

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM)



LiM-ARBEITSPAPIERE



Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 26

Christoph Burmann / Tilo Halaszovich

Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter

- Forschungsbedarf und Systematisierung -

Bremen, Mai 2007

Impressum:

Lehrstuhl für ABWL,
insbesondere **innovatives** Markenmanagement (LiM)
Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft
Hochschulring 4
28359 Bremen

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Homepage des LiM unter
<http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.

ISSN: 1613-0936

Copyright 2007



ZUSAMMENFASSUNG

Christoph Burmann / Tilo Halaszovich

Neuprodukteinführungsstrategien schnell drehender Konsumgüter

- Forschungsbedarf und Systematisierung -

Arbeitspapier Nr. 26

- Art des Arbeitspapiers:** Dokumentation des aktuellen Stands der betriebswirtschaftlichen Neuprodukterfolgsfaktorenforschung.
- Methode:** Literaturgestützte Analyse
- Ziel:** Herleitung des Forschungsbedarfs in der Neuprodukteinführungsforschung.

Entwicklung eines Forschungsmodells zur ganzheitlichen Analyse praxisnaher Entscheidungssituationen einer Neuprodukteinführung.
- Zentrale Ergebnisse:** Bisherige Forschungsansätze sind nicht in der Lage die komplexe Struktur der tatsächlichen Entscheidungssituation während einer Neuprodukteinführung abzubilden.

Zur Beschreibung einer praxisrelevanten Entscheidungssituation ist ein mehrdimensionaler Bezugsrahmen nötig, der die Interdependenzen zwischen den Elementen des Marketingmix berücksichtigt.
- Zielgruppe:** Praktiker, Wissenschaftler und Studierende der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere des Markenmanagements

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1 Die Bedeutung von Neuprodukteinführungen für die Markenführung schnell drehender Konsumgüter	1
1.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	1
1.2 Evolution als Bestandteil des Markenbegriffs	3
1.3 Problemstellung	4
1.3.1 Chancen und Risiken	4
1.3.2 Komplexität der Aufgabenstellung	6
1.4 Zielsetzung der Untersuchung und Vorgehensweise	8
2 Überblick über den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstand	9
2.1 Auswahl relevanter Literatur	9
2.2 Erfolgsfaktoren in der Neuprodukt Entwicklungsphase	11
2.2.1 Produktbezogene Erfolgsfaktoren	13
2.2.1.1 Relativer Produktvorteil	13
2.2.1.2 Berücksichtigung von Konsumentenbedürfnissen	13
2.2.2 Strategiebezogene Erfolgsfaktoren	14
2.2.2.1 Ressourcen Allokation	14
2.2.2.2 Marketing Synergien	14
2.2.2.3 Technologische Synergien	15
2.2.2.4 Reihenfolge des Markteintritts	16
2.2.3 Prozessbezogene Erfolgsfaktoren	16
2.2.3.1 Entwicklungsvorarbeiten	17
2.2.3.2 Bereichsübergreifende Organisation des Entwicklungsteams	17
2.2.3.3 Rolle des oberen Managements	18
2.2.3.4 Systematischer Prozess	18

2.2.3.5	Qualität der Marketingaufgaben.....	19
2.2.3.6	Qualität der Markteinführung.....	19
2.2.4	Zielmarktbezogene Erfolgsfaktoren.....	19
2.2.5	Zwischenfazit.....	20
2.3	Erfolgsfaktoren in der Neuprodukt Einführungsphase.....	21
2.3.1	Theoretisches Framework der Neuprodukteinführung.....	22
2.3.2	Strategische Entscheidungen im Rahmen der Neuprodukteinführung.....	23
2.3.2.1	Produktstrategie.....	23
2.3.2.2	Marktstrategie.....	24
2.3.3	Taktisch-operative Entscheidungen im Rahmen der Neuprodukteinführung.....	25
2.3.3.1	Produkt.....	25
2.3.3.2	Preis.....	26
2.3.3.3	Distribution.....	27
2.3.3.4	Promotion.....	28
2.3.4	Zwischenfazit.....	29
2.4	Zieldimensionen von Neuproduktprojekten.....	32
2.4.1	Zieldimensionen in Abhängigkeit der Neuproduktart.....	32
2.4.1.1	New-to-the-World.....	33
2.4.1.2	New-to-the-Company.....	34
2.4.1.3	Product Improvements.....	34
2.4.1.4	Line Extensions.....	35
2.4.1.5	Repositionings.....	35
2.4.1.6	Cost Reductions.....	35
2.4.2	Zwischenfazit.....	36
2.5	Fazit zum aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstand.....	38
3	Entwicklung eines erweiterten Forschungsdesigns.....	39
3.1	Differenzierung der Marketingmix-Elemente.....	39
3.1.1	Produkt.....	40

3.1.1.1	Markenwahl.....	40
3.1.1.2	Sortimentsbreite	40
3.1.2	Preis	41
3.1.3	Distribution	41
3.1.4	Promotion	42
3.1.5	Zeitpunkt des Markteintritts	44
3.1.6	Zwischenfazit.....	44
3.2	Differenzierung der Strategieelemente	46
3.2.1	Produkt.....	46
3.2.2	Markt	47
3.2.3	Zwischenfazit.....	48
3.3	Operationalisierung der Zielgrößen im erweiterten Bezugsrahmen	49
3.3.1.1	Akzeptanz	49
3.3.1.2	Verwendungszufriedenheit.....	49
3.3.1.3	Marktanteil	50
3.3.1.4	Gewinnziele	50
3.3.1.5	Wettbewerbsvorteil	51
3.4	Wirkung der Marketingmix-Elemente im erweiterten Bezugsrahmen.....	51
3.4.1	Produkt.....	52
3.4.1.1	Markenwahl.....	52
3.4.1.2	Sortimentsbreite.....	53
3.4.2	Preis	53
3.4.3	Distribution	54
3.4.4	Promotion	54
3.4.5	Werbung.....	56
3.4.6	Eintrittszeitpunkt	56
3.4.7	Zwischenfazit.....	57
3.5	Einfluss der Strategie-Elemente auf den erweiterten Bezugsrahmen	58

4 Zusammenfassung und Ausblick	59
Literaturverzeichnis	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zeitstrahl des Neuproduktprozesses 6

Abbildung 2: Strategisch-taktische Einflussgrößen..... 22

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
S.	Seite
SKU	Shelf Keeping Unit
sog.	so genannte, so genannter, so genannten
u.a.	und andere, unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren in der Neuproduktentwicklung.....	12
Tabelle 2: Optimales Einführungsprofil im Sinne der Literatur.....	29
Tabelle 3: Klassifikation von Neuproduktarten.....	33
Tabelle 4: Erfolgskennzahlen in Abhängigkeit der betrachteten Neuproduktart	36
Tabelle 5: Erweiterter Bezugsrahmen relevanter Marketingmixentscheidungen	45
Tabelle 6: Neuproduktarten in Abhängigkeit des Innovationsgrads.....	47
Tabelle 7: Erweiterter Bezugsrahmen relevanter strategischer Entscheidungen.....	48
Tabelle 8: Wirkungstendenzen der Marketingmixelemente	57

1 Die Bedeutung von Neuprodukteinführungen für die Markenführung schnell drehender Konsumgüter

1.1 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Das wirtschaftliche Umfeld, in dem sich das Markenmanagement schnell drehender Konsumgüter heute bewegt, befindet sich unter einem hohen exogenen Innovationsdruck. Grob gegliedert, lassen sich die Quellen dieses Drucks in drei Bereichen zusammenfassen.

So ist zunächst die fortschreitende Marktsättigung in vielen Märkten zu nennen.¹ In einem gesättigten Markt, der durch stagnierende teils schrumpfende Wachstumsraten gekennzeichnet ist, erfordert die Verteidigung und besonders auch die Ausweitung von Marktanteilen eine besondere Effizienz der Markenführung. Beispielsweise sei hier der deutsche Markt für Vollwaschmittel genannt, dessen wertmäßige Abverkäufe in den Jahren 2003 bis 2005 jährlich im Durchschnitt um 5,28% zurückgingen.² Ohne die Möglichkeit im Sog eines Marktwachstums die eigenen Abverkäufe zu steigern, kann Wettbewerb nur über Verdrängung erfolgen. In einem solchen Umfeld kann selbst eine gut positionierte Marke keine status-quo Position einnehmen sondern ist gezwungen aktiv im Markt zu agieren und sich beständig zu entwickeln.

Neben der Stagnation vieler Märkte für schnell drehende Konsumgüter, entsteht eine weitere Quelle für den zunehmenden Innovationsdruck durch den Handel. Der Handel, der in den hier relevanten Märkten zumeist die einzige Form von Absatzmittlern und damit auch von Vertriebswegen bildet,³ unterliegt einer fortschreitenden Konzentration. So waren 2005 in Deutschland die fünf größten Handelsunternehmen verantwortlich für 71,2% des gesamten Marktanteils im Retailbereich.⁴ Neben der, in dieser Konzentration begründeten Macht des Handels über Entscheidungen hinsichtlich Listung, Positionierung und Promotion von Herstellermarken, ist es vor allem auch die zunehmende Zahl von Handelsmarken, die zu einer zusätzlichen Verschärfung des Wettbewerbs führen. Im Zuge der Ausweitung der Handelsmarken, fallen B-

¹ Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2006), S. 185.

² Quelle: ACNIELSEN. Der Rückgang der wertmäßigen Abverkäufe ist keinesfalls auf den deutschen Markt für Vollwaschmittel beschränkt. So schrumpften im selben Zeitraum die Märkte für Feinwaschmittel und Handgeschirrspülmittel um je 0,56% bzw. 2,70%.

³ Vgl. HULTINK (1999b), S. 160.

⁴ Quelle: PLANET RETAIL LTD.. In Frankreich lag 2005 der Marktanteil der fünf größten Handelsunternehmen bei 69,1% und in Spanien bei 65,6%.

und C- Marken klassischer Markenartikelhersteller aus der Listung des Handels.⁵ Der in den Verkaufsstätten nur begrenzt verfügbare Regalplatz wird zwischen den Premiummarken der Markenartikelhersteller und den Handelsmarken aufgeteilt. Innovative Produkte werden durch die Konkurrenz und durch Handelsmarken schneller imitiert. In sofern ist das Markenmanagement zu noch höherer Effizienz und Effektivität bei der Führung und Entwicklung seiner Marken gezwungen. Ineffizienz in der Führung und Einführung neuer und etablierter Produkte kann also sowohl die Positionierung bestehender Marken schädigen, zu denken ist hier vor allem an Auslistungen bzw. erschwerte Einführungen zukünftiger Produktgenerationen, als auch in einem leichtfertigen Verschwenken wichtiger Wettbewerbsvorteile münden.

Der dritte Bereich, der zu einer signifikanten Steigerung des Innovationsdrucks⁶ und einer teils extremen Verkürzung von Produktlebenszyklen⁷ führt, ist der Konsument. Dieser hat heute hohe Ansprüche an die Produktqualität, den Preis, die Verfügbarkeit und die gebotene Vielfalt der Produkte. Häufig wechselnde, kurzfristige Trends, die schnelle Imitation neuer Produkte und damit die Austauschbarkeit (auch) von Markenartikeln münden in kurzen Lebenszyklen vieler Produkte. Gleichzeitig sind Konsumenten heute einer Informationsflut durch Werbung und Promotion ausgesetzt und stehen auch am Point of Sale einer kaum überschaubaren Produktvielfalt gegenüber.⁸ In Anbetracht der oben bereits skizzierten Rahmenbedingungen bedeutet dies, dass trotz der deutlich gestiegenen Anforderungen an das Markenmanagement, den Produkten ein immer kleineres Zeitfenster zur Verfügung steht, die mit ihrer Einführung und Führung verbundenen Kosten zu amortisieren und Einkommensüberschüsse zu erwirtschaften.

Zusammenfassend zeigt sich, dass in der heutigen Umwelt, in der Hersteller schnell drehender Konsumgüter sich bewegen, der Notwendigkeit zur effektiven und effizienten Evolution, Führung und Pflege von Marken und Markenportfolios eine nach wie vor wachsende Bedeutung zukommt. Im Rahmen des Markenmanagements besteht eine Herausforderung in der schnellen und erfolgreichen Entwicklung und Kapitalisierung von Neuprodukten. Diese sind im Besonderen geeignet, den Anforderungen

⁵ Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2006), S. 186.

⁶ Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2006), S. 246.

⁷ Vgl. COOPER (2000), S. 54.

⁸ Die heute übliche Produktvielfalt zeigt sich beispielhaft darin, dass es im deutschen Markt für Handgeschirrspülmittel derzeit 23 Marken mit insgesamt 137 SKUs gibt. Im Markt für Vollwaschmittel sind es sogar 31 Marken mit insgesamt 650 unterschiedlichen SKUs. (Quelle: ACNIELSEN).

heutiger Märkte zu begegnen, da sie die Möglichkeit bieten bestehende Marken aktuell zu halten, neue Marken aufzubauen und den wechselnden Bedürfnissen des Marktes gerecht zu werden.

1.2 Evolution als Bestandteil des Markenbegriffs

Seinen Niederschlag findet der Innovationsdruck daher auch in modernen Ansätzen der Markenführung. So wird in der Tradition des identitätsorientierten Markenmanagements unter einer Marke *„ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen [verstanden], die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht relevanter Zielgruppen nachhaltig differenziert.“*⁹ Die Führung von Marken beinhaltet nunmehr, im Sinne obiger Definition, das innen- und außengerichtete Management der Marken auf allen Ebenen des Managements.¹⁰ Betrachtet man obige Definition in ihren einzelnen Bestandteilen, so fällt die Forderung nach einer nachhaltigen und in den Augen der Konsumenten relevanten Differenzierung gegenüber anderen Nutzenbündeln auf. Eine nachhaltige Differenzierung beinhaltet dabei stets eine dynamische, im Zeitablauf nicht konstante Komponente. Sie fordert die konstante Evolution der Marke bzw. der Markenportfolios,¹¹ ihre Entwicklung und Anpassung an wechselnde Markt- und Rahmenbedingungen. Die Herausforderung für die Markenführung liegt also vor allem auch darin, innerhalb einer Marke Tradition und Innovation zu vereinen und in sich konsistent zu entwickeln¹² – Markenführung muss nachhaltig sein. Dies bedeutet nichts anderes, als dass Marken unter externen, unsteten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen entwickelt werden und sich hierbei einem endogenen und exogenen Innovationsdruck gegenüber sehen.

⁹ MEFFERT, BURMANN, KOERS (2006), S. 7.

¹⁰ Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2006), S. 8.

¹¹ Im weiteren Verlauf dieses Arbeitspapiers wird, soweit nicht anders gekennzeichnet, unter dem Begriff Marke sowohl eine einzelne Marke als auch das, durch ein Unternehmen geführte, Markenportfolio verstanden.

¹² Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2006), S. 623.

1.3 Problemstellung

1.3.1 Chancen und Risiken

Wie oben gezeigt wurde, liegen die Chancen und das Potential von Neuprodukteinführungen für das Markenmanagement, in der hiermit verbundenen Möglichkeit zur nachhaltigen Führung von Marken sowie ihrem Aufbau. Doch trotz dieser Potentiale sind mit ihnen eine Reihe von Risiken verknüpft.

Unmittelbar einsichtig beinhaltet die Neuproduktentwicklung und –einführung ein direkt mit ihr verbundenes erhebliches finanzielles Risiko. Neben den Kosten für die Entwicklung, sowohl im Sinne direkter Kosten als auch im Hinblick auf Opportunitätskosten nicht durchgeführter alternativer Neuproduktprojekte, ist die eigentliche Markteinführung des Produktes der teuerste Projektabschnitt.¹³ Für die Einführung muss eine ausreichende Produktmenge produziert werden, es muss, primär über monetäre Mittel, eine ausreichende Distribution geschaffen werden und eine werbliche Unterstützung ist zu gewährleisten. Hinzu kommen Kosten für Logistik und Management. Insgesamt werden die Kosten einer Markteinführung auf etwa 25 bis 50 Millionen Euro geschätzt.¹⁴ Je nach Produkt und mit ihm verbundenen Forschungsaufwand, können diese Kosten jedoch auch erheblich höher ausfallen. So investierte die Firma Gillette bereits in die Entwicklung der Mach 3 Rasierklingen über 700 Millionen Dollar.¹⁵

Ein weiteres erhebliches Risiko, gerade in Verbindung mit Markenerweiterungen,¹⁶ ist die Schädigung anderer vom selben Hersteller geführter Marken. Das Risiko für diese Ursprungsmarken liegt in drei Aspekten. Zunächst können durch ein mangelhaftes bzw. in den Augen der Konsumenten nicht adäquates Neuprodukt negative Assoziationen auf die Ursprungsmarke rücktransferiert werden. Hierdurch wird die Markenstärke der Ursprungsmarke geschwächt. Ferner kann durch eine, für die Konsumenten nicht nachvollziehbare, Überdehnung der Angebotsbreite eine Erosion des Markenimages ausgelöst werden. Letztlich besteht zudem die Gefahr, durch die Einfüh-

¹³ Vgl. u.a. BENEDETTO (1999), S. 530; GARRIDO-RUBIO (2005), S. 29.

¹⁴ Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2006), S. 146.

¹⁵ Vgl. STEENKAMP (2003), S. 3.

¹⁶ Zu den unterschiedlichen Formen von Neuprodukteinführungen siehe Abschnitt 2.4.1.

rung eines neuen Produktes, die Marktstellung bestehender Produkte zu kannibalisieren.¹⁷

Eine, in Verbindung mit dem Scheitern eines Neuproduktes, eher versteckte Gefahr, besteht in der zukünftigen Akzeptanz des Handels. Durch eine gescheiterte Produkteinführung sinkt die Bereitschaft des Handels zukünftige Neuprodukte dieses Herstellers in sein Sortiment aufzunehmen. Mögliche Ausprägungen dieses Verhaltens reichen von schlechteren, in diesem Fall zumeist teureren Listungskonditionen bis hin zur völligen Verweigerung der Listung.¹⁸ In Anbetracht der herausragenden Bedeutung des Handels als zumeist exklusiven Vertriebsweg schnell drehender Konsumgüter, ist das Scheitern eines Neuproduktes also mit erheblichen, langfristigen Risiken hinsichtlich der Handlungsfähigkeit eines Markenartikelherstellers verbunden.

Zur Beurteilung dieser Risiken müssen ihnen die möglichen Erfolgchancen zugeordnet werden. Durchschnittlich liegt die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Neuprodukteinführung zwischen 5% und 20%. Anders ausgedrückt scheitern 80% bis 95% aller Produkteinführung.¹⁹ Andere Autoren gehen von noch negativeren Erfolgsaussichten aus. So zeigte sich in Nordamerika, dass nur etwa 10% der Neuproduktprojekte bis zur Marktreife betrieben werden. Von diesen 10% allerdings lediglich ein Viertel einen kommerziellen Erfolg verbuchen können.²⁰ Zusammengefasst entspricht dies einer Erfolgsaussicht von gerade einmal 2,5%. Etwas positiver scheinen die Aussichten auf einen Markterfolg für kommerzialisierte Neuprodukte in den Beneluxländern zu sein. Hier wird im Konsumgüterbereich für Produkte, die in Massenmärkte eingeführt wurden, von einer Erfolgsrate von etwa 58% ausgegangen.^{21, 22} Stellt man diesen geringen Erfolgsaussichten die monetären Risiken einer Produkteinführung gegenüber, so zeigt sich schnell das erhebliche Gefahrenpotential.

Wie kommt es aber, ungeachtet der Bedeutung von Neuprodukten für die nachhaltige Markenführung, zu so negativen Aussichten? Die Antwort hierauf liegt in der

¹⁷ Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2006), S. 252-253.

¹⁸ Ergebnis einer Diskussion möglicher Risiken gescheiterter Neuprodukteinführungen mit Experten der Firma HENKEL KGAA.

¹⁹ Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2006), S. 246.

²⁰ COOPER (2004), S. 31.

²¹ HULTINK (1999a), S. 168.

²² Die in dieser Studie ermittelten Werte beruhen jedoch auf Selbstauskünften von an den Neuprodukteinführungen beteiligten Managern. Auf dieser Basis ist eine positive Verzerrung der Ergebnisse nicht auszuschließen.

enormen Komplexität und Unsicherheit, die mit der Aufgabe, ein Neuprodukt zu entwickeln und zu kommerzialisieren, verbunden sind. Worin diese Komplexität besteht, ist daher Gegenstand des folgenden Abschnitts.

1.3.2 Komplexität der Aufgabenstellung

Für eine bessere Übersicht, stellt Abbildung 1 den gesamten Neuproduktprozess in Form eines Zeitstrahls dar.

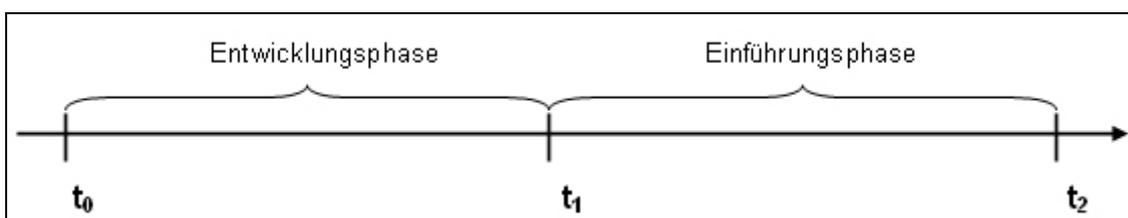


Abbildung 1: Zeitstrahl des Neuproduktprozesses

Quelle: Eigene Darstellung

Zunächst fällt auf, dass es im Projektablauf drei zentrale Zeitpunkte gibt. Zu Beginn des gesamten Projektes, in t_0 , steht die Entwicklung eines oder mehrerer Neuproduktkonzepte im Vordergrund. Zu diesem Zeitpunkt liegt der Fokus der zu treffenden Entscheidungen primär im strategischen Bereich sowie in der kreativen Leistung der Konzeptgenerierung selbst. Grob gliedern sich die strategischen Entscheidungen in drei Entscheidungsräume. Zunächst muss über das zu entwickelnde Produkt selbst entschieden werden. Relevante Aspekte sind dabei der angestrebte Grad an Innovation, das Ausmaß an relativem Produktvorteil gegenüber bestehenden Produkten und die geplante Entwicklungsdauer. Neben dem Produkt, gilt es den Zielmarkt zu bestimmen, in dem das Neuprodukt platziert werden soll. Wichtige Dimensionen sind hierfür das Marktwachstum, die Konkurrenzsituation und die Marktlebensphase. Der letzte strategische Entscheidungsraum beinhaltet die generelle Unternehmensneuproduktstrategie. Will das Unternehmen hierbei die Rolle eines Pioniers übernehmen, der neue Märkte erschließt oder sollen Neuprodukte dazu dienen schnell in Märkten nachzurücken? Möglich ist auch eine Strategie die zu einer Kostensenkung bestehender Produkte führt, indem diese optimiert werden. Letztlich bleibt hier auch die Frage zu klären, aus welcher Quelle neue Produktkonzepte erschlossen werden sollen. Zur Wahl steht hierbei ein Kontinuum zwischen einer rein technisch orientierten Neuproduktentwicklung und einer ausschließlichen Orientierung an Konsumenten-

bedürfnissen.²³ Entscheidend ist es zu diesem Zeitpunkt einen möglichst guten Fit zwischen der Unternehmensstrategie und dem zu verfolgenden Neuproduktprojekt zu erzielen.

