

Studiengang
Marketing-Referent/in

Produktpolitik

LESEPROBE

AFW

AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH
... seit 1961 Bad Harzburger Manager-Schule

1	EINFÜHRUNG.....	1-3
1.1	PRODUKT-DEFINITION	1-4
1.2	PRODUKTTYOLOGIE	1-6
1.3	PRODUKTZIELE	1-9
1.4	ZIELE DER PRODUKTPOLITIK	1-12
1.5	PRODUKTPOLITISCHE STRATEGIEN	1-14
	1.5.1 Differenzierungsstrategie.....	1-14
	1.5.2 Nachahmerstrategie.....	1-15
	1.5.3 Produktstrategien	1-23
1.6	ZUSAMMENFASSUNG	1-26
1.7	ÜBUNGSAUFGABEN	1-27
2	PRODUKTPOLITIK IM RAHMEN DES PRODUKTIONS- UND ABSATZPROGRAMMS.....	2-1
2.1	DIMENSIONEN DES PRODUKTPROGRAMMS	2-2
2.2	AUSGEWÄHLTE VERFAHREN ZUR PROGRAMM-ÜBERPRÜFUNG	2-4
	2.2.1 Produkt-Lebenszyklus-Analyse	2-4
	2.2.2 Produktpositionierung	2-10
2.3	STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNGEN DER PROGRAMMPOLITIK	2-12
	2.3.1 Trends zur Sortimentsvielfalt	2-12
	2.3.2 Die Alternative "volles Sortiment" gegenüber "Teilsortiment"	2-13
	2.3.3 Die Portfolioanalyse	2-18
2.4	ZUSAMMENFASSUNG	2-25
2.5	ÜBUNGSAUFGABE	2-27
3	PRODUKTINNOVATION.....	3-1
3.1	NOTWENDIGKEIT UND PROBLEME DER NEUPRODUKTENTWICKLUNG	3-1
3.2	PRODUKTINNOVATION ALS MEHRSTUFIGER PLANUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSPROZESS	3-3
	3.2.1 Ideenfindung und Ideenbewertung	3-5
	3.2.2 Konzeptentwicklung	3-11
	3.2.3 Wirtschaftlichkeitsanalyse	3-12
	3.2.4 Produktentwicklung	3-13
	3.2.5 Markteinführung	3-20
3.3	ZUSAMMENFASSUNG	3-22
3.4	ÜBUNGSAUFGABE	3-24
4	MARKENPOLITIK.....	4-1
4.1	GRUNDLEGENDE ASPEKTE DER MARKENPOLITIK	4-1
4.2	DIE CHARAKTERISTIK ECHTER MARKENARTIKEL	4-4
4.3	MARKENARTEN	4-5
4.4	DACHMARKENSTRATEGIEN	4-8
4.5	SERVICEPOLITIK	4-9
	4.5.1 Definition der Serviceleistung.....	4-9
	4.5.2 Lieferleistungspolitik	4-10
	4.5.3 Garantieleistungspolitik.....	4-11
	4.5.4 Kundendienstpolitik	4-11
	4.5.5 Value added Services	4-12

4.6	SORTIMENTSPOLITIK DES HANDELS	4-12
4.6.1	<i>Grundsätze der Sortimentsplanung</i>	4-12
4.6.2	<i>Sortimentsgliederung nach Markenarten im Lebensmitteleinzelhandel (LEH)</i>	4-15
4.6.3	<i>Allgemeine Grundsätze der Sortimentspolitik im Handel</i>	4-17
4.7	ZUSAMMENFASSUNG	4-19
4.8	ÜBUNGSAUFGABE	4-20
5	GLOSSAR	5-1
6	WIEDERHOLUNGSFRAGEN	6-1
7	LÖSUNGEN ZU DEN ÜBUNGSAUFGABEN	7-1
8	STUDIENAUFGABE	8-1
9	LITERATURVERZEICHNIS	9-5

1 Einführung

In der Einführung zur Produktpolitik lernen Sie die grundlegenden Aspekte dieses Marketinginstrumentes kennen. Sie werden mit der Auffassung von einem Produkt aus absatzwirtschaftlicher Sicht vertraut gemacht, erhalten eine Vorstellung von den Dimensionen des Produktbegriffs sowie den unterschiedlichen Produktzielen und bekommen einen Überblick über die verschiedenen produktpolitischen Zielsetzungen. Nach dem Studium dieses Kapitels sollen Sie das Wesen der Produktpolitik verinnerlicht haben und sich im Bereich produktbezogener Begriffe sicher bewegen können. Sie sollen in der Lage sein, in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation selbstständig produktpolitische Ziele zu formulieren und Zielkonflikte zu identifizieren und zu bewältigen.

Die Märkte in Europa, den USA und Ostasien sind durch einen immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck und eine ständige Veränderung der Umweltbedingungen gekennzeichnet. Unternehmen, die danach streben, ihre Machtposition zu halten oder auszubauen, sind somit gezwungen, sich diesen Umweltveränderungen laufend anzupassen bzw. aktiv gestaltend in die Umwelt einzugreifen.

Der zentrale Aktionsparameter einer Unternehmung ist die Gesamtheit der Produkte, mit der sie am Markt auftritt. Das Mittel zur Gestaltung dieses Parameters ist die Produktpolitik.

Die Produktpolitik umfasst alle Aktivitäten eines Unternehmens, die auf die Gestaltung einzelner Produkte oder des gesamten Absatzprogramms gerichtet sind. So existiert nicht die (eine) Produktpolitik eines Unternehmens, sondern unter Umständen Produktstrategien, die bis in einzelne Geschäftsbereiche, ja mitunter bis zu einem einzelnen Produkt herunter gebrochen werden können. Gerade in großen Unternehmen, die in vielen Geschäftsbereichen mit unterschiedlichen Produkten tätig sind, werden oftmals viele verschiedene Produktstrategien notwendig, um erfolgreich am Markt existieren zu können.

Aus der Sichtweise des Marketings ist die Produktpolitik nicht als technische, sondern als marktbezogene Aufgabe zu verstehen. Die Basis jeder marktorientierten unternehmerischen Entscheidung bildet das Produkt. Seine Eigenschaften sind maßgeblich für die Ausformulierung und den Einsatz der anderen absatzpolitischen Instrumente.

1.1 Produkt-Definition

Das Produkt ist das Herz des Marketing. Beim Begriff **Produkt** denkt man oft zunächst nur an Güter wie Schokolade, Waschmittel oder Tiefkühlpizza. Oft werden solche Produkte mit ihren physikalischen und chemischen Eigenschaften (z. B. "Erdinger Alkoholfrei" oder "Prinzenrolle mit 30 % weniger Zucker") oder der äußeren Form beschrieben (z. B. Müller Milch: "Der Joghurt mit der Ecke"). Doch nicht nur fassbare, gegenständliche Dinge sind Produkte im Sinne der Produktpolitik, auch eine Dienstleistung wie die Beratung beim Anwalt oder eine Massage, eine Location wie der Nürburgring oder der Petersdom, eine Institution wie der WWF oder das Rote Kreuz oder eine Person wie die Sängerin Madonna oder Michael Ballack kann ein Produkt sein.

KOTLER versteht unter einem Produkt „jedes Objekt, das auf einem Markt zur Beachtung oder Wahl, zum Kauf, zur Benutzung oder zum Verbrauch oder Verzehr angeboten wird und geeignet ist, damit Wünsche oder Bedürfnisse zu befriedigen.“. Ähnlich sieht auch MEFFERT in Anlehnung an diesen generischen Produktbegriff „unter einem Produkt ein Bündel technisch-funktionaler Eigenschaften..., das dem Nachfrager einen Nutzen stiftet“.

