2 Modularisierung als Element der Produktgestaltung

2.1 Produktgestaltung und ihre Beziehung zur Produktpolitik

Aus funktionaler Sicht lässt sich ein Produkt aus den beiden folgenden Sichtweisen charakterisieren:

- Aus *produktionswirtschaftlicher Sicht* bezeichnen Produkte die Güter, die als final angestrebte Ausbringungsgröße erstellt werden[1]. Güter können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein, und können selbst produziert oder fremdbezogen sein[2]. Damit fallen auch Dienstleistungen, deren Gutcharakter allgemein anerkannt ist, unter diese Definition[3].
- Aus *absatzwirtschaftlicher Sicht* bezeichnen Produkte Angebote zur Bedürfnisbefriedigung[4] (Nutzenstiftung), wobei der Nutzen in Anlehnung an Lancaster (1966) an den Eigenschaften eines Gutes ansetzt[5]. Dienstleistungen werden dabei nicht von materiellen oder immateriellen Gütern in ihrer Produkteigenschaft abgegrenzt, da auch sie Bedürfnisse zu befriedigen vermögen.

Bei integrativer Betrachtung dieser Sichtweisen stellen Produkte „[…] den Leistungstransfer bewirkende Bindeglieder [..] zwischen den Produzenten und den Nachfragern am Markt […]"[6] dar. Werden die Bedürfnisse der Nachfrager als Probleme des Nachfragers interpretiert, dann können Produkte als potentielle Problemlösungen beschrieben werden[7]. Dabei werden komplexe Produkte als Problemlösungen aufgefasst, die ein *Leistungsbündel* aus materiellen und immateriellen Komponenten, in Form der Dienstleistungen, umfassen können[8]. Dem Anbieter der Problemlösungen obliegt die Aufgabe, die angebotenen Produkte so zu gestalten, dass einerseits die Probleme des Nachfragers möglichst gut durch das Produkt gelöst werden können, und anderseits

1) Vgl. Chmielewicz 1968, S. 14 ff.
2) Vgl. Chamberlin 1953, S. 3; Chmielewicz 1979, Sp. 1450 f.
3) Vgl. Corsten/Gössinger 2007a, S. 19 ff.
4) Vgl. Hermann/Huber 2013, S. 4 f.; Homburg 2012, S. 545; Kotler/Keller 2012, S. 10.
5) Vgl. Lancaster 1966, S. 133 ff.
6) Kern 1979, Sp. 1435.
7) Zu einer Interpretation der Produkte als Problemlösungen vgl. Kern 1979, Sp. 1433 ff. und zu einer Interpretation der Dienstleistungen als Problemlösungen vgl. Gössinger 2005, S. 1 ff.
8) Vgl. Kern 1992, S. 96 f.

H. Salewski, *Koordinationskostenbasierte Dienstleistungsmodularisierung,*
DOI 10.1007/978-3-658-09781-3_2, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

die Produktion dieser Problemlösungen mit den Zielen des Anbieters möglichst kongruent ist[1].

Die Produktgestaltung kann als ein Teilbereich der Produktpolitik aufgefasst werden. Teilweise wird sie als Produktpolitik im engeren Sinn bezeichnet[2]. Die *Produktpolitik* ist neben der Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik Bestandteil des Marketing-Mixes. Dabei umfasst die Produktpolitik alle Maßnahmen, bei denen Produkte als absatzwirtschaftliche Instrumente eingesetzt werden[3]. Sie fokussiert jedoch nicht auf einzelne Produkte, sondern es erfolgt eine Betrachtung des gesamten Produktprogramms, dessen Formulierung ein Ergebnis der Produktpolitik ist[4]. Das Produktprogramm ist die Menge aller Produkte, die von einer Unternehmung angeboten werden[5]. Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Produkte erfolgt im Rahmen der Produktgestaltung, die alle Entscheidungen über die nutzenstiftenden Merkmale eines Produkts umfasst. Hierzu zählen neben den technisch-funktionalen Gebrauchseigenschaften auch absatzwirtschaftliche Sachverhalte, wie die Verpackung oder die Markierung[6].

Die Produktpolitik kann dann als „ […] das Resultat aller Entscheidungen, die sich auf die Gestaltung bestehender und zukünftiger Produkte beziehen“[7], interpretiert werden. In einer anderen Sichtweise wird die Produktgestaltung der Produktpolitik untergeordnet. Der Produktgestaltung fällt dann die Aufgabe zu, die produktpolitischen Vorgaben zu konkretisieren, wodurch absatzwirtschaftliche und produktionswirtschaftliche Anforderungen an die Produktgestaltung umfassender berücksichtigt werden können.

