis vorliegenden Problemstellungen.

Die zweite Auflage wurde parallel an den Universitäten Basel und Hohenheim erarbeitet. Dabei geht unser besonderer Dank an die Mitarbeiterinnen, Frau Mareike Falter, M.Sc., Frau Marion Popp, M.Sc. und Frau Sabrina Weigel, M.Sc., des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement der Universität Hohenheim für ihr aktives Engagement bei der Fertigstellung dieser Auflage.

Basel und Hohenheim, im Frühjahr 2017

*Manfred Bruhn  
Karsten Hadwich*

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Schaubildverzeichnis .....	XIII
<b>1 Gegenstand und theoretische Grundlagen des Produkt- und Servicemanagements .....</b>	1
1.1 Gegenstand des Produkt- und Servicemanagements .....	1
1.1.1 Entstehung des Produkt- und Servicemanagements .....	1
1.1.2 Trends im Produkt- und Servicemanagement .....	4
1.1.3 Begriffliche Grundlagen des Produkt- und Servicemanagements .....	9
1.1.3.1 Begriffe und Definitionen .....	9
1.1.3.2 Leistungstypologische Einordnung von Produkten und Services ..	15
1.1.4 Entscheidungstatbestände des Produkt- und Servicemanagements ..	20
1.1.5 Instrumente des Produkt- und Servicemanagements .....	23
1.1.6 Branchenspezifische Besonderheiten des Produkt- und Service- managements .....	25
1.2 Theoretische Grundlagen des Produkt- und Servicemanagements .....	29
1.2.1 Gegenstand einer theoretischen Fundierung des Produkt- und Servicemanagements .....	29
1.2.2 Naturwissenschaftliche Erklärungsansätze .....	30
1.2.3 Ökonomische Erklärungsansätze .....	32
1.2.4 Verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze .....	34
<b>2 Konzepte des Produkt- und Servicemanagements .....</b>	39
2.1 Konzept der Erfolgskette .....	40
2.1.1 Prinzip der Erfolgskette .....	40
2.1.2 Struktur der Erfolgskette .....	42
2.2 Konzepte von Geschäftsmodellen .....	51
2.2.1 Prinzipien von Geschäftsmodellen .....	51
2.2.2 Geschäftsmodellansätze .....	54
2.2.3 Formen von Geschäftsmodellen .....	61
2.3 Konzepte von Lebenszyklen .....	62
2.3.1 Prinzipien von Lebenszyklen .....	62
2.3.2 Formen des Kundenlebenszykluskonzepts .....	63
2.4 Konzepte von Entscheidungsprozessen .....	81
2.4.1 Prinzipien von Entscheidungsprozessen .....	81
2.4.1 Phasen des Entscheidungsprozesses .....	82
<b>3 Analyse von Leistungen und Leistungsprogrammen .....</b>	85
3.1 Gegenstand, Ziele und Instrumente der Analyse von Leistungen und Leistungsprogrammen .....	86
3.2 Kundenorientierte Leistungsanalysen .....	89

3.2.1 Zufriedenheitsanalyse .....	89
3.2.2 Funnel-Analyse .....	101
3.2.3 Means-End-Analyse .....	103
3.2.4 Conjoint-Analyse .....	106
3.2.5 Data Mining .....	113
3.3 Unternehmensorientierte Leistungsanalysen .....	115
3.3.1 Lebenszyklusanalyse .....	115
3.3.2 Gap-Analyse .....	116
3.3.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse .....	118
3.4 Konkurrenzorientierte Leistungsanalysen .....	120
3.5 Kundenorientierte Programmanalysen .....	122
3.5.1 Grundlagen der Positionierungsanalyse .....	122
3.5.2 Kompositionelle Vorgehensweise zur Bestimmung von Positionierungsmodellen .....	124
3.5.3 Dekompositionelle Vorgehensweise zur Bestimmung von Positionierungsmodellen .....	125
3.5.4 Implikationen und kritische Würdigung der Positionierungsanalyse .....	129
3.6 Unternehmensorientierte Programmanalysen .....	131
3.6.1 Strukturanalysen .....	131
3.6.2 Portfolioanalysen .....	135
3.7 Konkurrenzorientierte Programmanalysen .....	140
3.7.1 Branchenstrukturanalyse .....	140
3.7.2 Konkurrenzanalyse .....	143
3.8 Entscheidungskriterien für den Einsatz von Analyseinstrumenten .....	145
<b>4 Strategische Ausrichtung des Produkt- und Servicemanagements .....</b>	<b>147</b>
4.1 Bestimmung von Zielen des Produkt- und Servicemanagements .....	148
4.1.1 Funktionen von Zielen des Produkt- und Servicemanagements .....	148
4.1.2 Anforderungen an die Formulierung von Zielen .....	149
4.1.3 Kategorien und Ausprägungen von Produkt- und Servicezielen .....	151
4.2 Marktsegmentierung im Produkt- und Servicemanagement .....	158
4.2.1 Ziele und Vorgehensweise der Marktsegmentierung .....	158
4.2.2 Anforderungen an Segmentierungskriterien .....	160
4.2.3 Segmentierung des Absatzmarktes .....	161
4.3 Strategische Optionen des Produkt- und Servicemanagements .....	163
4.3.1 Begriff und Ausprägungen .....	163
4.3.2 Geschäftsfeldstrategien .....	165
4.3.2.1 Entwicklung von Marktfeldstrategien .....	165
4.3.2.2 Entwicklung von Wettbewerbsvorteilsstrategien .....	168
4.3.2.3 Entwicklung von Marktabdeckungsstrategien .....	173
4.3.3 Marktteilnehmerstrategien .....	174
4.3.3.1 Entwicklung von Marktbearbeitungsstrategien .....	174
4.3.3.2 Entwicklung von kundengerichteten Verhaltensstrategien .....	175
4.3.3.3 Entwicklung von konkurrenzgerichteten Verhaltensstrategien .....	177
4.3.3.4 Entwicklung von absatzmittlergerichteten Verhaltensstrategien .....	178
4.3.4 Instrumentalstrategien .....	179

<b>5 Operative Gestaltung der Programmpolitik</b> .....	183
5.1 Management von Innovationen .....	184
5.1.1 Grundlagen und Begriffe der Innovation .....	184
5.1.2 Aufgaben und Prozess der Leistungsinnovation .....	188
5.1.3 Gewinnung von Produkt- und Serviceideen .....	194
5.1.3.1 Quellen der Ideengewinnung (Ideensuche) .....	195
5.1.3.2 Methoden der Ideengewinnung (Ideenproduktion) .....	197
5.1.3.2.1 Unternehmensexterne Methoden der Ideengewinnung .....	197
5.1.3.2.2 Unternehmensinterne Methoden der Ideengewinnung .....	201
5.1.4 Bewertung von Produkt- und Serviceideen (Screening) .....	206
5.1.5 Entwicklung und Prüfung von Produkt- und Servicekonzepten .....	209
5.1.5.1 Entwicklung von Produkt- und Servicekonzepten .....	209
5.1.5.2 Prüfung von Produkt- und Servicekonzepten .....	211
5.1.6 Feinauswahl und Verbesserung von Produkt- und Servicekonzepten .....	213
5.1.7 Entwicklung und Prüfung neuer Produkte und Services .....	217
5.1.7.1 Entwicklung neuer Produkte und Services .....	217
5.1.7.2 Prüfung neuer Produkte und Services .....	219
5.1.8 Einführung der Leistungsinnovation .....	226
5.2 Management bestehender Leistungen .....	231
5.2.1 Gegenstand und Prozess der Leistungspflege .....	231
5.2.2 Leistungsvariation .....	233
5.2.3 Leistungs differenzierung .....	234
5.3 Management der Leistungselimination .....	237
5.4 Management der Programmpolitik .....	240
5.4.1 Gegenstand der Programmpolitik .....	240
5.4.2 Aufgabenbereiche der Programmpolitik .....	241
5.4.2.1 Entscheidungen der Programmerweiterung .....	241
5.4.2.2 Entscheidungen der Programmbereinigung .....	245
5.4.3 Methoden der Programmpolitik .....	246
<b>6 Operative Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen</b> .....	251
6.1 Management der Qualität .....	252
6.1.1 Grundlagen und Begriffe des Qualitätsmanagements .....	252
6.1.2 Instrumente des Qualitätsmanagements .....	256
6.1.2.1 Funktion und Design als Gestaltungselemente .....	256
6.1.2.2 Quality Function Deployment .....	257
6.1.2.3 Fehlermöglichkeits- und -einflussanalyse .....	262
6.1.2.4 Blueprinting zur Gestaltung von Services .....	263
6.2 Management der Marken .....	266
6.2.1 Grundlagen und Begriffe des Markenmanagements .....	266
6.2.2 Erscheinungsformen von Marken .....	268
6.2.3 Funktionen der Marke .....	270
6.2.4 Ziele der Markenpolitik .....	272
6.2.5 Erscheinungsformen von Markenstrategien .....	273
6.2.6 Planungsprozess des Markenmanagements .....	277
6.3 Management der Verpackung .....	279
6.3.1 Begriffe und Funktionen des Verpackungsmanagements .....	279
6.3.2 Anforderungen an das Verpackungsmanagement .....	283

6.3.3 Instrumente des Verpackungsmanagements .....	284
6.4 Management der Services .....	286
6.4.1 Bedeutung und Begriff von Services .....	286
6.4.2 Formen von Services .....	290
<b>7 Umsetzung des Produkt- und Servicemanagements .....</b>	<b>295</b>
7.1 Barrieren und Gestaltungsebenen der Umsetzung des Produkt- und Servicemanagements .....	296
7.2 Strukturen des Produkt- und Servicemanagements .....	298
7.2.1 Anforderungen und Ansatzpunkte der Organisation des Produkt- und Servicemanagements .....	298
7.2.2 Interne Organisation des Produkt- und Servicemanagements .....	301
7.2.2.1 Aufgaben des Produktmanagers .....	301
7.2.2.2 Organisatorische Gestaltung des Produkt- und Servicemanagements .....	303
7.2.2.3 Aufbauorganisatorische Integration des Produkt- und Servicemanagements .....	307
7.2.3 Externe Organisation des Produkt- und Servicemanagements .....	311
7.2.3.1 Efficient Consumer Response .....	311
7.2.3.2 Kundenmanagement .....	316
7.3 Systeme des Produkt- und Servicemanagements .....	319
7.3.1 Anforderungen an die Systeme des Produkt- und Servicemanagements .....	319
7.3.2 Subsysteme des Produkt- und Servicemanagements .....	320
7.4 Kultur des Produkt- und Servicemanagements .....	326
7.4.1 Anforderungen an die Kultur des Produkt- und Servicemanagements .....	326
7.4.2 Anpassung der Kultur auf verschiedenen Ebenen .....	326
7.4.3 Instrumente der Kulturveränderung .....	328
<b>8 Controlling des Produkt- und Servicemanagements .....</b>	<b>331</b>
8.1 Begriff und Aufgaben des Produkt- und Servicecontrolling .....	332
8.2 System-Auditing des Produkt- und Servicemanagements .....	333
8.3 Effektivitätskontrolle des Produkt- und Servicemanagements .....	336
8.3.1 Methoden der psychologischen Effektivitätskontrolle .....	336
8.3.2 Methoden der verhaltensbezogenen Effektivitätskontrolle .....	343
8.3.3 Methoden der ökonomischen Effektivitätskontrolle .....	345
8.4 System-Wirkungs-Auditing des Produkt- und Servicemanagements .....	362
8.5 Effizienzkontrolle des Produkt- und Servicemanagements .....	367
<b>9 Internationales Produkt- und Servicemanagement .....</b>	<b>373</b>
9.1 Entwicklungstendenzen und Ursachen der Internationalisierung von Produkten und Services .....	374
9.2 Strategische Grunddimensionen der Internationalisierung von Produkten und Services .....	377
9.2.1 Standardisierung versus Differenzierung von Produkten und Services .....	377
9.2.2 Auswahl der Ländermärkte .....	379