Jedes Produkt besteht zunächst einmal aus einem **Grundnutzen** und einem **Zusatznutzen**. Der Grundnutzen eines Produktes kommt natürlich aus der Produktfunktion selbst (ein Waschmittel macht sauber, eine Kamera macht Bilder). Meist genügt dieser Grundnutzen aber nicht mehr als alleiniger Kaufanreiz. Daher werden dem Produkt über den Grundnutzen hinausgehende, weitere Nutzen zur Bedürfnisbefriedigung an die Seite gestellt, um das Produkt vom Wettbewerb zu differenzieren und einen erhöhten Kaufanreiz zu bieten. KOTLER/BLIEMEL sprechen von den fünf Konzeptionsebenen:

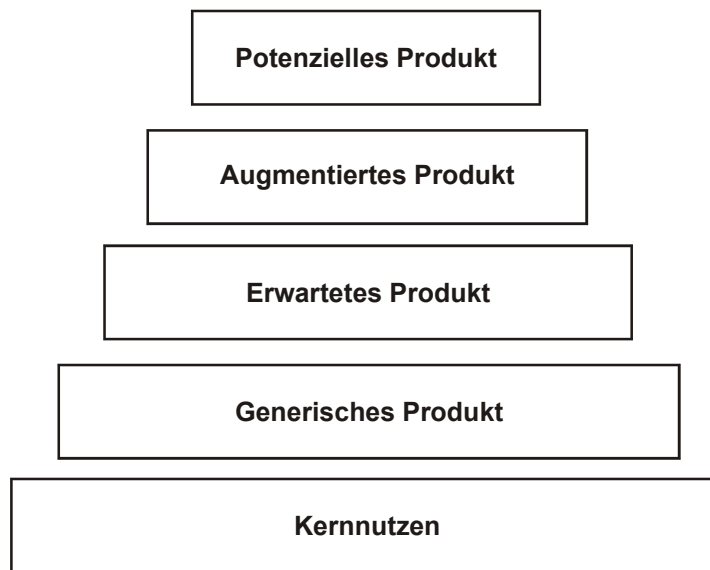


Abbildung 1: Die Dimensionen des Produktbegriffs nach KOTLER/BLIEMEL

In aufsteigender Abfolge bietet jede Ebene dem Kunden einen weiteren Nutzen, so dass die Wertsteigerung über die fünf Ebenen sichtbar wird.

1. Kernnutzen

Beim Kernprodukt handelt es sich um die fundamentalste Produkt-Dimension. Es bezieht sich lediglich auf den Kernnutzen, d. h. auf die Produktleistung, die die grundlegende Nutzenerwartung der Konsumenten befriedigt.

Im Falle eines Mineralwassers ist die grundlegende Nutzenerwartung des Käufers "Durst löschen".

2. Generisches Produkt

In dieser Grundversion wird der Kernnutzen des Produktes umgesetzt.

Im Beispiel des Mineralwassers ist dies "Erfrischung".

3. Erwartetes Produkt

Um sich im Zeitalter austauschbarer Produkte zu profilieren, wird mit einem Produkt über seinen Grundnutzen hinaus noch ein Zusatznutzen angeboten. Dieser kann beispielsweise durch eine bestimmte Marke, besondere Eigenschaften des Produkts, ein spezielles Design, eine aufwendige Verpackung oder eine gewisse Produktqualität vermittelt werden. Der substantielle Produktbegriff beschränkt sich dabei allerdings auf das abgrenzbare, physische Kaufobjekt.

Ein Mineralwasser kann als substanzielles Produkt neben seinem Grundnutzen den Zusatznutzen "gesunde Ernährung" anbieten, z. B. durch einen erhöhten Anteil an Mineralien und Spurenelementen.

4. Augmentiertes Produkt

Das erweiterte Produkt enthält außer den "anfassbaren" Merkmalen des physischen Produkts zusätzlich auch alle Kundendienstleistungen, die mit dem Produkt verbunden sind, wie z. B. Anlieferung, Installation, die Wahrnehmung von Serviceaufgaben oder Garantieleistungen. Hierbei werden die normalen Erwartungen des Kunden deutlich übertroffen. Augmentierte Produkte bringen in aller Regel aber auch zusätzlichen Aufwand an Zeit und Geld mit sich. Außerdem besteht die Gefahr, dass sich der augmentierte Nutzen aus Verbrauchersicht bald zum erwarteten Nutzen wandelt.

Als augmentiertes Produkt kann ein Mineralwasser die Garantie des Herstellers enthalten, dass er sein Produkt gegen Erstattung des Kaufpreises zurücknimmt, wenn es den geschmacklichen Vorstellungen des Käufers nicht entspricht.

5. Potenzielles Produkt

Das potenzielle Produkt ist das Produkt mit all den Zusatznutzen und Gestaltungsmöglichkeiten, mit denen es zukünftig ausgestaltet werden könnte, ist also ein Vorgriff auf eine mögliche Zukunft.

Durch einen gehobenen Preis, Exklusivität, kommunizierende Werbung sowie eine entsprechende Markierung könnte ein Mineralwasser einen Verbraucher in den Status eines sehr anspruchsvollen Genießers erheben.

1.2 Produkttypologie

In der Literatur finden sich unterschiedliche Modelle zur Klassifizierung von Produkten und Gütern. KOTLER/BLIEMEL unterscheiden in Anlehnung an die Definition der American Marketing Association zwei Produkttypologien:

Die Typologie nach Dauerhaftigkeit und materieller Beschaffenheit

und

die Typologie nach Kaufgewohnheit.

Die Typologie nach Dauerhaftigkeit und materieller Beschaffenheit differenziert nach

- **Gebrauchsgüter** (langlebige Wirtschaftsgüter),
- **Verbrauchsgüter** (kurzlebige Wirtschaftsgüter) und
- **Dienstleistungen**.

Gebrauchsgüter werden meist mehrfach über einen längeren Zeitraum genutzt wie z. B. ein Fahrrad, eine Waschmaschine oder Werkzeug. Ihr Einkauf erfolgt in der Regel in größeren Zeitabständen.

Verbrauchsgüter sind Güter des täglichen Bedarfs. Diese Grundnutzenprodukte werden entweder nur einmal genutzt wie z. B. Nahrungsmittel oder sind spätestens innerhalb eines Jahres verbraucht wie Haushaltsputzmittel oder Arzneien.

Dienstleistungen sind immaterieller und individueller Natur. Sie sind nicht lager- oder transportfähig und nicht vorproduzierbar wie z. B. ein Haarschnitt oder eine Beratung beim Rechtsanwalt.

Die Typologie nach Kaufgewohnheiten differenziert folgende Produktkategorien:

- **Güter des mühelosen Kaufes** (Convenience Goods). Das sind meist vergleichsweise niedrigpreisige Lebensmittel wie Mehl, Milch oder Kaugummi, oder Produkte wie Papiertaschentücher oder Reinigungsmittel, für die sich der Verbraucher kaum Zeit nimmt und die er bei Bedarf sofort kauft. Diese Produkte lassen sich meist problemlos substituieren, da sie oft in ihrer Qualität vergleichbar sind. Diese Güter haben eine hohe Abverkaufsgeschwindigkeit (Schneldreher) und werden auch fast moving consumer goods (fmcg) genannt.