---

1) Chmielewicz (1979, Sp. 1453 ff.) beispielsweise betont in diesem Zusammenhang die Wirkung, welche die Produktgestaltung auf das Zielsystem der Unternehmung hat.
2) Vgl. Sabisch 1996, Sp. 1443. Sabel (1974, Sp. 1772) setzt die Begriffe Produktpolitik und Produktgestaltung in dem Fall, dass ein gegebener Markt keinen Veränderungen unterliegt, gleich.
3) Vgl. Sabel 1971, S. 47.
4) Vgl. Gutenberg 1984, S 509 f.
5) Gutenberg (1984, S. 535 ff.) bezeichnet dies als die Gestaltung des Absatzprogrammes.
6) Vgl. Corsten 2007, S. 9; Gutenberg 1984, S. 508 ff.
7) Vgl. Homburg 2012, S. 544.

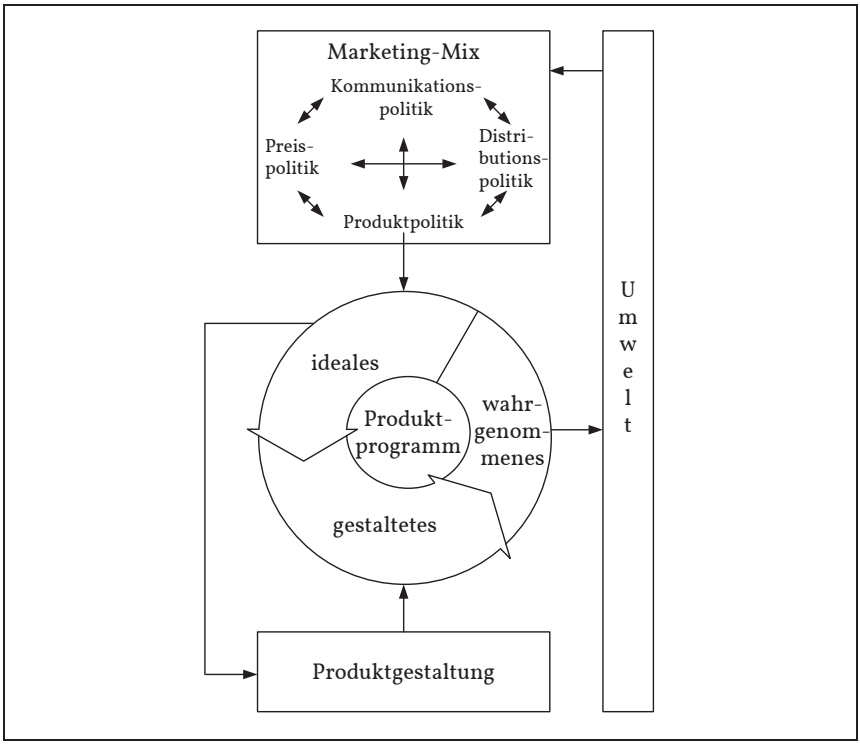


Abbildung 1: Zusammenhang zwischen Produktpolitik und Produktgestaltung

Abbildung 1 skizziert den Zusammenhang zwischen Produktpolitik und Produktgestaltung. Die Produktpolitik steht neben den anderen Elementen des Marketing-Mixes und muss mit ihnen abgestimmt werden. Der Produktpolitik obliegt dann die Aufgabe, ein in Bezug auf die antizipierten Nachfragerwünsche ideales Produktprogramm zu formulieren[1]. Die Produkte dieses idealen Programms werden durch die Produktgestaltung konkretisiert und gehen so in einem gestalteten Produktprogramm auf, wobei die Produkte des gestalteten Produktprogramms die Schnittstelle zu den Abnehmern darstellen. Die von ihnen wahrgenommenen Produkte und Produkteigenschaften beeinflussen ihr Verhalten, ihre Einstellungen und ihre Wahrnehmung der Unterneh-

1) Die Formulierung des idealen Produktprogrammes erfolgt mit Hilfe der Produktpositionierung (Vgl. z. B. Albers 2007, S. 367 ff.; Brockhoff 1999, S. 165 ff.).

mung. Diese Veränderungen führen zu einer Veränderung der Unternehmungsumwelt, von der Unternehmung und Konkurrenten gleichermaßen betroffen sind. Auf diese Umweltveränderungen muss durch einen angepassten Marketing-Mix reagiert werden.