9.2.3 Formen des Markteintritts . . . . .	381
9.2.4 Grundformen der Internationalisierung von Produkt- und Servicekonzepten . . . . .	385
9.2.5 Internationale Multiplikation von Produkt- und Servicekonzepten (Multiplikationsstrategie) . . . . .	387
9.2.6 Länderspezifische Anpassung von Produkt- und Servicekonzepten (Anpassungsstrategie) . . . . .	388
9.2.7 Verschmelzung von internationalen Produkt- und Servicekonzepten (Verschmelzungsstrategie) . . . . .	389
9.2.8 Aufbau von internationalen Produkt- und Serviceportfolios (Portfoliostrategie) . . . . .	390
9.3 Gestaltung der Programmpolitik im internationalen Produkt- und Servicemanagement . . . . .	390
9.3.1 Gestaltung der internationalen Leistungsinnovation . . . . .	391
9.3.2 Gestaltung der internationalen Leistungsmodifikation . . . . .	391
9.3.3 Gestaltung der internationalen Leistungselimination . . . . .	393
9.3.4 Variation des internationalen Leistungsprogramms . . . . .	394
9.4 Gestaltung der Leistungspolitik im internationalen Produkt- und Servicemanagement . . . . .	395
9.4.1 Gestaltung der internationalen Qualitätspolitik . . . . .	395
9.4.2 Gestaltung der internationalen Markenpolitik . . . . .	397
9.4.3 Gestaltung der internationalen Verpackungspolitik . . . . .	400
9.4.4 Gestaltung der internationalen Servicepolitik . . . . .	401
9.5 Organisation des internationalen Produkt- und Servicemanagements . . . . .	403
<b>10 Entwicklungstendenzen im Produkt- und Servicemanagement . . . . .</b>	<b>407</b>
10.1 Marktteilnehmerbezogene Entwicklungstendenzen . . . . .	408
10.2 Branchenspezifische Entwicklungstendenzen . . . . .	409
10.3 Anbieterbezogene Entwicklungstendenzen . . . . .	411
Literaturverzeichnis . . . . .	413
Stichwortverzeichnis . . . . .	445

## Schaubildverzeichnis

Schaubild 1-1: Perspektiven des Produktmanagements .....	1
Schaubild 1-2: Entwicklungsphasen des Produktmanagements.....	2
Schaubild 1-3: Herausforderungen des Produkt- und Servicemanagements ...	5
Schaubild 1-4: F&E-Intensität in verschiedenen Branchen .....	8
Schaubild 1-5: Ausgewählte Produktdefinitionen in der Literatur .....	10
Schaubild 1-6: Beispiele für eine produkt- und nutzenorientierte Produktdefinition .....	12
Schaubild 1-7: Leistungskategorien und Leistungsbeispiele der Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsbranche.....	12
Schaubild 1-8: Verwendung von Leistungsbegriffen im vorliegenden Buch ...	14
Schaubild 1-9: Leistungstypologie nach dem Ablauf des Kaufprozesses .....	16
Schaubild 1-10: Leistungstypen auf Basis der konstitutiven Merkmale von Services .....	18
Schaubild 1-11: Leistungstypologie nach Engelhardt et al. und deren Erweiterung .....	19
Schaubild 1-12: Struktur eines Leistungsprogramms am Beispiel von Procter & Gamble .....	21
Schaubild 1-13: Entscheidungen im Produkt- und Servicemanagement .....	21
Schaubild 1-14: Instrumente des Produkt- und Servicemanagements .....	23
Schaubild 1-15: Branchenspezifische Besonderheiten des Produkt- und Servicemanagements .....	25
Schaubild 1-16: Zweistufigkeit der Kundenbeziehung im Konsumgüterbereich.	26
Schaubild 1-17: Wissenschaftsdisziplinen zur theoretischen Fundierung des Produkt- und Servicemanagements .....	29
Schaubild 1-18: Naturwissenschaftliche Theorien als Fundament der Entwicklung von Technologien und Technik .....	30
Schaubild 1-19: Sichtweisen der Unterscheidung von Technologie-, Innovations- und F&E-Management .....	31
Schaubild 1-20: Structure-Conduct-Performance-Paradigma der Industrieökonomik .....	33
Schaubild 2-1: Konzepte des Produkt- und Servicemanagements .....	39
Schaubild 2-2: Erfolgskette des Produkt- und Servicemanagements .....	41
Schaubild 2-3: Semantisches Netzwerk zur Schokoladenmarke Milka .....	44
Schaubild 2-4: Bestandteile von Geschäftsmodellen .....	53
Schaubild 2-5: Bestandteile eines Geschäftsmodells .....	55
Schaubild 2-6: Business Model Canvas .....	57
Schaubild 2-7: Grundmodell und Merkmale des Produktlebenszyklus .....	65
Schaubild 2-8: Zeitgrößen im Produktlebenszyklus .....	67
Schaubild 2-9: Idealtypische Phasen eines Marktlebenszyklus .....	71
Schaubild 2-10: S-Kurven-Konzept im Technologielebenszyklus von McKinsey	72
Schaubild 2-11: Lebenszyklusphasen von Technologien nach Arthur D. Little ..	74

Schaubild 2-12: Konzepte des Kundenlebenszyklus .....	75
Schaubild 2-13: Beispiele für Kundenalterszyklen .....	76
Schaubild 2-14: Die Markenpersönlichkeiten Mr. Apple und Mr. IBM .....	78
Schaubild 2-15: Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus .....	79
Schaubild 2-16: Planungsprozess des Produkt- und Servicemanagements .....	83
Schaubild 3-1: Vorgehen bei der Betrachtung von Analyseinstrumenten im Produkt- und Servicemanagement .....	86
Schaubild 3-2: Funktionen und Ziele der Analysephase des Produkt- und Servicemanagements .....	87
Schaubild 3-3: Analyseinstrumente des Produkt- und Servicemanagements im Überblick .....	88
Schaubild 3-4: Verfahren zur Messung der Produkt- und Servicezufriedenheit .....	90
Schaubild 3-5: Beispiel für eine Doppelskala-Messung .....	91
Schaubild 3-6: Ergebnis einer Penalty-Reward-Faktoren-Analyse im Automobilbereich (Fiktives Beispiel) .....	92
Schaubild 3-7: Kausalmmodell für die Automobilbranche (Fiktives Beispiel) .....	93
Schaubild 3-8: Importance-Performance-Portfolio für die Automobilbranche (Fiktives Beispiel) .....	95
Schaubild 3-9: Blueprint am Beispiel eines Autoreparaturdienstes .....	97
Schaubild 3-10: Ursachen der Nicht-Beschwerdeführung unzufriedener Bankkunden .....	99
Schaubild 3-11: Problemfrequenz/Problemrelevanz-Matrix der FRAP am Beispiel eines Flughafens .....	100
Schaubild 3-12: Phasen der Funnel-Analyse .....	101
Schaubild 3-13: Kauftrichteranalyse bei verschiedenen Anbietern (Angaben in Prozent) .....	102
Schaubild 3-14: Schema der Means-End-Kette am Beispiel eines Sportschuhs ..	104
Schaubild 3-15: Beispiel für eine (fiktive) Ziel-Mittel-Beziehung für den Mercedes SL .....	105
Schaubild 3-16: Relevante Produktmerkmale und Merkmalsausprägungen für einen USB-Stick .....	107
Schaubild 3-17: Profilmethode und Zwei-Faktor-Methode als alternative Erhebungsmethoden der Conjoint-Analyse .....	109
Schaubild 3-18: Teilnutzenwerte der Produktmerkmale eines USB-Stick für einen Probanden .....	111
Schaubild 3-19: Berechnung der relativen Wichtigkeit der Produktmerkmale ..	112
Schaubild 3-20: Anwendungsbeispiele des Data Mining .....	113
Schaubild 3-21: Data Mining-Prozess .....	114
Schaubild 3-22: Empirisch ermittelte Produktlebenszyklen (Pharmaprodukte) ..	116
Schaubild 3-23: Lückenanalyse .....	117
Schaubild 3-24: Beispiel für ein Kalkulationsschema der Vollkostenrechnung ..	119
Schaubild 3-25: Beispiel für die Beurteilung eines Leistungsprogramms auf Basis der Vollkosten- und Teilkostenrechnung .....	120
Schaubild 3-26: Objekte des Benchmarking .....	121
Schaubild 3-27: Positionierungsmodell am Beispiel von Fluggesellschaften ..	126
Schaubild 3-28: Ähnlichkeit von Tiefkühlpizzen als Datengrundlage der MDS ..	127
Schaubild 3-29: Positionierungsmodell als Ergebnis der MDS .....	128