Im Zeitpunkt t_1 erfolgt die eigentliche Markteinführung des Produktes. Zeitlich um t_1 herum und diesem vorgelagert, liegt der Entscheidungsschwerpunkt auf der taktisch-operativen Ausgestaltung der Markteinführung. Die taktisch-operative Ausgestaltung der Markteinführung beinhaltet die Gestaltung der klassischen Marketingmix-Elemente. Entscheidungen über das Produkt, wie die Markenwahl und die geführte Sortimentsbreite, die Distribution, Promotion- und Werbeunterstützung sowie die verfolgte Preisstrategie müssen festgelegt werden.^{24, 25}

Mit Erreichen von t_2 schließlich endet der Neuproduktprozess. Zu diesem Zeitpunkt muss entschieden werden, ob das Neuprodukt im Markt belassen werden soll oder ob es zu einer Elimination kommt. In t_2 muss also eine abschließende Beurteilung des gesamten Projektes anhand geeigneter Erfolgskennzahlen erfolgen.²⁶

Der Zeitraum zwischen t_0 und t_1 , der auch als time-to-market bezeichnet wird, umfasst die gesamte Entwicklungsphase des Neuproduktes. Dieser Projektabschnitt wird wesentlich von der organisatorischen Ausgestaltung der Neuproduktentwicklung geprägt. Idealerweise ist die gesamte Entwicklungsphase in Abschnitte unterteilt, zwischen denen jeweils über das Fortführen des Projektes entschieden werden kann.²⁷ Auf diese Weise besteht die Möglichkeit, den Projektablauf zu kontrollieren und auf Fehler bzw. Mängel zeitnah zu reagieren. Wie oben bereits gezeigt wurde, ist es für ein Unternehmen vorteilhaft, Projekte mit geringen Erfolgsaussichten frühzeitig zu stoppen, um keine weiteren Ressourcen in diese zu investieren.

Ähnliche Überlegungen gelten analog für die Einführungsphase, zwischen den Zeitpunkten t_1 und t_2 . Da mit dem Markteintritt jedoch schon erhebliche Mittel in das Neuprodukt investiert wurden, gilt es hier im Besonderen die Einführungsphase zu überwachen. Allerdings sind Änderungen an der strategischen und taktischen Aus-

²³ Vgl. HULTINK (1999), S. 162.

²⁴ Vgl. HULTINK (1999), S. 162.

²⁵ Für eine ausführliche Diskussion der taktisch-operativen Ausgestaltung der Produkteinführung siehe Abschnitt 2.3.

²⁶ Welche Kennzahlen zu Beurteilung des Erfolges eines Neuproduktes geeignet sind, wird im Abschnitt 2.4 diskutiert.

²⁷ Vgl. COOPER (2000), S. 58-59.

gestaltung der Einführung, wenn überhaupt, nur unter erheblichem Mitteleinsatz möglich. Bereits frühe strategische Entscheidungen sind mit späteren taktischen Wahlmöglichkeiten eng verwoben. Eine Steuerung des Neuproduktes ist nur noch über den Marketingmix möglich. Während der Einführungsphase zeigt sich also in wie weit der Neuproduktprozess in der Lage war, ein marktfähiges Produkt zu generieren.

Zusammenfassend lässt sich der Ablauf eines Neuproduktprojektes in zwei zentrale Bereiche gliedern. Zum einen handelt es sich hierbei um den Bereich der strategisch-taktischen Entscheidungen, zum anderen um den Bereich der Entwicklungsphase. Durch die Interdependenzen zwischen strategischen und taktischen Entscheidungen, ist es kaum möglich, diese von einander unabhängig zu treffen. Beide Entscheidungsebenen wirken sie unmittelbar auf die Führung des Produktes im Markt aus. Es handelt sich im weiteren Sinne also um Entscheidungen, die zur Steuerung des Produktes außerhalb des Unternehmens dienen. Dem gegenüber befindet sich das Produkt während der Entwicklungsphase innerhalb des Unternehmens. Hier handelt es sich also um einen Projektabschnitt, der dem Unternehmen direkte Kontrollmöglichkeiten bietet. Dieser Projektabschnitt ist wesentlich von der Organisation der Projektabläufe geprägt und unterscheidet sich in seiner Natur deutlich von der strategisch-taktischen Entscheidungsebene.

Wie obige Überlegungen zeigen, stellt die Entwicklung und Einführung eines Neuproduktes erhebliche Anforderungen an das innovierende Unternehmen. Entscheidungen auf allen Ebenen des Managements müssen getroffen werden und in sich konsistent zur Marktfähigkeit des Produktes führen. Erschwert wird dies durch die zeitliche Länge des Projektes und die Interdependenzen zwischen einzelnen Entscheidungen. Zur erfolgreichen Bewältigung der gestellten Aufgabe, ist es daher unablässig, das Management mit geeigneten Entscheidungshilfen zu unterstützen.

1.4 Zielsetzung der Untersuchung und Vorgehensweise

Ausgehend von obiger Problemstellung, besteht die Zielsetzung dieses Arbeitspapiers zunächst in einer Erfassung bisheriger Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung im Bereich der Neuprodukteinführung. Dazu wird im folgenden Kapitel zunächst ein Überblick über den derzeitigen Stand der Forschung gegeben, wobei die vorgestellten

Studien entsprechend ihrer Schwerpunktsetzung anhand der betroffenen Abschnitte eines Neuproduktprojektes geordnet werden.²⁸

Auf Grundlage des Literaturüberblicks in Kapitel zwei, werden in Kapitel drei die Erkenntnisse der Neuproduktforschung mit allgemeinen Erkenntnissen der Marketingforschung angereichert, um eine detaillierte Modellierung der Entscheidungssituation einer Neuprodukteinführung und der mit ihr verbundenen Zielen zu gewinnen. Diese Systematisierung dient im Folgenden als Basis zur Konkretisierung des vorhandenen Forschungsbedarfs.

Das vorliegende Arbeitspapier versteht sich als Grundlage für künftige Arbeiten zur Optimierung der Neuprodukteinführung. Die hier gewonnenen Erkenntnisse sollen primär dazu dienen, Wissenslücken in Theorie und Praxis zu identifizieren und ein Verständnis für offene Fragestellungen bei der Kommerzialisierung neuer Produkte zu fördern. Darüber hinaus bildet es den theoretischen Rahmen, um ein geschlossenes System zur Unterstützung des Markenmanagements bei der erfolgreichen Markteinführung neuer Produkte zu entwickeln.

2 Überblick über den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstand

2.1 Auswahl relevanter Literatur

Entsprechend der Bedeutung von Neuprodukten für eine nachhaltige Markenführung, existiert in der Wissenschaft eine große Anzahl unterschiedlicher Studien zu diesem Themenkomplex. Griffin identifizierte 1993 bereits 77 Studien, die sich grundsätzlich mit Aspekten der Neuproduktforschung beschäftigen.²⁹ 1999 ermittelte Henard 60 Studien, die sich speziell mit den Grundlagen des Erfolges eines Neuproduktes befassten.³⁰ Da die Zielsetzung des vorliegenden Arbeitspapiers in der Ermittlung eines geschlossenen Rahmens zur Optimierung der Neuprodukteinführung, mit klarem Bezug zur Unterstützung des Markenmanagements, liegt, erscheint eine Einschränkung der relevanten Literatur anhand von folgenden drei Kriterien sinnvoll.

²⁸ Zur Gliederung der einzelnen Projektabschnitte siehe Abschnitt 1.3.2.

²⁹ Vgl. GRIFFIN (1993), S. 291.

³⁰ Vgl. HENARD (2001), S. 363.

Das erste Literaturauswahlkriterium besteht in der Vollständigkeit der Betrachtung mindestens eines Projektabschnittes. Wie oben gezeigt wurde, ist die Entwicklung und Einführung eines Neuproduktes im besonderen Maß von einer hohen Komplexität gekennzeichnet. Die inhaltliche Zerlegung des Prozesses zeigte dabei zwei zentrale Themenbereiche. Diese waren die Entwicklungsphase, als Projektabschnitt der im Unternehmen stattfindet und somit eine direkte Kontrolle ermöglicht, und die strategisch-taktische Entscheidungsebene. Diese umfasst Entscheidungen zu verschiedenen Zeitpunkten des Projektes, die jedoch inhaltlich nicht voneinander zu trennen sind und gemeinsam auf den Erfolg des Neuproduktes im Markt, und damit außerhalb des Unternehmens und seiner direkten Kontrolle, wirken. Um nun in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt zu werden, muss eine Studie mindestens einen dieser beiden Bereiche umfassend behandeln. Unter umfassend ist hierbei ein Forschungsansatz zu verstehen, der darum bemüht ist, die Komplexität der Entscheidungen zu berücksichtigen und eine in sich geschlossene Fragestellung behandelt. Im Gegensatz hierzu stehen Studien, die sich ausschließlich mit einzelnen Aspekten der Neuproduktforschung befassen.

Neben der Vollständigkeit der Betrachtung hinsichtlich der Projektabschnitte, dient als weiteres Auswahlkriterium die Entscheidungsrelevanz der Ergebnisse für das Markenmanagement. Als Folge dieses Kriteriums werden nur Studien berücksichtigt, die in ihren Ergebnissen klare Empfehlungen für das Markenmanagement geben.

Als drittes und letztes Auswahlkriterium dient die Aktualität der Studien. Berücksichtigt wurden im vorliegenden Arbeitspapier ausschließlich Studien, die ab 1995 veröffentlicht wurden. Da in aller Regel davon auszugehen ist, dass Ergebnisse älterer Arbeiten in jüngeren subsumiert werden, führt dieses Kriterium zu einer rein quantitativen Einschränkung, nicht jedoch zu einer qualitativen.

Entsprechend der Gliederung des Neuproduktprojektes in die beiden Schwerpunkte Entwicklungsphase und strategisch-taktische Entscheidungsebene wird nachfolgend für jeden Bereich der derzeitige Stand der Forschung dargestellt.

2.2 Erfolgsfaktoren in der Neuprodukt Entwicklungsphase

Studien zu Erfolgsfaktoren in der Entwicklungsphase eines Neuproduktes beschäftigen sich üblicherweise mit der Analyse von systematischen Unterschieden zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Neuprodukten. Der Fokus dieser Studien liegt weniger auf der Ebene einzelner Neuproduktprojekte als vielmehr auf einer Betrachtung des Neuproduktprozesses auf Firmenebene. Die Zielsetzung dieses Forschungszweiges besteht in der Identifikation genereller Erfolgsfaktoren für die Neuproduktentwicklung. Ursächlich werden dabei Erfolge bzw. Fehlschläge auf Elemente der Entwicklungsphase zurückgeführt. Als Datenbasis nutzen die Autoren in aller Regel Befragungen von Managern, die auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen in die firmeninterne Neuproduktentwicklung involviert sind.

In Anlehnung an HENARD lassen sich die Erfolgsfaktoren der Neuproduktentwicklung in vier Bereiche gliedern.³¹ Tabelle 1 gibt einen Überblick über die jeweiligen Bereiche und die ihnen zugeordneten Erfolgsfaktoren. Nachfolgend werden die einzelnen Faktoren im Detail betrachtet.

Die in Tabelle 1 kursiv gesetzten Faktoren wurden in der betrachteten Literatur lediglich zweimal genannt. Sie werden in diesem Arbeitspapier daher als Faktoren mit geringerer Bedeutung behandelt. Bei den mit einem Stern gekennzeichneten Faktoren handelt es sich um Elemente, die in HENARDS Metaanalyse als untergeordnet eingestuft wurden,³² in der Betrachteten Literatur dennoch als wesentlich beschrieben werden.³³

³¹ Vgl. HENARD (2001), S. 365.

³² Vgl. HENARD (2001), S. 368.

³³ Für eine detaillierte Diskussion der gekennzeichneten Faktoren siehe die jeweilige Beschreibung.

Bereich	Erfolgsfaktor
1) Produkt	Relativer Produktvorteil ³⁴
	Konsumentenbedürfnisse ³⁵
2) Strategie	Ressourcenverteilung ³⁶
	Marketing Synergien ³⁷
	Technologische Synergien ^{38 *}
	Integration der Neuproduktentwicklung in die generelle Strategie ³⁹
	Akzeptanz von Risiken und Fehlschlägen ⁴⁰
	Reihenfolge des Markteintrittszeitpunktes ⁴¹
3) Prozess	Entwicklungsvorarbeiten ⁴²
	Bereichsübergreifende Entwicklungsteams ^{43 *}
	Rolle des oberen Managements ⁴⁴
	Systematischer Prozess ⁴⁵
	Qualität der Marketingaufgaben ⁴⁶
	Qualität der Markteinführung ⁴⁷
4) Zielmarkt	Marktpotential ⁴⁸

Tabelle 1: Erfolgsfaktoren in der Neuproduktentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung

- ³⁴ Vgl. COOPER (1995), S. 320; COOPER (2000), S. 55; SONG (1997), S. 66; COOPER (2004c), S. 53; HENARD (2001), S. 368.
- ³⁵ Vgl. COOPER (1995), S. 334; COOPER (2000), S. 55; COOPER (2004c), S. 49; HENARD (2001), S. 368.
- ³⁶ Vgl. COOK (1997), S. 93; COOPER (2004b), S. 56; SONG (1997), S.74; HENARD (2001), S. 368.
- ³⁷ Vgl. COOPER (2000), S. 57; SONG (1997), S. 72; HENARD (2001), S. 368.
- ³⁸ Vgl. COOPER (2000), S. 57; SONG (1997), S. 72; HENARD (2001), S. 368.
- ³⁹ Vgl. COOK (1997), S. 93; COOPER (2004b), S. 51.
- ⁴⁰ Vgl. COOK (1997), S. 93; COOPER (2004a), S. 39.
- ⁴¹ Vgl. COOPER (1995), S. 355; HENARD (2001), S. 368.
- ⁴² Vgl. COOPER (1995), S. 334; COOPER (2000), S. 56; SONG (1997), S. 74; COOPER (2004a), S. 39; COOPER (2004c), S. 47; HENARD (2001), S. 368.
- ⁴³ Vgl. COOPER (1995), S. 334; COOPER (2000), S. 57; SONG (1997), S. 73; COOPER (2004a), S. 42; HENARD (2001), S. 368.
- ⁴⁴ Vgl. COOPER (2000), S. 57; COOK (1997), S.93 ; SONG (1997), S. 73; COOPER (2005a), S. 40.
- ⁴⁵ Vgl. COOPER (2000), S. 58; COOK (1997), S. 93; COOPER (2004c), S. 44 ff.
- ⁴⁶ Vgl. COOPER (1995), S. 334; SONG (1997), S. 73; HENARD (2001), S. 368.
- ⁴⁷ Vgl. COOPER (2000), S. 56; COOK (1997), S. 98; HENARD (2001), S. 368.
- ⁴⁸ Vgl. COOPER (1995), S. 333; SONG (1997), S. 72; COOPER (2004c), S. 51; HENARD (2001), S. 368.

2.2.1 Produktbezogene Erfolgsfaktoren

Produktbezogene Erfolgsfaktoren, sind Charakteristiken des Neuproduktes selbst, die einen signifikanten Beitrag zum Erfolg des Produktes liefern.⁴⁹ In der Erfolgsfaktorenforschung sind es vor allem die Elemente *relativer Produktvorteil* und *Berücksichtigung von Konsumentenbedürfnissen* die einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg nehmen.⁵⁰

2.2.1.1 Relativer Produktvorteil

Der Produktvorteil eines Neuproduktes im Verhältnis zu konkurrierenden Produkten besteht in der Differenziertheit des Produktes und hieraus erwachsenden einzigartigen Eigenschaften.⁵¹ Neben den Eigenschaften, kennzeichnet vor allem die Integration eines einzigartigen Kundennutzens ein überlegenes Produkt.⁵² Sowohl die Produkteigenschaften als auch der Kundennutzen, müssen hierbei leicht für den Konsumenten wahrnehmbar sein.⁵³ Produkte, die ihren Vorteil einzig über einen niedrigen Preis definieren oder als me-toos in den Markt eingeführt werden, erfüllen hingegen nicht die Kriterien eines hohen relativen Produktvorteils.⁵⁴

2.2.1.2 Berücksichtigung von Konsumentenbedürfnissen

Die Berücksichtigung und der Grad der Erfüllung von Konsumentenbedürfnissen sind eng verknüpft mit dem eigentlichen Konzept des Neuproduktes. Quellen für die Generierung eines Produktkonzeptes können die Forschungs- und Entwicklungsabteilung sein, der Konsument oder ein Wettbewerber.⁵⁵ Um ein Produkt zu konzipieren, das in der Tat der Befriedigung echter Konsumentenbedürfnisse dient, muss der Konsument bereits in dieser Phase des Neuproduktprozesses involviert werden. Geeignete Produktkonzepte müssen auf dieser Zusammenarbeit beruhen.⁵⁶

⁴⁹ Vgl. HENARD (2001), S. 364.

⁵⁰ Siehe Tabelle 1.

⁵¹ Vgl. COOPER (1995), S. 322; COOPER (2000), S. 55; COOPER (2004c), S. 53; SONG (1997), S. 66.

⁵² Vgl. COOPER (2000), S. 55; COOPER (2004c), S. 53; SONG (1997), S. 66.

⁵³ Vgl. COOPER (1995), S. 322.

⁵⁴ Vgl. COOPER (1995), S. 324.

⁵⁵ Vgl. COOPER (1995), S. 330.

⁵⁶ Vgl. COOPER (2000), S. 55; COOPER (2004c), S. 49.

2.2.2 Strategiebezogene Erfolgsfaktoren

Unter strategiebezogenen Erfolgsfaktoren werden Elemente verstanden, die sich mit dem geplanten Handeln des Unternehmens bei der Ausgestaltung seiner Neuproduktentwicklung befassen, um ihm im Wettbewerb einen Vorteil zu verschaffen.⁵⁷ Zentrale Bestandteile dieses Bereiches sind die *Allokation der Ressourcen* und die *Synergien im Marketing*. Neben diesen beiden Faktoren, werden in der Literatur eine Reihe anderer Faktoren genannt. Die Nennungen sind jedoch nicht einheitlich bzw. teilweise widersprüchlich. Eine Diskussion dieser Faktoren findet am Ende des Abschnittes statt.

2.2.2.1 Ressourcen Allokation

Die Allokation der Ressourcen für die Neuproduktentwicklung umfasst die Dimensionen Zeit, Arbeitskraft und monetäre Mittel,⁵⁸ sowie die Auswahl der zu verfolgenden Projekte.⁵⁹ Die Aufgabe besteht hierbei in einer zentralen Regelung der verfügbaren Mittel,⁶⁰ um einerseits einen effektiven Projektablauf sicherzustellen und andererseits ein Projektportfolio zusammenzustellen, dass in einem unternehmensweitem Kontext eine ausgewogene Auswahl zwischen Risiken, Chancen, Märkten, dem zeitlichen Horizont und der Anzahl der Projekte sicherstellt. Die Allokation sollte dabei nicht statisch sein, sondern auf einer regelmäßigen Basis überprüft und angepasst werden.⁶¹

2.2.2.2 Marketing Synergien

Unter Marketing Synergien werden die Übereinstimmungen der vorhandenen Fähigkeiten im Marketing mit den notwendigen Fähigkeiten zur erfolgreichen Durchführung eines Neuproduktprojektes verstanden.⁶² Das Wissen um die benötigten Fähigkeiten ist insbesondere im Kontext der Projektauswahl wichtig, da nur so eine Übereinstimmung von vorhandenen Fähigkeiten und Anforderungen erzielt werden kann.⁶³

Neben diesen beiden Faktoren, werden in der Literatur noch vier weitere strategiebezogene Faktoren genannt. Diese sind *technologische Synergien, die Integration*

⁵⁷ Vgl. HENARD (2001), S. 364.

⁵⁸ Vgl. SONG (1997), S. 73.

⁵⁹ Vgl. COOK (1997), S. 97; COOPER (2004b), S. 36.

⁶⁰ Vgl. COOK (1997), S. 93.

⁶¹ Vgl. COOK (1997), S. 97; COOPER (2004b), S. 36.

⁶² Vgl. HENARD (2001), S. 364.

⁶³ Vgl. COOPER (2000), S. 57; SONG (1997), S. 73.

der Neuproduktentwicklung in die generell Firmenstrategie, eine Unternehmenskultur die bereit ist Risiken und Fehlschläge zu akzeptieren und die Reihenfolge des Markteintritts. Jeder dieser vier Faktoren wurde nur in zwei der betrachteten Studien genannt und wird daher in dieser Arbeit als untergeordneter Erfolgsfaktor betrachtet. Überraschend ist diese Klassifikation jedoch vor allem für die Bedeutung *technologischer Synergien* und die *Reihenfolge des Markteintritts*.⁶⁴ Beide Faktoren werden daher genauer besprochen.