Um zu zeigen, wie sich Produktgestaltung und Produktpolitik beeinflussen, sollen zunächst die Instrumente der Produktpolitik aufgezeigt werden.

Das Spektrum der Instrumente der Produktpolitik wird in der Literatur nicht einheitlich abgegrenzt. Als ein gemeinsamer Kern der unterschiedlichen Systematisierungen lässt sich die Unterscheidung zwischen produktpolitischen Instrumenten, die[1]

- auf die Schaffung neuer Produkte abzielen und
- auf bereits bestehende Produkte angewandt werden

herausarbeiten.

Die Schaffung neuer Produkte, sogenannter Produktinnovationen, ist Aufgabe der Produktentwicklung. Aus abnehmerzentrierter Sicht werden Produkte dann als Produktinnovationen bezeichnet, wenn ihr Eigenschaftsbündel erstmals „[…] wahrnehmbar von einem zu einem vorausgehenden Zeitpunkt existierenden Eigenschaftsbündel abweicht, auch wenn die verglichenen Eigenschaftsbündel gleiche Bedürfnisse erfüllen [..]“[2]. Produktinnovationen stellen das Ergebnis eines Produktentwicklungsprozesses dar[3]. Ausgangspunkt der Produktentwicklung ist eine Produktidee, die Ergebnis eines Ideenfindungsprozesses sein kann, der unternehmungsintern oder gemeinsam mit potentiellen Abnehmern des Produktes initiiert wurde[4]. Häufig werden die Eigenschaftsbündel einer Produktidee im Rahmen einer Produktpositionierung in der Form gestaltet, dass der prognostizierte Gewinn, der durch das neue Produkt erreicht werden kann, maximiert wird[5]. Die auf diese Weise festgelegten Produkteigenschaften

---

1) Vgl. Brockhoff 1999, S. 25 ff.
2) Vgl. Brockhoff 2007, S. 22. Anderer Ansicht ist Homburg (2012, S. 552 f.).
3) Vgl. Brockhoff 1999, S. 25 ff.; Koppelmann 2001, S. 326. Zu einer möglichen Abgrenzung zwischen Produktinnovation und Produktimitation vgl. Schewe 2007, S. 52 ff.
4) Vgl. Brockhoff 2007, S. 25 ff.; Herrmann/Huber 2013, S. 124 ff.; Hippel 1988, S. 11 ff.
5) Vgl. Trommsdorff 2007, S. 341 ff.

bilden dann den Ausgangspunkt für die Produktgestaltung[1]. Das Ergebnis der Produktentwicklung ist die Schaffung neuer Produkte, die auf Märkten angeboten werden können. Nach der Produktentwicklung und gegebenenfalls nach einer erfolgreichen Testphase schließt sich die Markteinführung des neuen Produktes an, in deren Rahmen der Produzent vor allem darüber entscheiden muss, zu welchem Zeitpunkt das Produkt auf welchem (Teil-)Markt eingeführt werden soll[2].

Ein bereits eingeführtes Produkt kann ebenfalls Objekt der Produktpolitik sein. Generelles Ziel ist es hierbei, durch Veränderungen der Produkteigenschaften den Produktlebenszyklus zu verlängern[3]. In der Literatur werden die

- Produktmodifikation[4], bestehend aus
  - Produktvariation und
  - Produktdifferenzierung[5], sowie die
- Produktelimination

als produktpolitische Instrumente, die bei *bestehenden Produkten*[6] angewandt werden können, beschrieben.

Teilweise wird die *Produktdiversifikation* ebenfalls dem produktpolitischen Instrumentarium zur Modifikation bestehender Produkte zugeordnet[7]. Da die Produktdiversifikation auf Produkte abzielt, die ohne direkten Bezug zu den vorhandenen Produkten zusätzlich in das Produktprogramm aufgenommen werden, um eine Diversifikation