Schaubild 3-30: Idealpunktmodell mit gleichgewichteten Positionierungsdimensionen .....	129
Schaubild 3-31: Positionierungsdimensionen als Ergebnis des Property Fitting .....	130
Schaubild 3-32: Verfahren zur Bestimmung von Positionierungsmodellen im Vergleich .....	130
Schaubild 3-33: Formen von Strukturanalysen .....	132
Schaubild 3-34: Beispiele für die Altersstruktur von Leistungsprogrammen .....	133
Schaubild 3-35: Beispiele für Strukturanalysen .....	134
Schaubild 3-36: Normstrategien des Marktanteils-Marktwachstums-Portfolios .....	137
Schaubild 3-37: Normstrategien des Wettbewerbsvorteils-Marktattraktivitäts-Portfolios .....	139
Schaubild 3-38: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs .....	141
Schaubild 3-39: Beispiel für ein Konkurrenzprofil .....	144
Schaubild 4-1: Strategische Ausrichtung des Produkt- und Service-managements .....	147
Schaubild 4-2: Exemplarische Zielhierarchie im Leistungsprogramm (Leistung, Leistungslinie, Leistungsprogramm) .....	151
Schaubild 4-3: Zielkategorien des Produkt- und Servicemanagements .....	152
Schaubild 4-4: Strategisches Dreieck zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen .....	152
Schaubild 4-5: Marktanteile der führenden Shampoo-Hersteller in Deutschland im Jahr 2015 (in Prozent) .....	154
Schaubild 4-6: Beispiele für psychologische Produkt- und Serviceziele im Kundenbeziehungslebenszyklus .....	155
Schaubild 4-7: Geplante Aktivitäten zur Steigerung der Innovationen für die kommenden 12 Monaten (in Prozent) .....	157
Schaubild 4-8: Beispiele für Segmentierungskriterien in Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsmärkten .....	162
Schaubild 4-9: Strategische Optionen des Produkt- und Servicemanagements .....	164
Schaubild 4-10: Produkt-Markt-Matrix .....	165
Schaubild 4-11: Dimensionen zur Umsetzung von Wettbewerbsvorteilsstrategien .....	168
Schaubild 4-12: Abgrenzung von Timingstrategien im Marktlebenszyklus .....	171
Schaubild 4-13: Vor- und Nachteile der Pionier- und Folgerstrategie .....	172
Schaubild 4-14: Marktbearbeitungsstrategien .....	174
Schaubild 4-15: Strategien und Maßnahmen im Kundenbeziehungslebenszyklus .....	176
Schaubild 4-16: Typologisierung konkurrenzgerichteter Strategien .....	177
Schaubild 4-17: Typologisierung absatzmittlergerichteter Strategien .....	178
Schaubild 5-1: Ansatzpunkte zur Gestaltung der Programmpolitik im Produktlebenszyklus .....	183
Schaubild 5-2: Dimensionen von Innovationen .....	186
Schaubild 5-3: Typen von Innovationen .....	187
Schaubild 5-4: Alternative Innovationsstrategien (Technology Push vs. Market Pull) .....	189
Schaubild 5-5: Integriertes Modell des Innovationsmanagements .....	191
Schaubild 5-6: Werbung für die vegetarische Produktlinie der Rügenwalder Mühle .....	191

Schaubild 5-7: Beispiele für Innovationsprozesse von Sachgütern .....	192
Schaubild 5-8: Beispiele für Innovationsprozesse von Dienstleistungen .....	193
Schaubild 5-9: Planungsprozess für Innovationen .....	195
Schaubild 5-10: Quellen eines Haushaltsgeräteherstellers zur Generierung von Produktideen .....	196
Schaubild 5-11: Rollen des Kunden im Prozess der Ideengenerierung .....	198
Schaubild 5-12: Toolkit zur Gestaltung eines PKW .....	200
Schaubild 5-13: Systematisierung von Kreativitätstechniken .....	201
Schaubild 5-14: Funktionsanalyse am Beispiel von Vollmilchschokolade .....	204
Schaubild 5-15: Beispiel für die morphologische Analyse .....	205
Schaubild 5-16: Beurteilungskriterien für die Grobauswahl von Leistungsideen .....	207
Schaubild 5-17: Beispiel für ein Punktbewertungsmodell zur Grobauswahl von Produktideen .....	208
Schaubild 5-18: Beispiel für ein einfaches Lastenheft aus der Uhrenindustrie ..	210
Schaubild 5-19: Beispiel für die Struktur eines Pflichtenhefts aus der Uhren- industrie .....	210
Schaubild 5-20: Target Costing im Innovationsprozess am Beispiel einer PKW-Getränkekühlung .....	212
Schaubild 5-21: Beispiel für die Gewinnplanung von neuen Produkten .....	216
Schaubild 5-22: Traditionelle versus flexible Produktdefinition .....	218
Schaubild 5-23: Arten von Prototypen .....	218
Schaubild 5-24: Gestaltungsoptionen von Produkttests .....	220
Schaubild 5-25: Ablauf der Testmarktsimulation .....	223
Schaubild 5-26: Charakteristika der Testmarktalternativen .....	224
Schaubild 5-27: Ergebnisse und Implikationen des Parfitt-Collins-Modells .....	225
Schaubild 5-28: Voraussetzungen, Prozess und Ergebnisse der Adoption .....	227
Schaubild 5-29: Klassen von Adoptern .....	228
Schaubild 5-30: Angebot des Sportartikelherstellers Nike .....	236
Schaubild 5-31: Angebot des Taschenherstellers O bag .....	237
Schaubild 5-32: Tesla Model 2 (links) und Tesla Modell 3 (rechts) im Vergleich ..	242
Schaubild 5-33: Nivea Line und Brand Extension .....	244
Schaubild 5-34: Methoden der Programmplanung .....	246
Schaubild 6-1: Ansatzpunkte zur operativen Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen .....	251
Schaubild 6-2: Kano-Modell am Beispiel der Serienausstattung eines Neuwagens .....	253
Schaubild 6-3: Planungsprozess und Instrumente der Qualitätspolitik .....	254
Schaubild 6-4: Verschiedene Qualitätsklassen bei Flugreisen und Hotels .....	256
Schaubild 6-5: Grundkonzept des Quality Function Deployment als House of Quality .....	258
Schaubild 6-6: Ablaufschritte der QFD-Methodik .....	259
Schaubild 6-7: House of Quality für einen PKW-Außenspiegel .....	261
Schaubild 6-8: Struktur des Service Blueprint .....	264
Schaubild 6-9: Blueprint eines Hotelaufenthalts .....	265
Schaubild 6-10: Überblick zu den Top 10 Produktkategorien im Marken- relevanz-Ranking 2010 und 2013 .....	266
Schaubild 6-11: Ökonomische Bedeutung des Markenwertes (Angaben in Prozent des Unternehmenswertes) .....	267

Schaubild 6-12: Beispiele für verschiedene Typen von Marken .....	268
Schaubild 6-13: Funktionen von Marken .....	270
Schaubild 6-14: Vor- und Nachteile verschiedener Erscheinungsformen von Markenstrategien .....	274
Schaubild 6-15: Mehrmarkenkonzerne als vorherrschende Unternehmensstruktur in der Automobilindustrie .....	276
Schaubild 6-16: Planungsprozess des Markenmanagements .....	278
Schaubild 6-17: Entwicklungsstufen und Funktionen der Verpackung .....	280
Schaubild 6-18: Exemplarische Beispiele für Produkte mit einem hohen Grad an Information (links) bzw. als Träger einer Kommunikationsbotschaft (rechts) .....	281
Schaubild 6-19: Verpackungskonzept des Migros-Genossenschafts-Bundes .....	283
Schaubild 6-20: Entwicklung der Persil-Packung im Zeitverlauf .....	286
Schaubild 6-21: Produkt-Service-Kontinuum .....	288
Schaubild 6-22: Servicebasierte Geschäftsmodelle .....	291
Schaubild 6-23: Einordnung von car2go in die Typologie nach Bruhn et al. (2015) .....	294
Schaubild 7-1: Umsetzung des Produkt- und Servicemanagements .....	295
Schaubild 7-2: Maßnahmen zur Implementierung des Produkt- und Servicemanagements .....	298
Schaubild 7-3: Organisationskonzepte im Produkt- und Servicemanagement .....	300
Schaubild 7-4: Aufgaben des Produktmanagers .....	301
Schaubild 7-5: Koordinationsfunktion des Produktmanagers .....	302
Schaubild 7-6: Zentrale Aufgaben von Produktmanagern (n=116 in Deutschland und Österreich) .....	303
Schaubild 7-7: Organisation von Produktteams .....	305
Schaubild 7-8: Ziele von Qualitätszirkeln .....	306
Schaubild 7-9: Beispiel eines Produktmanagements als Stabsabteilung .....	308
Schaubild 7-10: Beispiel eines Produktmanagements als Linieneinheit .....	309
Schaubild 7-11: Beispiel einer matrixorientierten Produktmanagementorganisation .....	310
Schaubild 7-12: Schnittstellenstruktur zwischen Hersteller und Handel .....	312
Schaubild 7-13: Basisstrategien des Efficient Consumer Response .....	313
Schaubild 7-14: Ursachen für die Entwicklung des Category Managements aus Hersteller- und Handelsperspektive .....	314
Schaubild 7-15: Category Management bei Procter & Gamble .....	316
Schaubild 7-16: Produkt- und Kundenmanagement als Matrixorganisation .....	318
Schaubild 7-17: Subsysteme im Produkt- und Servicemanagement .....	320
Schaubild 7-18: Erscheinungsformen der Kommunikation von Unternehmen .....	324
Schaubild 7-19: Instrumente und Ziele der Kulturveränderung .....	328
Schaubild 8-1: Controlling des Produkt- und Servicemanagements .....	331
Schaubild 8-2: Ansätze zur Messung der Markenbekanntheit .....	337
Schaubild 8-3: Ansätze zur Messung des Markenimages .....	338
Schaubild 8-4: Merkmale der Produktqualität .....	340
Schaubild 8-5: Beispiel eines SERVQUAL-Fragebogens für den Service einer Autowerkstatt .....	342
Schaubild 8-6: Zielkategorien der verhaltensbezogenen Effektivitätskontrolle .....	343
Schaubild 8-7: GfK-BehaviorScan .....	345

Schaubild 8-8: Marketingrelevante Bezugsgrößenhierarchie für Erfolgsrechnungen .....	347
Schaubild 8-9: Vorgehensweise im Rahmen der Prozesskostenrechnung .....	348
Schaubild 8-10: Gemeinkostenzuordnung im Rahmen der Prozesskostenrechnung .....	349
Schaubild 8-11: Stückdeckungsbeitragsbarwert des Druckers im Verkaufsjahr 01 .....	350
Schaubild 8-12: Gesamtkapitalwert über den Marktzyklus des Druckers .....	351
Schaubild 8-13: Brand Equity-Modell .....	351
Schaubild 8-14: Ausgewählte kriterienorientierte Modelle zur Messung des Markenwerts .....	353
Schaubild 8-15: Interbrand Ranking 2015 .....	354
Schaubild 8-16: Ansätze zur Kundenwertermittlung .....	356
Schaubild 8-17: ABC-Analyse .....	358
Schaubild 8-18: RFM-Modell .....	359
Schaubild 8-19: Kundendeckungsbeitragsrechnung .....	359
Schaubild 8-20: Berechnung unterschiedlicher CLV-Werte .....	360
Schaubild 8-21: Beispiel zur Berechnung segmentspezifischer CLV-Werte .....	361
Schaubild 8-21: Beispiel zur Berechnung segmentspezifischer CLV-Werte .....	362
Schaubild 8-22: Grundelemente der Balanced Scorecard .....	364
Schaubild 8-23: Innovation Scorecard .....	366
Schaubild 8-24: Ausgewählte Effizienzkriterien der Leistungsinnovation und -pflege .....	368
Schaubild 8-25: Berechnung der Umschlagsgeschwindigkeit .....	369
Schaubild 9-1: Entscheidungen im internationalen Produkt- und Service-management .....	373
Schaubild 9-2: Bestimmungsfaktoren der Internationalisierung von Produkt- und Serviceangeboten .....	375
Schaubild 9-3: Mögliche Kriterien als Entscheidungsbasis für die Marktselektion .....	380
Schaubild 9-4: Formen internationaler Markteintrittsstrategien .....	381
Schaubild 9-5: Beispiele von deutschen Franchiseangeboten .....	383
Schaubild 9-6: Formen und Beispiele der Internationalisierung von Produkt- und Servicekonzepten .....	386
Schaubild 9-7: Beispielhafte Aufgabenverteilung zwischen Muttergesellschaft und ausländischen Tochtergesellschaften im internationalen Innovationsprozess .....	392
Schaubild 9-8: Ranking ausgewählter Länder im Hinblick auf ihr Ansehen .....	396
Schaubild 9-9: Darstellung der Länder Deutschland bzw. China in der Öffentlichkeit aus Sicht der Bevölkerung .....	398
Schaubild 9-10: Markendifferenzierung am Beispiel von Langnese .....	399
Schaubild 9-11: Länderspezifische Farb- und Produktverpackungsassoziationen .....	401
Schaubild 9-12: Konsequenzen von Servicemerkmalen für die internationale Servicepolitik .....	402
Schaubild 9-13: Organisationsstruktur des Deutschen Telekom Konzerns .....	404
Schaubild 10-1: Entwicklungen im Produkt- und Servicemanagement .....	407