2.2.2.3 Technologische Synergien

Technologische Synergien beschreiben, ähnlich den Marketing Synergien, die Übereinstimmung der technologischen Fähigkeiten eines Unternehmens und den entsprechenden Anforderungen einer Neuproduktentwicklung.⁶⁵ Auch hier sollte eine Projektauswahl möglichst in Übereinstimmung mit den im Unternehmen vorhandenen Voraussetzungen getroffen werden.⁶⁶ Für japanische Unternehmen übersteigt die Bedeutung der technologischen Synergien sogar die der Synergien im Marketing. Neuproduktprojekte werden hier in aller Regel primär nach der Übereinstimmung mit der vorhandenen technologischen Ausstattung getroffen.⁶⁷ Dieser Befunde zum Trotz, konnte Henard in seiner Metaanalyse keinen statistisch signifikanten Einfluss auf den Neuprodukterfolg finden.⁶⁸ Eine mögliche Erklärung dieser Diskrepanz könnte in den Einschränkungen liegen, die mit einer restriktiven Beachtung technologischer Synergien bei der Projektauswahl einhergeht. Konzentriert sich ein Unternehmen ausschließlich auf Projekte die mit den vorhandenen Mitteln realisiert werden können, so versperrt es sich den Weg zu technologischen Innovationen, die eine Umstellung der technischen Ausstattung bedingen. Ein Beispiel hierfür kann in der Automobilbranche konstruiert werden. Ein Hersteller kann hier vor der Wahl stehen, ob er einen neuen Fahrzeugtyp fertigen möchte, auch wenn er hierfür eine neue Produktionsanlage errichten muss. Lassen die erwarteten Erträge eine baldige Amortisation der Investitionen zu, lohnt das Projekt und wird, ungeachtet der fehlenden

⁶⁴ Insbesondere die Reihenfolge des Markteintritts wird in der Marketingliteratur häufig als, wenn auch nicht unumstrittener, Erfolgsfaktor gesehen. Siehe hierzu u.a. KALYANARAM (1992 sowie 1995), URBAN (1986). In Anbetracht der Tatsache, dass Synergien im Marketing als wesentlicher Erfolgsfaktor identifiziert wurden, ist es verwunderlich, dass dies nicht auch für die technischen Möglichkeiten der Produktrealisierung gilt.

⁶⁵ Vgl. HENARD (2001), S. 364.

⁶⁶ Vgl. COOPER (2000), S. 57.

⁶⁷ Vgl. SONG (1997), S. 73.

⁶⁸ Vgl. HENARD (2001), S. 368.

technologischen Synergien, durchgeführt. Gleichzeitig kann der Hersteller aber seine Marketingsynergien nutzen, da er sich noch immer in seinem Kernmarkt bewegt, in dem er über erhebliche Erfahrung verfügt. Zusammengenommen lässt sich daher argumentieren, dass eine restriktive Beachtung technologischer Synergien in der Produktentwicklung den Weg versperren kann, neue Produkte mit überlegenem Produktvorteil und Kundennutzen zu realisieren.

2.2.2.4 Reihenfolge des Markteintritts

Die Reihenfolge des Markteintritts wird häufig als wesentliche Komponente des Produkterfolges angesehen.⁶⁹ Dennoch zeigt sich, dass die Wirkung des Markteintrittszeitpunktes in erheblichem Umfang von den Marktbedingungen der Einführung abhängt und ein früher Markteintritt nicht zwangsläufig positiv wirkt. Urban zeigte beispielsweise, dass in einem Markt, der sich in seiner Sättigungsphase befindet und bereits von einer größeren Anzahl Anbieter bearbeitet wird, nur eine minimale Wirkung des Eintrittszeitpunktes zu beobachten ist. Auch verschwinden die positiven Effekte eines frühen Markteintritts im Zeitablauf. Dem gegenüber ist eine Wirkung des Eintrittszeitpunktes auf Produkte die einen neuen Markt begründen oder in einen jungen Markt eingeführt werden eher wahrscheinlich.⁷⁰ Wie obige Betrachtungen zeigen, ist eine eindeutige Beurteilung der Wirkung der Reihenfolge des Markteintritts nicht möglich, sondern muss immer in Abhängigkeit des betroffenen Marktes betrachtet werden.

2.2.3 Prozessbezogene Erfolgsfaktoren

Prozessbezogene Erfolgsfaktoren behandeln Charakteristiken des eigentlichen Neuproduktentwicklungsprozesses und seiner Durchführung.⁷¹ Zum überwiegenden Teil handelt es sich hierbei um organisatorische Gesichtspunkte der Entwicklungsphase. Elemente die auf den Produkterfolg einwirken sind *die Entwicklungsvorarbeiten, die bereichsübergreifende Organisation der Entwicklungsteams, die Rolle des oberen*

⁶⁹ Siehe hierzu im Kontext der Neuproduktentwicklung COOPER (1995), S. 355; HENARD (2001), S. 368. Allgemeine Befunde zur Wirkung des Markteintrittszeitpunktes finden sich u.a. bei KALYANARAM (1992 sowie 1995); URBAN (1986).

⁷⁰ Vgl. URBAN (1986), S. 654.

⁷¹ Vgl. HENARD (2001), S. 364.

Managements, die systematische Organisation des Entwicklungsprozesses, die Durchführung der Marketingaufgaben und die Qualität der Markteinführung.

2.2.3.1 Entwicklungsvorarbeiten

Die Vorarbeiten der eigentlichen Produktentwicklung beinhalten umfassende Analysen möglicher Zielmärkte, der Wettbewerber, der Konsumenten sowie frühe Tests möglicher Konzepte.⁷² Die Zielsetzung hierbei besteht im Wesentlichen darin, bereits in diesem sehr frühen Projektabschnitt eine möglichst genaue Definition des neuen Produktes zu formulieren und eine fundierte Auswahl aus unterschiedlichen Projekten zu treffen.⁷³ Hieraus ergibt sich ein erhebliches Einsparungspotential bei der Entwicklungszeit, da durch die scharfe Definition des Neuproduktes unnötige Schleifen in späteren Entwicklungsphasen vermieden werden können.⁷⁴

2.2.3.2 Bereichsübergreifende Organisation des Entwicklungsteams

Unter der bereichsübergreifenden Organisation des Entwicklungsteams wird die Integration unterschiedlicher Unternehmensabteilungen in den Entwicklungsprozess verstanden.⁷⁵ Diese Form der Teamorganisation soll vor allem Synergien unter den, an der Produktentwicklung beteiligten, Abteilungen fördern. Durch die enge Zusammenarbeit wird der Informationsfluss gefördert. Eine Beteiligung technischer Abteilungen führt zu einer frühen Optimierung etwaiger Prototypen und damit verbunden zu erheblichen zeitlichen Einsparungen in späteren Projektabschnitten. Durch die Zusammenarbeit mit dem Marketing, erreichen relevante Einsichten über den Markt und die Konsumenten alle Beteiligten.⁷⁶ Von zentraler Bedeutung für die Effektivität eines solchen Entwicklungsteams ist sein permanentes Bestehen während des gesamten Projektes. Nur durch diese Konstanz und eine Ausstattung mit umfangreichen Befugnissen ist eine erhebliche Zeiteinsparung in der Entwicklungsphase möglich.⁷⁷ Trotz der Bedeutung die einer bereichsübergreifenden Organisation des Entwicklungsteams in der Literatur zukommt, konnte HENARD keinen statistisch signifi-

⁷² Vgl. COOPER (1995), S. 334; COOPER (2000), S. 56; COOPER (2004c), S. 47; SONG (1997), S. 72.

⁷³ Vgl. COOPER (2004c), S. 47; SONG (1997), S. 72.

⁷⁴ Vgl. COOPER (1997), S. 334.

⁷⁵ Vgl. HENARD (2001), S. 364.

⁷⁶ Vgl. SONG (1997), S. 73.

⁷⁷ Vgl. COOPER (1997), S. 334; COOPER (2004a), S. 42.

kanten Einfluss auf den Projekterfolg nachweisen.⁷⁸ Eine mögliche Erklärung dieser Diskrepanz könnte darin liegen, dass die bereichsübergreifende Organisation nicht unmittelbar auf den Erfolg wirkt, sondern dazu beiträgt Erfolgsfaktoren wie den relativen Produktvorteil, die Integration von Konsumentenbedürfnissen oder Synergien zwischen Marketing und Technik über die erhöhte Kommunikation und Konzentration unterschiedlicher Kompetenzen innerhalb des Teams zu fördern.

2.2.3.3 Rolle des oberen Managements

Die Position, die das obere Management im Neuproduktentwicklungsprozess einnimmt und damit verbunden der Grad der Unterstützung durch diese Managementebene wird ebenfalls als Erfolgsfaktor gesehen.⁷⁹ Die Aufgabe des oberen Managements besteht in der Produktentwicklung darin, einen Rahmen für den Entwicklungsprozess abzustecken, richtungweisende Entscheidungen zu treffen und an der Erfolgsmessung beteiligt zu sein.⁸⁰ Persönlich involviert sollte das obere Management an Schlüsselstellen des Prozesses sein, an denen zentrale Entscheidungen über den Fortgang des Projektes getroffen werden.⁸¹ Wichtig ist, dass das obere Management nicht in das Tagesgeschäft der Entwicklung eingebunden ist, sondern entsprechende Befugnisse an das jeweilige Projektteam delegiert.⁸²

2.2.3.4 Systematischer Prozess

Unter einem systematisierten Entwicklungsprozess wird die genaue und allgemeine verbindliche Definition des Projektablaufes verstanden.⁸³ Allgemein sollte der Entwicklungsprozess in sachlogisch abgegrenzte Abschnitte unterteilt werden, an deren Ende jeweils der bisherige Erfolg gemessen und über die Fortführung des Projektes entschieden wird.⁸⁴ Die allgemeine Definition des Ablaufes, sollte in Abhängigkeit des betroffenen Projekttyps⁸⁵ angepasst werden, um spezifischen Anforderungen gerecht zu werden. Der Nutzen eines systematisierten Entwicklungsprozess zeigt sich in ei-

⁷⁸ Vgl. HENARD (2001), S. 368.

⁷⁹ Vgl. HENARD (2001), S. 364.

⁸⁰ Vgl. COOK (1997), S. 93; COPPER (2000), S. 57.

⁸¹ Vgl. COOK (1997), S. 93; COOPER (2004a), S. 40.

⁸² Vgl. COOPER (2000), S. 57.

⁸³ Vgl. HENARD (2001), S. 364.

⁸⁴ Vgl. COOPER (2000), S. 58.

⁸⁵ Mit Projekttyp ist die Art des geplanten Neuproduktes gemeint. Möglich ist hier beispielsweise eine Unterscheidung in Produkte die wirklich neu für den Hersteller sind und in Erweiterungen bisheriger Produktlinien. Siehe hierzu COOK (1997), S. 97.

ner erhöhten Effizienz des Teamworks, einer früheren Aufdeckung von Fehlern und kürzeren Entwicklungszeiten.⁸⁶

2.2.3.5 Qualität der Marketingaufgaben

Gemeint ist mit der Qualität der Marketingaufgaben wie hoch das Leistungsniveau bei der Durchführung der für die Produktentwicklung relevanten Marketingaufgaben ist.⁸⁷ Diese Aufgaben bestehen in den Entwicklungsvorarbeiten, der Unterstützung des Entwicklungsprozesses mithilfe von Konzepttests und Testmarktstudien sowie in der Vorbereitung der eigentlichen Markteinführung. Angestrebt werden sollte hier ein ausgewogenes Verhältnis zwischen technischer Orientierung und einer Beachtung des Marketings.⁸⁸ Positiv wirkt die Qualität, mit der die Aufgaben des Marketings bewältigt werden, vor allem auf die Realisierung eines relativen Produktvorteils.⁸⁹

2.2.3.6 Qualität der Markteinführung

Die Qualität der Markteinführung, also die Fähigkeit ein Neuprodukt erfolgreich zu Kommerzialisieren,⁹⁰ wird im Rahmen der Forschungen zur Entwicklungsphase unter einem eher organisatorischen Gesichtspunkt betrachtet.⁹¹ Wesentlich ist eine Berücksichtigung der Markteinführung bereits zu einem frühen Zeitpunkt. Bei der Allokation der für ein Projekt verfügbaren Ressourcen ist darauf zu achten, ausreichende Budgets für Kommunikation, Werbung und Logistik bereitzustellen.⁹²

2.2.4 Zielmarktbezogene Erfolgsfaktoren

In der Erfolgsfaktorenforschung der Neuproduktentwicklungsphase werden die Charakteristiken des anvisierten Zielmarktes als wesentliche Einflussgröße gesehen. Möglichen Einfluss können hier das Marktpotential, die Aktivität sowie die zu erwartenden Reaktionen von Wettbewerbern auf die Einführung eines neuen Produktes nehmen. Im Ergebnis zeigen die hier besprochenen Studien, dass es vor allem das

⁸⁶ Vgl. COOPER (2000), S. 58.

⁸⁷ Vgl. HENARD (2001), S. 364.

⁸⁸ Vgl. COOPER (1997), S. 334.

⁸⁹ Vgl. SONG (1997), S. 73.

⁹⁰ Vgl. HENARD (2001), S. 364.

⁹¹ Die tatsächliche Ausgestaltung der Markteinführung im Sinne von Marketingmix-Entscheidungen ist Gegenstand der Literatur die im Abschnitt 2.3 behandelt wird.

⁹² Vgl. COOK (1997), S. 98; COOPER (2000), S. 56.

Potential des Zielmarktes ist, das einen entscheidenden Einfluss auf den Projekterfolg nimmt.⁹³ Dem hingegen zeigte sich kein Einfluss der Wettbewerbssituation auf den Erfolg.⁹⁴ Allerdings wirkt ein intensiver Wettbewerb positiv auf das Ausmaß der Entwicklungsvorarbeiten und negativ auf den relativen Vorteil des Produktes.⁹⁵ Insofern wirkt sich die Wettbewerbssituation auf dem Zielmarkt zumindest indirekt auf den Erfolg eines Neuproduktes aus. Ein, im Sinne der Erfolgsaussichten eines Neuproduktes, optimaler Markt, ist gekennzeichnet von starkem Wachstum, einem stabilen, nicht zyklischen Bedarf und einer geringen Preissensitivität der Nachfrager.⁹⁶

2.2.5 Zwischenfazit

Betrachtet man den bisherigen Forschungsstand in der Ermittlung von Erfolgsfaktoren während der Neuproduktentwicklungsphase, so treten zwei Aspekte in den Vordergrund.

Zum einen unterstreichen die Befunde die enorme Komplexität die mit der Aufgabe Neuproduktprojekte erfolgreich zu realisieren verbunden ist. Die zentralen Faktoren sind über alle vier Gliederungsbereiche verteilt und verlangen vom innovierenden Unternehmen profunde Fähigkeiten in der Technik und dem Marketing. Die unternehmensweite Organisation des Prozesses nimmt einen zentralen Stellenwert ein und muss gezielt auf die Entwicklung angepasst werden. Interdependenzen zwischen den Faktoren müssen berücksichtigt und gefördert werden. Diese Anforderungen lassen sich nur integrativ über sämtliche beteiligten Abteilungen hinweg und mit Hilfe eines professionellen, auf die Förderung der Neuproduktentwicklung ausgerichteten, unternehmensweitem Managements erfüllen.

Zum anderen zeigt sich in der Literatur eine besondere Beachtung der prozessbezogenen Erfolgsfaktoren.⁹⁷ Zu einem identischen Ergebnis kommt HENARD in seiner Metaanalyse zur Neuprodukterfolgsfaktorenforschung. Allerdings zeigen seine Ergebnisse, dass es gerade dieser Faktorenbereich ist, der den schwächsten Einfluss auf

⁹³ Vgl. HENARD (2001), S. 364.

⁹⁴ Vgl. COOPER (1995), S. 333.

⁹⁵ Vgl. SONG (1997), S. 72.

⁹⁶ Vgl. COOPER (1995), S. 333.

⁹⁷ Siehe hierzu Tabelle 1. Bereits die numerische Verteilung zeigt, dass etwa 54% der zentralen Erfolgsfaktoren in den Bereich Prozess fallen. Unter Einschluss sämtlicher Faktoren entfallen noch immer 40% der Faktoren auf den Prozessbereich.

den Erfolg eines Neuproduktprojektes nimmt. Ursächlich führt er diesen, seinen Befunden nach falsch gesetzten Schwerpunkt, darauf zurück, dass es gerade die Prozesse in einem Unternehmen sind, auf die das Management den direktesten Einfluss nehmen kann.⁹⁸ Die Möglichkeit der Einflussnahme erhöht die Fähigkeit zur Prozesssteuerung bzw. zur positiven Beeinflussung des Projekterfolges und hierdurch die Attraktivität der prozessbezogenen Faktoren für das Management und die auf die Praxis ausgerichtete Forschung. Entgegen HENARD liefert Song Ansätze zur Unterstützung der Bedeutung von prozessbezogenen Erfolgsfaktoren. Eine Analyse der Interdependenzen zwischen den Faktoren zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen der bereichsübergreifenden Teamorganisation und der Evaluation des Marktes sowie der Wettbewerber. Zudem wird die Diffusion von Informationen unter den Beteiligten gefördert.⁹⁹ Hierauf aufbauend lässt sich argumentieren, dass prozessbezogene Kompetenzen, neben ihrem direktem Erfolgsbeitrag, über ihre Wirkung auf andere Erfolgsfaktoren indirekt auf den Projekterfolg wirken. Gerade im Hinblick auf die Produktgestaltung, also dem erzielten relativen Vorteil und die Integration relevanter Konsumentenbedürfnisse, scheint es möglich, dass durch organisatorisch begünstigte Synergieeffekte eine Verbesserung des Ergebnisses erzielt werden kann.

2.3 Erfolgsfaktoren in der Neuprodukt Einführungsphase

Neben der bisher vorgestellten Entwicklungsphase, ist vor allem die eigentliche Markteinführung entscheidend für den Erfolg eines Neuproduktes. Zusätzlich zur monetären Bedeutung der Einführung, wie oben bereits beschrieben handelt es sich hierbei um den teuersten Projektabschnitt, befindet sich ab hier das Produkt erstmalig in einer realen Marktsituation, so dass sich auch hier erst zeigt, ob die bisher in das Projekt investierte Arbeit erfolgreich war.¹⁰⁰ Moderiert wird die Leistung des Produktes im Markt vor allem durch die taktisch-operative Ausgestaltung der Einführung, im Sinne der Marketingmix-Faktoren, und durch die bereits in der Strategie festgelegten Marktbedingungen unter denen die Einführung erfolgt.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. HENARD (2001), S. 368.

⁹⁹ Vgl. SONG (1997), S. 72.

¹⁰⁰ Vgl. u.a. BENEDETTO (1999), S. 530; GARRIDO-RUBIO (2005), S. 29.

¹⁰¹ Für eine genaue Darstellung der Marketingmix-Faktoren, der Marktbedingungen und der Interaktion zwischen strategischen und taktischen Entscheidungen siehe die weiteren Ausführungen.

Ebenso wie die bisher vorgestellten Arbeiten, befassen sich auch die Studien zu Erfolgsfaktoren in der Einführungsphase von Neuprodukten mit den systematischen Unterschieden zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Neuprodukten. Im Gegensatz zur Entwicklungsphase liegt der Betrachtungsschwerpunkt hier jedoch auf der Ebene einzelner Projekte und nicht auf dem Makrolevel der unternehmensweiten Neuproduktspolitik. Auch in diesem Forschungszweig erfolgen die Untersuchungen über die Befragung von Managern, die in die Einführung von Neuprodukten involviert sind.¹⁰²

2.3.1 Theoretisches Framework der Neuprodukteinführung

Einfluss auf den Markterfolg eines Neuproduktes nimmt im Wesentlichen ein Mix aus strategischen und taktischen Entscheidungen. Wie Abbildung 2 zeigt, ist die Leistung des Produktes zudem von der Interaktion der beiden Entscheidungsebenen abhängig. HULTINK spricht in diesem Zusammenhang von einem notwendigen Fit zwischen Strategie und Taktik der Markteinführung.¹⁰³

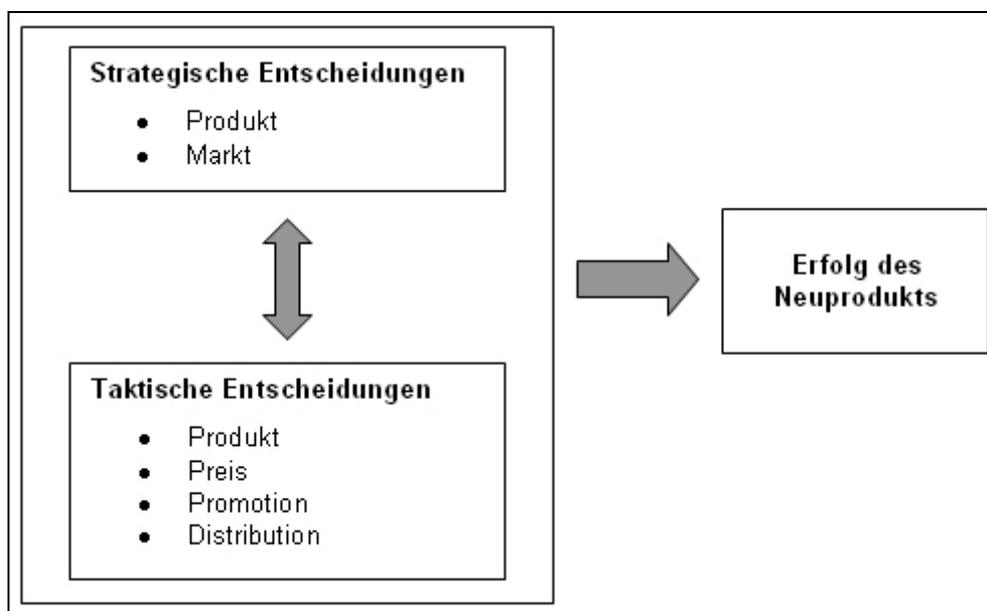


Abbildung 2: Strategisch-taktische Einflussgrößen

Quelle: In Anlehnung an HULTINK (1999b), S. 158.