Innerhalb dieser Gruppe gibt es eine weitere Unterteilung nach:

- **Güter des Regelkaufes** (immer wiederkehrender Kauf, z. B. eine bestimmte Zigarettenmarke oder eine bestimmte Margarine)
- **Güter des Spontankaufes** (vor allem im Kassensbereich zu finden wie Süßigkeiten und Knabberereien [Quengelware])
- **Güter des Dringlichkeitskaufes** (Witterungsbedingte Produkte, z. B. Schneeketten oder Türschlossenteiser beim Wintereinbruch).
- **Güter des Such- und Vergleichkaufes** (Shopping Goods). Hier handelt es sich um eher höherpreisige Güter, über die man sich vor dem Kauf gut informiert und dabei intensiv verglichen hat, z. B. Flachbildfernseher, PCs oder Autos.
- **Güter des Spezialkaufes** (Special Goods). Gemeint sind hier vor allem stark differenzierende, hochpreisige und meist vom Fachhandel vertriebene Luxusgüter mit "sozialem Mehrwert", die mit einem hohen Grad an

Markentreue verbunden sind wie z. B. Schuhe von Manolo Blahnik, Uhren von Vacheron Constantin oder Produkte von Louis Vuitton, die nur über ca. 300 eigene Shops weltweit vertrieben werden. Aber auch Antiquitäten oder Produkte, die für das Betreiben eines ausgefallenen Hobbys notwendig sind, gehören hierzu.

- **Güter des fremdinitiierten Kaufes** (Unsought Goods) sind Güter, die nur mäßig nachgefragt werden und mit denen man sich eigentlich gar nicht beschäftigen will wie z. B. Versicherungs- oder Bestattungsverträge.

Andere Autoren unterscheiden zwischen Konsum- und Investitionsgütern. Dabei folgen die Konsumgüter den gleichen Regeln wie bei den gerade beschriebenen Convenience, Shopping, Special und Unsought Goods.

Der Unterschied zwischen Konsum- und Investitionsgütern liegt in der Person des Verwenders. Konsumgüter werden vorwiegend von Privatpersonen gekauft, Investitionsgüter normalerweise von Unternehmen, welche die gekauften Produkte für den Produktionsprozess einsetzen. Hier unterscheidet man

- Eingangsgüter, Rohmaterial oder Zulieferteile. Diese gehen meist in das Produkt ein wie z. B. gekauftes Fleisch in einem Fertiggericht oder die Reifen, die unverändert am Auto montiert werden.
- Anlagegüter wie (langlebige) Gebäude und Produktionsanlagen oder (kurzlebigere) Güter wie Einrichtungen, Hard- und Software und Büroausstattung.
- Investive Dienstleistungen, z. B. für die Erhaltung des Produktionsstatus.

Aus Marketing-Sicht ist es sinnvoll, ein Erzeugnis nicht nur als materielle, sondern auch als absatzwirtschaftliche Leistung zu betrachten. Das bedeutet ein Produkt nach der Eignung zu beurteilen, welche die Nutzererwartungen der Nachfrager befriedigt.

Ein Kunde besucht ein griechisches Restaurant und trinkt zu den Speisen einen Rotwein der Sorte Nausa. Dass dieser Wein, alleine und für sich betrachtet, nur ein ziemlich gewöhnlicher Tafelwein ist, ist in der Verzehrsituation "beim Griechen" nicht von Belang. Die Atmosphäre stimmt, griechische Musik spielt, man wird mit einem Ouzo begrüßt und eine freundliche Griechin serviert die Mahlzeit. Man fühlt sich ein wenig wie im Urlaub. Die isolierte Produktbetrachtung des Weines tritt in den Hintergrund.

Die Grundlage einer erfolgreichen Produktpolitik bilden aus diesem Grund nicht allein die objektiven Produkteigenschaften, sondern die subjektive Wahrnehmung des Produkts aus Sicht der Konsumenten.

1.3 Produktziele

Da das Produkt in vielen Marketingentscheidungen den Entscheidungsmittelpunkt darstellt, soll im Folgenden näher auf die unterschiedlichen Produktziele als wichtige Kriterien der Produktpolitik eines Unternehmens, eines Unternehmensbereiches oder auch nur eines einzelnen Produktbereiches eingegangen werden. Nach Wahl eines Produktziels sind daran Auswirkungen auf andere Instrumentalbereiche geknüpft. Da viele Unternehmen heute in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig sind, müssen Produktziele wie auch Ziele von Produktstrategien (siehe Kapitel 1.4) auf diese einzelnen Geschäftsfelder des Unternehmens herunter gebrochen werden.

Nach KOPPELMANN lässt sich folgende Einordnung von Produktzielen vornehmen:

1. Billige Massenprodukte

Sie werden oft auch als "preiswerte Produkte aus kostengünstiger Großserie" umschrieben und finden sich beim Import aus Entwicklungsländern. Es handelt sich zumeist um längst bekannte Problemlösungen mit einem entsprechend geringen Neuigkeitsgrad. Produkte dieser Zielart finden sich häufig bei wenig erklärungsbedürftigen, unkomplizierten Produktbereichen wie beispielsweise Strümpfen, Werkzeugen, Feuerzeugen usw. Problematisch allerdings wird dieses Produktziel, wenn mit Importen aus Ländern mit anderer Kostenstruktur und aggressiver Preispolitik gerechnet werden muss.

2. Exklusive Produkte

Exklusive Produkte sind im Verhältnis zu anderen Produkten der gleichen Art höherpreisig. Mit exklusiven Produkten werden zumeist hohe Ansprüche befriedigt, während Sachansprüche dahinter zurücktreten. Meist führen international bekannte Marken exklusive Produkte. Genannt seien hier beispielhaft der Maybach, Uhren von Lange & Söhne oder Taschen von Louis Vuitton. Typisch für die Produkte dieses Produktziels sind teure Materialien und eine hochwertige Verarbeitung sowie relativ kleine Produktionsmengen.

3. Intelligente Produkte

Dieses Produktziel setzt immer einen hohen technischen Entwicklungsstand voraus, und das Bestreben des herstellenden Unternehmens sollte es sein, diesen auch zu erhalten. Beispielhaft seien hier das Leitz-Trinovid-Fernglas (8x20) sowie die Uhr Atmos 3000 der Fa. Jaeger-LeCoultre genannt. Die Unternehmen, die Produkte dieser Art herstellen, verfügen zumeist über eigene Produktionsanlagen und einen Stamm an hoch qualifizierten Mitarbeitern in der Entwicklungsabteilung, die sich als Perfektionisten auf der Suche nach Problemlösungen verstehen.

4. Spezialitätenprodukte

Mit diesem Produktziel wird verfolgt, das Produkt durch technisch-funktionale Sonderleistungen erfolgreich in den Markt zu bringen. Diese Produkte sind im Konkurrenzfeld stärker differenziert. Der technische Standard der produzierenden Unternehmen rangiert hier eindeutig vor dem Preis. Gewinne werden in diesem Bereich im Vergleich zum Volumengeschäft mit deutlich höheren Spannen (Umsatzrenditen), dafür aber mit geringeren Absatzmengen erzielt.

5. Solide Produkte

Bei den soliden Produkten liegt der Fokus eindeutig auf Langlebigkeit und erprobte Funktionalität. Diese Produkte wenden sich eher an konservative Verbraucher als an Neophile. Dieses Produktziel eignet sich für größere Unternehmen, die sich bereits einen Namen für gute Qualität am Markt gemacht haben und entsprechend große Produktionserfahrung erwerben konnten.