# 1 Gegenstand und theoretische Grundlagen des Produkt- und Servicemanagements

## 1.1 Gegenstand des Produkt- und Servicemanagements

### 1.1.1 Entstehung des Produkt- und Servicemanagements

Das Produktmanagement als Aufgabe der Produktentwicklung und -vermarktung gibt es schon seit geraumer Zeit. Spätestens seit dem Mittelalter wird diese Aufgabe durch die Handwerker erfüllt, die Produkte erfanden und herstellten, und seit der Industrialisierung durch die Forschungs- und Entwicklungsabteilung übernommen, deren Aufgabe es ist, Produkte für den Massenbedarf zu entwickeln und produzieren.

Das Produktmanagement kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden (siehe Schaubild 1-1). Bei einer **funktionalen Perspektive** wird das Produktmanagement als eine betriebliche Funktion betrachtet, die es zu erfüllen gilt. Dabei steht die Entwicklung und Pflege von Produkten und Produktprogramm zur Sicherstellung des langfristigen ökonomischen Erfolgs im Mittelpunkt. Diese Sichtweise ist (mehr oder weniger) unabhängig von Fragestellungen der personellen Umsetzung der im Rahmen des Produktmanagements anfallenden Aufgaben.

Die **organisatorische Perspektive** des Produktmanagements setzt sich dagegen mit der organisatorischen Umsetzung auseinander. Es werden strukturelle Fragestellungen, wie z. B. die organisatorische Verankerung im Unternehmen, die Gestaltung von Produktmanagementabteilungen und -teams, und Fragen der Ablauforganisation, wie z. B. die Koordination zwischen Produktmanagement und der F&E-, Marktforschungs- und Kommunikationsabteilung, behandelt.

Die **personelle Perspektive** betrachtet die Träger der produktpolitischen Entscheidungen im Unternehmen. Diese Personen sind in erster Linie für die Entwicklung und Verbes-

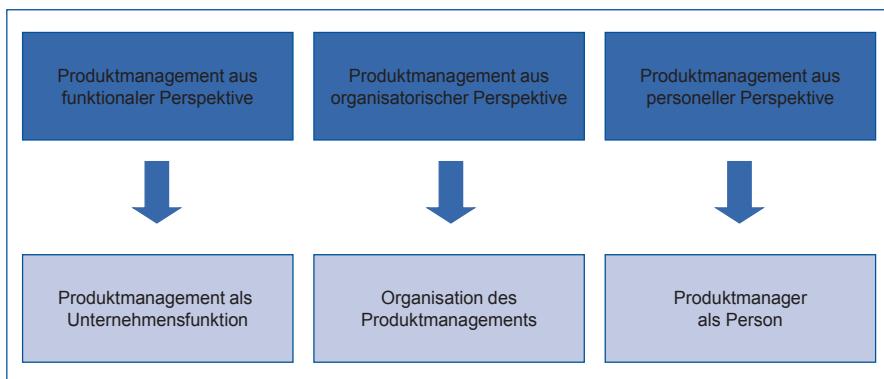


Schaubild 1-1: Perspektiven des Produktmanagements

serung von Produkten sowie die Führung von Produkten am Markt verantwortlich. Dabei kann es sich auch um Unternehmens- oder Marketingleiter handeln, die sich ein Team aus Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen (z. B. F&E, IT, Produktentwicklung, Marktforschung) zusammenstellen. Ein Ansatz der personellen Perspektive, der im Vergleich zu der organisatorischen Perspektive des Produktmanagements sehr viel später kam, ist der so genannte Produktmanager, der sich funktionsübergreifend um ein Produkt kümmert.

Die kontinuierlichen marktwirtschaftlichen Veränderungen bedingen eine entsprechende Anpassung des Einsatzes des Produktmanagements. So war das Marketing zunächst auf den Produktwettbewerb und die Differenzierung durch Produktinnovationen konzentriert. Die zunehmende Commoditisierung führt aktuell zu einem strukturellen Wandel von reinen Produktanbietern zu Serviceanbietern (Bruhn et al. 2015, S. 135). Somit haben sich über die letzten Jahrzehnte auch die Bereichsaktivitäten des Produktmanagements verändert. Bei einer schematischen Vereinfachung verdeutlicht Schaubild 1-2 die **Entwicklungsphasen des Produktmanagements**.

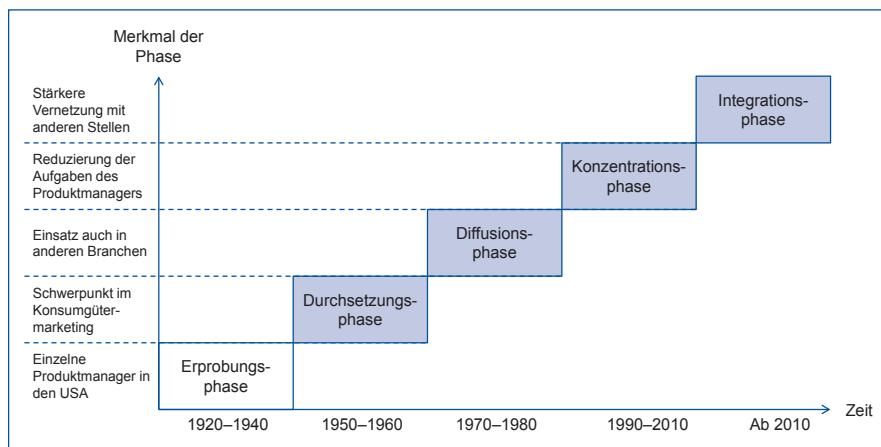


Schaubild 1-2: Entwicklungsphasen des Produktmanagements

(1) Die **Idee des Produktmanagers** entstand Wirtschaftschronisten zufolge bei *Procter & Gamble* (Harrison 1991, S. 11). Der amerikanische Waschmittelkonzern führte in den 1920er Jahren neben der bewährten Seifenmarke *Ivory* ein zweites Seifenprodukt mit dem Namen *Camay* ein. Als der Umsatz stockte, wurde der junge Manager *Neil H. McElroy* beauftragt, sich der Marktentwicklung und der Absatzförderung speziell dieses Produktes *Camay* anzunehmen. Sein Erfolg bestätigte die Notwendigkeit und den Nutzen dieser speziellen Tätigkeit. Somit war in der **Erprobungsphase** die erste Stelle eines Produktmanagers geschaffen. *Procter & Gamble* baute daraufhin innerhalb kurzer Zeit ein Produktmanagementsystem mit weiteren Produktmanagern auf. Auch andere Hersteller von kurzlebigen Konsumgütern in den USA machten von diesem Konzept Gebrauch. Die damalige Neuartigkeit des Produktmanagers lag in der organisatorischen Verankerung verschiedener Funktionen und Tätigkeiten in einer einzigen Stelle. Die (neue) produktzentrierte Sichtweise ermöglichte eine systematische und ganzheitliche Auseinandersetzung mit einem Produkt (Koppelman 2001; Großklaus 2009, S. 9; Aumayr 2016, S. 2).

(2) Bis Ende der 1950er Jahre etablierte sich das Konzept des Produktmanagers zunächst nur im amerikanischen Markt. Während der **Durchsetzungsphase** erfolgte zum einen eine Übertragung des Konzepts auf langlebige Konsumgüter und zum anderen eine nationale Verbreitung. Den Anfang machten hierbei wiederum amerikanische Unternehmen, die zu Beginn der 1960er Jahre erste Produktmanagement-Organisationen bei ihren Tochtergesellschaften in Deutschland einführten. Zu dieser Zeit verfügten bereits 85 Prozent der großen amerikanischen Konsumgüterunternehmen über ein Produktmanagement. Ende der 1960er Jahre entdeckten dann auch die deutschen Konsumgüterhersteller das Produktmanagement für sich (Lippmann/Orth 2008, S. 16; Großklaus 2009, S. 9; Lennertz 2010, S. 10).

(3) In der **Diffusionsphase** setzte sich das Produktmanagement in Deutschland, insbesondere auch in mittelständischen Unternehmen durch. Außerdem erfolgte eine Erweiterung des Konzepts auf die Industriegüter- und Dienstleistungsbranche. Im Dienstleistungssektor erkannten vor allem Banken und Versicherungen den Nutzen des Produktmanagements (Lippmann/Orth 2008, S. 16; Lennertz 2010, S. 12; Aumayr 2016, S. 2).

(4) Bis Anfang der 2000er Jahre hatten 75 Prozent der Konsumgüterhersteller und 60 Prozent der Industriegüterhersteller in Deutschland ein Produktmanagement eingeführt. Die neue Herausforderung lag nun darin die Organisation des Produktmanagements international auszurichten (Lippmann/Orth 2008, S. 16). Außerdem erfolgte in der **Konzentrationsphase** eine Reduzierung der Aufgaben des Produktmanagers (Aumayr 2016, S. 122 ff.). Einige der bisher vom Produktmanager durchgeführten Aufgaben gingen an neu eingerichtete Stellen, wie beispielsweise dem Key Account Manager und dem Category Manager.

(5) Die **Integrationsphase** ist von einer zunehmenden Vernetzung mit anderen Stellen geprägt. Heute arbeitet das Produktmanagement mit der Entwicklung, der Marktforschung, dem Marketing, der Produktentwicklung, der Werbung, der IT, dem Vertrieb und dem Business Development zusammen, um sicherzustellen, dass die Produkte nicht am Kunden vorbei, sondern nach dessen Wünschen und Bedürfnissen entwickelt werden. Durch die Zusammenarbeit mit dem Business Development wird die strategische (Neu-) Ausrichtung des Unternehmens bei der Neuproduktentwicklung stärker in den Fokus gerückt. Vom Business Development identifizierte neue Geschäftsfelder können dadurch schneller erschlossen und neue Geschäftsideen gezielt umgesetzt werden (Großklaus 2009, S. 11; Lennertz 2010, S. 29f.; Aumayr 2016, S. 5 ff.).