¹⁰² Vgl. GARRIDO-RUBIO (2005), S. 31; BENEDETTO (1999), S. 531; HULTINK (1997), S. 247; HULTINK (1999a), S. 161; HULTINK (1999b), S. 549.

¹⁰³ Vgl. HULTINK (1999a), S. 169.

Strategische Entscheidungen, die zu diesem Zeitpunkt von zentraler Bedeutung sind, betreffen das Produkt und den gewählten Zielmarkt. Die taktischen Entscheidungen befassen sich mit der Ausgestaltung der Marketingmix-Elemente.¹⁰⁴ Beide Ebenen sind im Detail Gegenstand der folgenden Abschnitte. Da der Markterfolg eines Neuproduktes aus Sicht des einführenden Herstellers keine eindimensionale Größe darstellt, werden im Abschnitt 2.4 zudem geeignete Ansätze der Erfolgsmessung vorgestellt.

2.3.2 Strategische Entscheidungen im Rahmen der Neuprodukteinführung

Wie bereits Abbildung 2 zeigt, sind auf der strategischen Entscheidungsebene die Produkt- und die Marktstrategie des einführenden Unternehmens entscheidend für den Markterfolg eines Neuproduktes.

2.3.2.1 Produktstrategie

Die Produktstrategie umfasst Entscheidungen hinsichtlich des angestrebten Innovationsgrades, des zu erzielenden relativen Produktvorteils und der Entscheidung das Produkt in das bestehende Produktportfolio zu integrieren oder als Pionier eine neue Produktkategorie zu erschließen.¹⁰⁵ Empirische Befunde hierzu zeigen, dass neue Produkte wesentlich häufiger erfolgreich waren, wenn sie sehr innovativ waren und einen großen relativen Vorteil realisieren konnten. Besonders erfolgreich waren Produkte, die zudem einen neuen Markt begründen konnten, gefolgt von Produkten die in solchen Märkten schnell folgen konnten. Deutlich geringer fallen die Erfolgsaussichten hingegen für Produkte aus, die auf einem bestehenden Innovationslevel oder mit geringerem Innovationsgrad in bestehende Märkte eingeführt wurden.¹⁰⁶ Insgesamt zeigt sich damit, dass insbesondere solche Produkte erhöhte Erfolgchancen haben, die dem Konsumenten etwas tatsächlich Neues bieten können. Ein wesentlicher Bestandteil dieser neuen Produkteigenschaften muss es dabei sein, dem Konsumenten einen tatsächlichen Vorteil zu bieten. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Befunden aus Abschnitt 2.2.1. Auch hier wurde schon die Bedeutung des relativen Produktvorteils als wesentlicher Erfolgsfaktor betont.

¹⁰⁴ Vgl. HULTINK (1997), S. 247; HULTINK (1999b), S. 547; GUILTINAN (1999), S. 515; GARRIDO-RUBIO (2005), S. 30.

¹⁰⁵ Vgl. HULTINK (1997), S. 252.

¹⁰⁶ Vgl. HULTINK (1997), S. 253; HULTINK (1999a), S. 167; HULTINK (1999b), S. 551.

2.3.2.2 Marktstrategie

Die Wahl des Marktes, in den ein Produkt eingeführt werden soll, beinhaltet die Entscheidung zwischen einem Nischenmarkt, also einem Produkt das auf spezielle Kundenbedürfnisse ausgerichtet ist, und einer Einführung in den Massenmarkt. Mit diesen Wahlmöglichkeiten einher geht das zu beachtende Wettbewerbsumfeld. Während in Nischenmärkte typischerweise weniger als drei Anbieter tätig sind, werden Massenmärkte von einer teils deutlich höheren Anzahl an Unternehmen bearbeitet. Die Untersuchungen haben dabei gezeigt, dass die Erfolgsaussichten eines Neuproduktes in Nischenmärkten deutlich über Neuprodukten in Massenmärkten liegen.¹⁰⁷ Wie sich bereits bei der Produktstrategie gezeigt hat, ist auch hinsichtlich der Marktstrategie zu erkennen, dass Produkte, die sich auf die Erfüllung spezieller Konsumentenbedürfnisse konzentrieren, wie es in Nischenmärkten der Fall ist, erfolgreicher sind. Begünstigt wird dies zudem durch die geringere Anzahl Wettbewerber in diesen Märkten, als auch, so lässt sich argumentieren, über den in Nischenmärkten vorherrschenden Marktlebenszyklus. Die Logik dahinter ist, dass durch einen geringeren Wettbewerb ein geringerer Preisdruck auf die Anbieter wirkt, sich also höhere Margen erzielen lassen. Zusätzlich müssen keine bzw. in geringerem Maße kostenintensive Reaktionen auf Aktionen des Wettbewerbs erfolgen. Die Rolle des Marktlebenszyklus zeigt sich in den auf dem Markt vorherrschenden Wachstumsraten. Innovative Produkte in Nischenmärkten werden voraussichtlich auf ein Umfeld treffen, das sich, auch durch die Innovation induziert, eher in einer Wachstumsphase befinden. Massenmärkte hingegen sind überwiegend gesättigt. Dieser Unterschied erlaubt es wiederum höhere Preise bei steigenden Absatzzahlen durchzusetzen.

¹⁰⁷ Vgl. HULTINK (1997), S. 254; HULTINK (1999a), S. 167.

2.3.3 Taktisch-operative Entscheidungen im Rahmen der Neuprodukteinführung

Die taktisch-operative Ausgestaltung der Markteinführung neuer Produkte erfolgt über die Elemente des Marketingmix.¹⁰⁸ Eine Analyse des Einflusses auf den Produkterfolg erfolgt in der Literatur anhand der klassischen 4-P Definition der Marketinginstrumente.¹⁰⁹ Das Instrumentarium zur Führung eines Produktes besteht hierbei aus den Elementen Produkt, Preis, Distribution (im englischen auch Place genannt) und Promotion.¹¹⁰

2.3.3.1 Produkt

Anders als auf der strategischen Ebene, bezieht sich die Ausgestaltung des Produktes auf taktisch-operativer Ebene nicht auf produktimmanente Eigenschaften. Mögliche Wahlmöglichkeiten bestehen für das einführende Unternehmen, soweit sie Gegenstand der vorliegenden Literatur sind,¹¹¹ in der Markenwahl und in Entscheidungen über die Sortimentsbreite.

Hinsichtlich der Markenwahl zeigt sich, dass die Erfolgsaussichten eines Neuproduktes steigen, wenn es nicht unter einer neuen Marke eingeführt wird.¹¹² Anders ausgedrückt ist es für den Produkterfolg vorteilhaft, wenn es unter einer bereits bestehenden Marke kommerzialisiert wird. Ursachen hierfür werden vor allem in der Vertrautheit des Konsumenten mit bestehenden Marken gesehen. Durch seine bisherigen Erfahrungen mit einer Marke, sinkt für den Konsumenten das subjektive Risiko des Kaufes. Aus seinen Erfahrungen leitet er Rückschlüsse auf die Qualität des bisher unbekanntes Neuproduktes ab. Hierdurch sinkt seine Ambiguität wodurch seine Kaufbereitschaft erhöht wird.¹¹³

¹⁰⁸ Siehe hierzu auch Abbildung 2.

¹⁰⁹ Der Begriff Marketinginstrumente wird in diesem Arbeitspapier synonym zum Begriff Marketingmix verwendet.

¹¹⁰ Vgl. KOTLER (2001), S. 9.

¹¹¹ In Abschnitt 3 wird gezeigt werden, dass die bisherige Betrachtung der Wahlmöglichkeiten in der Literatur nicht vollständig ist. Für eine genauere Zerlegung der Marketingmix-Faktoren siehe daher die Ausführungen in Abschnitt 3.

¹¹² Vgl. GARRIDO-RUBIO (2005), S. 31-32; HULTINK (1997), S. 254; HULTINK (1999b), S. 551.

¹¹³ Die Ambiguitätsaversion, also das Bemühen eines Menschen darum Unsicherheiten zu vermeiden, gilt als wesentliches Element der menschlichen Psyche. Vgl. hierzu WALBERT (2006), S. 147.

Die Ausgestaltung der Sortimentsbreite erfolgt, je nach betrachtetem Markt, unterschiedlich. Während in Industriegütermärkten die Sortimentsbreite vor allem durch die Anzahl spezieller Produktpassungen an einzelne Kundenwünsche verstanden wird,¹¹⁴ handelt es sich in Konsumgütermärkten größtenteils um standardisierte Variationen des Produktes. Zu denken ist hierbei an unterschiedliche Produkt- bzw. Packungsgrößen, Duft- oder Farbvarianten. Aufgrund des anonymen Hersteller-Konsumentenverhältnisses und der Massenfertigung der Produkte in den meisten Konsumgütermärkten ist eine individuelle Anpassung an den Kunden kaum möglich.

Empirisch zeigt sich, dass eine hohe Sortimentsbreite einher geht mit gesteigerten Erfolgsaussichten eines Neuproduktes.¹¹⁵ Auch hierin zeigt sich wieder der Wert des relativen Produktvorteils. Durch die Ausbreitung eines Produktes auf unterschiedliche Variationen, erschließt sich dem einführenden Hersteller die Möglichkeit, seine Kunden zumindest teilweise differenziert zu bedienen. Diese Verbesserung des Angebotes an die Anforderungen unterschiedlicher Konsumentengruppen geht aus Sicht der Zielgruppe mit einem höheren Maß an wahrgenommenem Produktvorteil einher.

2.3.3.2 Preis

Relevante Preisentscheidungen bei der Einführung neuer Produkte liegen in der betrachteten Literatur in zwei Dimensionen vor. Zum einen kann der Hersteller sein Produkt unter einem Abschöpfungspreis einführen, zum anderen unter einem Penetrationspreis. Ein Abschöpfungspreis bezeichnet hierbei den Aufschlag eines Premiums auf den Produktpreis während seiner Einführungsphase. Die Logik hinter dieser Hochpreisstrategie besteht darin, dass in der Einführungsphase vor allem frühe Adoptoren das Produkt kaufen. Diese sind typischerweise weniger preissensibel und daher bereit den Preisaufschlag zu zahlen. Erst nach einer Etablierung des Produktes im Markt wird es daher notwendig, den Preis schrittweise auf das angestrebte Niveau zu senken. Dem Hersteller eröffnet sich also die Möglichkeit, die erhöhte Zahlungsbereitschaft der frühen Adoptoren abzuschöpfen.¹¹⁶ Dem hingegen zielt eine Produkteinführung unter einem Penetrationspreis von Beginn an darauf ab, möglichst viele Kaufakte zu generieren. Der Preis soll hierbei keine Hemmschwelle für einen

¹¹⁴ Vgl. HULTINK (1997), S. 252.

¹¹⁵ Vgl. HULTINK (1997), S. 252; HULTINK (1999b), S. 551.

¹¹⁶ Vgl. VON NITZSCH (2006), S. 138.

Erstkauf darstellen. Es soll vielmehr eine möglichst rasche Durchdringung des Marktes erzielt werden.

Die empirischen Befunde zeigen größtenteils eine positive Wirkung auf den Produkt-erfolg bei Verwendung eines Abschöpfungspreises.¹¹⁷ Lediglich eine Studie bewertet die Einführung unter einem Penetrationspreis als positiver.¹¹⁸ Ob dem Hersteller diese Option zur Verfügung steht, ist offensichtlich davon abhängig, ob die anvisierte Zielgruppe die notwendigen Voraussetzungen erfüllt. Herrscht eine zu große Preis-sensibilität in der potentiellen Käuferschaft vor, wird sich das Neuprodukt nicht ab-setzen lassen. Eine Abschöpfungspreisstrategie wäre in diesem Fall fatal für den Er-folg der Markteinführung.

2.3.3.3 *Distribution*

Die Distribution eines Neuproduktes wird entlang von drei Maßzahlen operationali-siert. So wurden in der Literatur Unterschiede in der Wahl der Distributionskanäle, der Intensität der Distribution und den relativen Ausgaben für die Distribution gemes-sen. Wahlmöglichkeiten bei den Distributionskanälen ergeben sich für den einfüh-renden Hersteller in der Verwendung neuer oder etablierter Kanäle, in der Intensität zwischen einer exklusiven und einer intensiven Distribution und hinsichtlich der Aus-gaben in höheren, gleichen oder geringeren Ausgaben als die Wettbewerber.¹¹⁹

Distributionskanäle, die einem Hersteller grundsätzlich zur Verfügung stehen, sind unterschiedliche Absatzmittler, unterschiedliche Stufen von Absatzmittlern oder der direkte Vertrieb der Produkte an den Endkunden.¹²⁰ Während die Verwendung zahl-reicher Absatzmittler für eine höhere physische Distribution und damit einhergehend auch eine höhere Verfügbarkeit des Produktes erlaubt, entstehen hierdurch auch hö-here Kosten für die Distribution.¹²¹ Auch die Erschließung neuer Kanäle ist mit einem erheblichen Verwaltungsaufwand, insbesondere bei einer Distribution über neue Ab-satzmittler, und mit Investitionen in die notwendige Infrastruktur, beispielsweise durch den Bau eigener Outlet-Filialen im direkten Vertrieb an den Endkunden, verbunden.

¹¹⁷ Vgl. GARRIDO-RUBIO (2005), S. 32-33; HULTINK (1997), S. 252; HULTINK (1999a), S. 167.

¹¹⁸ Vgl. HULTINK (1999b), S. 551.

¹¹⁹ Vgl. HULTINK (1999a), S. 162.

¹²⁰ Vgl. STEFFENHAGEN (2004), S. 105.

¹²¹ Die durch eine breite Verwendung unterschiedlicher Distributionskanäle entstehenden Kosten bestehen sowohl in den direkten Kosten der Leistung, als auch in dem hohen Koordinations-, Verwaltungs- und Logistikaufwand.

Die Intensität der Distribution findet entweder als intensive Distribution, also in möglichst vielen Verkaufsstätten innerhalb der gewählten Kanäle, oder als exklusive Distribution, im Sinne einer bewussten Selektion einzelner Verkaufsstätten, statt.¹²²

Welche Bestandteile den Distributionskosten zugerechnet werden, ist in der Literatur nicht genau definiert. Allerdings scheinen die Kosten sich größtenteils auf den Einsatz und die Schulung von Verkaufspersonal zu beziehen. Verkaufspersonal umfasst hierbei die vom Hersteller beschäftigten Außendienstmitarbeiter und das im Handel beschäftigte Verkaufspersonal.¹²³ Durch höhere Ausgaben in diesem Bereich lässt sich demnach sowohl die Qualität als auch die Intensität von Verkaufsberatungen erhöhen.

In der Literatur wird überwiegend für die Intensität der Distribution eine Wirkung auf den Erfolg eines Neuproduktes nachgewiesen.¹²⁴ Während HULTINK mehrfach zeigt, dass es gerade eine exklusive Distribution ist, die die Erfolgchancen eines Produktes positiv beeinflusst,¹²⁵ zeigen andere Autoren den Vorteil einer intensiven Distribution auf.¹²⁶ Wie bereits beim Preis, so dürfte sich auch diese Diskrepanz auf die Zusammensetzung der untersuchten Zielgruppen zurückführen lassen.

2.3.3.4 Promotion

Der Einfluss von Promotion, synonym von Verkaufsförderung, wird in der Literatur ausschließlich über die relative Ausgabenhöhe für diesen Bereich operationalisiert.¹²⁷ Eine Unterscheidung in unterschiedliche Formen der Promotion findet nicht statt. Grundsätzlich lässt sich eine Verkaufsförderung jedoch in Handelspromotion, Händlerpromotion und Verbraucherpromotion gliedern. Handelspromotion umfasst dabei verkaufsfördernde Maßnahmen vom Hersteller in Richtung Handel, Händlerpromotion geht vom Handel aus in Richtung des Konsumenten und Verbraucherpromotion

¹²² Vgl. HULTINK (1997), S. 252.

¹²³ Vgl. HULTINK (1997), S. 246.

¹²⁴ Für die übrigen Elemente der Distributionsausgestaltung wurden keine bzw. uneinheitliche Ergebnisse gefunden.

¹²⁵ Vgl. HULTINK (1997), S. 252; HULTINK (1999a), S. 167.

¹²⁶ Vgl. BENEDETTO (1999), S. 535; GARRIDO-RUBIO (2005), S. 35.

¹²⁷ Vgl. GARRIDO-RUBIO (2005), S. 36; HULTINK (1997), S. 248; HULTINK (1999a), S. 162; HULTINK (1999b), S. 552.

richtet sich vom Hersteller unmittelbar an den Konsumenten.^{128,129} Ebenfalls der Promotion zugeordnet sind sämtliche Werbemaßnahmen eines Herstellers.¹³⁰

In der Literatur einheitlich ist das Ergebnis, dass höhere relative Ausgaben für Promotion positiv auf den Erfolg eines Neuproduktes wirken.¹³¹ Argumentativ lässt sich dieses Ergebnis damit begründen, dass durch, relativ zum Wettbewerb, höhere Promotionsausgaben, potentielle Konsumenten überhaupt erst von einem Neuprodukt erfahren. Ohne die so generierte Produkt- und im Idealfall auch Eigenschaftskenntnis ist eine Kaufentscheidung des Konsumenten bestenfalls durch einen Zufälligen Kontakt mit dem Neuprodukt möglich.

2.3.4 Zwischenfazit

Fasst man die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung auf der strategisch-taktischen Ebene zusammen, so zeigt sich als optimales Produkteinführungsprofil eine Ausgestaltung wie sie in Tabelle 2 aufgeführt ist.

Strategieelemente	Ausgestaltung
Produkt	Hoher Innovationsgrad
	Hoher relativer Vorteil
	Begründung eines neuen Marktes
Markt	Nischenmarkt
Marketingelemente	Ausgestaltung
Produkt	Verwendung einer etablierten Marke
	Hohe Sortimentsbreite
Preis	Abschöpfungspreis (evtl. auch Penetrationspreis)
Distribution	Intensiv (evtl. auch exklusiv)
Promotion	Hohe relative Ausgaben

Tabelle 2: Optimales Einführungsprofil im Sinne der Literatur

Quelle: Eigene Darstellung

¹²⁸ Vgl. GEDENK (2002), S. 13.

¹²⁹ Für eine detaillierte Aufstellung möglicher Formen der Verkaufsförderung siehe Abschnitt 3.1.4.

¹³⁰ Werbemaßnahmen umfassen hier im Wesentlichen den Einsatz von Massenmedien wie Fernsehen, Printmedien, Hörfunkmedien oder Outdoorwerbeflächen. In den letzten Jahren hat sich zudem das Internet als Massenwerbemedium etabliert.

¹³¹ Vgl. BENEDETTO (1999), S. 535; GARRIDO-RUBIO (2005), S. 34; HULTINK (1999a), S. 167.

Das, im Sinne der Literatur, optimale Einführungsprofil lässt deutlich einen normativen Charakter erkennen. Während die Befunde zur Entwicklung eines Neuproduktes noch eine Integration in nahezu beliebige Unternehmen erlauben, zeigen sich hier insbesondere bei den Strategieelementen sehr restriktive Anforderungen an die Ausgestaltung der Produkteinführung. Gerade die Forderung nach einer Einführung in einem Nischenmarkt, im Idealfall verknüpft mit der Begründung eines neuen Marktes, verlangt vom einführenden Unternehmen äußerste Flexibilität in der Marktwahl und –bearbeitung. Dies wirft unmittelbar die Frage auf, in wie weit ein solches Einführungsprofil für einen Hersteller umsetzbar ist. Führt man sich die Ausführungen in Abschnitt 1 erneut vor Augen, so ist die Fähigkeit zur erfolgreichen Kommerzialisierung neuer Produkte insbesondere im Rahmen der Markenführung von zentraler Bedeutung. Die Führung einer Marke beinhaltet allerdings ihre Entwicklung und ständige Pflege. Die hierfür notwendige Konstanz ist nicht vereinbar mit den Forderungen an die Strategieelemente des optimalen Einführungsprofils, die hinsichtlich der Marktbearbeitung über die Ausbreitung auf Nischenmärkte häufige Strukturbrüche erfordern würde. Eine Anwendung des Einführungsprofils ist folglich beschränkt auf die Einführung von Neuprodukten, die der Expansion einer Marke dienen, nicht jedoch für die weitere Entwicklung einer bereits auf einem Markt etablierten Marke.

Hinsichtlich der Ausgestaltung des Marketingmix zeigt Tabelle 2 zudem, dass es in der Literatur keine einheitliche Auffassung über die Ausgestaltung des Preises und der Distributionsintensität gibt. Die Empfehlungen sind hier nicht nur unterschiedlich, sondern jeweils genau entgegengesetzt und somit miteinander unvereinbar. Für die Preisgestaltung wurde bereits oben gezeigt, dass sich die Unterschiede auf die Struktur der Zielgruppe zurückführen lassen. So ist ein Penetrationspreis nur dann anwendbar, wenn es unter den möglichen Konsumenten eine ausreichende Zahl früher Adaptoren gibt, die bereit sind für ein neues Produkt auch ein Preispremium zu zahlen. Diese Voraussetzung scheint jedoch gerade in schnell drehenden Konsumgütermärkten fraglich. Der intensive Wettbewerb, die schnelle Imitation neuer Produkte und die häufige Produkthomogenität bzw. ihre Substituierbarkeit erhöhen die vorherrschende Preissensibilität. In einem solchen Umfeld ist die Durchsetzung eines hohen Einführungspreises schwer möglich. Zudem ist es in typischen Massenmärkten

ten mit relativ geringen Preisen¹³² nötig, eine große Zahl an Produkten abzusetzen, was einer Konzentration auf frühe Adaptoren zuwiderläuft.

Diese Überlegungen lassen sich ebenfalls auf die Intensität der Distribution übertragen. Damit eine exklusive Distribution, also eine Verfügbarkeit des neuen Produktes nur in einer bewussten Auswahl möglicher Verkaufsstätten, erfolgreich sein kann, müssen zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Zum einen muss es wieder eine Gruppe früher Adaptoren geben, die in ihrer Kaufabsicht durch die Exklusivität des Angebotes bestärkt werden, zum anderen müssen auch hier die Margen ein Niveau erreichen, das den nur begrenzten Absatz des Produktes noch lukrativ werden lässt.