6. Gängige Produkte

Es handelt sich hierbei um biedere und eher übliche Produkte. Unternehmen, die mit ihren Produkten dieses Ziel verfolgen, imitieren mit diesen mehr, als dass sie initiieren. Bei Sachleistungen wird gerade das Standardniveau erreicht, bei den "Anmutungsleistungen" wird sich den jeweiligen Geschmacksgegebenheiten angeschlossen, indem man "gut gehende" Trends kopiert. Es handelt sich hierbei meist um Imitationen erfolgreicher, exklusiver Produkte. Häufig wird dieses Ziel von kleineren Betrieben verfolgt.

7. Pionierprodukte

Von bisherigen Gestaltungslösungen abweichend Produkte zu entwickeln, heißt Pionierprodukte zu schaffen. Das neue Gestalten von Produkten kann sich dabei auf bekannte Anspruchskomplexe ebenso erstrecken wie auf neue. Der Unterschied zu intelligenten Produkten liegt bei einem sachleistungsbezogenen Pionierprodukt darin, dass hier nicht das Perfekte oder der technische Pfiff, sondern das ungewöhnlich Neue betont wird. So kann man auf Grund dieser Merkmale beispielsweise die Produkte der Firma Ferrero oder auch die des Unterhaltungselektronikherstellers Sony als Pionierprodukte bezeichnen. Das Floprisiko des Unternehmens, das für sein Produkt häufig erst einmal einen Markt schaffen muss, ist relativ groß. Dieses Ziel setzt also höhere Risikobereitschaft voraus. Hinzutreten muss ein erhöhtes Maß an Motivation und Mut.

8. Me-too-Produkte

Dieses Produktziel findet man häufig. Wenn ein Produkt erfolgreich ist, springen andere Unternehmen auf den fahrenden Zug. Der Produzent von Me-too-Produkte spart die Markterschließungskosten und das Risiko

einer Fehleinführung. Daher können Me-too-Anbieter meist wesentlich unterhalb des Preisniveaus der Pioniere angesiedelt werden.

Beispiele von Me-too-Produkten

Der Innovationserfolg des alkoholfreien Erfrischungsgetränkes "Bio-nade" rief eine ganze Reihe von Nachahmern auf den Plan, die mit einem in Herstellung und Ausstattung ähnlichen Produkt am Erfolg des Originals partizipieren wollen: "Maltonade" von PLUS, "Sinconade" von Sinalco, "Bios" von der Stralsunder Brauerei, "Biogluxe" vom Neumarkter Lammsbräu, "BiO Erfrischungsgetränk" von der Feldschlösschen Brauerei, "Bioness" von Lidl und auch der weltgrößte Braukonzern, Inbev, will ein Bioerfrischungsgetränk auf den Markt zu bringen.

Dutzende Marken von Energiegetränken schmecken so ähnlich wie das Original "Red Bull". Sie kommen alle in einer poppig bunten Dose daher und heißen "Sitting Bull" (Aldi-Marke), "XTC", "Cold Fire", usw.

Die umsatzstärksten Me-too-Produkte kommen wohl dadurch zu Stande, dass die Händler sie als eigene Kampfmarken gegen die Herstellermarken in ihre Regale nehmen. "Salto Pizza" von Rewe ist eine Me-too-Marke gegen "Dr. Oetker Ristorante". "Salto Rahmspinat" ist eine Me-too-Marke gegen "Iglo Rahmspinat". Die Marken "Tandil" und "Spee" sind Me-too-Produkte von Aldi im Vergleich zu den Herstellermarken "Persil", "Omo" oder "Ariel".

9. Designorientierte Produkte

Konzentriert sich ein Unternehmen auf die Strategie, seine Produkte eher auf der Emotionsebene zu profilieren, so bietet ein außergewöhnliches Design hierzu eine gute Möglichkeit. Nach KOPPELMANN ist jedoch der bisher benutzte Designbegriff nicht sonderlich trennscharf. Sowohl in der Designtheorie als auch in der Praxis fehlen klare Definitionen oder zumindest Aufgabenbeschreibungen, für die sich ein allgemeiner Grundkonsens herausgebildet hätte. Design wird umschrieben als „*planvolle Gestaltung mit starkem ästhetischen Bezug und deutlicher Wahrnehmungsorientierung von seriellen Artefakten*“. Design kann sich dabei auf

- Körperhaftes (Industrial Design),
- Flächiges (Grafik-Design) sowie
- das gesamte Unternehmen Umfassende (Corporate Design)

erstrecken.

Die Audio- und Videosysteme von Bang & Olufsen oder Loewe gelten zu Recht als sehr designorientiert.

1.4 Ziele der Produktpolitik

Das grundlegende Ziel der Produktpolitik besteht darin, bei vorgegebenen Kosten ein optimales Absatzprogramm bereitzustellen, das im Sinne der Unternehmens- und der Marketingziele ist.

Das bedeutet, dass alle Zielsetzungen der Produktpolitik unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit formuliert werden müssen.

Das Absatzprogramm kann in Bezug auf die Konsumenten, die Konkurrenten und die eingeschalteten Absatzmittler optimal sein. Somit können die produktpolitischen Ziele einer Unternehmung in Anlehnung an HANSEN in:

- konsumentengerichtete Ziele,
- konkurrenzgerichtete Ziele und
- absatzmittlergerichtete Ziele

unterteilt werden (HANSEN, 2001).

1. Konsumentengerichtete Ziele

Die konsumentengerichteten Ziele lassen sich in die Bedarfsanpassung und die Bedarfsveränderung mit Hilfe von Produkten unterscheiden.

- Bei der **Bedarfsanpassung** werden das Absatzprogramm und die Produkte derart gestaltet, dass sie dem herrschenden Bedarf gerecht werden. Dabei entstehen i. d. R. Leistungen, die wenig innovativ sind und das vorhandene Angebot lediglich ergänzen.

Beispiel: Biermischgetränke, zu Anfang nur von der Karlsberg Brauerei mit dem Produkt Mixery produziert, mauserten sich in einem rückläufigen Gesamtumfeld relativ schnell zum Umsatzbringer. Heute gibt es fast keine große Brauerei mehr, die nicht ein ganz besonderes Biermischgetränk oder ein spezielles flavored beer anbietet.

- Die **Bedarfsveränderung** zielt darauf ab, von den bestehenden Nutzenerwartungen der Konsumenten abzuweichen und mittels der *Bedarfsweckung* oder *Bedarfslenkung* einen Nachfragezuwachs zu erreichen. Das Ziel der Bedarfsveränderung ist vielfach mit der Gestaltung innovativer Produkte verbunden.

Die Nutzenerwartungen der Hörer von Schallplattenaufnahmen waren bis vor wenigen Jahren auf die Wiedergabeleistungen der herkömmlichen Kunststoff-Schallplatten und der entsprechenden Plattenspieler beschränkt. Die Entwicklung der Compact Disk (CD) führte zur Veränderung der Nutzenvorstellungen der Konsumenten bezüglich einer guten Tonwiedergabe und weckte den Bedarf nach CDs und CD-Playern.

2. Konkurrenzgerichtete Ziele

Im Hinblick auf die Orientierung an den Wettbewerbern können die produktpolitischen Zielsetzungen auf eine Abhebung, eine Imitation oder eine Kooperation ausgerichtet sein.

- Das Ziel der **Abhebung** ist darauf gerichtet, sich mit dem eigenen Absatzprogramm bzw. den eigenen Produkten vom Angebot der Mitbewerber abzugrenzen. Die Abhebung von der Konkurrenz kann durch neue Produkte oder durch Veränderung bestimmter Produkteigenschaften – z. B. in geschmacklicher oder gebrauchstechnischer Hinsicht – erreicht werden.