---

1) Vgl. Brockhoff 1999, S. 165 ff.
2) Zu einer differenzierten Darstellung der Phasenmodelle der Produktentwicklung vgl. z. B. Brockhoff 1999, S. 267 ff.; Dehnen 2004, S. 23 ff. Zu einem Überblick über Timing-Strategien vgl. Brockhoff 2007, S. 39 ff.; Fritz/Oelsnitz 2007, S. 82 ff.
3) Vgl. Brockhoff 1999, S. 126 f.
4) Vgl. Büschken/Thaden 2007, S. 597; Lurse 2007, S. 563 f.
5) Brockhoff (1999, S. 25 ff.) betrachtet die Produktdifferenzierung als Instrument der Einführung eines neuen Produktes, da hierdurch ein neuer Produktpunkt im Eigenschaftsraum erzeugt wird.
6) Vgl. Brockhoff 1999, S. 27; Homburg 2012, S. 596 ff.; Sabel 1971, S. 39 ff.; Sabisch 1996, Sp. 1443 ff.
7) Vgl. z. B. Homburg 2012, S. 550 ff.

zu erreichen[1], stellen diese neue Produkte dar, die zuerst auf einem Markt eingeführt werden müssen. Hierdurch ist die Produktdiversifikation kein Instrument, aus dem Vorgaben zur Gestaltung bestehender Produkte resultieren, sondern aus dem nur Vorgaben zur Modifikation eines bestehenden Produktportfolios abgeleitet werden können[2]. Die Produktdiversifikation ist daher eher in der Kategorie der Schaffung neuer Produkte zu verorten.

Im Folgenden werden die Instrumente kurz skizziert. Dabei sei angemerkt, dass die Abgrenzung der einzelnen Instrumente in Bezug auf die Produktinnovation nicht immer trennscharf sein kann und vom Neuheitsgrad (Innovativität) abhängt, mit der die Produktvariation durch die Kunden wahrgenommen wird[3].

Bei der *Produktvariation* werden Eigenschaftsänderungen eines bestehenden Produktes vorgenommen[4]. Gemeinsam ist den Überlegungen in der Literatur, dass es sich bei Produktvariation um eine bewusste Veränderung des Produktes handelt, die auf die Substitution eines bestehenden Produktes abzielt und sich in der Änderung mindestens einer Produkteigenschaft manifestiert. Es wird folglich keine Erhöhung der Produktanzahl angestrebt, wodurch die Produktvariation von der Produktdifferenzierung abgegrenzt werden kann[5]. Hinsichtlich des Ausmaßes und des Ansatzpunktes der Variation differenzieren einige Autoren. So betrachtet Homburg (2012) unter Berücksichtigung eines Produktkomponentenmodells die Produktvariationen als eine Änderung

1) Bereits Ansoff (1957, S. 113 ff.) wies darauf hin, dass Unternehmungen kontinuierlich ihre Produktpolitik verändern müssen, damit sie ihre relative Wettbewerbsposition halten können.
2) Vgl. Borschberg 1974, Sp. 482; Büschken/Thaden 2007, S. 610 ff.; Hermann/Huber 2013, S. 377 ff.
3) Hermann/Huber (2013, S. 124) dazu pointiert: „Nur was die Konsumenten als Innovation wahrnehmen, ist auch eine."
4) Vgl. Brockhoff 1999, S. 289 ff.; Hermann/Huber 2013, S. 369 ff.; Homburg 2012, S. 597 ff.
5) Vgl. Brockhoff 1999, S. 289.; Büschken/Thaden 2007, S. 597; Koppelmann 2001, S. 620.

der Produkteigenschaften, die nicht den Kerneigenschaften des Produktes zuzurechnen sind[1]. Auf der Grundlage des Ausmaßes der Veränderung kann zwischen:

- der Produktpflege, bei der ein Produkt nur geringfügig im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserung variiert wird, und
- dem Produktrelaunch, bei dem umfassendere Modifikationen der Produkteigenschaften vorgenommen werden, die zudem häufig durch den Einsatz anderer Marketinginstrumente begleitet werden

unterschieden werden[2].

Letztlich ist eine konsistente Abgrenzung zwischen der Produktvariation und der Produktinnovation im Detail äußerst schwierig. Wird berücksichtigt, dass es sowohl Schein- als auch Verbesserungsinnovationen gibt[3], dann wird eine Abgrenzung sogar noch schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich. In letzter Konsequenz hieße dies, dass es keine Produktvariationen geben kann, da diese als parallel ablaufende Markteinführung einer Produktinnovation mit zeitgleicher Elimination des am Markt vorhandenen Produktes zu interpretieren wäre.