Im Laufe der dargestellten Entwicklung des Produktmanagements entstand auch eine zunehmende Vielfalt von Beschreibungen, was im Einzelnen zu den Aufgaben eines Produktmanagers gehört. Als Extrema der verschiedenen Interpretationen der **Rolle des Produktmanagers** bzw. in der Praxis vorzufindenden Ausprägungen lassen sich der „Zehnkämpfer“ einerseits sowie der „Sachbearbeiter“ andererseits zur Illustration heranziehen. Dabei entspricht der **Zehnkämpfer** der ursprünglichen Idee des Produktmanagers als Unternehmer in einem Unternehmen, der sämtliche Tätigkeiten, die in Verbindung mit seinem Produkt stehen, verantwortet und auch entsprechende Entscheidungsbefugnisse hat. In vielen Fällen ist sowohl das Aufgabenfeld als auch die Entscheidungsbefugnis von Produktmanagern aber stark eingeschränkt, sodass er – überspitzt formuliert – lediglich als **Sachbearbeiter** agiert. Produktmanager entscheiden häufig nur noch über Zeitpläne und Werbekampagnen selbst. In allen anderen Bereichen werden sie an den Entscheidungsprozessen allenfalls beteiligt. Dabei stehen

Produktmanager häufig vor den Herausforderungen der Koordination mit zwischenzeitlich neu geschaffenen Organisationseinheiten, wie z. B. dem Key Account Management oder Category Management.

Trotz der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Produktmanagements und der vielen unterschiedlichen Ausprägungen des Produktmanagers in der Praxis stellt die Grundidee von *Procter & Gamble* auch heute noch den Kern des Produktmanagements dar: Der Produktmanager, der vollständig für seine Produkte verantwortlich ist, managt im Rahmen einer produktorientierten Marketingorganisation jegliche Belange des Produktes und arbeitet dazu eng mit den jeweiligen Fachabteilungen und mit externen Partnern zusammen. Die Produkte dienen als Bezugspunkt der Aufgabengestaltung. Die Aufgaben werden nach ihrer Zugehörigkeit zu Produkten bestimmten Funktionsträgern zugeordnet. Hierdurch lassen sich die produktbezogenen Aktivitäten, der verschiedenen Funktionen des Unternehmens, durch den Produktmanager koordinieren. Zudem werden so die Aufgabenträger, die für die Maßnahmenplanung und -durchführung zuständig sind (z. B. F&E-, IT-, Produktions- und Kommunikationsabteilung), untereinander abgestimmt. Produktmanager erfüllen somit eine **Querschnittsfunktion**, die produktbezogen Schnittstellen zu allen anderen Unternehmensfunktionen bzw. Abteilungen haben kann.

Unabhängig von der Rolle des Produktmanagers (Personelle Perspektive des Produktmanagements) und deren organisatorischen Umsetzung (Organisatorische Perspektive des Produktmanagements) steht die Aufgabe des Produktmanagements (Funktionale Perspektive), die das „**Herz des Marketing**“ als **Produktpolitik** darstellt und sämtliche anderen Marketinginstrumente sich letztlich um die Produkt- und Serviceleistungen bündeln.

### 1.1.2 Trends im Produkt- und Servicemanagement

Die hohe Bedeutung des Produkt- und Servicemanagements für die Unternehmensführung und das Marketing lässt sich anhand der unterschiedlichen Entwicklungen der Mikroumwelt, d.h. der spezifischen Marktteilnehmer, und der Makroumwelt, d.h. des unternehmensrelevanten Umfeldes, näher charakterisieren (Braun et al. 2016). Dabei bieten hersteller- bzw. anbieter- und handelsspezifische Veränderungen sowie markt- bzw. wettbewerbs-, kunden- und sonstige umweltbezogene Entwicklungen den Unternehmen zahlreiche Chancen zur Profilierung am Markt, konfrontieren sie aber auch mit neuen Risiken und Problemen. Die Herausforderungen werden dabei für das Produkt- und Servicemanagement immer vielfältiger. Einen Überblick über die wichtigsten Herausforderungen in den genannten Bereichen gibt Schaubild 1-3, wobei zwischen diesen gegenseitige Wechselbeziehungen bestehen.

Zunächst sind die **Entwicklungen der nationalen und internationalen Branchenmärkte** anzuführen. Die aktuelle und zukünftige Situation der Märkte ist von wachsender Komplexität (z. B. aufgrund von Internationalisierungstendenzen oder einer hohen Marktdynamik) und Diskontinuität geprägt. In verschiedenen Branchen treten zunehmend Sättigungstendenzen zu Tage: Viele Märkte befinden sich in einer Stagnations- oder Schrumpfungsphase. Gleichzeitig ist ein immer aggressiver werdender Preiswettbewerb zu beobachten, der bei vielen Anbietern zu einer reinen Kostenorientierung unter Vernachlässigung der Produkt- und Servicequalität führt. Die resultierenden Gewinnrückgänge sind zunehmend nur noch durch Internationalisierung, d.h.

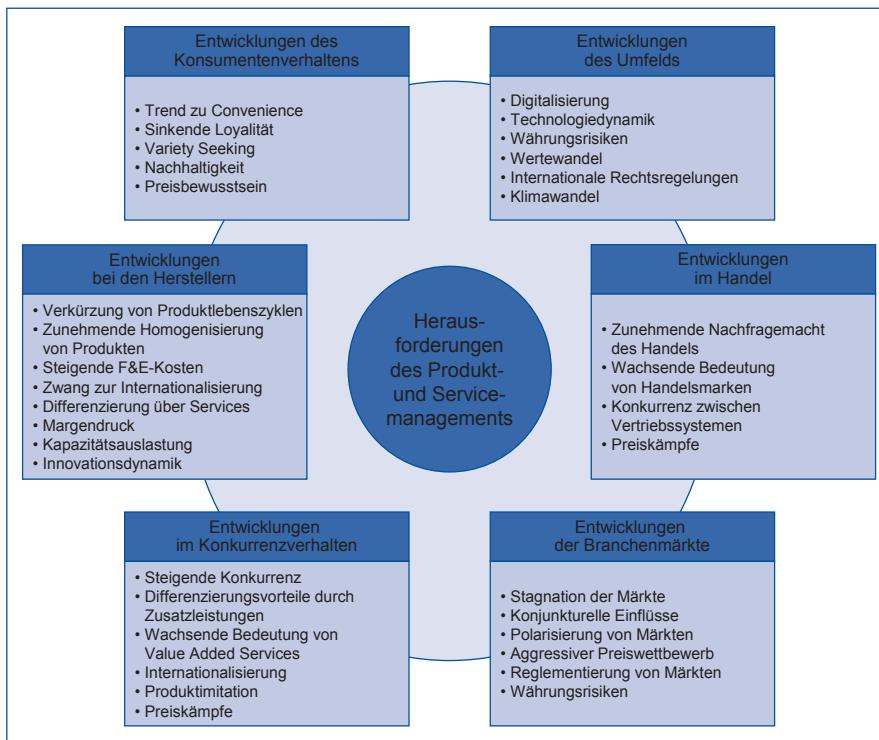


Schaubild 1-3: Herausforderungen des Produkt- und Servicemanagements

Ausweitung der Unternehmensaktivitäten auf möglichst viele (verschiedene) Märkte, aufzufangen. Schließlich führt die Deregulierung von Märkten zu veränderten Marktstrukturen, in denen sich das Gefüge zwischen Anbieter, Absatzmittler und Nachfrager stark verändert und auf Seiten der Anbieter ein starkes Umdenken u. a. in Bezug auf das Leistungsprogramm erfordert. Des Weiteren beeinflussen in den dynamischen Märkten Währungsrisiken die Geschäftsstrategien. Beispielsweise hat das Währungsrisiko in der Chemieindustrie einen Einfluss von 27 Prozent auf die zukünftige Unternehmensstrategie (Statista 2015a).

Herausforderungen für das Produkt- und Servicemanagement resultieren darüber hinaus aus den **Entwicklungen des Konsumentenverhaltens**. Häufig wird in den letzten Jahren von einer sinkenden Loyalität und gleichzeitig steigenden Ansprüchen von Konsumenten gesprochen. Diese sind zu einem wesentlichen Anteil eine Folge der nachfolgend beschriebenen Konkurrenzsituation. Laut einer Befragung von 125 deutschen CEOs betonten 88 Prozent, dass sie eine starke Wechselbereitschaft der Kunden in Zukunft für sehr wahrscheinlich erachteten (KPMG 2015). Ein größeres Angebot und die Verkürzung von Produktlebenszyklen „erschweren“ es dem Konsumenten, einem Produkt treu zu bleiben. Dieser Sachverhalt wird im Allgemeinen mit dem Begriff **Variety Seeking**, d. h. der Suche nach Abwechslung, umschrieben. Konsumenten stellen gleichzeitig zunehmend differenziertere Anforderungen an die Produkt- und Servicequalität, die im funktionalen, ökologischen und Erlebnisnutzen zum Ausdruck kommen. Kritische Verbraucher verlangen nicht nur Sicherheit, technologische Fortschrittlichkeit

keit und Umweltfreundlichkeit, sondern auch individuelle Erlebnisse und zusätzliche Serviceleistungen. Die verstärkte Nachfrage nach umweltgerechten Produkten stellt Unternehmen vor die Herausforderung, den Nachhaltigkeitsaspekt als wesentliches Kaufentscheidungskriterium zu berücksichtigen (Willers 2015). Es sind Polarisierungstendenzen bei der Produktnachfrage festzustellen, die ein selektives Einkaufsverhalten der „hybriden“ Konsumenten bewirken, die zum einen Billigprodukte und zum anderen auch Luxusartikel erwerben. Preisbewusstes Einkaufen beim Standardbedarf, aber höchste Qualitätsansprüche bei Prestigeobjekten zeugen von einer differenzierten Wahrnehmung der unterschiedlichen Qualitätsklassen und einer gezielten Präferenz für bestimmte Marken oder „Nichtmarken“. Eine Studie von Tradedoubler fand heraus, dass 73 Prozent der Deutschen im Geschäft selbst ihr Smartphone nutzen, um Preisvergleiche durchzuführen (Megalon AG 2013). Die Individualisierung des Kaufverhaltens mit der Nachfrage nach individuellen Produkten bis hin zu Unikaten geht einher mit einer verstärkten Emotionalisierung der Konsumerlebnisse, die die marketingpolitischen Maßnahmen der Anbieter maßgeblich beeinflussen. Das Markenbewusstsein von Konsumenten nimmt zu, aber es ist auch eine abnehmende Markenloyalität und -treue festzustellen. Auch ausgeprägtes Gesundheits- und gleichzeitiges Genussstreben führen zu einer Neuorientierung und Differenzierung der Konsumwünsche. Demnach ist die Anpassung der Produktinnovationen an die Kundenwünsche ein entscheidendes strategisches Hauptaugenmerk der Unternehmen. Laut KMPG (2015) stellt die Schärfung des Kundenfokus eine Top-Priorität des unternehmerischen Handelns im nationalen und internationalen Vergleich für die kommenden Jahre dar.