Die Krombacher Brauerei aus Kreuztal-Krombach ist im Besitz der Lizenzrechte der Schweppes International Limited für den Vertrieb der Marke Schweppes in Deutschland. Von den meist süßen Limonaden anderer Hersteller heben sich die Schweppes-Produkte dadurch ab, dass sie ausschließlich in bitteren Geschmacksrichtungen angeboten werden.

- Die **Imitation** ist dadurch charakterisiert, dass die eigenen Erzeugnisse mit den gleichen Nutzenversprechungen ausgestattet werden wie die Konkurrenzprodukte, um am Erfolg dieser Produkte zu partizipieren.

Die Imitation als produktpolitisches Ziel verfolgen insbesondere "kleine" Hersteller, die, anstatt eine kostenintensive und risikoreiche eigene Forschung und Entwicklung zu betreiben, lieber erfolgreiche Produkte anderer Unternehmen nachahmen und diese dann meist zu einem niedrigeren Preis anbieten.

- Die **Kooperation** ist darauf gerichtet, mit anderen Herstellern in bestimmten Bereichen der Produktentwicklung zusammenzuarbeiten. Als produktpolitisches Ziel ist die Kooperation immer dann von Bedeutung, wenn die Entwicklung eines neuen Produkts und dessen Durchsetzung am Markt für einen einzelnen Anbieter zu aufwendig bzw. zu kostspielig ist.

Bei der Entwicklung des Schoko-Eisriegels "Milka Lila Pause" kooperierte Jacobs Suchard mit der Schöller Lebensmittel GmbH & Co. KG, um deren Know-how bei der Herstellung von Speiseeis sowie deren Vertriebssystem nutzen zu können.

3. Absatzmittlergerichtete Ziele

Sofern ein Herstellerunternehmen seine Produkte unter Einschaltung von Absatzmittlern auf dem Markt anbietet, ist es darauf angewiesen, dass die Händler die Erzeugnisse auch in ihr Sortiment aufnehmen. Das Überangebot an Produkten und die enorme Sortenvielfalt auf der einen Seite sowie das knappe Angebot an Regalflächen und die wachsende Marktmacht des Handels auf der anderen Seite erfordern viel-

fach eine Anpassung des Absatzprogramms und der Produkte an die Anforderungen des Handels.

Zahncreme-Tuben werden oft zusätzlich noch mit einer Pappschachtel versehen, um ihre Stapelfähigkeit in den Regalen der Handelsbetriebe zu verbessern, obwohl die Konsumenten im Zuge eines steigenden Umweltbewusstseins an einer weiteren Verpackung vielfach gar nicht interessiert sind.

MEFFERT sieht die Ziele der Produktpolitik mehr auf den Konsumenten ausgerichtet, Seine zentrale Zielsetzung der Produktpolitik ist „die Ausrichtung des Angebotsprogramms an den Bedürfnissen der Nachfrager, um dadurch einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu generieren“. Das bedeutet, dass alle Produkte hinsichtlich Qualität, Funktion Design und symbolischen Nutzen auf den potenziellen Kunden und seinen Ansprüchen ausgerichtet werden müssen, um eine „kaufverhaltensrelevante Präferenz bei den Nachfragern“ zu erzeugen.

1.5 Produktpolitische Strategien

Das grundlegende Ziel der Produktpolitik ist es, zum Absatzerfolg beizutragen. Zusammen mit der Preispolitik liefert die Produktpolitik die wichtigsten Voraussetzungen für den Markterfolg. Die Ziele der Produktpolitik haben sich dabei den allgemeinen strategischen Zielen eines Unternehmens unterzuordnen.

Grundsätzlich lassen sich zunächst zwei zentrale Strategien der Produktpolitik unterscheiden.

1.5.1 Differenzierungsstrategie

Jedes Unternehmen strebt im Vergleich zur Konkurrenz einzigartige Produkteigenschaften an, um dauerhaft am Markt bestehen zu können. So herrscht in vielen Märkten ein laufender Innovationswettbewerb.

Für die Produktpolitik bedeutet dies, dass der Erfolg eines Unternehmens sehr stark von der Fähigkeit der Entwicklungsabteilungen abhängt. Kann man Innovationen schnell und kostengünstig in ausgereifte Produkte umzusetzen?

Möglicherweise sind die Entwicklungsabteilungen von Mercedes oder Audi dauerhaft besser in der Lage, Innovationen in ausgereifte PKW-Lösungen zu übersetzen als der Hersteller Ford. Bestätigt hat dies das Center of Automotive der Fachhochschule der Wirtschaft Bergisch Gladbach, welches die Innovationsprofile der 18 globalen Automobil-

konzerne mit über 1.500 fahrzeugtechnische Neuerungen (darunter über 450 Innovationen) untersucht und VW/Audi zum innovativsten Hersteller 2007 kürte.

Wie gut funktioniert das Marketing eines Unternehmens? Denn das Marketing kann eine wichtige Rolle spielen, um künftige Bedürfnisse der Kunden zutreffend vorherzusagen.

So hatte VW den Trend zu Kompaktvans lange Zeit verschlafen, während z. B. Citroen mit dem Xsara Picasso, Fiat mit dem Multipla, Mazda mit dem M 5, Opel mit dem Zafira, Renault mit dem Scénic und Toyota mit dem Corolla Verso diesen Markt unter sich aufteilten. Mit dem Touran trat dann auch VW 2003 in diesen Markt ein und war damit so erfolgreich, dass nur mit Sonderschichten die hohe Nachfrage nach den Touran bedient werden konnte.

1.5.2 Nachahmerstrategie

Ein Unternehmen ahmt die Produkteigenschaften der Konkurrenz nach. Bei dieser Strategie orientiert sich der Hersteller bewusst an dem Vorbild eines Konkurrenten und "baut" Lösungen nach, die im Markt bereits vorhanden sind.

Die Entwicklungsabteilungen sind oft im Vergleich zu Konkurrenten ausgedünnt. Man greift bei der Produktentwicklung oftmals auf externe Dienstleister zurück.

Beide besprochenen Strategien der Produktpolitik kann man in der Praxis des Wettbewerbs entweder als konstantes Grundmuster antreffen. Dann verfolgen Unternehmen die Differenzierungsstrategie und die Nachahmerstrategie auf Dauer.

In vielen Märkten aber wechseln die Wettbewerber zwischen den beiden Formen der Produktstrategie. Dann ist zuweilen ein bestimmtes Unternehmen A Differenzierungsführer, der versucht, sich einen Vorsprung zu erarbeiten. Und Unternehmen B versucht, durch Nachahmerstrategie den Vorsprung von Unternehmen A wieder einzuebnen.

Bierbrauer Gerd Borges ist Inhaber der Sailer Bräu im Allgäu. Seit über 25 Jahren bringt Borges innovative Biersorten auf den Markt. So lässt er das Bier bei unter Null Grad Celsius reifen und versetzt es in Schwingungen, damit sich das Kohlendioxid besser mit dem Bier verbindet. Oder er senkt glühende Steine in die Sudpfannen, um den Geschmack des Bieres zu verändern.

Im anderen Extrem lassen sich viele Unternehmen benennen, die im Grunde ausschließlich bestehende Lösungen der Konkurrenz nachbau-

en. Diese Hersteller verfolgen damit eine beständige Nachahmerstrategie. Sie verkaufen ihre Produkte meist billiger als die Konkurrenten. Oft beliefern sie den Einzelhandel mit so genannten billigen Handelsmarken.