Im Ergebnis zeigt sich damit, dass die Anwendbarkeit des optimalen Einführungsprofils wesentlich von zwei Faktoren abhängt.

Zum einen muss das betroffene Produkt über ausreichend hohe Margen verfügen und in einen Zielmarkt eingeführt werden, in dem frühe Adaptoren in ausreichender Zahl mit geringer Preissensibilität existieren. Diese Bedingungen lassen sich am ehesten in Industriegüter Märkten und in Märkten für dauerhafte Konsumgüter erfüllen. In diesen Märkten sind Wiederbeschaffungszyklen zumeist relativ lang, Produkte in ihren Eigenschaften eher differenzierbar und die Konsumenten verfügen über ein hohes Maß an Involvement, wodurch einem Kaufakt eine intensive Informationssuche vorangeht. Dem gegenüber sind Märkte für schnell drehende Konsumgüter geprägt von kurzen Wiederbeschaffungszyklen, weitgehender Produkthomogenität und einem geringen Maß an Involvement.

Zum anderen ist das Profil nur dann nutzbar, wenn das Ziel des Neuproduktprojektes in der Ausdehnung einer Marke auf weitere Märkte besteht. Die Pflege einer etablierten Marke in einem fest definierten Markt ist nicht möglich.

Abgesehen von der generellen Verwendbarkeit des Einführungsprofils, bereitet die Natur der Aussagen Schwierigkeiten bei der Umsetzung. Fragen, die sich in diesem Zusammenhang unmittelbar ergeben, sind beispielsweise um wie viel höher die relativen Ausgaben für Promotionaktivitäten im Optimum sein sollten, welche Verkaufsstätten bei einer exklusiven Distribution zu wählen sind bzw. nach welchen Kriterien

¹³² So lag der Preis für eine Verpackungseinheit Oberflächenreiniger in Deutschland 2006 durchschnittliche bei 1,85 Euro. (Quelle: ACNIELSEN) Bei einer Marge von etwa 40% beträgt diese absolut ca. 0,74 Euro pro Verpackungseinheit. (Quelle: Expertenschätzung, HENKEL KGAA)

die Auswahl getroffen werden sollte oder aus wie vielen Varianten eine hohe Sortimentsbreite besteht. Bereits diese Fragen zeigen deutlich, dass die bisherigen generellen Aussagen für eine Operationalisierung in der Praxis im Umfeld des jeweiligen Marktes konkretisiert werden müssen.

2.4 Zieldimensionen von Neuproduktprojekten

Ein ebenfalls mit dem Erfolg von Neuprodukten eng verknüpfter Themenbereich ist die Frage, wie ein Erfolg definiert wird bzw. in welchen Dimensionen die Zielerreichung eines Projektes gemessen werden sollte. Neben der retrospektiven Bewertung des Projektes bzw. Projektabschnitts, dient eine adäquate Zielformulierung auch der Projektsteuerung und trägt somit zum Erfolg des Projektes bei. Ungeachtet der Bedeutung adäquater Zielsetzungen und ihrer Messung, zeigt sich in Literatur und Praxis eine inkonsistente Verwendung vielfältiger Maßzahlen.¹³³ Aus diesem Grund erscheint es an dieser Stelle notwendig, den Zielbegriff, seine Dimensionen und Abhängigkeiten im Rahmen von Neuproduktprojekten näher zu erläutern. Die folgenden Darstellungen beziehen sich dabei, soweit nicht anders gekennzeichnet, auf die Arbeiten von GRIFFIN und PAGE zu diesem Thema.¹³⁴

2.4.1 Zieldimensionen in Abhängigkeit der Neuproduktart

Die Erfolgsmessung eines Neuproduktprojektes ist generell nicht auf eine einzelne Dimension beschränkt,¹³⁵ grundsätzlich lassen sich mögliche Kennzahlen in drei Bereiche gliedern. Diese sind kundenbasierte Kennzahlen, finanzorientierte Kennzahlen und Kennzahlen zur technischen Leistungsfähigkeit des Produktes.¹³⁶ Die Frage welche speziellen Zielsetzungen mit einem Neuproduktprojekt auf Seiten des Herstellers verfolgt werden und damit auch die Frage welche Erfolgskennzahlen verwendet werden sollten, ist verknüpft mit dem Grad der Neuheit des Produktes für den Hersteller

¹³³ GRIFFIN und PAGE ermittelten bereits 1996 über 75 in Wissenschaft und Praxis verwendete unterschiedliche Erfolgskennzahlen für Neuproduktprojekte. Vgl. GRIFFIN (1996), S. 479.

¹³⁴ Nach dem aktuellen Kenntnisstand des Autors liefern GRIFFIN und PAGE die zurzeit umfassendste Analyse bezüglich möglicher Zielgrößen von Neuproduktprojekten. Vgl. hierzu GRIFFIN 1993 und 1996.

¹³⁵ Vgl. GRIFFIN (1993), S. 305.

¹³⁶ Vgl. GRIFFIN (1996), S. 486.

und für den Markt. Aus diesen beiden Dimensionen lassen sich sechs unterschiedliche Projektfälle ableiten, die grundsätzlich alle Arten von Neuprodukten abdecken.¹³⁷

		Neuheit für den Markt		
		niedrig		hoch
Neuheit für den Hersteller	hoch	New-to-the-Company (NTC)		New-to-the-World (NTW)
		Product Improvements (PI)	Line Extensions (LE)	
	niedrig	Cost Reductions (CR)	Repositionings (RP)	

Tabelle 3: Klassifikation von Neuproduktarten

Quelle: GRIFFIN (1996), S. 481

Nachfolgend werden die in Tabelle 3 abgebildeten Neuproduktarten kurz vorgestellt und aus ihren jeweiligen Zielsetzungen die adäquaten Erfolgskennzahlen hergeleitet.¹³⁸

2.4.1.1 New-to-the-World

Produkte dieser Kategorie sind sowohl aus Sicht des Herstellers als auch aus Sicht der Marktes vollkommene Neuheiten. Sie erlauben dem Konsumenten die Lösung von Problemen, die in dieser Form bisher nicht verfügbar war. Da bei dieser Neuproduktart definitionsgemäß keine Produktvertrautheit auf Seiten der Konsumenten bestehen kann, sind es die Akzeptanz des Produktes durch die Zielgruppe und ihre Verwendungszufriedenheit, die als wesentliche kundenbezogenen Zielgrößen dienen. Zur Messung des finanziellen Erfolges sollte bei New-to-the-World Produkten entweder der Return on Investment oder der Erreichungsgrad der Gewinnerwartungen verwendet werden. Um das Ausmaß an technischer Leistungsfähigkeit zu

¹³⁷ Vgl. GRIFFIN (1996), S. 481. Die in Tabelle 4 aufgeführten Neuproduktarten gehen ursprünglich auf Arbeiten der BOSTON CONSULTING GROUP zurück und bilden einen Quasi-Standard in der Neuproduktforschung.

¹³⁸ Eine tabellarische Übersicht der zentralen Erfolgsgrößen in Abhängigkeit der Neuproduktart findet sich im Abschnitt 2.4.2.

bestimmen, empfehlen GRIFFIN und PAGE eine Messung des erreichten Wettbewerbsvorteils, der durch die völlige Neuartigkeit des Produktes erreicht wird.¹³⁹

2.4.1.2 *New-to-the-Company*

Für Produkte die zwar neu im Portfolio eines Herstellers, in ähnlicher Form jedoch bereits auf dem Markt vorhanden sind, ist die wichtigste konsumentenorientierte Erfolgsgröße der Marktanteil. Da die Produkte in einen bestehenden Markt eingeführt werden, auf dem der Hersteller bisher noch keinerlei Marktanteile realisiert hat, können diese Neuprodukte nur über die Verdrängung von Wettbewerberprodukten etabliert werden. Da dieses Vorhaben langfristig nur über Verwendungszufriedenheit zu erreichen ist, dient diese neben dem Marktanteil als zweite wichtige konsumentenorientierte Kennzahl. Bei den finanzorientierten Kennzahlen ist auch hier die Erreichung der Gewinnerwartungen die wichtigste Maßgröße. Entsprechend der obig skizzierten Marktsituation, in die das Produkt eingeführt wird, dient zur Bestimmung der technischen Leistungsfähigkeit der durch das Produkt erreichte Wettbewerbsvorteil.¹⁴⁰

2.4.1.3 *Product Improvements*

Für den Erfolg von Produkten, die ein technisch verbessertes Austauschprodukt darstellen, ist es im Hinblick auf die Zielgruppe entscheidend, dass diese eine gesteigerte Verwendungszufriedenheit erfährt. Eine technische Verbesserung die in diesem Bereich gegenüber dem Vorgängerprodukt keine Steigerung erfährt, ist allein schon aus dem Grund nicht erfolgreich, da es in diesem Fall keine Notwendigkeit für ihre Entwicklung gegeben hätte. Hiermit verbunden ist auch der Marktanteil als zweite Erfolgskennzahl im Bereich der Konsumenten. Ein verbessertes Produkt sollte in der Lage sein, über den gesteigerten Nutzen einen höheren Marktanteil zu realisieren. Bei den finanzorientierten Kennzahlen, ist es auch hier wieder das erreichte Ausmaß an geplantem Gewinn, das die wichtigste Kenngröße darstellt. Der erzielte Wettbewerbsvorteil dient, obiger Argumentation folgend, als zentrale Maßzahl hinsichtlich der technischen Leistung des Produktes.¹⁴¹

¹³⁹ Vgl. GRIFFIN (1996), S. 485-486.

¹⁴⁰ Vgl. GRIFFIN (1996), S. 486.

¹⁴¹ Vgl. GRIFFIN (1996), S. 486-487.

2.4.1.4 Line Extensions

Mit der Verwendung neuer Produkte zur Erweiterung bestehender Produktlinien können vielfältige Zielsetzungen verbunden sein.¹⁴² Dem entsprechend ist die Auswahl geeigneter konsumentenorientierter Kennzahlen bei dieser Neuproduktart am wenigsten eindeutig. Neben dem Marktanteil lassen sich auch die Verwendungszufriedenheit, die Konsumentenakzeptanz oder der erzielte Umsatz zur Erfolgsmessung verwenden. Bei den Fragen nach dem finanziellen Erfolg und der technischen Leistungsfähigkeit sind es auch bei dieser Neuproduktart die Erreichung der Gewinnziele und der erreichte Wettbewerbsvorteil, die am ehesten zur Bewertung des Produkterfolges geeignet sind.¹⁴³

2.4.1.5 Repositionings

Die Umpositionierung eines Produktes dient in aller Regel der Auffrischung eines rückläufigen Produktes. Dementsprechend ist die wichtigste konsumentenorientierte Kennzahl die Akzeptanz in der Zielgruppe. Wird diese nicht erreicht, so wurde durch die Umpositionierung keine Auffrischung erreicht. In zweiter Linie können entweder der Marktanteil oder die Verwendungszufriedenheit zur Erfolgsmessung herangezogen werden. Ob eine Bewertung anhand der Verwendungszufriedenheit sinnvoll ist, hängt dabei von dem jeweiligen Produkt bzw. davon ab, ob es hinsichtlich der Verwendung in der Vergangenheit Probleme gab. Im finanziellen und technischen Bereich sind es auch hier wieder die Erreichung der Gewinnziele und der Wettbewerbsvorteil, die eine geeignete Bewertung des Produkterfolges erlauben.¹⁴⁴

2.4.1.6 Cost Reductions

Neuprodukte die ausschließlich der Reduktion von Produktionskosten bei bereits bestehenden Produkten dienen, müssen trotz der geänderten, preiswerteren Zusammensetzung vom Konsumenten zufrieden stellend verwendet werden können. Darüber hinaus ist es hier auch ein wichtiges Ziel, nach wie vor von der Zielgruppe akzeptiert zu werden. Anders als bei den bisher vorgestellten Neuproduktarten, dient

¹⁴² Beispielsweise sei hier die Erschließung kleinerer Nischen in einem bereits bearbeiteten Markt, die Verteidigung einer Produktlinie gegen Maßnahmen von Wettbewerbern oder die Ausweitung der Produktlinie zur besseren Befriedigung des Variationsbedürfnisses der Zielgruppe genannt. Für weitere mögliche Zielsetzungen sei an dieser Stelle auf die einschlägige Literatur zur Markenführung verwiesen.

¹⁴³ Vgl. GRIFFIN (1996), S. 487.

¹⁴⁴ Vgl. GRIFFIN (1996), S. 488.

hier als finanzielle Maßzahl nicht die Erreichung von Gewinnzielen als wesentliche Kennzahl, sondern die Erreichung von gesetzten Margenzielen. Die Reduktion der Herstellungskosten muss daher vor allem die Marge des Produktes erhöhen. Im Bereich der technischen Leistung manifestiert sich der Erfolg von Kostenreduktionen ebenfalls an anderen Größen als bei den übrigen Neuproduktarten. Hier gilt es, trotz der Modifikation des Produktes auch weiterhin die gestellten Qualitäts- und Leistungsanforderungen zu erfüllen.

2.4.2 Zwischenfazit

Wie obige Darstellungen zeigen, besteht in der Messung des Projekterfolges zum einen die Notwendigkeit einer mehrdimensionalen Operationalisierung der Ergebnisse, zum anderen variiert die optimale Zusammenstellung der betrachteten Dimensionen je nach der Art des eingeführten Produktes. Zur besseren Orientierung fasst Tabelle 4 nochmals die Zuordnung geeigneter Kennzahlen in Abhängigkeit der jeweiligen Neuproduktart zusammen.

Orientierung an Produktart	Konsumenten	Finanzen	Leistungsfähigkeit
New-to-the-World	Akzeptanz Zufriedenheit	Gewinnziele	Erreichter Wettbewerbsvorteil
New-to-the-Firm	Marktanteil Zufriedenheit	Gewinnziele	Erreichter Wettbewerbsvorteil
Improvements	Akzeptanz Marktanteil	Gewinnziele	Erreichter Wettbewerbsvorteil
Line Extensions	Marktanteil	Gewinnziele	Erreichter Wettbewerbsvorteil
Repositionings	Akzeptanz Zufriedenheit	Gewinnziele	Erreichter Wettbewerbsvorteil
Cost Reductions	Zufriedenheit Akzeptanz	Margenziele	Qualitäts- und Leistungsanforderungen

Tabelle 4: Erfolgskennzahlen in Abhängigkeit der betrachteten Neuproduktart

Quelle: Eigene Darstellung

Bereits bei einer oberflächlichen Betrachtung fällt auf, dass es zur Bewertung des finanziellen Erfolges und der Leistungsfähigkeit eines Neuproduktes jeweils weitest-

gehend universelle Kennzahlen gibt.¹⁴⁵ Während bei einer finanziellen Orientierung das Ausmaß der erreichten Gewinnziele die dominierende Größe ist, ist es hinsichtlich der technischen Leistungsfähigkeit des Produktes der mit ihm erreichte Wettbewerbsvorteil. Die Prominenz des Gewinns als wichtige Kennzahl steht im Einklang mit seiner generellen Bedeutung in der Betriebswirtschaft.¹⁴⁶ Dass der durch das Produkt erreichte Wettbewerbsvorteil die mit Abstand wichtigste Kennzahl zur Bestimmung der technischen Leistungsfähigkeit ist, unterstreicht auch in der Bewertung eines Projektes die Bedeutung des relativen Vorteils. Wie sich bereits in den Abschnitten 2.2 und 2.3 zeigte, ist die Beachtung dieser Größe ein integraler Bestandteil der erfolgreichen Entwicklung und Kommerzialisierung neuer Produkte. Konsequenterweise sollte ein Projekterfolg also auch an ihm gemessen werden.

Größere Variationen in der Erfolgsmessung liegen ausschließlich bei konsumentenorientierten Kennzahlen vor. Die drei Größen, die abhängig von der betrachteten Produktart, relevante Erfolgsgrößen darstellen, sind die Akzeptanz des Produktes durch die Zielgruppe, die Verwendungszufriedenheit der Zielgruppe sowie der erreichte Marktanteil. Der Marktanteil, der gerade in der Praxis häufig als beliebte Erfolgsgröße verwendet wird, tritt im Rahmen der Bewertung von Neuprodukten zu meist hinter der Akzeptanz bzw. Verwendungszufriedenheit des Konsumenten zurück. Abgesehen davon, dass eine Bewertung anhand des Marktanteils insbesondere für New-to-the-World Produkte keinen Sinn ergibt,¹⁴⁷ lässt sich die prominente Verwendung der unmittelbar konsumentenbezogenen Erfolgsgrößen als zunehmende Beachtung des Konsumenten durch das Management interpretieren. Da die Integration des Verwenders in die Konzeption und Entwicklung von Neuprodukten als wichtiger Erfolgsfaktor verstanden wird, ist diese Entwicklung sehr zu begrüßen.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Lediglich reine Kostenreduktionen weisen hierbei die Notwendigkeit einer anderen Messung auf.

¹⁴⁶ Auf eine nähere Darstellung der Bedeutung des Gewinns aus Sicht des Managements, der Stakeholder oder Shareholder wird an dieser Stelle verzichtet. Hierzu sei auf die allgemeine betriebswirtschaftliche Literatur verwiesen.

¹⁴⁷ Ein Produkt das einen neuen Markt begründet, wie es bei New-to-the-World Produkten definitionsgemäß der Fall ist, erreicht in diesem Markt zunächst immer einen Marktanteil von 100%. Da der Marktanteil als relative Größe keine Aussage über wert- bzw. mengenmäßige Abverkäufe erlaubt, macht eine Erfolgsbewertung anhand dieser Kennzahl hier keinen Sinn.

¹⁴⁸ Siehe hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.2.

2.5 Fazit zum aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisstand

Vergleicht man den Erkenntnisstand der beiden oben besprochenen zentralen Themenbereiche der Neuproduktforschung, so zeigen sich erhebliche Unterschiede im jeweiligen Stand der Forschung.

Die Analyse kritischer Erfolgsfaktoren in der Produktentwicklungsphase hat bereits ein Niveau erreicht, das eine solide wissenschaftliche Basis bildet und geeignet scheint in der Praxis implementiert zu werden. Insbesondere Cooper führt in seinen späteren Artikeln auf, dass es hinsichtlich der Projektorganisation und der Umsetzung einer Reihe wesentlicher Erfolgsfaktoren in der Praxis bereits große Fortschritte gegeben hat.¹⁴⁹

Demgegenüber bereitet die Implementierung der Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Produkteinführung erhebliche Schwierigkeiten. Auch wenn für einige der relevanten Entscheidungselemente klare Empfehlungen hinsichtlich ihrer Ausgestaltung gegeben werden können, so ist deren Anwendbarkeit beschränkt auf bivariate Entscheidungen.¹⁵⁰ In Entscheidungsräumen mit einem Kontinuum an Wahlmöglichkeiten ist im besten Fall eine tendenzielle Empfehlung möglich. Die bisherigen Ergebnisse, die sich am ehesten in obig dargestelltem Einführungsprofil zusammenfassen lassen, erfordern zudem vom einführenden Unternehmen eine Entscheidungsfreiheit in völliger Loslösung historischer oder umweltbedingter Restriktionen. So ist es gerade die Befürwortung einer Einführung in neue Märkte, die einer Umsetzung in der täglichen Praxis der Markenführung entgegensteht. Wie im Abschnitt 2.2 diskutiert wurde, erfordert die effektive Markenführung eine konstante Fortentwicklung bereits bestehender Marken. In diesem Kontext ist es schlicht nicht möglich neue Produkte stets in neuen Märkten zu platzieren. Vielmehr kommt es auf die Fähigkeit an, innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen die Erfolgsaussichten neuer Produkte zu verbessern.

Die Aufgabe zukünftiger Arbeiten sollte daher vermehrt darin bestehen, die komplexen Entscheidungssysteme einer Neuprodukteinführung aufzubrechen und, unab-

¹⁴⁹ Vgl. COOPER (2004c), S. 44.

¹⁵⁰ Zu denken ist hierbei u.a. an die Wahl einer Marke. Zur Auswahl stehen hierbei die Verwendung einer bekannten oder einer neuen Marke. In diesem Entscheidungsraum bietet die bisherige Forschung eine klare Entscheidungshilfe. In Abschnitt 3 wird jedoch gezeigt, dass es sich hierbei um eine starke Vereinfachung der tatsächlichen Entscheidungssituation handelt, die in dieser Form kaum geeignet ist, den tatsächlichen Entscheidungsraum einer Produkteinführung abzubilden.

hängig von übergeordneten normativen Einführungsprofilen, den Erfolgsbeitrag einzelner Handlungsvariablen im Kontext der gesamten Entscheidungssituation zu bestimmen. Mit dem hier zu gewinnen Wissen ist es möglich, nicht nur Erfolg von Misserfolg auf einer Makrobetrachtungsebene zu differenzieren, sondern vielmehr eine gezielte Steuerung der operativen Ausgestaltung einer Produkteinführung zu erlauben.

Der nachfolgende dritte Abschnitt dieses Arbeitspapiers versteht sich als erster Schritt in dieser Richtung. In ihm sollen zunächst die operativen und strategischen Elemente einer Markteinführung genauer differenziert werden.¹⁵¹ Darauf aufbauend werden diesen Elementen, unter Einbeziehung einer weiter gefassten Literaturliteraturauswahl,¹⁵² ihre jeweiligen vermuteten und bestätigten Wirkungsweisen innerhalb eines adäquaten Zielsystems zugeordnet. Aus dieser erweiterten Sicht wird schrittweise ein Forschungsmodell entwickelt, das eine ganzheitliche Betrachtung der tatsächlichen Entscheidungssituation einer Neuprodukteinführung erlaubt.

3 Entwicklung eines erweiterten Forschungsdesigns

3.1 Differenzierung der Marketingmix-Elemente

Zur Formulierung eines Modells, das der realen Entscheidungssituation bei einer Neuprodukteinführung gerecht wird, ist es zunächst notwendig, die Entscheidungsvariablen zu identifizieren, die in der klassischen 4-P Darstellung des Marketingmix subsumiert sind.¹⁵³ Hierzu werden im Folgenden die einzelnen Elemente näher dargestellt.