Die **Entwicklung im Konkurrenzverhalten** ist durch einen zunehmenden Wettbewerb geprägt. Dieser ist nicht zuletzt auf eine stärkere internationale Ausrichtung von Anbietern und der u. a. deshalb steigenden Anzahl von Produkten in einem Markt zurückzuführen. Diese Entwicklung resultiert in einer vielfältigen Variation von Produkten. Entsprechend der so genannten Homogenisierungsthese führt die Entwicklung aber auch zu einer Angleichung der angebotenen Produkte (Hansen et al. 2001, S. 1 f.). In vielen Konsumgüterbranchen, insbesondere bei den Verbrauchsgütern, scheinen dadurch die Grenzen des Produktwettbewerbs erreicht zu sein. Laut einer Studie von Roland Berger (2014) meinen mehr als 60 Prozent der Unternehmen, dass sie sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen in einer Commodity-Falle befinden. Offensichtlich findet eine Differenzierung durch Produktmerkmale immer weniger statt. Insbesondere im Hinblick auf die Kernleistung, also den Kernnutzen eines Produktes, ist die Variation von Leistungen nur eingeschränkt möglich. Infolgedessen konzentrieren sich die Aktivitäten zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils durch Differenzierung auf über den Kernnutzen hinausgehende Aspekte. Beispielsweise sind die Marke, die Verpackung und Value Added Services potenzielle Ansatzpunkte einer solchen Differenzierung. Eine Differenzierung über die genannten Beispiele wird aber immer schwieriger. So lässt sich z. B. aufgrund unzähliger Nachahmungen und Reproduktionen von Marken in klassischen Konsumgüterbereichen, der Ausdehnung der Markentechnik auf den Dienstleistungs- und Industriegüterbereich sowie des Eindringens internationaler Marken in nationale Märkte eine für Konsumenten kaum noch überschaubare „Markeninflationierung“ konstatieren. Im Jahre 2014 wurden in Deutschland fast 67.000 Marken beim Deutschen Patent- und Markenamt neu angemeldet (DPMA 2016).

Der zunehmende Wettbewerb und der damit einhergehende Zwang zur Variation bedingen **Entwicklungen bei den Herstellern**. Zunehmend kürzer werdende Produktlebenszyklen, vor allem im Technologiebereich, sowie ein starker horizontaler Wett-

bewerb zwischen den Unternehmen erfordern von diesen zunehmend innovative, den sich wandelnden Anforderungen der Stakeholder entsprechende Produkte und Dienstleistungen. Die Verkürzung des Produktlebenszyklus macht sich vor allem deutlich in der IT- und Automobilbranche. So brachte VW 1974 erstmals seinen Golf heraus, erst neun Jahre später folgte die zweite Generation. Im Jahre 2012 stellte VW den Golf VII vor, vier Jahre nach Einführung der sechsten Generation (Busemann 2009). Es zeigt sich, dass sich Unternehmen ineffiziente Prozesse, Ausfälle bei Produkteinführungen, fehlerhafte Marketing- und Vertriebsstrategien oder verspätetes Reagieren auf marktliche Veränderungen immer weniger leisten dürfen. Die aktuelle Situation der Hersteller verschiedener Branchen ist durch fehlende sachliche Differenzierungsmöglichkeiten hinsichtlich der angebotenen Leistungen gekennzeichnet, die sich u.a. auf die technologische Ausgereiftheit von Ge- und Verbrauchsgütern und die relativ einfache Imitierbarkeit von Services zurückführen lassen. Aufgrund hoher und ständig steigender F&E-Kosten wächst in vielen Branchen das Risiko des Scheiterns von Neuprodukteinführungen. Des Weiteren ist ein klarer Trend von Produktherstellern zu erkennen, die ihr Angebot durch Dienstleistungen erweitern, um sich somit vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Nachfrage nach individuellen Kundenlösungen und der damit verbundene Beziehungsaufbau zum Kunden stellen das Produktmanagement vor die Herausforderung, neben dem Kernprodukt den Fokus auf Dienstleistungen zu legen (Oliva/Kallenberg 2003; Kowalkowski *et al.* 2015). Durch die zunehmenden Innovationsaktivitäten stehen die Unternehmen vor der Entscheidung, welche Leistungen intern und extern ausgeführt werden. Dies hat einen direkten Einfluss auf die Kosten, Kapazitätsauslastung sowie die Spezialisierung auf Kernkompetenzen (Gaubinger *et al.* 2010, S. 358). Aufgrund der Wechselbeziehung zwischen Kunde, Technologie und Wettbewerb ergeben sich im Zusammenhang mit der Commodity-Falle für den Hersteller ein erheblicher Preis- und Margendruck (Roland Berger 2014).

Schaubild 1-4 zeigt eine Unterteilung von Branchen im Hinblick auf die Innovationsintensität. Dabei wird der F&E-Anteil an den Unternehmensumsätzen im Branchendurchschnitt dem Umsatzanteil der Produkte gegenübergestellt, die jünger als drei Jahre sind. Im Durchschnitt über alle Branchen investieren Unternehmen 3,36 Prozent ihres Umsatzes in F&E und erwirtschaften 13,24 Prozent ihres Umsatzes mit Produkten, die jünger als drei Jahre sind (Beyer *et al.* 2005, S. 84; ZEW 2016, S. 1). Darüber hinaus ist für viele Unternehmen die Internationalisierung bzw. Globalisierung ihres Leistungsangebotes wichtig, um mit der Konkurrenz Schritt halten zu können. Letztlich führt die zunehmende Unternehmenskomplexität dazu, dass der Koordinationsbedarf erhöht und damit ein Produktmanagement notwendiger wird (Backhaus *et al.* 2002, S. 642).

Zwischen Hersteller und Konsument stehen die **Entwicklungen im Handel**. Die zunehmende Nachfragemacht des Handels führt dazu, dass bei der Gestaltung von Leistungen die Interessen des Handels immer stärker zu berücksichtigen sind. Insbesondere bei Verbrauchsgütern ist eine erfolgreiche Leistungspolitik ohne die Einbeziehung des Handels im Rahmen der Entwicklung und Gestaltung von Leistungen kaum mehr möglich. Im Handel werden Konzentrations- und Integrationstendenzen, aber auch Entwicklungen in Richtung vertikaler und horizontaler Kooperationen offensichtlich. Die Bildung europaweiter und weltweiter Handelskonzerne und einer damit verbundenen Zunahme von Handelsmacht führt zu einem steigenden horizontalen Wettbewerb zwischen verschiedenen Handelssystemen und zu einer zunehmenden Konkurrenz zwischen Handels- und Herstellermarken. Der horizontale Preis- und Qualitätswettbewerb zwischen Handelsunternehmen und -systemen (z.B. Franchisesysteme vs.

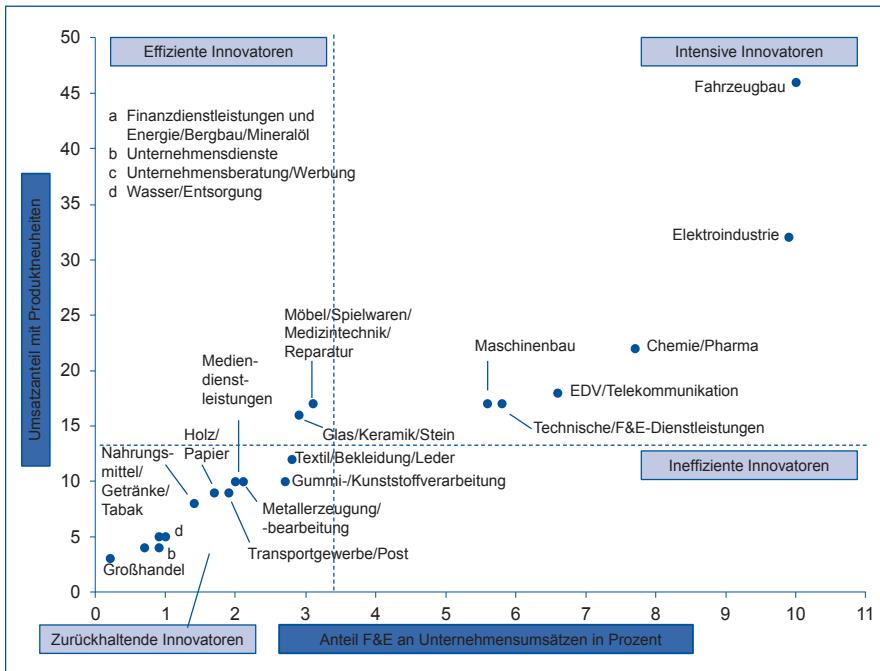


Schaubild 1-4: F&E-Intensität in verschiedenen Branchen  
(In Anlehnung an Beyer et al. 2005, S. 84; ZEW 2016, S. 1)

Filialsysteme) wird sich immer mehr auf die Handels- und Herstellermarkenpolitik auswirken. Durch die zunehmende Bedeutung von Discountern werden Handels- und Gattungsmarken zukünftig eine wichtige Rolle spielen. Hierdurch verändern sich für Hersteller in entsprechender Weise die Produkt- und Vermarktungskonzepte der bisher angebotenen Leistungen. Ein jüngstes Beispiel ist der Wettbewerb im deutschen Lebensmittelhandel zwischen Aldi, Lidl, Kaufland, Rewe und Edeka. Die Niedrigpreispolitik sowie die Erweiterung des Markensortiments von Aldi zwingt die Konkurrenten ebenfalls ihre Preise anzupassen (Brück 2016). Darüber hinaus wird der Handel im Gebrauchs- und Industriegüterbereich durch Vertriebspartner übernommen (z. B. Vertragshändler in der Automobilbranche). Hier entscheidet der Grad der Abhängigkeit zwischen Hersteller und Vertriebspartner (z. T. geregelt durch die vertragliche Vertriebsbindung) darüber, wie stark die Konkurrenz ist. Diese wird durch den Grad der Unabhängigkeit des Vertriebspartners und seiner Konkurrenz auf der horizontalen Ebene (Konkurrenz mit anderen Vertriebssystemen) bestimmt. Der stationäre Handel steht beispielsweise sinkenden Kundenfrequenzen durch den Online-Handel gegenüber. Bis zum Jahre 2020 prognostiziert der *Handelsverband Deutschland HDE* (2015, S. 3) eine Steigerung des Online-Marktanteils von 10 Prozent auf wahrscheinlich 20 Prozent. Laut einer Studie des *IFH Köln*, werden 24.000 bis 58.000 stationäre Geschäfte bis zum Jahr 2020 nicht am Markt überleben (*Der Handel* 2014).