Viele Hersteller verfolgen dabei nur ein Ziel: Profit auf Kosten anderer: Sie kopieren nur erfolgreiche Produkte, für die bereits Nachfrage besteht, und sparen somit die Kosten für Forschung und Entwicklung sowie fürs Marketing. Oft werden diese Produkte nahezu identisch nachgemacht. Der dabei entstehende Schaden wird allein in Deutschland auf über 29 Mrd. Euro geschätzt.

Der Plagiarus, eine Negativauszeichnung für besonders dreiste Nachahmung, wird seit 1977 verliehen. Im dazugehörigen Museum Plagiarus in Berlin stehen in den Vitrinen Walkmen, Thermoskannen, Marmelbahnen, Scheren, Bügeleisen, Taschenlampen, Saftpressen, etc. Jeder Gegenstand ist zweimal ausgestellt, glaubt man auf den ersten Blick. Tatsächlich ist jeweils das linke Objekt das Original, das rechte die blamierte Fälschung. Vor allem die V.R. China ist hier häufig mit einem Produkt auf der rechten Seite vertreten. Diesen Plagiaten wurde allen die gleiche Ehre zuteil: Sie wurden mit dem Plagiarus ausgezeichnet, dem schwarzen Gartenzwerg mit goldener Nase, den eine Jury aus Politikern, Juristen und Firmen einmal im Jahr an Design-Diebe verleiht.

Neben den bereits zuvor genannten Produktstrategien erfordert die Marktsituation oft das Kreieren von neuen Produkten sowie das Einführen dieser Produkte in den Markt, gegebenenfalls eine Modifizierung bestehender Produkte oder auch die Eliminierung von Produkten aus dem Angebotsprogramm, wenn diese für die Unternehmung ökonomisch nicht mehr sinnvoll sind.

Diese Veränderung der Produktpalette und die damit verbundene produktpolitische Aktivität sollen so der Schaffung neuer und zugleich erfolgreicher Produkte dienen.

Diesem Ziel dienen die nachfolgend aufgeführten Produktstrategien nach NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN:

1.5.2.1 Produktinnovation

Der Stellenwert der Produktinnovation für den Markterfolg ist in den letzten Jahrzehnten stetig angewachsen. Immer kürzer sind die Fristen, in denen Hersteller eine Innovation ausbeuten können. Immer schneller ziehen Konkurrenten gleich. Und immer schneller wird auch illegal kopiert. In ZEIT-online berichtet Mittelständler Hartmut Räder Wohnzubehör GmbH & Co KG aus Bochum über die Plagiatspraktiken chinesischer Firmen: „Wenn wir auf einer Messe etwas Neues vorstellen, dann

dauert das drei Tage, bis die ersten Kopien hier sind. Da kommt einer mit dem Fotohandy, sendet seine Aufnahmen gleich rüber nach China, und dann geht es los.“

Dabei ist eine hohe Innovationsrate dem wirtschaftlichen Erfolg, der Wettbewerbsfähigkeit und dem sicheren Fortbestand eines Unternehmens gleichzusetzen. Das bei Innovationen größte Problem ist deren hohe Misserfolgsrate. Daher soll das Innovationsmanagement möglichst die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolges verringern.

Wenn nämlich Produkteigenschaften und Kundenforderungen nicht zusammenpassen, ist der Misserfolg programmiert. Aber nicht nur die Kunden, auch der Gesamtmarkt muss Berücksichtigung finden, denn auch Produkte, die für Kunden eine ganze Palette nachvollziehbarer Vorteile bieten, sind vor Misserfolg nicht gefeit.

Ein französischer Reifenhersteller entwickelte einen völlig neuartigen Sicherheitsreifen, der, anders als herkömmliche Reifen, unabhängig vom Luftdruck abwurfsicher auf der Felge verankert ist. Selbst bei plötzlichem Druckverlust bleibt das Auto beherrschbar. Und auch ohne Luft konnte man damit noch 200 km weit fahren. Außerdem brauchte man bei diesen Reifen kein Ersatzrad mehr, die Reifen hatten einen geringeren Rollwiderstand, brauchten somit weniger Benzin und wogen weniger als eine Normalausstattung. Vorteile über Vorteile also. Trotzdem konnten sich die Reifen nicht durchsetzen, da die neuen Reifen nicht an herkömmliche Felgen passten. Man brauchte aber nicht nur neue Felgen für das Auto, auch die Werkstätten hätten auf das neue Reifensystem umrüsten müssen, was sie aber nicht taten und dementsprechend eine allmähliche Umstellung verhinderte. Infolgedessen blieb diesen Reifen trotz erkennbarer Vorteile der Erfolg verwehrt.

Parallel zu den Misserfolgen bleiben echte "Big Ideas", d. h. Ideen, die sich später überaus erfolgreich durchsetzten, häufig schon sehr früh in rigiden Kontrollschleifen hängen oder werden erst Jahre später wieder reanimiert, wenn die Mitbewerber das Produkt bereits erfolgreich eingeführt hat. So gehen teure Innovationsflops mit grandiosen Fehleinschätzungen des Erfolgs von Neuerungen einher. Und die Liste der Fehlurteile ist lang. So sagte beispielsweise Ken Olson, Präsident der Digital Equipment Corporation im Jahr 1977: "Es gibt keinen Grund dafür, dass jemand einen Computer zu Hause haben wollte." Eine ähnliche Meinung vertrat auch der CEO von IBM, Thomas Watson, gut dreißig Jahre früher, als er sagte: „Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt“. Philipsvorstand Jan Timmer fragte im Jahr 1982, als Philips die CD erfunden hatte, recht abfällig: "Wer braucht eigentlich diese Silberscheibe?" (Trotzdem brachte es Timmer sogar noch zum Präsident von Philips.) Auch Gottlieb Daimler, Miterfinder des Automobils, sagte 1901: "Die weltweite Nachfrage nach Kraft-

fahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten" und nannte als einen der Hauptgründe den "Mangel an verfügbaren Chauffeuren". Dick Rowe von Decca Records schickte 1962 eine Band, die bei ihm einen Plattenvertrag haben wollte, mit den Worten weg: „Wir mögen deren Geräusche nicht und Gitarrenmusik ist am Aussterben“. EMI bewies einen besseren Geschmack und so machte EMI das Geschäft mit den Beatles.

Erfindung...	Jahr der Erfindung	Jahr der kommerziellen Nutzung	Frist zwischen Erfindung und kommerzieller Nutzung in Jahren
Fernsehen	1884	1947	63
Fotografie	1782	1838	56
Silikone	1904	1942	38
Hubschrauber	1904	1941	37
Radar	1904	1939	35
Neonbeleuchtung	1901	1934	33
Herzschrittmacher	1928	1960	32
Antibiotika	1910	1940	30
Reißverschluss	1883	1913	30
Radio	1890	1914	24
Löslicher kaffee	1934	1956	22
Minutenreis	1931	1949	18
Fernschreiber	1820	1838	18
Automatisches Getriebe	1930	1946	16
Rostfreier Stahl	1904	1920	16
Transistor	1940	1956	16
Tiefkühlkost	1908	1923	15
Fotokopie	1935	1950	15
Nylon	1927	1939	12
Kugelschreiber	1938	1945	7
Deodorant Rollstift	1948	1955	7
Videorekorder	1950	1956	6
Langspielplatte	1945	1948	3
Filterzigarette	1953	1955	2

Sämtliche bis zur Einführung eines neuen Produktes erforderliche Aktivitäten des Innovationsprozesses werden Phasen des Planungs- und Realisierungsprozesses zugeordnet. Näher eingegangen wird darauf noch im Abschnitt "Produktinnovation als mehrstufiger Planungs- und Entscheidungsprozess".