¹⁵¹ Aus didaktischen Gründen behandelt Abschnitt 3, entgegen der bisherigen Darstellung, zuerst die operativen Elemente der Markteinführung und widmet sich erst im Anschluss daran den strategischen Optionen.

¹⁵² Insbesondere wird hierbei auf eine Beachtung des ersten Auswahlkriteriums verzichtet, wodurch auch Arbeiten berücksichtigt werden, die keine ganzheitliche Betrachtung eines Projektabschnitts beinhalten. Zudem werden in Einzelfällen auch Arbeiten vor 1995 aufgenommen.

¹⁵³ Um eine möglichst reale Entscheidungssituation zu beschreiben, wurden die Unterelemente der 4-P Aufteilung mit Experten der Firma HENKEL KGAA diskutiert. Der bisher in der Literatur verwendete Detailgrad des Marketinginstrumentariums ist in seiner Abstraktheit wenig geeignet eine reale Entscheidungssituation abzubilden.

3.1.1 Produkt

Im Rahmen des Marketingmix umfasst die Ausgestaltung des Produktes Entscheidungen hinsichtlich der Markenwahl sowie der Sortimentsbreite.

3.1.1.1 Markenwahl

In bisherigen Arbeiten wurde die Markenwahl üblicherweise als bivariate Entscheidung interpretiert. Dem einführenden Unternehmen stand hierfür die Auswahl zwischen einer neuen Marke oder der Verwendung einer bekannten Marke zur Verfügung. Dieses verkürzte Verständnis der Markenentscheidung bildet den verfügbaren Entscheidungsraum allerdings höchstens, und selbst hier nicht vollständig, aus Sicht des Herstellers ab. Nimmt man bei der Markenwahl die Perspektive des Zielmarktes ein, so ergibt sich eine weitere Markenstrategie. Neben der Möglichkeit eine im Zielmarkt bereits bekannte Marke oder eine völlig neue Marke zu verwenden, besteht nun auch die Option eine Marke einzuführen, die zwar auf dem Zielmarkt unbekannt, in anderen Märkten vom Hersteller aber bereits verwendet wird. In diesem Zusammenhang wird auch von Markentransferstrategien gesprochen.¹⁵⁴ Zusätzlich zu diesen unmittelbar produktbezogenen Wahlmöglichkeiten, besteht für einen Hersteller auch noch die Option seine Produkte mit einer Dachmarke zu markieren. Die beiden Extrema dieser Strategie liegen in einem sog. Branded House bzw. einem House of Brands. Im ersten Fall erfolgt eine Markierung sämtlicher Produkte mit der Dachmarke des Herstellers, im zweiten Fall wird keines der Produkte mit einer Dachmarke markiert.¹⁵⁵ Mögliche Abstufungen erfahren diese extremen Ausprägungen durch die Strategie des Sub-Branding, hier dominiert die Dachmarke die Produktmarke, und dem Endorsement-Branding, bei dem die Produktmarke die Dachmarke dominiert.¹⁵⁶

3.1.1.2 Sortimentsbreite

Entscheidungen hinsichtlich der Sortimentsbreite betreffen zunächst die Variantenanzahl, in der ein neues Produkt eingeführt werden soll. Erhöht werden kann diese durch unterschiedliche Verpackungsgrößen, verschiedene Kombinationen modularer Bestandteile oder spezieller Anpassungen einzelner Produkteigenschaften. Während Variationen in der Verpackungsform überwiegend für schnell drehende Konsumgüter

¹⁵⁴ Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2005), S. 84.

¹⁵⁵ Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2005), S. 80.

¹⁵⁶ Vgl. MEFFERT, BURMANN, KOERS (2005), S. 81.

relevant sind, können Produktzusammensetzungen und –eigenschaften am ehesten bei dauerhaften Konsumgütern oder Industriegütern variiert werden.¹⁵⁷ Darüber hinaus bezieht sich die Sortimentsbreite auch auf die Breite der geführten Marke oder Produktgattung. So kann durch eine Neuprodukteinführung die Produktvielfalt innerhalb einer Marke erhöht werden.

3.1.2 Preis

Der Preis eines Neuproduktes wurde bisher, ähnlich der Markenwahl, als bivariate Entscheidung behandelt. Zur Auswahl standen die beiden Wahlmöglichkeiten Abschöpfungspreis oder Penetrationspreis. Da es sich bei dem Preis um eine monetäre Größe handelt, dieser also in beliebigen Abstufungen realisiert werden kann, erscheint eine bivariate Einteilung als wenig realistisch. Zudem führt diese Verkürzung zu Informationsverlusten in der Messung. Eine Untersuchung des Preises als absolute Größe ist ebenso wenig zielführend, da eine Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Märkten nicht gegeben ist.¹⁵⁸ Eine Operationalisierung des Preises, die sowohl die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Produkte als auch eine Entscheidungsrelevanz für die Markenführung besitzt, findet sich in der relativen Preisstellung. Durch die Messung des Preises als prozentuale Abweichung vom Marktdurchschnittspreis ist diese Größe auf beliebige Märkte übertragbar und kann bei Bedarf leicht in entsprechende absolute Größen überführt werden.

3.1.3 Distribution

Auch hinsichtlich der Modellierung der Distribution zeigte sich in Abschnitt 2.3 eine deutlich vereinfachte Darstellung. Während die Distribution bisher im Wesentlichen über die Intensität, auch hier wieder in den bivariaten Ausprägungen hoch bzw. niedrig, operationalisiert wurde, befindet sich das Management bei einer Produkteinführung in einem deutlich komplexeren Entscheidungsraum. Neben der Intensität, im Sinne einer generellen Abdeckung verfügbarer Kanäle, obliegt dem Management die

¹⁵⁷ Zu denken ist hier beispielsweise an große und kleine Gebinde eines Waschmittels oder unterschiedliche Motoren und Fahrwerke bei einem neuen PKW-Modell.

¹⁵⁸ Der Preis eines Waschmittels bewegt sich beispielsweise in Bereichen zwischen fünf und zehn Euro, der eines Reinigungsmittel bei etwa zwei Euro, der Preis eines Autos erreicht schnell mehreren zehntausend Euro.

Auswahl der Absatzkanäle und der regionalen Abdeckung. In typischen Märkten für schnell drehende Konsumgüter steht dem einführenden Unternehmen dabei in aller Regel der Handel als bedeutendster, teils einziger Kanal zur Verfügung.¹⁵⁹ Eine Priorisierung einzelner Handelsketten geht dabei zumeist mit einer Fokussierung auf bestimmte Handelsformate einher.¹⁶⁰ Innerhalb der Formate erfolgen Distributionsentscheidungen in der Praxis anhand des prozentual, am jeweiligen Marktumsatzanteil gewichteten Anteils an Verkaufsstätten, in denen das neue Produkt gelistet wird. Man spricht hierbei auch von der gewichteten Distributionsrate.¹⁶¹

3.1.4 Promotion

Analysen der Promotionunterstützung neuer Produkte fassen in der betrachteten Literatur sämtliche Promotionaktivitäten unter einem Gegenstand zusammen. Eine Messung dieses Bereichs erfolgte bisher ausschließlich in Form einer Schätzung der zum Wettbewerb relativen Ausgabenhöhe. Diese Form der Operationalisierung ist in zweifacher Hinsicht kritisch zu hinterfragen.

Zunächst ist die Zusammenfassung sämtlicher Promotionaktivitäten in einem einzigen Gegenstand eine extreme Vereinfachung der tatsächlichen Entscheidungssituation. Bereits auf einer übergeordneten Betrachtungsebene spalten sich die Promotionaktivitäten in Elemente der Verkaufsförderung und der klassischen Werbung. Während erstere häufig am Point of Sale stattfinden bzw. durch Absatzmittler durchgeführt werden, ist die Ausgestaltung der Werbung eher dem einführenden Hersteller zuzuordnen.¹⁶² Weiterhin gliedern sich Promotionaktivitäten in die Bestandteile Preisreduktion, Zweitplatzierung und Anzeigen. Darüber hinaus gibt es, je nach Region

¹⁵⁹ Alternativ hierzu besteht in Einzelfällen auch der Absatz über eigene Outletketten, die häufig in Form eines Franchise-Unternehmens betrieben werden. Ein Beispiel hierfür sind die Produkte der Marke The Bodyshop, deren Vertrieb über eine eigene Handelskette erfolgt. Allerdings stellt dieser Absatzkanal eine Ausnahme dar.

¹⁶⁰ Klassischer Weise lassen sich die Handelsformate je nach der Größe ihrer Verkaufsfläche gliedern in Einzelhandel, Supermärkte und Hypermärkte.

¹⁶¹ Denkbar ist auch eine Entscheidung anhand der numerischen Distributionsrate. Hierbei erhält jede Verkaufsstätte unabhängig ihrer Größe bzw. ihres Absatzes dasselbe Gewicht. Diese Größe ist jedoch aufgrund der sehr unterschiedlichen Bedeutung verschiedener Handelsformate für den Gesamtumsatz einer Warengruppe leicht irreführend.

¹⁶² Diskussionen mit unterschiedlichen Experten aus dem Marketing und der Marktforschung bestätigten diese Annahme.

und Markt, noch eine Vielzahl weiterer Erscheinungsformen.¹⁶³ Die Wirkung der Einzelelemente hängt dabei sowohl von ihrer jeweiligen Ausgestaltung als auch von ihren Kombinationen ab.¹⁶⁴ Auch die Werbeaktivitäten eines Herstellers untergliedern sich in mehrere Bestandteile. Die wichtigsten Elemente der klassischen Werbung sind hierbei die Massenmedien wie Fernsehen, Druckmedien, Rundfunk oder die Außenwerbung. In den letzten Jahren erreichte auch das Internet den Status eines Massenmediums und damit auch einer intensiv genutzten Werbeplattform. Allein schon durch die Vielfalt der Elemente und ihrer Interdependenzen erscheint es wenig zielführend, alle Aktivitäten in einem Gegenstand zu gliedern. Vielmehr sollte, in Abhängigkeit des Marktes, eine Kombination unterschiedlicher Promotion und Werbeformen differenziert betrachtet werden.¹⁶⁵

Die Messung des Aktivitätsniveaus in Form der zum Wettbewerb relativen Ausgaben weist ebenfalls eine Reihe von Schwächen auf. So bereitet bereits die Bestimmung des relativen Ausgabenniveaus Schwierigkeiten, da Informationen über die Ausgaben in den seltensten Fällen öffentlich verfügbar sind. Gerade bei Elementen der Verkaufsförderung ist die Ausgabenhöhe das Resultat komplexer Verhandlungen zwischen Hersteller und Handel. Ein Rückschluss aus dem beobachteten Aktivitätsniveau auf die Ausgabenhöhe ist für Außenstehende nicht möglich.¹⁶⁶ Die Zielsetzung hinter Entscheidungen bezüglich einer Verkaufsförderung ist grundsätzlich auch weniger in der absoluten Budgethöhe zu sehen, sondern vielmehr im Umfang der realisierten Maßnahmen. Zur Operationalisierung bietet sich daher der prozentuale Anteil der gewichteten Distribution an, in dem eine Verkaufsförderung stattfindet. Auch die Wirkung von Werbemaßnahmen, für die Preise und damit auch Informationen über Ausgaben eher verfügbar sind, ist nicht allein abhängig vom investierten Budget. Vielmehr entscheidet eine komplexe Werbestrategie über das Nutzenniveau das erreicht werden kann. In diesem Zusammenhang nimmt das einsetzbare Budget eher die Rolle einer Restriktion ein, die eigentliche Zielgröße hingegen ist der erreichte

¹⁶³ Beispielsweise seien hier noch Couponing, Deckenhänger und Shelftalker genannt. Für eine umfassende Übersicht über Formen der Verkaufsförderung siehe z.B. GEDENK (2002).

¹⁶⁴ Vgl. GEDENK (2002), S. 293.

¹⁶⁵ Für die deutschen Wasch- und Reinigungsmittelmärkte sind dies vor allem die Preisreduktion, die Zweitplatzierung und die Anzeigenpromotion sowie Werbung in den Massenmedien. Im weiteren Verlauf dieses Arbeitspapiers bezieht sich die Darstellung auf die hier genannten Elemente.

¹⁶⁶ Die notwendigen Ausgaben zur Erreichung eines gesetzten Aktivitätsniveaus im Handel hängen u.a. vom Machtgefälle zwischen den beteiligten Parteien ab. Sie sind daher das Resultat vertraulicher Verhandlungen.

Werbedruck. Zusammengenommen zeigt sich also, dass eine Operationalisierung der Promotionaktivitäten rein über die relativen Ausgaben weder verlässlich noch relevant ist. Die Messung dieses Marketinginstrumentes bedarf einer komplexeren und detaillierteren Bestimmung.

3.1.5 Zeitpunkt des Markteintritts

Ein weiteres, in der bisher dargestellten Literatur größtenteils nicht berücksichtigtes¹⁶⁷, Element der Produkteinführung ist der Zeitpunkt des Markteintritts. Dies ist in sofern überraschend, als dass der Markteintrittszeitpunkt im Allgemeinen als zentrale Einflussgröße auf den Produkterfolg gesehen wird.¹⁶⁸ Auch wenn der Eintrittszeitpunkt nicht zu den klassischen Marketingmix-Elementen zählt, sollte er aufgrund seiner Bedeutung in einer möglichst umfassenden Modellierung der Einführungsentscheidungen enthalten sein. Da sich die Bedeutung des Eintrittszeitpunktes weniger in der zeitlichen Distanz zwischen verschiedenen Eintritten, sondern vielmehr in der Reihenfolge der Eintritte zeigt, bietet sich zu seiner Operationalisierung eine Rangfolgenbestimmung an. Eine alternative und in der Literatur häufig anzutreffende diskrete Unterscheidung in Pionier, früher bzw. später Folger, wird der komplexen Wirkung der Zeitpunktwahl nicht gerecht.¹⁶⁹

3.1.6 Zwischenfazit

Wie die obige Diskussion der bisherigen Forschungsansätze zeigt, unterliegt die bisher verwendete Modellierung in der Analyse der Neuprodukteinführungsphase einer Reihe von Einschränkungen. Im Ergebnis zeigt sich, dass die getroffenen Vereinfachungen vielfach nicht der Komplexität der realen Entscheidungssituation des einführenden Markenmanagements gerecht werden können. Zudem wurde gezeigt, dass es durch die gewählten Vereinfachungen zu erheblichen Informationsverlusten der Interdependenz zwischen und innerhalb einzelner Marketinginstrumente kommt.

¹⁶⁷ Der Zeitpunkt des Markteintritts wird ausschließlich bei HULTINK (1999b) mit in die Analyse aufgenommen. Hierfür zeigt der Autor eine positive Erfolgswirkung auf die Akzeptanz des Produktes durch einen frühen Markteintritt. Vgl. HULTINK (1999b), S. 551.

¹⁶⁸ Vgl. hierzu u.a. BOHLMANN (2002); BOULDING (2003); GOLDER (1993); KALYANARAM (1992 sowie 1995); URBAN (1986).

¹⁶⁹ Vgl. u.a. KALYANARAM (1992); URBAN (1986).

Darüber hinaus ist nicht in jedem Fall sichergestellt, dass durch die Operationalisierung eine Messung der gewünschten Größen erreicht wird.

Um den Defiziten der bisherigen Modellierung zu begegnen und in dem Bemühen darum, eine möglichst genaue Abbildung der realen Entscheidungssituation einer Neuprodukteinführungen zu erreichen, ist daher eine Aufspaltung der Marketingmixelemente in ihre wesentlichen Bestandteile notwendig. Für eine bessere Übersicht werden die bisherigen Ergebnisse nochmals in Tabelle 5 zusammengefasst.

Marketingmixelement	Bestandteile	Operationalisierung
Produkt	Markenwahl	Wahlentscheidung zwischen neuer Marke, bekannter Marke, Markentransfer
		Verwendung einer Dachmarke
	Sortimentsbreite	Anzahl Varianten innerhalb des Produktes
		Anzahl Varianten innerhalb der Marke
Preis	-	Relative Preisstellung im Markt
Distribution	Generell	Erreichter gewichteter Distributionsgrad
	Kanäle / Formate	
	Regionen	
Promotion	Relevante Verkaufsförderungsmaßnahmen ¹⁷⁰	Anteil am gewichteten Distributionsgrad je einzelner Maßnahme und Maßnahmenkombination
	Relevante Werbemittel ¹⁷¹	Erreichter Werbedruck je Werbemittel
Eintrittszeitpunkt	-	Rangfolge des Markteintritts

Tabelle 5: Erweiterter Bezugsrahmen relevanter Marketingmixentscheidungen

Quelle: Eigene Darstellung

Die hier formulierte Erweiterung des Bezugsrahmens der für die Produkteinführung relevanten Marketingmixentscheidungen, beinhaltet eine wichtige Implikation bezüglich der notwendigen empirischen Datenbasis. Während in der Vergangenheit Analysen auf der Befragung von Managern beruhten, erfordert der erweiterte Bezugsrahmen die Verwendung quantitativer Marktdaten. Diese Daten werden zum einen über das Einscannen der Waren an modernen Scannerkassen und durch Mitar-

¹⁷⁰ Relevante Verkaufsförderungsmaßnahmen können je nach Region und Markt variieren. Eine zentrale Position nehmen häufig Zweitplatzierungen, Anzeigen und Preisreduktionen ein.

¹⁷¹ Relevante Werbemittel sind üblicherweise verschiedene Massenmedien wie TV, Radio, Print, Outdoor oder Internet.

beiter von Marktforschungsinstituten direkt im Handel erfasst, zum anderen durch ausgewählte Konsumenten nach ihren individuellen Einkäufen.¹⁷²

3.2 Differenzierung der Strategieelemente

Im Gegensatz zu den in Abschnitt 3.1 erarbeiteten Elementen der operativen Ausgestaltung der Neuprodukteinführung, sind die strategischen Optionen in diesem Projektabschnitt bereits fixiert bzw. lassen sich nur noch unter erheblichem Mitteleinsatz verändern. In diesem Sinne bilden sie daher den Rahmen der Markteinführung und sind über ihren Einfluss auf die operative Ausgestaltung nur noch ein indirekter Bestandteil des Entscheidungsraums. Da der einführende Hersteller bei der Wahl dieses Rahmens unterschiedlichen, teils historisch bedingten Restriktionen unterliegt, ist für die Praxis vor allem das Wissen darum relevant, wie sich unterschiedliche Rahmenbedingungen auf den Erfolgsbeitrag der operativen Elemente auswirken.

In der betrachteten Literatur ist es ausschließlich HULTINK, der den Strategischenrahmen in seinen Arbeiten berücksichtigt.¹⁷³ Die von ihm gewählte Operationalisierung¹⁷⁴ nimmt dabei die Perspektive des Herstellers ein und blendet den Konsumenten aus.

3.2.1 Produkt

Die beiden Dimensionen der strategischen Produktgestaltung, Innovationsgrad und relativer Vorteil, lassen sich als die Achsen des Koordinatensystems interpretieren, anhand dessen in Abschnitt 2.4 eine Klassifikation der Neuproduktarten vorgenommen wurde. So stellt der Innovationsgrad eines Produktes den Grad der Neuheit aus Sicht des Herstellers dar. Je innovativer ein Produkt ist, desto neuer ist es für den Hersteller, der in diesem Fall auf einem immer geringeren Erfahrungspotential mit der Realisierung des Produktes aufbauen kann. Ähnlich verhält es sich mit dem relativen Vorteil eines Produktes. Um diesen Vorteil zu erreichen, muss ein Produkt eine

¹⁷² Daten über Abverkäufe und Promotionaktivitäten, die unmittelbar im Handel erhoben werden, fließen in sog. Handelspanel ein. Demgegenüber bilden Informationen über Einkäufe, die von Konsumenten gesammelt werden das Haushaltspanel. Während ersteres aufgrund der ganzheitlichen Erfassung im Allgemeinen als genauer angesehen wird, erlaubt das Haushaltspanel Einblicke in das Einkaufsverhalten des Konsumenten.

¹⁷³ Vgl. HULTINK (1997) S. 248; (1999a), S. 164; (1999b), S. 552. GARRIDO-RUBIO weist jedoch auf die Notwendigkeit einer Berücksichtigung hin. Vgl. GARRIDO-RUBI (2005), S. 35.

¹⁷⁴ Siehe hierzu Tabelle 2.

Problemlösung bieten, die in dieser Form auf dem Markt noch nicht vorhanden war. Je weiter sich diese Problemlösefähigkeit von bisherigen Ansätzen abhebt, desto innovativer ist ein Produkt aus Sicht des Konsumenten. Ein hoher relativer Vorteil geht damit einher mit einem hohen Neuheitswert für den Zielmarkt. Tabelle 6 fasst diesen Zusammenhang für die sechs unterschiedlichen Neuproduktarten zusammen.

 Abnehmender Innovationsgrad		Neuproduktart
	1	New-to-the-World
	2	New-to-the-Firm
	3	Improvements
	4	Line Extensions
	5	Repositionings
6	Cost Reductions	

Tabelle 6: Neuproduktarten in Abhängigkeit des Innovationsgrads

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.2 Markt

Die in Abschnitt 2.3 dargestellten Befunde legen nahe, dass es auch die Beschaffenheit der Zielgruppe ist, die einen Einfluss auf die Wirkung der operativen Ausgestaltung nimmt. So ist es unmittelbar einsichtig, dass die Verwendung eines Abschöpfungspreises bei der Einführung eines hoch innovativen Produktes nur dann Erfolg haben kann, wenn es in der Zielgruppe auch tatsächlich frühe Adoptoren mit geringer Preissensibilität gibt. Darüber hinaus sind die generelle Preissensibilität der Zielgruppe sowie Aspekte der Markentreue wesentlich für die Akzeptanz eines neuen Produktes.¹⁷⁵ Ähnliche Überlegungen gelten auch für die Struktur des Wettbewerbes im Zielmarkt. Während HULTINK diese vor allem über die Anzahl an Wettbewerben erfasst,¹⁷⁶ erscheint weniger die Anzahl als vielmehr das zu erwartende Verhalten und die Marktmacht ursächlich für die Wettbewerbsstruktur. Zur Verdeutlichung stelle man sich einen hypothetischen Nischenmarkt vor, der bisher von lediglich einem Anbieter bedient wurde. In diesen Markt dringt nun ein weiterer Hersteller mit einem Neuprodukt ein. Auch wenn dieser einführende Hersteller nur mit einem etablierten

¹⁷⁵ Die Vorteile einer Einführung unter einer bestehenden Marke können nur ihre Wirkung entfalten, wenn die Zielgruppe ein Mindestmaß an Markentreue besitzt. Andernfalls dürfte sich die verwendete Marke als unerheblich herausstellen.