Als Gründe für die Durchführung von Produktvariationen werden in der Literatur die[4]

- Anpassung des Produktes als Reaktion auf einen äußeren Einfluss, d. h. auf einen Nachfragewandel, der durch eine Änderung
  - der Nachfragestruktur oder
  - der Angebotsstruktur

  auf dem Produktmarkt hervorgerufen wird, und die

---

1) Zu einem generischen Produktverständnis vgl. grundlegend Kotler 1972, S. 46 ff. und zu einem entsprechenden Produktkomponentenmodell vgl. z. B. Kotler/Keller 2012, S. 326 ff. Homburg (2012, S. 597 f.) weist darauf hin, dass eine Abgrenzung zwischen Produktvariation und Produktinnovation schwierig sei. Abhängig vom Maß der Veränderung trete entweder eine Produktvariation oder eine Produktinnovation ein. Interpretiert man Homburgs (Produkt-)Innovationsbegriff jedoch so breit, wie von ihm selbst ausgeführt (Vgl. Homburg 2012, S. 552), dann kann es keine Produktvariation geben.
2) Vgl. Hermann/Huber 2013, S. 370 f. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Unterscheidung zwischen horizontaler und vertikaler Qualitätsvariation (Vgl. Abbott 1955, S. 124 ff. Kritisch hierzu Brockhoff 1999, S. 292 f.).
3) Vgl. Mensch 1972, S. 56 ff.
4) Vgl. Brockhoff 1999, S. 289 ff.; Homburg 2012, S. 599.

- Anpassung des Produktes ohne äußeren Einfluss, weil durch die Variation
  - die Kosten des Produzenten reduziert werden können, und/oder
  - die unveränderten Kundenbedürfnisse besser befriedigt und somit die Erlöse gesteigert werden können,

identifiziert[1)].

Entscheidet sich ein Produzent für die Durchführung einer Produktvariation, dann sind mit jeder Variation verschiedene Entscheidungsprobleme verbunden, die bei weiteren Variationen erneut zu lösen sind. Der Produzent muss abwägen[2)]

- zu welchem Zeitpunkt eine Produktvariation durchgeführt werden soll,
- ob die Variation regelmäßig oder unregelmäßig erfolgen soll, und
- ob eine Produktvariation überhaupt durchgeführt werden soll, wobei er folgende Teilprobleme beachten muss:
  - Stehen den Kosten der Produktvariation hinreichende Erlössteigerungen oder zumindest hinreichend vermiedene Kostensteigerungen gegenüber?
  - Wie verändert eine Produktvariation die Beziehung des betrachteten Produktes zu den anderen im Produktprogramm?

Neben der Produktvariation stellt die *Produktdifferenzierung* die zweite Möglichkeit der Produktmodifikation dar, bei der im Gegensatz zur Produktvariation nicht das Ersetzen eines bestehenden Produktes im Vordergrund steht, sondern das Ergänzen dieses bestehenden (Grund-)Produktes um weitere Produkte, den sogenannten Produktvari-

---

1) Häufig wird ergänzend die Behebung von Produktmängeln als eigenständige Ursache herausgestellt (Vgl. z. B. Homburg 2012, S. 599.). Produktmängel stellen jedoch nur dann ein eigenständiges Motiv dar, wenn sich durch den Mangel ein juristisch relevanter Produktfehler manifestiert. Ist dies nicht der Fall, dann stellt ein Produktmangel kein eigenständiges Motiv zur Produktvariation dar, sondern wird bereits durch die skizzierten Ursachen abgedeckt: Wird ein bestehender Produktmangel durch neue und mangelfreie Konkurrenzprodukte für Kunden augenscheinlich und somit für den Produzenten relevant, dann ist das Motiv nicht der Produktmangel selbst, sondern die von der Konkurrenz angebotenen Produkte. Wird dagegen ein Produktmangel unabhängig von neu auftretenden Konkurrenzprodukten von Kunden als nutzenmindernd wahrgenommen, so ist die Mangelbeseitigung eine Möglichkeit, Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen.

2) Vgl. Brockhoff 1999, S. 289 ff.

anten[1]. Im Ergebnis werden von einem Produzenten mehrere Produkte (Produktvarianten) zu einem gegebenen Zeitpunkt auf dem gleichen Produktmarkt angeboten[2]. Hierbei ist die konkrete Unterscheidung zwischen Grundprodukt und Varianten letztlich willkürlich und dient der besseren Identifikation[3].