Produktinnovationen sind für zahlreiche Unternehmen immens wichtig. Nach der Entwicklung des mp3-Formates im Jahre 1992 dauerte es ca. 10 Jahre, bis sich das Format durchsetzte. Dann aber war der iPod von Apple so erfolgreich und wurde so stark nachgefragt, dass Apple Sonderschichten einlegen musste, um dieser Nachfrage gerecht zu werden.

Die Entwicklung innovativer Produkten ist meist mit hohen Aufwendungen verbunden. Die Risiken lassen sich durch Beachtung folgender Grundsätze allerdings minimieren:

- Innovationen sollten auf einer längerfristigen Ziel- und Strategieplanung beruhen.
- Größe und Struktur eines Unternehmens sowie die zur Verfügung stehenden Mittel müssen die geplante Innovation zu verwirklichen erlauben.
- Know-how sollte in ausreichendem Maße bezüglich der erforderlichen Technologie und der zu bearbeitenden Märkte vorhanden sein.
- Der Informationsfluss zwischen potenziellen Abnehmern und Experten sollte vorhanden sein, um neue und veränderte Bedürfnisse erkennen und entsprechend reagieren zu können.

In vielen technisch dominierten Branchen gestaltet sich der Marktwettbewerb zunehmend stärker als technisch innovatorischer Wettlauf zwischen Herstellern.

Dies trifft nicht nur für jene Branchen zu, die seit Jahren für eine hohe Dynamik der Produktinnovation bekannt sind wie etwa die Telekommunikation oder die IT-Branche.

In welchem Umfang sich ein Anbieter auf das Instrument "Innovation" stützt, hängt von einer ganzen Reihe von Bedingungsfaktoren ab.

- a) Die Branche kann von einer hohen Innovationsdynamik geprägt sein.
- b) Die Wettbewerbsphilosophie eines Unternehmens kann sich für die Optionen "hohe Innovationsrate" oder "niedrige Innovationsrate" entscheiden.
- c) Bestehende Kunden oder Kundenbedürfnisse können ebenfalls eine hohe Innovation zulassen bzw. belohnen oder aber auch ausdrücklich entmutigen.
- d) Staatliche oder gesetzliche Vorgaben können Innovationen erzwingen oder auch verhindern und verlangsamen.

Ein Unternehmen, welches eine Innovation auf den Markt bringt, nennt man **Pionier**. Die Unternehmen, die mit geringem zeitlichem Abstand ein vergleichbares Produkt produzieren, heißen **frühe Folger**. Im Anschluss daran versuchen dann auch die **späten Folger** (meist mit Mee-too-Produkten), sich auch noch ein Stück Marktanteil zu sichern.

Ein Pionier hat (meist) durch seine vorläufige Alleinstellung im Markt einen Vorteil bei der Vermarktung seines Produktes. Durch die Monopolstellung kann ein Preis am Markt erzielen, die bei konventionellem Wettbewerb nicht erreichbar wäre. Weiterhin hat das Unternehmen die Möglichkeit, als lernendes Unternehmen die gemachten Erfahrungen in die Weiterentwicklung des Produktes zu investieren oder ggf. eine

Variation davon zu entwickeln. Auch erhöht eine langfristige Bindung von Distributoren und Lieferanten die Markteintrittsschwelle der Mitbewerber.

Wie zahlreiche Beispiele belegen, sind Pioniere sind mit ihren Produkten meist erfolgreich, vor allem, wenn sie einzigartig sind:

- das von Tim Berners-Lee am CERN auf Hypertext basiertes Informationsnetzwerk, auch bekannt unter World-Wide-Web
- Walkman von Sony
- Polaroid
- Viagra
- Coca-Cola
- Segway (zweirädriges selbstbalancierendes elektrische Fahrzeug)

Aber daraus kann keine Regel abgeleitet werden. Auch frühe Folger sind manchmal erfolgreicher als Pioniere.

- Der erste kommerzielle Videorecorder von AMPEX konnte sich nicht durchsetzen
- Der frühe Folger JVC war mit seinem Videosystem VHS erfolgreicher als die Pioniere Grundig und Phillips mit dem System Video 2000.

Und oft forschen mehrere Unternehmen am gleichen Produkt (z. B. Brennstoffzelle,

1.5.2.2 Produktvariation

Als Produktvariation bezeichnen NIESCHLAG/DICHTL/HÖRSCHGEN die „bewusste Veränderung des Bündels an Nutzenkomponenten, die ein bisher angebotenes Produkt auszeichnen“.

MEFFERT ergänzt diesen Blickwinkel um den Aspekt, dass sich mit Hilfe von Produktvariationen „Produkte nach ihrer Markteinführung den wandelnden Nachfragebedürfnissen anpassen und gegenüber den seit Markteinführung neu aufgetretenen Konkurrenzprodukten wieder positiv hervorheben“ lassen. Natürlich kann sich der Grundnutzen eines Produktes im Laufe der Zeit ändern, aber auch Gesetzesänderungen und neue Gesetze (z. B. Energieeinspar-Verordnung, Förderung alternativer Energien) erfordern meist Produktänderungen oder Modifikation. Auch machen Neuheiten in der Produktpolitik von Konkurrenten Produktvariationen notwendig.

Ebenso spielen die Rahmenbedingungen bei Innovationen eine gewichtige Rolle und können über Top oder Flop entscheiden. Änderungen im Konsumverhalten (Bioprodukte, Convenience Food), das sich wandeln-

de Medienverhalten potenzieller Verbraucher (Internet), Wertewandel (Trend zur Individualisierung) oder auch Kaufkraftveränderungen (Mehrwertsteuererhöhung) müssen ebenso in die Betrachtung einfließen wie soziodemografische Trends (mehr Single-Haushalte, mehr Ältere). So gab es gleich drei Auszeichnungen als "Produkt des Jahres 2008" mit der Zielgruppe der Älteren: im Bereich Körperpflege "Dove Pro Age Body Care", im Bereich Haarpflege "Dove Pro Age Hair Care" und im Bereich Bad- und Duschpflege "Dove Pro Age Duschpflege", alle von Unilever.

Die Ziele der Produktvariation werden damit deutlich: Zum einen soll die optimale Position am Markt erhalten bleiben, auch wenn Konkurrenten diese Position attackieren, zum anderen kann ein Produkt durch die Repositionierung nach einer Produktvariation am Markt unter Umständen im Umfeld der Konkurrenten erfolgreicher sein.

Mit vielen Produktvariationen hat sich das Waschmittel Persil gut im Markt aufgestellt.

Fast alle Persilprodukte gibt es als Megaperls, Pulver, Tabs und Gel.

Persil Megaperls leistet einen Beitrag zum Umweltschutz (geringe Dosiermengen, weniger Verpackung)

Neue Rezeptur für die Niedrigtemperaturleistung ab 20°C

Persil Universal-Gel verhindert das allmähliche Vergrauen weißer Textilien. Allein für dieses Gel gibt es vier Produktvariationen: Universal-Gel, Color-Gel, Sensitiv-Gel und Persil-Gel mit der Frische von Vernell.

Viele Hersteller führen laufend neue Geschmacksvarianten von Joghurt, Zahncreme, Kaugummi, Tütensuppen oder Soft Drinks ein. Immer wieder versucht man, Produkte in neuen Packungsgrößen in den Markt einzuführen. Oder man variiert den Duft, die Farbe oder die Packungsform, um neue Produkte zu begründen.