¹⁷⁶ Vgl. HULTINK (1999a), S. 167.

Wettbewerber konkurrieren muss, ist der Erfolg seiner Einführung im erheblichen Maße von dessen Reaktion sowie seiner Marktmacht abhängig. Handelt es sich hierbei um einen gut positionierten Wettbewerber, ist es diesem möglich durch aggressive Reaktionen Eintrittsbarrieren zu erschaffen, die die Neuprodukteinführung erheblich erschweren. Handelt es sich andererseits um einen schwach positionierten Wettbewerber, wird diesem eine effektive Verteidigung seines Marktes kaum möglich sein.¹⁷⁷ Neben den Konsumenten und Wettbewerbern nehmen auch noch die im Markt befindlichen Absatzmittler bzw. der den Zielmarkt bedienende Handel Einfluss auf den Produkterfolg. Das Machtgefälle zwischen einführendem Hersteller und Handel sowie die Konzentration des Handels sind entscheidend für die Ausgestaltung der Verkaufsförderung, der Distribution und der Preisgestaltung.

3.2.3 Zwischenfazit

Zusammengefasst ergibt sich aus obiger Diskussion die Notwendigkeit, insbesondere die Charakterisierung des Zielmarktes weiter zu differenzieren. An die Stelle einer pauschalen Einteilung in Nischen- oder Massenmarkt tritt die Modellierung der Wettbewerber, der Konsumenten und der Absatzmittler. Tabelle 7 fasst die Erweiterungen der Strategieelemente nochmals zusammen.

Strategieelement	Bestandteile	Ausprägungen
Produkt	Innovationsgrad	Art des Neuproduktes
	Relativer Vorteil	
Markt	Wettbewerber	Wettbewerbsintensität
		Marktstellung
	Konsumenten	Adaptionsbereitschaft
		Preissensibilität
		Markentreue
	Absatzmittler	Konzentration
Marktmacht		

Tabelle 7: Erweiterter Bezugsrahmen relevanter strategischer Entscheidungen

Quelle: Eigene Darstellung

¹⁷⁷ Empirisch zeigte sich die Unfähigkeit eines schwach positionierten Herstellers beispielsweise 2003 im Markt für Oxiprodukte (unter Oxiprodukten verstehen sich Reinigungsprodukte, die mit dem Zusatz von Aktivsauerstoff arbeiten). Bis 2003 wurde dieser Markt exklusiv von einem Hersteller bedient, der seine Produkte primär über das Verkaufsfernsehen anbot. Das hierbei erreichte Volumen war eher gering. Als es 2003 in kurzer Folge zum Markteintritt zweier weiterer Hersteller und damit verbunden zu einem dramatischen Anstieg der Absatzmengen kam, verlor der ursprüngliche Anbieter praktisch jede Bedeutung im Markt.

3.3 Operationalisierung der Zielgrößen im erweiterten Bezugsrahmen

Wie Abschnitt 2.4 gezeigt hat, variieren die mit einem Neuprodukt verfolgten Zielgrößen in Abhängigkeit des jeweiligen Innovationsgrads. Zusammengenommen ergeben sich fünf dominante Zielgrößen, die zur Messung des Projekterfolges herangezogen werden können.¹⁷⁸ Im Folgenden werden diese Zielgrößen zunächst im Hinblick auf eine quantitative Messung operationalisiert. Anschließend werden ihnen in Abschnitt 3.4, soweit möglich, empirisch nachgewiesene Wirkungen der Bestandteile des erweiterten Bezugsrahmens zugeordnet.

Um eine verlässliche, quantitative Messung des Projekterfolges zu gewährleisten, ist es notwendig, die fünf Zielgrößen in am Markt beobachtbare Variablen zu überführen. Zu diesem Zweck wurde für jede Größe nach einem Pendant in klassischen Marktforschungsdaten gesucht.¹⁷⁹ Um sicherzustellen, dass diese Daten auch tatsächlich die richtigen Zielgrößen messen, wurden die Ergebnisse mit Experten aus der Marktforschung der Firma Henkel KGaA besprochen.

3.3.1.1 Akzeptanz

Da die Akzeptanz eines neuen Produktes im Markt primär durch die Bereitschaft der Konsumenten ausgedrückt wird, dieses Produkt zumindest einmal zu kaufen, bietet sich zur Messung die Versuchskaufsrates an. Diese im Konsumentenpanel erfasste Größe, gibt an, wie hoch der prozentuale Anteil der betrachteten Population ist, der ein Produkt erstmalig im Betrachtungszeitraum gekauft hat.

3.3.1.2 Verwendungszufriedenheit

Die Verwendungszufriedenheit wird dadurch bestimmt, in wie weit ein Konsument, der ein neues Produkt bereits gekauft hat, mit dessen Problemlösefähigkeit und Verwendbarkeit zufrieden ist. Geht man weiterhin davon aus, dass sich die Zufriedenheit eines Konsumenten im erneuten Kauf eines Produktes niederschlägt, bietet sich zur Messung dieser Zielgröße die Wiederkaufsrates an. Unter der Wiederkaufsrates, die ebenfalls im Konsumentenpanel erhoben wird, wird dabei der relative Anteil an der

¹⁷⁸ Auch wenn die optimale Kombination der Zielgrößen zwischen den Neuproduktarten nicht einheitlich ist, werden die fünf Zielgrößen im Folgenden zusammen behandelt. Eine Differenzierung an dieser Stelle bietet nach Ansicht des Autors keinen zusätzlichen Nutzen und erschwert lediglich das Verständnis.

¹⁷⁹ Unter klassischen Marktforschungsdaten werden hier Daten verstanden, die sich im Standardportfolio größerer Marktforschungsinstituten finden und somit eine weite Verbreitung finden.

betrachteten Population verstanden, der ein Produkt mindestens zum zweiten mal gekauft hat.

3.3.1.3 Marktanteil

Der Marktanteil eines neuen Produktes wird sowohl im Konsumenten- als auch im Handelspanel erfasst.¹⁸⁰ Die Messung kann auf zwei Arten erfolgen. So lässt sich der Marktanteil zunächst als Anteil an den wertmäßigen Abverkäufen einer Produktkategorie verstanden werden. Dem gegenüber ist auch eine Messung des Anteils an den mengenmäßigen Abverkäufen möglich. Unterschiede in beiden Ansätzen ergeben sich vor allem durch die Preisstellung eines Produktes. Während niedrigpreisige Produkte eher in größeren Mengen abgesetzt werden können, stellen sie unter Umständen nur einen kleinen Teil der wertmäßigen Abverkäufe in einer Kategorie dar. Entsprechendes gilt auch für hochpreisige Produkte. Da beide Ansätze in der Erfolgsmessung neuer Produkte relevant sein können, wird im Folgenden unter dem Marktanteil stets sowohl der wert- als auch der mengenmäßige Marktanteil verstanden.

3.3.1.4 Gewinnziele

Da weder die verfolgten Gewinnziele noch der durch ein Neuprodukt realisierte Gewinn öffentlich verfügbare Informationen sind, erfordert die Operationalisierung dieser Zielgröße eine Reihe von Annahmen. So lässt sich einem Hersteller zunächst ein Streben nach Gewinnmaximierung im Sinne eines „je mehr desto besser“ unterstellen. Auch wenn in der Realität neben dem Gewinnstreben noch eine Reihe weiterer Unternehmensziele bestehen,¹⁸¹ scheint es haltbar, dass auf der Ebene eines einzelnen Produktes die „je mehr desto besser“ Annahme weitgehende Gültigkeit besitzt. In dem begrenzten Betrachtungsrahmen eines Produktes, ist es zumeist nur eine kleine Gruppe des Managements, die verantwortlich für den Produkterfolg ist. Wird der Gewinn in diesem Kontext als Zielgröße verwendet, muss sich die Projektgruppe an dem erzielten Gewinn ihres Produktes messen. Da der erzielte Gewinn maßgeblich von der Kostenstruktur eines Produktes abhängt, die ebenfalls von außen nicht zu beobachten ist, muss im Rahmen der hier angestrebten Operationalisierung auf

¹⁸⁰ Aufgrund der breiteren Marktbetrachtung des Handelspanels sollte eine Messung, soweit diese Daten vorhanden sind, auf diesem Weg erfolgen.

¹⁸¹ Insbesondere für börsennotierte Unternehmen stellt häufig die Maximierung des Shareholder-values die zentrale unternehmerische Zielgröße dar.

den erzielten Umsatz abgestellt werden. Dieser lässt sich dem klassischen Portfolio an Marktdaten unmittelbar entnehmen. Auch wenn mit der Verwendung des Umsatzes an Stelle des Gewinns ein erheblicher Informationsverlust und auch eine Verzerrung der Messung einhergehen, so stellt der Umsatz doch eine entscheidende Größe für den Gewinn dar. In so fern steht der Gewinn in Abhängigkeit zum erzielten Umsatz.¹⁸²

3.3.1.5 Wettbewerbsvorteil

Von den hier betrachteten Zielgrößen bereitet die Operationalisierung des durch ein Produkt erreichten relativen Wettbewerbsvorteils die größten Schwierigkeiten. Aus einer rein technischen Perspektive lässt er sich zumindest teilweise über Reengineering und Experteneinschätzungen bestimmen. Aufgrund der hohen Kosten die hierbei entstehen, ist eine Anwendbarkeit bei einer großen Produktzahl nicht praktikabel. Aus Sicht des Marktes bzw. der Zielgruppe manifestiert sich der Wettbewerbsvorteil aus einer überragenden Problemlösefähigkeit des Produktes. In so fern ist er eng verknüpft mit der Akzeptanz und Zufriedenheit des Konsumenten. Folgt man dieser Sichtweise, bietet sich auch hier eine Messung über Versuch- und Wiederkaufsraten an. Folglich lässt sich die Messung des erreichten Wettbewerbsvorteils über die Kaufbereitschaft der Konsumenten subsumieren. Nachfolgend wird dieser Argumentation gefolgt. Eine differenzierte Betrachtung des Wettbewerbsvorteils als Zielgröße entfällt daher.

3.4 Wirkung der Marketingmix-Elemente im erweiterten Bezugsrahmen

Die Wirkung der einzelnen Elemente des Marketingmix auf die Zielgrößen eines Neuproduktes wurde in der Forschung noch nicht in ihrem Gesamtzusammenhang untersucht. Bisherige Arbeiten beschäftigten sich lediglich mit einzelnen Bestandteilen des verfügbaren Instrumentariums. Die Ergebnisse dieser Arbeiten werden nachfolgend den oben ermittelten Zielgrößen zugeordnet und in ihrer Wirkungsweise dargestellt. Da die hieraus gewonnenen Erkenntnisse jedoch keine Rückschlüsse auf die Interdependenzen zwischen den einzelnen Elementen erlauben, verstehen sie

¹⁸² Kritisch an dieser Annahme ist vor allem die Abhängigkeit des Gewinns von Marketingaktivitäten, wie beispielsweise den Ausgaben für Werbung. Da diese jedoch ebenfalls Gegenstand des erweiterten Bezugsrahmens sind, lässt sich dieser Effekt zumindest teilweise bereinigen.

sich im komplexen Kontext einer Neuprodukteinführung lediglich als tendenzielle Aussagen.

3.4.1 Produkt

3.4.1.1 Markenwahl

Wie bereits im Abschnitt 2.3 dargestellt wurde, ist der Erfolg eines Neuprodukts positiv mit der Verwendung einer bekannten Marke verbunden. In der Literatur finden sich vor allem Belege dafür, dass eine Bekannte Marke, auch in Form eines Markentransfers, positiv auf den Marktanteil und die Versuchskaufrate wirkt.¹⁸³ Diese Effekte gründen auf dem Vertrauensvorsprung, den ein Neuprodukt besitzt, dass unter einer Marke eingeführt wird, mit der die Zielgruppe bereits positive Erfahrungen gesammelt hat. In diesem Sinne senkt die bekannte Marke das vom Konsumenten wahrgenommene Risiko beim Kauf eines unbekanntes Produkts.¹⁸⁴ Eingeschränkt wird diese positive Wirkung durch die Kategorievertrautheit des Konsumenten. Je vertrauter ein Konsument mit der Kategorie ist, desto geringer ist der positive Effekt einer bekannten Marke.¹⁸⁵ Auch hier dürfte ursächlich wieder das subjektiv wahrgenommene Risiko eines Kaufs wirken. Die Vertrautheit und die Erfahrung des Konsumenten versetzen ihn in die Lage, auch bei einem Produkt unter einer unbekanntes Marke Rückschlüsse auf dessen Qualität zu ziehen. Folgt man obiger Argumentation, lassen sich für die Optionen der Einführung unter einer neuen Marke und der Verwendung einer Dachmarke Vermutungen über die Wirkung anstellen. So kann bei einer Einführung unter einer Dachmarke auch hier ein Vertrauensvorsprung in der Zielgruppe erreicht werden. Die Bekanntheit der Dachmarke wirkt auch hier als Qualitätsmerkmal des neuen Produktes. Für eine Einführung unter einer neuen Marke ergibt sich entweder ein negativer Effekt, wenn das wahrgenommene Risiko hoch ist, oder ein neutraler Effekt, wenn es sich um ein Produkt handelt, bei dem generell ein eher geringes Risiko zu vermuten ist.

Die Wirkung der Markenwahl auf die übrigen Zielgrößen wurde in der betrachteten Literatur bisher nicht näher untersucht. Da allerdings der Marktanteil eines Produktes

¹⁸³ Vgl. GULTINAN (1999), S. 519; SMITH (1992), S. 296-297.

¹⁸⁴ Vgl. SMITH (1992), S. 298.

¹⁸⁵ Vgl. SMITH (1992), S. 307.

positiv von der Zahl der Widerkäufe und dem erzielten Umsatz abhängt, lässt sich für diese beiden Zielgrößen ein ähnlicher Zusammenhang vermuten.

3.4.1.2 Sortimentsbreite

Auch für die Sortimentsbreite wurde empirisch ein positiver Effekt auf den Marktanteil nachgewiesen. So führt eine Erhöhung der Sortimentsbreite, mit der ein Produkt im Markt platziert wird, zu einer Steigerung des Marktanteils.¹⁸⁶ Zurückgeführt wird dieser Effekt auf das Bedürfnis des Konsumenten nach Vielfalt.¹⁸⁷ Die mit einem breiten Sortiment gesteigerten Wahlmöglichkeiten erhöhen folglich die Attraktivität eines Produktes für den Konsumenten.¹⁸⁸ Ein weiterer interessanter Aspekt einer erhöhten Sortimentsbreite besteht in der Möglichkeit für diese Produkte höhere Preise am Markt zu erzielen.¹⁸⁹ Begrenzt werden die positiven Effekte der Sortimentsbreite durch einen abnehmenden Grenznutzen, der bei einer Überdehnung der Breite sogar in negativen Effekten enden kann.¹⁹⁰

In wie fern die Sortimentsbreite auch die übrigen Zielgrößen beeinflusst, wurde in der betrachteten Literatur nicht untersucht. Doch auch hier lässt sich vermuten, dass sich die Wirkung auf den Marktanteil auch bei den übrigen Zielgrößen tendenziell wieder findet.

3.4.2 Preis

Ungeachtet der Bedeutung des Preises für die Einführung eines neuen Produktes, finden sich in der wissenschaftlichen Literatur nur sehr wenige Studien, die dieses Marketingelement im Kontext von Neuprodukteinführungen detailliert behandeln.¹⁹¹ Empirisch nachgewiesen ist ein wesentlicher Einfluss des Preises auf das Kaufverhalten der Zielgruppe.¹⁹² Entscheidend hierbei ist eine Preisstellung, die die bisherige

¹⁸⁶ Vgl. DRAGANSKA (2005), S. 17; KEKRE (1990), S. 1223.

¹⁸⁷ Das Bedürfnis des Konsumenten nach Produktvielfalt ist in der Literatur auch unter dem Begriff *variety* bzw. *variety seeking* bekannt. Vgl. hierzu beispielsweise LARSON (2005), S. 101.

¹⁸⁸ Vgl. DRAGANSKA (2005), S. 15; LARSON (2005), S. 101.

¹⁸⁹ Vgl. DRAGANSKA (2005), S. 25; KEKRE (1990), S. 1223.

¹⁹⁰ Vgl. DRANGASKA (2005), S. 17. Angaben zur Bestimmung der optimalen oder kritischen Sortimentsbreite finden sich in der Literatur nicht.

¹⁹¹ Eine Untersuchung des Preises im Rahmen der Promotion findet sich hingegen häufig in der Literatur.

¹⁹² Vgl. HAN (2001), S. 435.

Preishistorie der Kategoriekäufer berücksichtigt. Der beim Konsumenten hieraus gebildete Referenzpreis ist verantwortlich für die Höhen etwaiger Preisschwellen.¹⁹³ Im Bezug auf die relevanten Zielgrößen zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen der relativen Preishöhe und der Versuchskaufrate.¹⁹⁴ Dieser Effekt auf die Versuchskaufrate, so lässt sich implizit argumentieren, setzt sich über die übrigen Zielgrößen fort, da sich ohne eine ausreichend hohe Zahl an Erstkäufen keine höheren Widerkaufsraten ergeben können. Wird durch eine zu hohe Preisstellung kein zufrieden stellendes Absatzniveau erreicht, können auch Marktanteile und Umsätze die gesetzten Ziele nicht erreichen.

3.4.3 Distribution

Die Distribution nimmt für den Erfolg eines Neuproduktes eine zentrale Stellung ein. Ohne die physische Verfügbarkeit des Produktes im Handel ist, insbesondere bei schnell drehenden Konsumgütern mit niedrigem Involvement, ein Kauf kaum möglich.¹⁹⁵ Die positive Wirkung einer hohen Distribution wurde empirisch für den Marktanteil und die Versuchskaufrate nachgewiesen.¹⁹⁶ Auch hier lässt sich entsprechend obiger Argumentation eine ähnlich Wirkung auf Widerkaufsraten und Umsätze vermuten. Eine Aufspaltung der Distribution in Kanäle und Regionen unterbleibt in der Literatur. In wie weit sich eine Beschränkung der Distribution, im Sinne einer gesteigerten Exklusivität, auf die Zielgrößen auswirkt, lässt sich hier nicht ableiten. Der Intuition folgend ließe sich zumindest im Bereich der schnell drehenden Konsumgüter allerdings eher eine negative Wirkung einer beschränkten Distribution vermuten.

3.4.4 Promotion

Die Wirkung von Promotionaktivitäten spaltet sich in zwei Effekte auf. Zum einen wirken sie sich kurzfristig in einer Absatzsteigerung aus, zum anderen können sie beim

¹⁹³ Vgl. HAN (2001), S. 436 und S. 442.

¹⁹⁴ Vgl. STEENKAMP (2003), S. 377.

¹⁹⁵ Vgl. REIBSTEIN (2001), S. 193. Da Kaufentscheidungen bei Produkten mit niedrigem Involvement häufig spontan am Point of Sale getroffen werden, ermöglicht erst die physische Verfügbarkeit eine Berücksichtigung des betroffenen Produktes im Auswahlprozess des Konsumenten.

¹⁹⁶ Vgl. REIBSTEIN (2001), S. 190; STEENKAMP (2003), S. 380.

Konsumenten zu Markenwechseln führen.¹⁹⁷ Beide Effekte wirken sich dabei positiv auf die Abverkäufe und Umsätze des Herstellers aus.¹⁹⁸ Darüber hinaus zeigt sich eine positive Wirkung der Promotion auf die Versuchskaufrate neuer Produkte.¹⁹⁹

Auch wenn die Analyse der Promotionaktivitäten sich zum überwiegenden Teil auf Preisreduktionen bezieht, zeigen sich auch für sog. Nichtpreis-Promotion²⁰⁰ positive Effekte. So werden sie häufig dafür genutzt eine Preisreduktion bekannt zu machen und steigern dadurch ihre Effektivität. Hierbei ist es also wesentlich die Parallelverwendung von Preis- und Nichtpreis-Promotion zu berücksichtigen. Zudem wirken sie auch bei alleiniger Verwendung im begrenzten Maße positiv.²⁰¹

Ein weiterer Interaktionseffekt zeigt sich zwischen der Stärke einer Marke²⁰² und dem Ausmaß der Promotionwirkung. Die Promotion einer starken Marke besitzt dabei eine stärkere Pullkraft, ist also eher dazu geeignet Konsumenten zu einem Kaufakt zu bewegen.²⁰³

Begrenzt werden die Einsatzmöglichkeiten von Promotion durch die Risiken einer zu häufigen Verwendung. Der Konsument lernt bei einem zu intensiven Promotionsinsatz, dass das betroffene Produkt häufig unter Promotionbedingungen verfügbar ist. Dieser Lerneffekt senkt die Wirkung und führt überdies zu einer mangelnden Kaufbereitschaft des Konsumenten unter Nichtpromotion-Bedingungen.²⁰⁴ Hieraus resultiert eine Herabsetzung des beim Konsumenten gebildeten Referenzpreises.²⁰⁵ In der

¹⁹⁷ Vgl. AILAWADI (2006), S. 518; BELL (1999), S. 504; GEDENK (2002), S. 292; SRINIVASAN (2004), S. 627.

¹⁹⁸ Vgl. SRINIVASAN (2004), S. 627. Die Bedeutung der Wirkungsaufspaltung ist aus Herstellersicht weniger relevant. Bedeutend ist sie vor allem wenn die Perspektive des Handels eingenommen wird. Anders als ein Hersteller ist der Handel weniger an den Abverkäufen eines bestimmten Produktes interessiert sondern vielmehr an den Abverkäufen einer Produktkategorie. In so fern ist eine Promotionwirkung auf den Markenwechsel für den Handel von untergeordneter Bedeutung. Vgl. hierzu u.a. AILAWADI (2006).