In der Literatur werden

- durch (potentielle) Konkurrenten verursachter Differenzierungsdruck, der zu
  - einem Aufbau von Markteintrittsbarrieren durch Besetzung freier Marktnischen und
  - einem Wettbewerbsdruck, der zu einer Verkürzung von Produktneueinführungen[4] führt[5], und
- die Chance neue Kunden zu erreichen, indem
  - heterogene Kundenbedürfnisse besser befriedigt,
  - veränderte Kundenpräferenzen besser berücksichtigt und
  - ein Imagetransfer vom bestehenden Produkt auf die Varianten realisiert wird und
- gesetzliche Regelungen

als Motive der Produktdifferenzierungen aufgeführt[6].

---

1) Vgl. Büschken/Thaden 2007, S. 597; Koppelmann 2001, S. 620.
2) Eine kombinierte Anwendung der Preis- und Produktdifferenzierung, bei der unterschiedliche Produkte zur gleichen Zeit oder gleiche Produkte zu unterschiedlichen Zeiten mit verschiedenen Preisen angeboten werden, stellt das sogenannte Versioning dar. Vgl. hierzu Skiera/Spann 1998, S. 703 ff.; Spann/Mang 2007, S. 683 ff.
3) Vgl. Koppelmann 2001, S. 303 ff.
4) Der Begriff der Produktneueinführung (Brockhoff (1999, S. 303) verwendet diesen als Synonym für die Produktdifferenzierung.) verdeutlicht die Abgrenzungsprobleme zwischen der Produktdifferenzierung (Veränderung eines bestehenden Produktes) und der Produktinnovation als Gestaltung eines noch nicht am Markt verfügbaren Produktes in besonderer Weise.
5) Vgl. Coenenberg/Prillmann 1995, S. 1240 f.
6) Vgl. Brockhoff 1999, S. 303 ff.; Hermann/Huber 2013, S. 371 f.; Homburg 2012, S. 599 f.

Teilweise wird zwischen:

- vertikaler Differenzierung, bei der die Varianten unterschiedliche Qualitäten und unterschiedliche Preise, jedoch die gleiche Funktionalität aufweisen, und
- horizontaler Differenzierung, bei der die Varianten unterschiedliche Funktionen aufweisen,

unterschieden[1].

Diese Unterscheidung kann in Untersuchungen zur Preisdifferenzierung oder zum Markenmanagement zielführend sein[2]. Im Rahmen des vorliegenden Kontextes einer allgemeinen Abgrenzung erscheint sie nicht zweckmäßig, weil Qualität und Funktionalität Eigenschaften eines Produktes sind, die durch den Produzenten unter Berücksichtigung seiner quantitativen bzw. qualitativen Kapazitäten variiert werden können. Vielmehr unterstreicht diese Vorgehensweise das Problem, dass eine genaue Abgrenzung der Produktdifferenzierung von der (Produkt-)Innovation nicht trennscharf vollzogen werden kann, weil beide Erscheinungsformen der Produktdifferenzierung als Produktinnovationen interpretiert werden könnten. Die Abgrenzung erscheint noch schwieriger als dies bei der Produktvariation der Fall ist, weil Eigenschaftsänderungen an Produkten mit dem Ziel der Erschließung neuer Marktsegmente geplant werden. Das sich dann ergebende Problem der Positionierung der einzelnen Varianten weist Ähnlichkeiten mit dem Problem der Produktgestaltung neuer Produkte auf. Eine Abgrenzung ist nur subjektiv, wie etwa mit Hilfe des Umfanges der Veränderung des Ausgangsproduktes oder einer aus Herstellersicht begründeten Abgrenzung von Produktmärkten, erklärbar.

---

1) Vgl. Homburg 2012, S. 599; Randall/Ulrich/Reibstein 1998, S. 357. Brockhoff (1999, S. 300 ff.) macht diese Unterscheidung nicht und geht bei der Produktdifferenzierung implizit immer von dem Fall der horizontalen Produktdifferenzierung aus.

2) Vgl. z. B. Randall/Ulrich/Reibstein (1998, S. 356 ff.) zu einer Untersuchung des Einflusses der vertikalen Produktdifferenzierung auf den Markenwert bei Fahrrädern.

http://www.springer.com/978-3-658-09780-6

Koordinationskostenbasierte
Dienstleistungsmodularisierung
Optimierungsmodelle und Lösungsmöglichkeiten
Salewski, H.
2015, XXI, 224 S. 42 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-09780-6