Eine weitere Herausforderung für das Produktmanagement stellen die **Entwicklungen des Umfelds** dar. Die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung und der damit verbundene Einsatz von neuen Technologien beeinflusst die zukünftigen Geschäftsprozes-

se der Unternehmen und die Wettbewerbsbedingungen. In diesem Zusammenhang ist Industrie 4.0 auch ein zentrales Trendthema für viele Branchen. Eine Studie der deutschen Industrie- und Handelskammertag bestätigt, dass über 90 Prozent der befragten Unternehmen aus der Industrie, dem Bau- und Handelsgewerbe als auch Dienstleister einen großen Einfluss der Digitalisierung auf sie zukommen sehen (Statista 2015b). Durch die Internationalisierung der Geschäfte ergeben sich des Weiteren Risiken durch mögliche Änderungen der Wechselkurse und den zu beachtenden unterschiedlichen Rechtsregelungen. Eine Verschiebung von Werten der Gesellschaft (z.B. Etablierung von Sharing-Konzepten) stellt Unternehmer ebenfalls vor die Herausforderung, neue Kundenlösungen anzubieten.

Die vielfältigen Entwicklungen zeigen, dass das Produkt- und Servicemanagement in drei **Wettbewerbsdimensionen** gefordert ist:

- (1) Qualitätswettbewerb,
- (2) Kostenwettbewerb,
- (3) Zeitwettbewerb.

Diese Wettbewerbsdimensionen bezeichnen das Konkurrenzverhältnis mehrerer Unternehmen auf einem gemeinsamen Markt, die bestrebt sind, durch Aufbau bzw. Verteidigung eines Qualitäts-, Kosten- und/oder Zeitvorteils bei ihren Produkten und Services einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Der lange dominante Kosten- und Qualitätswettbewerb wird somit um die Zeitkomponente ergänzt. Diese wird bei der Produktentwicklung sowie der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle primär durch die Technologiedynamik gefördert. Die besondere Schwierigkeit dieser Wettbewerbssituation liegt für das Produkt- und Servicemanagement darin, konfigurernde Zielgrößen, wie etwa niedrige Kosten und gleichzeitig hohe Qualität zum Nutzen der Kunden, sicherzustellen. Das rechtzeitige Erkennen der Umfeldveränderungen sowie die Fähigkeit des Produkt- und Servicemanagements, auf diese adäquat zu reagieren, stellen zentrale Erfolgsgrößen dar, um den genannten Herausforderungen zu begegnen.

## 1.1.3 Begriffliche Grundlagen des Produkt- und Servicemanagements

### 1.1.3.1 Begriffe und Definitionen

In Wissenschaft und Praxis hat sich der Begriff „Produktmanagement“ eingebürgert, obwohl eine eindeutige Definition des Produktbegriffes nicht vorherrscht. Dabei werden Produkte in der wissenschaftlichen Literatur zum einen aus der **technischen Perspektive** als ein Bündel von bestimmten (technischen) Eigenschaften und zum anderen aus der **Marketingperspektive** als absatzwirtschaftliche Leistung aufgefasst, die der Befriedigung der Bedürfnisse von Nachfragern dient.

Die in Schaubild 1-5 angeführte Auswahl von Produktdefinitionen verdeutlicht den Problemlösungscharakter als wichtiges Merkmal von Produkten. Die Gestaltung von Produkten hat deshalb unter Berücksichtigung der relevanten Kundenbedürfnisse zu erfolgen. Dabei sind nicht die objektiven Produkteigenschaften, sondern vor allem die von den Konsumenten subjektiv wahrgenommene Erfüllung der Erwartungen von Relevanz. Zentrales Anliegen des Produktmanagements ist daher der **Kundennutzen**, auf den die Gestaltung des Leistungsprogramms abgestimmt wird.

Autor	Definition
Böcker 1990	Ein Produkt ist „die Summe wahrgenommener, mit Nutzenerwartungen verknüpfter Leistungsmerkmale“.
Sabisch 1991	„Ein Produkt (im allgemeinen Sinne) ist eine vom Unternehmen im Markt angebotene Leistung, die durch ihre spezifischen Funktionen und Eigenschaften geeignet ist, konkrete Bedürfnisse der Kunden nutzbringend zu befriedigen. Damit ist zugleich eine technisch, wirtschaftlich und sozial, determinierte Problemlösung beim Nachfrager bzw. für die Gesellschaft insgesamt verbunden, deren Beurteilung objektive und subjektive Kriterien zugrunde liegen.“
Kleinaltenkamp/ Jacob 1999	Produkte stellen „Leistungsbündel dar, deren Funktion darin besteht, die Probleme des Kunden zu lösen. Ihretwegen strebt er überhaupt einen Austausch mit dem Anbieter an, unabhängig davon, ob es sich um Konsum-, Industriegüter oder Dienstleistungen handelt“.
Armstrong/ Kotler 2007	„Product means the goods-and-services combination the company offers to the target market.“
Lennertz 2010	„Ein Produkt ist ein Wirtschaftsgut, das der Bedarfsdeckung seitens des Nachfragers und der Existenzsicherung seitens des Anbieters dient.“
Pepels 2013	„Ein Produkt ist eine im Hinblick auf erwartete Bedürfnisbefriedigung beim bekannten oder unbekannten Verwender von einem Anbieter gebündelte Menge von Eigenschaften, die zum Gegenstand eines Tausch werden soll, um mit der im Tausch erlangten Gegenleistung zur Erfüllung der Anbieterziele beizutragen. Das Produkt ist also eine absatzwirtschaftliche Leistung, deren Beurteilung anhand der Bedürfnisse und Nutzenerwartungen von Abnehmern vorgenommen wird. Es handelt sich um Sachgüter, Dienstleistungen, Personen, Orte, Organisationen, Ideen etc.“
Homburg 2014	Ein Produkt ist „ein Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und somit zur Nutzengewinnung.“ Ein Produkt ist „also ein Bündel von Eigenschaften, das auf die Schaffung von Kundennutzen (jedweder Art) abzielt.“
Tomczak et al. 2014	„Produkte können Sachgüter, Dienstleistungen und Rechte sowie Kombinationen davon sein. Unter Rechten wird der Anspruch auf Nutzung bestimmter Sachgüter oder Dienstleistungen sowie der Anspruch auf ausgewählte finanzielle Leistungen verstanden.“
Kotler/Keller 2016	„A product is anything that can be offered to a market to satisfy a want or need. Products are marketed include physical goods, services, experiences, events, persons, places, properties, organizations, information, and ideas.“

*Schaubild 1-5: Ausgewählte Produktdefinitionen in der Literatur*

Die in der wissenschaftlichen Literatur vorgenommenen Definitionsansätze lassen sich in drei Gruppen aufteilen:

- Erfassung des Produktbegriffs über die **Art der Leistung**
- Abgrenzung des Produktbegriffs über die **Anbieter- und Nachfragerperspektive**
- Darstellung des Produktbegriffs anhand **unterschiedlicher Branchen**

Bei dem Verständnis des Produktbegriffs anhand der **Leistungsart** könnte deshalb auch von „Leistungsmanagement“ gesprochen werden, weil ein Produktprogramm in der

Regel aus einem Bündel verschiedener materieller und immaterieller Eigenschaften besteht. Dem differenzierten Verständnis des Produktes als Sachgut und/oder als Dienstleistung kommt auch die in der Literatur häufig zitierte Unterscheidung des substanzialen, erweiterten und generischen Produktes nach (Kotler et al. 2015):

- (1) Der **substanzialle Produktbegriff** versteht das Produkt als ein Bündel von physikalischen, chemischen und technischen Eigenschaften, die der Erfüllung der kundenseitigen funktionalen Nutzenerwartungen dienen. Dieser Begriff kennzeichnet ein abgrenzbares, physisches Kaufobjekt. Beispielsweise besteht das Angebot eines Herstellers von Schokolade aus den substanzialen Merkmalen Vollmilch, Kakao und Zucker. Aufgrund der Einschränkung des Produktbegriffes auf physische Merkmale stellen Services diesem Verständnis zufolge keine Produkte dar.
- (2) Der **erweiterte Produktbegriff** fasst ein Produkt als ein physisches Produkt und/oder eine immaterielle Leistung (Service) auf. Das erweiterte Produkt ergibt sich damit aus der Ergänzung des substanzialen Produktes um einen Service. Hierbei stehen weniger die physikalischen, chemischen und technischen Merkmale eines Objekts im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern vielmehr die Serviceleistung im Sinne einer Problemlösung (Servicepolitik).
- (3) Der **generische Produktbegriff** umfasst neben den materiellen und immateriellen Leistungen, die einem funktionalen Kundennutzen dienen, darüber hinausgehende Komponenten, die weitere Nutzenkategorien, z. B. den emotionalen oder sozialen Nutzen ansprechen.

Eine weitere Unterscheidung des Produktbegriffs lässt sich nach der Anbieter- und der Kundenperspektive vornehmen:

### **(1) Anbieterbezogener Produktbegriff**

Hiernach kann das Produkt als Summe bzw. Niveau der vorhandenen Eigenschaften verstanden werden. Diese – enge – Auffassung rückt die Betrachtung objektiver Kriterien in den Vordergrund.

### **(2) Nachfragerbezogener Produktbegriff**

Die Produktdefinition aus Nachfragerperspektive ist auf die Wahrnehmung der Produkteigenschaften bzw. Leistungen durch den Nachfrager fokussiert. Entscheidend sind dabei nicht allein die objektiv vorhandenen Merkmale einer Leistung, sondern vielmehr das subjektive Urteil über die vom Nachfrager als wichtig erachteten Eigenschaften. Einzig und allein das Vorstellungsbild und die **subjektive Wahrnehmung der Konsumenten** sind ausschlaggebend. Für Hersteller, Handel und Dienstleister stellt sich somit die Frage, welches aus der Sicht der Konsumenten die relevanten Kriterien sind, die ein Produkt zu erfüllen hat, um bei den Konsumenten bzw. der Zielgruppe eine dauerhaft werthaltige **nutzenstiftende Wirkung** zu erzielen.

Beispiele für produkt- und nutzenorientierte Produktdefinitionen sind in Schaubild 1-6 wiedergegeben. Bei dieser Unterscheidung ist zu beachten, was aus Nachfragersicht subjektiv als Produkt wahrgenommen wird. Dies kann eng produktorientiert oder erweitert und damit nutzenorientiert erfolgen.