¹⁹⁹ Vgl. STEENKAMP (2003), S. 377.

²⁰⁰ Zu den Nichtpreis-Promotionmaßnahmen zählen alle Formen der Verkaufsförderung die keine Reduktion des Preises beinhalten - im Rahmen dieses Arbeitspapiers also im Wesentlichen Zweitplatzierungen und Anzeigen.

²⁰¹ Vgl. GEDENK (2002), S. 24.

²⁰² Die Stärke einer Marke wurde in diesem Kontext anhand ihres Marktanteils und den Ausgaben für klassische Werbung gemessen.

²⁰³ Vgl. AILAWADI (2006), S. 524; SRINIVASAN (2004), S. 624.

²⁰⁴ Vgl. AILAWADI (2006), S. 524. Da die Finanzierung einer Promotionaktivität mit einer Verminderung der Margen einhergeht, ist es ein Abverkauf unter normalen Bedingungen aus Anbattersicht vorteilhafter.

²⁰⁵ Vgl. GEDENK (2002), S. 292.

Folge führt dies langfristig zu einer Erosion der Preisschwellen einer Produktkategorie.

3.4.5 Werbung

Trotz der allgemein angenommenen Bedeutung der Werbung für den Produkterfolg und den mit ihr verbundenen immensen Kosten, findet sich in der Literatur kaum eine detaillierte Betrachtung der Wirkungsweise dieses Elements.²⁰⁶ Nachgewiesen wurde eine Zunahme der Abverkäufe und in diesem Zusammenhang eine Steigerung des Marktanteils durch die Möglichkeit über klassische Werbemaßnahmen die Attraktivität eines Produktes zu erhöhen.²⁰⁷ Besonders effizient Arbeit Werbung in Märkten, in denen bereits der Bekanntheitsgrad eines Produktes zu einer Steigerung der Versuchskäufe führt. Diese Konstellation findet sich am ehesten in Märkten mit niedrigem Involvement, da hier Kaufentscheidungen spontaner getroffen werden und nicht das Ergebnis einer aktiven Informationssuche und –verarbeitung durch den Konsumenten sind.²⁰⁸ In diesem Zusammenhang bleibt ein Einfluss der Werbung auf die Widerkaufsrate eines neuen Produktes jedoch unberücksichtigt. Unter Beachtung obiger Darstellung lässt sich hier ein positiver bis neutraler Effekt vermuten. Durch den beständigen Kontakt eines Erstkäufers mit dem Produkt in den Massenmedien, wird er in seiner vorangegangenen Kaufentscheidung bestärkt. Die hiermit gesteigerter Verwendungszufriedenheit schlägt sich in einer zukünftigen Kaufbereitschaft nieder. Auch wenn es nicht zu diesem Prozess kommt, lässt sich kein negativer Einfluss der Werbung vermuten.

3.4.6 Eintrittszeitpunkt

Für den Zeitpunkt des Markteintritts konnte empirisch ein negativer Einfluss auf den Produkterfolg nachgewiesen werden. Hierbei zeigt sich, dass ein später Markteintritt deutliche Einbußen beim erreichbaren Marktanteil mit sich bringt.²⁰⁹ Darüber hinaus werden auch Versuchskauf- und Widerkaufsraten negativ beeinflusst.²¹⁰ Moderiert werden die Effekte des Markteintrittszeitpunkts durch die Marktsättigung. Je gesättig-

²⁰⁶ Eine mögliche Erklärung für diesen Umstand findet sich in den untersuchten Märkten. Ein Großteil der Neuprodukterfolgsfaktorenforschung beschränkt sich auf die Analyse von Industriegütermärkten. In diesen Märkten spielt die klassische Werbung jedoch kaum eine Rolle in der Kommunikation.

²⁰⁷ Vgl. REIBSTEIN (2001), S. 193.

²⁰⁸ Vgl. GUILTINAN (1999), S. 519.

²⁰⁹ Vgl. KALYANARAM (1992), S. 236; KALYANARAM (1995), S. 213; URBAN (1986), S. 654.

²¹⁰ Vgl. KALYANARAM (1992), S. 244; KALYANARAM (1995), S. 217.

ter der Markt ist in den ein neues Produkt eingeführt wird, desto schwächer ist der Einfluss der Rangfolge.²¹¹

Um den sich bei einer Markteröffnung ergebenden Pioniervorteil²¹² nutzen zu können, ist es für den Hersteller zwingend erforderlich ein gut positioniertes Produkt im Markt zu platzieren.²¹³ Gelingt dies dem Pionier, so besteht die einzige Angriffsmöglichkeit für spätere Folger in der Einführung von qualitativ überragenden Produkten, gestützt von aggressiven Promotion- und Werbeaktivitäten.²¹⁴

3.4.7 Zwischenfazit

Aus den bisher in der Literatur erfassten Erkenntnissen zur Wirkung der einzelnen Elemente einer Produkteinführung, konnten eine Reihe von Wirkungstendenzen im Bezug auf die hier relevanten Zielgrößen abgeleitet werden. Für viele der Kombinationen zu denen es keine direkten empirischen Befunde gab, konnte eine vermutete Wirkung hergeleitet werden. Die Ergebnisse aus Abschnitt 3.4 fasst Tabelle 8 nochmals zusammen, wobei vermutete Einflüsse in Klammern gesetzt sind.

Marketingmix-Element		Wirkungsrichtung	Marktanteil		Versuchskauf	Widerkauf	Umsatz
			Wert	Menge			
Produkt	Neue Marke	Negativ	(- / o)	(- / o)	(- / o)	(- / o)	(- / o)
	Bekannte Marke	Positiv	+	+	+	(+)	(+)
	Markentransfer	Positiv	+	+	+	(+)	(+)
	Dachmarke	Positiv	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
	Sortimentsbreite	Positiv	+	+	(+)	(+)	(+)
Preis	Preisstellung	Negativ	(-)	(-)	-	(-)	(-)
Distribution	Generell	Positiv	+	+	+	(+)	(+)
	Kanäle/Formate	Positiv	?	?	?	?	?
	Regionen	Positiv	?	?	?	?	?
Promotion	Mix	Positiv	+	+	+	?	+
Werbung	Mix	Positiv	+	+	+	(+ / o)	+
Eintrittszeitpunkt	Rangfolge	Negativ	-	-	-	-	(-)

Tabelle 8: Wirkungstendenzen der Marketingmixelemente

Quelle: Eigene Darstellung

²¹¹ Vgl. URBAN (1986), S. 655; KALYANARAM (1995), S. 215.

²¹² Unter einem Pionier wird hier ein Hersteller verstanden, der als erster in einen Markt eintritt.

²¹³ Vgl. URBAN (1986), S. 656.

²¹⁴ Vgl. KALYANARAM (1992), S. 246; URBAN (1986), S. 655.

Trotz des Wertes dieser Erkenntnisse bleiben hierbei die Interdependenzen zwischen den Elementen unberücksichtigt. Fragen danach ob beispielsweise der Eintrittszeitpunkt Einfluss auf die Preisstellung nimmt oder in wie weit ein Zusammenhang zwischen Markenwahl und der Wirkung von Promotion besteht bleiben unbeantwortet. Die Aufgabe und der Nutzen zukünftiger quantitativer Analysen der operativen Einführungsausgestaltung auf Basis des hier vorgestellten erweiterten Bezugsrahmens besteht also primär darin, diese Interdependenzen aufzudecken, zu messen und somit das Management einer Neuprodukteinführung zu befähigen, trade-offs zwischen den Elementen effektiv zu nutzen und hierüber den Produkterfolg zu steigern.

3.5 Einfluss der Strategie-Elemente auf den erweiterten Bezugsrahmen

Da die beiden strategischen Optionen Produkt und Markt zum Zeitpunkt der Einführung bereits fixiert sind, bilden sie den Rahmen, innerhalb dessen die operative Ausgestaltung stattfindet. In so fern gehören die strategischen Elemente nicht mehr zum unmittelbaren Entscheidungsraum des Managements einer Produkteinführung. Ihr Einfluss moderiert jedoch die Verfügbarkeit und Wirkung der operativen Optionen.²¹⁵ Das Wissen um diese Einflüsse ist von essentieller Bedeutung, um eine optimale operative Ausgestaltung zu gewährleisten. In der Literatur war es lediglich Hultink, der den strategischen Rahmen in abstrakter Form berücksichtigt. Seine Befunde legen dabei den Schluss nahe, dass mit Erhöhungen der Wettbewerbskonzentration und der Preissensibilität der Nachfrage sowie einem Anstieg der Handelsmacht die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Neuproduktes zurückgeht. Für den Innovationsgrad eines Produktes zeigt er eine umgedrehte Wirkung. Je innovativer ein Produkt ist, desto wahrscheinlicher lässt es sich erfolgreich kommerzialisieren.²¹⁶

Da das einführende Unternehmen insbesondere bei der Marktwahl häufig engen Restriktionen unterworfen ist, bieten diese Erkenntnisse nur einen begrenzten Nutzen. Die Herausforderung für das Markenmanagement besteht darin, unter den gesetzten Rahmenbedingungen eine erfolgreiche Kommerzialisierung zu realisieren. In so fern ist es die Aufgabe künftiger Arbeiten den Einfluss der operativen Ausgestaltung unter

²¹⁵ So begrenzt beispielsweise die Wahl des Marktes die Entscheidungsfreiheit hinsichtlich der verfügbaren Distributionskanäle.

²¹⁶ Siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 2.3.2.

variierenden Rahmenbedingungen zu untersuchen, um auch unter schwierigen Marktbedingungen einen Produkterfolg zu ermöglichen.

4 Zusammenfassung und Ausblick

In dem vorliegenden Arbeitspapier wurde zunächst der derzeitige Entwicklungsstand der beiden zentralen Felder, Produktentwicklung und Markteinführung, der Neuprodukterfolgsvorschung dargestellt. Hierbei zeigten sich deutliche Unterschiede im jeweiligen Entwicklungsstand. Während die wissenschaftlichen Befunde aus Arbeiten zur Neuproduktentwicklung bereits eine Verbreitung und Anwendung in der Praxis erfahren, zeigt die Analyse der Neuprodukteinführung einen deutlich geringeren Reifegrad. Es wurde gezeigt, dass die in diesem Bereich bisher verwandten Untersuchungsmodelle zwar in der Lage sind, generelle Aussagen über kritische Erfolgsgrößen einer Neuprodukteinführung zu treffen, diese jedoch nicht der tatsächlichen Entscheidungssituation im Markenmanagement entsprechen.

Aufbauend auf dem bisherigen Forschungsstand wurde daher ein Bezugsrahmen entwickelt, der es erlaubt die reale Entscheidungssituation einer Neuprodukteinführung zu modellieren und der geeignet ist, auch Interdependenzen zwischen einzelnen Variablen zu erfassen. Im weiteren Verlauf des Forschungsvorhabens soll innerhalb dieses Bezugsrahmens eine umfangreiche Analyse von Neuprodukteinführungen im Bereich der schnell drehenden Konsumgüter erfolgen. Um dabei auch Unterschiede in den strategischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, werden Produkteinführungen aus unterschiedlichen Gütermärkten und verschiedenen Volkswirtschaften in die Analyse aufgenommen. Mit den hier zu gewinnenden Erkenntnissen, wird das Markenmanagement befähigt, die Effektivität und Effizienz einer Neuprodukteinführung zu steigern, diese anhand kritischer Größen zeitnah zu verfolgen und somit maßgeblich das mit ihr verknüpfte Risiko zu mindern.

Literaturverzeichnis

- AILAWADI, K. L., B. A. HARLAM, J. CÉSAR und D. TROUNCE (2006):** *Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics*, in: *Journal of Marketing Research* **43**(4), S. 518-535.
- BELL, D. R., J. CHIANG und V. PADMANABHAN (1999):** *The Decomposition of Promotional Response: An Empirical Generalization*, in: *Marketing Science* **18**(4), S. 504-526.
- DI BENEDETTO, C. A. (1999):** *Identifying the Key Success Factors in New Product Launch*, in: *Journal of Product Innovation Management* **16**(6), S. 530-544.
- BOHLMANN, J. D., P. N. GOLDER und D. MITRA (2002):** *Deconstructing the Pioneer's Advantage: Examining Vintage Effects and Consumer Valuations of Quality and Variety*, in: *Management Science* **48**(9), S. 1175-1195.
- BOULDING, W. und M. CHRISTEN (2003):** *Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order*, in: *Marketing Science* **22**(3), S. 371-392.
- COOK, J. D. und P. A. GEORGIADIS (1997):** *It's Time to Focus in Product Development*, in: *The McKinsey Quarterly* **2**, S. 90-99.
- COOPER, R. G. und E. J. KLEINSCHMIDT (1995):** *New product Performance: Keys to Success, Profitability & Cycle Time Reduction*, in: *Journal of Marketing Management* **11**(4), S. 315-337.
- COOPER, R. G. (2000):** *Winning with New Products*, in: *Ivey Business Journal* **63**(6), S. 54-60.
- COOPER, R. G., S. J. EDGETT und E. J. KLEINSCHMIDT (2004a):** *Benchmarking Best NPD Practices – I*, in: *Research Technology Management* **47**(1), S. 31-46.
- COOPER, R. G., S. J. EDGETT und E. J. KLEINSCHMIDT (2004b):** *Benchmarking Best NPD Practices – II*, in: *Research Technology Management* **47**(3), S. 50-59.
- COOPER, R. G., S. J. EDGETT und E. J. KLEINSCHMIDT (2004b):** *Benchmarking Best NPD Practices – III*, in: *Research Technology Management* **47**(6), S. 43-55.
- DRAGANSKA, M. und D. C. JAIN (2005):** *Product-Line Length as a Competitive Tool*, in: *Journal of Economics and Management Strategy* **14**(1), S. 1-28.
- GARRIDO-RUBIO, A. und Y. POLO-REDONDO (2005):** *Tactical launch decisions: influence on innovation success/failure*, in: *Journal of Product & Brand Management* **14**(1), S. 29-38.
- GEDENK, K. (2002):** *Verkaufsförderung*, 1. Auflage, München, Vahlen.
- GOLDER, P. N. und G. J. TELLIS (1993):** *Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?*, in: *Journal of Marketing Research* **30**(2), S. 158-170.
- GRIFFIN, A. und A. L. PAGE (1993):** *An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure*, in: *Journal of Product Innovation Management* **10**(4), S. 291-308.

- GRIFFIN, A. und A. L. PAGE (1996):** *PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure*, in: Journal of Product Innovation Management **13**(6), S. 478-496.
- GULTINAN, J. P. (1999):** *Launch Strategy, Launch Tactics, and Demand Outcomes*, in: Journal of Product Innovation Management **16**(9), S. 509-529.
- HAN, S., S. GUPTA und D. R. LEHMANN (2001):** *Consumer price sensitivity and price thresholds*, in: Journal of Retailing **77**(4), S. 435-456.
- HENARD, D. H. und D. M. SZYMANSKI (2001):** *Why Some New Products Are More Successful Than Others*, in: Journal of Marketing Research **38**(3), S. 362-375.
- HULTINK, E. J. (1997):** *Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance*, in: Journal of Product Innovation Management **14**(4), S. 243-257.
- HULTINK, E. J., S. J. HART, H. S. J. ROBBEN und A. J. GRIFFIN (1999a):** *New consumer product launch: strategies and performance*, in: Journal of Strategic Marketing **7**(3), S. 153-173.
- HULTINK, E. J. und H. S. J. ROBBEN (1999b):** *Launch Strategy and New Product Performance: An Empirical Examination in the Netherlands*, in: Journal of Product Innovation Management **16**(6), S. 545-556.
- KALYANARAM, G. (1992):** *Dynamic Effects of the order of Entry on Market Share, Trial Penetration, and Repeat Purchases for Frequently Purchased Consumer Goods*, in: Marketing Science **11**(3), S. 235-250.
- KALYANARAM, G. (1995):** *Order of Market Entry: Established empirical Generalizations, Emerging empirical Generalizations, and Future Research*, in: Marketing Science **14**(3), S. 212-221.
- KEKRE, S. und K. SRINIVASAN (1990):** *Broader product Line: A Necessity to Achieve Success?*, in: Management Science **36**(10), S. 1216-1231.
- KOTLER, P. (2001):** *Marketing Management, Millenium Edition*, 10. Auflage, Upper Saddle River, Prentice-Hall.
- LARSON, R. (2005):** *Making Category Management More Practical*, in: Journal of Food Distribution Research **36**(1), S. 101-105.
- MEFFERT, H., C. BURMANN und M. KOERS (2005):** *Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- REIBSTEIN, D. J. (2001):** *Market Share and Distribution: A Generalization, A Speculation, and some Implications*, in: Marketing Science **14**(3), S. 190-202.
- SMITH, D. C. und C. W. PARK (1992):** *The Effects of Brand Extension on Market Share and Advertising Efficiency*, in: Journal of Market Research **29**(3), S. 296-313.

- SONG, X. M. und M. E. PARRY (1997):** *The Determinants of Japanese New Product Successes*, in: *Journal of Marketing Research* **34**(1), S. 64-76.
- SRINIVASAN, S., K. PAUWELS, D. M. HANSSENS und M. G. DEKIMPE (2004):** *Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both?*, in: *Management Science* **50**(5), S. 617-629.
- STEENKAMP, J.-B. E. M. und K. GIELENS (2003):** *Consumer and Market Drivers of Trial Probability of New Consumer Packaged Goods*, in: *Journal of Consumer Research* **30**(3), S. 368-383.
- STEFFENHAGEN, H. (2004):** *Marketing – Eine Einführung*, 5. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer.
- URBAN, G. L., T. CARTER, S. GSAKIN und Z. MUCHA (1986):** *Market Share Rewards to pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications*, in: *Management Science* **32**(6), S. 645-659.
- VON NITZSCH, R. (2006):** *Strategisches Management*, 5. Auflage, Wissenschaftsverlag Mainz, Aachen.
- WALBERT, G. (2006):** *Der Erfolgsfaktor Marke im Private Banking aus Sicht des Markeninhabers*, Dissertation am Swiss Banking Institute, University of Zürich.

Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®)

Die Arbeitspapiere des Lehrstuhls für **innovatives** Markenmanagement (LiM®) erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind auf der Website des Lehrstuhls (<http://www.lim.uni-bremen.de>) frei zugänglich. Bisher sind erschienen:

Jahr 2003:

- Nr. 1 **Christoph Burmann / Lars Blinda / Axel Nitschke (2003)**
Konzeptionelle Grundlagen des identitätsbasierten Markenmanagements

- Nr. 2 **Lars Blinda (2003)**
Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung

- Nr. 3 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management - Modellkonzeption zur wertorientierten Gestaltung des Beziehungsmarketings

- Nr. 4 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2003)**
Customer Equity Management bei kontinuierlichen Dienstleistungen – Eine empirische Anwendung

- Nr. 5 **Nina Dunker (2003)**
Merchandising als Instrument der Markenführung - Ausgestaltungsformen und Wirkungen

- Nr. 6 **Jan-Hendrik Strenzke (2003)**
The role of the origin in international brand management

Jahr 2004

- Nr. 7 **Christoph Burmann / Sabrina Zeplin (2004)**
Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf

- Nr. 8 **Christoph Burmann / Jan Spickschen (2004)**
Die Relevanz der Corporate Brand in der Markenarchitekturgestaltung internationaler Finanzdienstleister

- Nr. 9 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2004)**
Vertikale und horizontale Führung von Marken

- Nr. 10 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2004)**
„Go for Gold“ – Fallstudie zum Olympia-Sponsoring der Bremer Goldschlägerei

- Nr. 11 **Markus Zeller (2004)**
Die Relevanz der Gastronomie für die Markenbildung

- Nr. 12 **Tina Kupka / Lars Blinda / Frank-Michael Trau (2004)**
Wellness Positionierungen im Rahmen einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 13 **Christoph Burmann (Hrsg.) (2004)**
Dokumentation des Tags der Wirtschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität Bremen zum Thema "Bewertung und Bilanzierung von Marken"

Nr. 14 **Christoph Burmann / Mathias Kullmann (2004)**
Strategisches Mehrmarkencontrolling - Modellkonzeption zur integrierten und dynamischen Koordination von Markenportfolios

Jahr 2005:

Nr. 15 **Josef Hattig (2005)**
Festrede zum 50-jährigen Jubiläum des Marketing Clubs Bremen

Nr. 16 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2005)**
Markenidentität und Markenpersönlichkeit – Wachstumschance oder Wachstumsbremse?

Nr. 17 **Christoph Burmann / Katharina Schäfer (2005)**
Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung

Nr. 18 **Christoph Burmann / Stefan Hundacker (2005)**
Customer Equity in kontinuierlichen Dienstleistungen

Nr. 19 **Christoph Burmann / Marc Jost-Benz (2005)**
Brand Equity Management vs. Customer Equity Management? Zur Integration zweier Managementkonzepte

Jahr 2006:

Nr. 20 **Christoph Burmann / Lars Blinda (2006)**
Markenführungs Kompetenzen – Handlungspotenziale einer identitätsbasierten Markenführung

Nr. 21 **Christoph Burmann / Jan-Philipp Weers (2006)**
Markenimagekonfusion: Ein Beitrag zur Erklärung eines neuen Verhaltensphänomens

Nr. 22 **Christoph Burmann / Jochen Heemann (2006)**
Identitätsbasierte Markenführungsbudgetierung

Jahr 2007:

Nr. 23 **Christoph Burmann / Alexander Breusch (2007)**
Integration von Wettbewerbsentscheidungen in einem Customer Equity-Modell

Nr. 24 **Christoph Burmann / Philip Maloney (2007)**
Innengerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken

Nr. 25 **Christoph Burmann / Verena Wenske (2007)**
Stand der Forschung zu Marke-Kunden-Beziehungen

Lehrstuhl für **innovatives** Markenmanagement (LiM[®])

Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Hochschulring 4, 28359 Bremen

Hrsg.: Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, Tel. +49 (0)421 / 218-7554 - Fax +49 (0)421 / 218-8646

E-mail: info-lim@uni-bremen.de

LiM-Arbeitspapiere sind ebenfalls über die Website des LiM[®] unter <http://www.lim.uni-bremen.de> downloadbar.