Im Folgenden wird der am Kundennutzen ausgerichteten Begriffsfestlegung gefolgt. Die produktorientierte Definition lässt wenig Spielraum zu, sodass der Anbieter in seinen Angeboten als zu eingeschränkt wahrgenommen wird. Vielmehr ist es zweckmäßig, die Leistungen am Kundennutzen auszurichten und entsprechend weiter zu

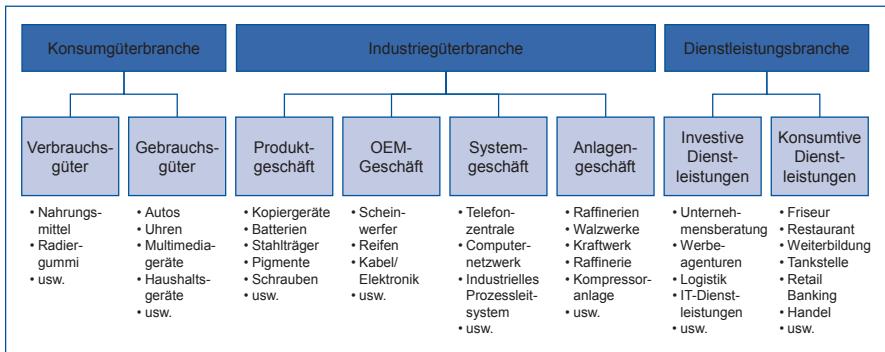
Produktorientierte Produktdefinition	Kundennutzenorientierte Produktdefinition
Eisenbahnen	Transport
Strom	Wärme
Bücher	Unterhaltung
Software	Textverarbeitung
Glühbirnen	Beleuchtung

*Schaubild 1-6: Beispiele für eine produkt- und nutzenorientierte Produktdefinition*

definieren. In diesem Sinne ist allgemein von Leistungen zu sprechen. Dabei wird der Begriff der **Leistung** wie folgt definiert (Bruhn/GEM 2002, S. 15; Bruhn 2004b):

Als **Leistungen** werden sämtliche materiellen und immateriellen Ergebnisse von Produktions- oder Erstellungsprozessen (Gebrauchs- und Verbrauchsgüter sowie Dienstleistungen) in einer Volkswirtschaft bezeichnet, bei denen eine Austauschbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager stattfindet mit dem Ziel der Wertschöpfung auf Anbieterseite und der Erzielung einer nutzenstiftenden Wirkung auf Nachfragerseite.

Mit dieser Aufhebung der Unterscheidung in Produkt oder Dienstleistung geht eine Unterteilung in unterschiedliche Leistungsarten einher. Zu unterscheiden sind Leistungen im Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsbereich (siehe Schaubild 1-7).



*Schaubild 1-7: Leistungskategorien und Leistungsbeispiele der Konsumgüter-, Industriegüter- und Dienstleistungsbranche*

Die **Konsumgüterbranche** ist durch ein breites Leistungsspektrum gekennzeichnet, bei dem sich grundsätzlich Gebrauchsgüter von Verbrauchsgütern unterscheiden lassen (Kotler et al. 2015):

- **Gebrauchsgüter** sind für den mehrmaligen, längerfristigen oder auch andauernden Gebrauch bestimmt (z. B. Autos, Bekleidung). Sie erfordern häufig einen intensiveren persönlichen Verkaufs- und Serviceaufwand, höhere Handelsspannen und umfangreichere Garantieleistungen des Herstellers.

- **Verbrauchsgüter** sind Güter zur einmaligen Verwendung. Es handelt sich demnach um Güter, die durch den Konsumakt vernichtet werden (z. B. Bier, Seife, Radiergummi). Sie werden meist mit relativ geringen Margen kalkuliert und intensiv beworben, um Erstkäufe anzuregen und eine Markenpräferenz aufzubauen.

Konsumgüter einer bestimmten Leistungskategorie weisen eine starke Homogenität auf und sind häufig weniger komplex als beispielsweise Dienstleistungen. Sie sind durch den Kunden relativ gut beurteilbar, da sie einen eher hohen Anteil an Sucheigenschaften aufweisen (Darbi/Karny 1973; Zeithaml 1991), während Erfahrungs- und insbesondere Vertrauenseigenschaften weniger häufig anzutreffen sind. Weiterhin ist das Risiko und Involvement der Kunden relativ gering, so dass Beschaffungsprozesse eher kurzfristig sind. Konsumenten entscheiden dabei häufig emotional statt rational und Wechselbarrieren sind oft nicht existent. Auch wenn diese Kennzeichnung nicht auf alle Konsumgüter in vollem Umfang zutrifft, lassen sich Konsumgüter – vor allem bei einer Konzentration auf Massen-Standardkonsumgüter – eher wie beschrieben kennzeichnen als Industriegüter oder Dienstleistungen.

Innerhalb des **Industriegüterbereichs** lässt sich eine Vielzahl unterschiedlicher Leistungen finden. So können grundsätzlich vier Typen von Industriegütern differenziert werden (Backhaus/Voeth 2014):

- Im **Produktgeschäft** werden Leistungen einem anonymen Markt angeboten, die die Abnehmer isoliert für die Lösung ihrer Probleme nutzen können (z. B. Kopierer, Batterien).
- Im **OEM-Geschäft** (Original Equipment Manufacturing) werden Leistungen massenfertigt, aber für den Einzelkunden individuell entwickelt (z. B. spezielle Heckleuchte der Firma *Hella* für den *Audi A6*).
- Im **Systemgeschäft** werden Leistungen im Verbund mit anderen Technologien genutzt und überwiegend auf einem anonymen Markt angeboten (z. B. CIM-Systeme).
- Im **Anlagengeschäft** werden Leistungen als geschlossenes Angebot vermarktet. Dabei handelt es sich um kundenindividuelle komplexe Hardware/Software-Bündel, die zur Fertigung weiterer Güter dienen (z. B. Raffinerien, Walzwerke).

Industriegüter weisen einige Überschneidungen mit den anderen Güterarten auf. So bestehen – je nach Abnehmer – Parallelen zu Konsumgütern (z. B. Rasenmäher als Konsumgut für den Endverbraucher zur Gartenpflege und als Industriegut für den Bauern). Auch zu Dienstleistungen können bei einer Betrachtung investiver Dienstleistungen (z. B. Unternehmensberatung, F&E-Leistungen) Parallelen identifiziert werden. Industriegüter können darüber hinaus sehr heterogen und komplex sein. Industriegüter sind zumindest nach der Nutzung beurteilbar, da sie einen hohen Anteil an Such- und Erfahrungseigenschaften aufweisen (Darby/Karny 1973). Ferner sind das Risiko und Involvement der Kunden relativ hoch (Gemünden 1985), sodass Beschaffungsprozesse häufig eher langfristig sind. Kaufentscheidungen werden eher rational getroffen und die Wechselbarrieren sind relativ hoch.

Wie in den übrigen Branchen lässt sich auch im **Dienstleistungsbereich** eine Vielzahl unterschiedlicher Leistungen antreffen. Hierbei sind insbesondere konsumtive und investive Dienstleistungen abzugrenzen:

- Bei **konsumtiven Dienstleistungen** ist der Nachfrager der Dienstleistung ein Endverbraucher (z. B. Bankleistungen für Privatkunden).
- Bei **investiven Dienstleistungen** ist der Nachfrager der Dienstleistung ein gewerbliches Unternehmen (z. B. Bankleistungen für Firmenkunden).

Als dienstleistungspezifische Besonderheiten sind die folgenden **konstitutiven Merkmale** von Dienstleistungen zu berücksichtigen (Meffert *et al.* 2015a):

- **Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit** des Dienstleistungsanbieters (z. B. Know-how, persönliche Fähigkeiten, Ausstattung usw.).
- **Integration des externen Faktors**, d. h., der Kunde bringt sich oder seine Besitzgegenstände direkt in den Leistungserstellungsprozess ein und beeinflusst somit auch aktiv das Ergebnis (z. B. Friseur oder Autoreparaturwerkstatt).
- Tendenziell **Immaterialität** des Leistungsergebnisses und damit fehlende Lager- und Transportfähigkeit von Leistungen (z. B. Ausbildung).

Dienstleistungen wird ein hoher Integrations- und Interaktionsgrad zugeschrieben. Sie sind häufig durch Informationsasymmetrien zu Ungunsten des Kunden gekennzeichnet. Dienstleistungen können auch innerhalb einer Dienstleistungskategorie relativ heterogen sein. Darüber hinaus sind Dienstleistungen häufig komplex (Güthoff 1995). Dienstleistungen sind aufgrund eines relativ hohen Anteils an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften durch eine tendenziell geringe Beurteilbarkeit gekennzeichnet (Darbi/Karni 1973). Risiko und Involvement der Kunden sind oft hoch. Dennoch müssen Beschaffungsprozesse nicht derart langfristig wie im Industriegüterbereich sein. Kaufentscheidungen können emotional und rational sein. Die Wechselbarrieren sind höher als im Konsumgüterbereich anzusehen.

Sämtliche realen Erscheinungsformen von Leistungen können einer der genannten Kategorien zugeordnet werden. Mischleistungen, d. h. solche Leistungen, die z. B. sowohl ein Industriegut als auch eine Dienstleistung umfassen (z. B. Verkauf einer Maschine mit Wartungsvertrag) sind entsprechend dem Schwerpunkt ihrer nutzenstiftenden Kernleistung in eine der Kategorien einzuordnen.

Eine Unterscheidung in Produkte und Services wird in den folgenden Kapiteln nur dann vorgenommen, wenn dies für eine Differenzierung von Aussagen für das Produkt- und Servicemanagement notwendig ist. In Abhängigkeit davon, ob das Sachgut und die Dienstleistung eigenständig oder als Kombination aus Produkt und Service, dem so genannten Leistungsbündel angeboten wird, werden die Begriffe „Produkt“, „Leistungsbündel“ und „Service“ unterschieden. Schaubild 1-8 fasst die verschiedenen Leistungsbegriffe zusammen.

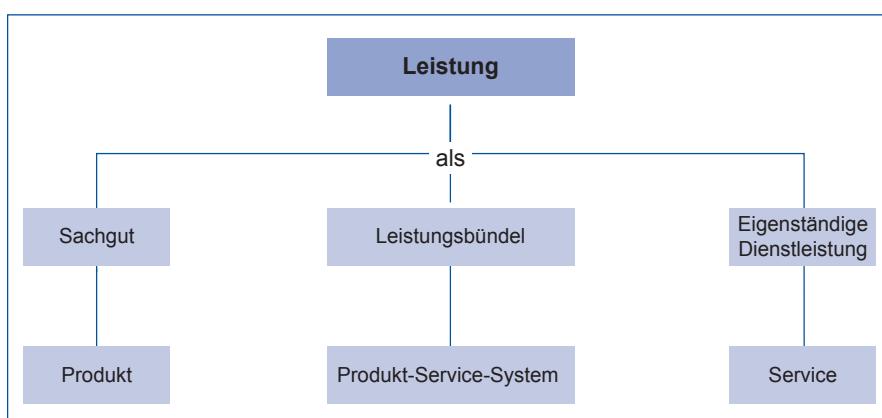


Schaubild 1-8: Verwendung von Leistungsbegriffen im vorliegenden Buch