1.5.2.3 Produktdifferenzierung

Der Produktdifferenzierung versucht, „ein Produkt durch das zeitlich parallele Angebot mehrerer Produktvarianten gezielt auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen abzustimmen“ (MEFFERT, 2007). Eine Produktdifferenzierung bedient unterschiedliche Märkte mit dem Ziel, die Marktpositionen zu festigen, neu definierte Zielgruppen zu erreichen, um das Preisniveau anzuheben oder seine bestehenden Kapazitäten besser auszulasten.

Als gutes Beispiel für Produktdifferenzierungen kann die Automobilindustrie dienen, die gezwungen ist, die gesetzlichen Bestimmungen für ihre Exportmärkte zu beachten. So kommen Links- und Rechtsverkehr, unterschiedliche Abgasnormen, Sicherheitsnormen, unterschiedliche Ausstattungsvarianten usw. bei der Produktdifferenzierung "Automobil" zum Tragen. Die Anzahl der Variationen eines einzigen Automobiltyps für die verschiedenen Märkte ist entsprechend groß.

1.5.2.4 Produktdiversifikation

Unter Produktdiversifikation versteht man die Aufnahme bedarfsverwandter oder sonstiger Produkte, die bisher nicht im Betätigungsfeld des Unternehmens lagen. Das Unternehmen dringt damit in einen neuen Markt ein.

Oftmals erscheint dieser Schritt zweckmäßig, wenn Vorteile der bisherigen Tätigkeit auch in einem neuen Geschäftsfeld erwartet werden können. Damit kann die Krisenfestigkeit eines Unternehmens erheblich gestärkt und Marktchancen können durch die Nutzung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber Konkurrenten besser ausgeschöpft werden. Auf der anderen Seite birgt eine Produktdiversifikation aber auch auf Grund mangelnder Erfahrung und der damit verbundenen Planungsunsicherheit ein gewisses Risiko.

Unterschieden werden kann zwischen a) horizontaler, b) vertikaler und c) lateraler Diversifikation.

- a) Bei der horizontalen Diversifikation wendet sich das Unternehmen mit dem neuen Geschäftsbereich in der Regel an bereits vorhandene Kunden oder an Abnehmer, die sich auf derselben Wirtschaftsstufe wie diese befinden. Zudem hängen die neuen und alten Produkte produktionstechnisch nicht unmittelbar zusammen. Beispiel: eine Brauerei stellt alkoholfreie Erfrischungsgetränke her.
- b) Unter vertikaler Diversifikation versteht man das Erweitern der Produktpalette um Erzeugnisse, die im Güterumwandlungsprozess der eigenen Produktion vor- oder nachgeschaltet sind. Oftmals kann so durch die Angliederung von Lieferantenbetrieben die Versorgung mit Rohstoffen sichergestellt werden. Der eigenen Produktionsstufe nachgeschaltete Betriebe können nach ihrem Erwerb das Abnehmen der Produkte sicherstellen. Beispiel: die Stahlindustrie baut sich eigene Weiterverarbeitungsstätten auf.
- c) Bei der lateralen Diversifikation liegt kein Bezug zur bisherigen Geschäftstätigkeit vor. Ein Zusammenhang mit der bisherigen Produktpalette oder Kundengruppen ist nicht erkennbar. Daher ist eine laterale Produktdiversifikation besonders risikoreich. Beispiel: Pepsi Cola übernimmt eine Mehrheitsbeteiligung an einem Sportgerätehersteller.

1.5.2.5 Produktelimination

Sind Produkte den Unternehmenszielen nicht mehr förderlich, so müssen sie, ehe sie zu einer Belastung werden, aus dem Angebotsprogramm entfernt werden. Befinden sich die Produkte in der Degenerationsphase des Lebenszyklus (siehe auch unter 2.4), so ist die Elimination ein normaler Prozess. Zu beachten ist hierbei, dass ein Produkt tatsächlich nicht leichtfertig zu früh vom Markt genommen wird und gegebenenfalls eine Wirtschaftlichkeitsanalyse der Entscheidung zur Produktelemination vorangestellt wird.

Auch muss entschieden werden, wie ein Produkt vom Markt genommen wird. Bei Gesundheitsgefährdung (z. B. Salmonellengefahr) ist das Produkt sofort zu entfernen, bei noch (latent) vorhandenem Ertragspotential kann man den Markt "auslaufen" lassen. Oder aber man feiert medienwirksam den Auslauf eines Produktes als "Last Edition". Beispiel: Die Firma Braun verkaufte ihre letztmalig produzierten Hifi-Anlagen als Last Edition.

1.5.3 Produktstrategien

Die A.C. Nielsen GmbH untersuchte in einer umfassende Studie über die Strategie neuer Produkte sechs europäische Märkte mit fast 25.000 neuen Produkten, die dort innerhalb eines Jahres im Lebensmittel-Einzelhandel auftauchten.

Arten neuer Produkte	Charakteristik	Beispiele
1 Klassische Innovationen	Technische Innovationen	Gillette Sensor Persil Megaperls Kunstfaser Kevlar
2 Marken-Verlängerung ("Equity Transfers")	"Starker Markenname" geht in neue Produktkategorien	Gillette Rasierschaum Bounty Eisriegel Exquisa Käsekuchen
3 Varianten-Ausweitung ("Line extensions")	Varianten, die neue Formen des Sekundärnutzens bieten (Geschmack, Größe, Form)	Erster Joghurt mit Kokosnuss-Geschmack
4 Nachahmer-Produkte ("Me-too"-Produkte)	Sehr ähnlich zu bestehenden Lösungen	Handelsmarke River Cola von Aldi Energie-Getränk XTC
5 Saisonale bzw. zeitlich begrenzt erhältliche Produkte	Sind nur für jeweils begrenzte Zeit im Markt erhältlich	Weihnachtsmänner aus Milka-Schokolade
6 Konversions- oder Substitutions-Produkte	Ersetzen bestehender Produkte	Mariacron ändert den Alkoholgehalt von 38% auf 36%

Abbildung 2: Arten neuer Produkte (ERNST&YOUNG)

Nach dieser aktuellen Studie, lassen sich nun sechs Arten von Produktstrategien unterscheiden:

- a) Neue Produkte können einerseits wie bereits beschrieben aus der Strategie der **klassischen Produktinnovationen** hervorgehen.

Beispiele

Dies trifft etwa auf das Staubtuch der Marke Swiffers von Procter & Gamble zu. Oder auf die Konzentratwaschmittel Megaperls von Henkel oder Ariel Ultra von Procter & Gamble.

- b) Eine weitere Strategie bildet **Marken-Verlängerungen (Equity Transfers)**. Dabei handelt es sich um neue Produkte, die unter dem Dach einer Marke in neuen Produktkategorien erscheinen.

Beispiele

"Frosch" stand ursprünglich für ein Produkt aus der Gattung "Essigreiniger" bzw. "Haushaltsreiniger". Als Markenverlängerung (Equity Transfer) bot der Hersteller danach auch Vollwaschmittel an. Adidas bewegte sich ursprünglich in der Branche der "Sportartikel". Später brachte man unter diesem Markennamen auch Bekleidung und ein Parfüm heraus. Davidoff war ursprünglich eine Marke, die unter diesem Namen edle Zigarren und Accessoires für Raucher wie Streich-

hölzer und Zigarrenscheider anbot. Dann führte man ein Parfüm dieses Namens ein

- c) **Varianten-Ausweitungen (Line extensions)** sind neue Produkte, die einige wenige Aspekte des Produktnutzens variieren.

Beispiele

Geschmacksvarianten von Lebensmitteln, Änderung von Packungsgrößen und/oder Verpackungsform.

- d) **Nachahmer Produkte (Me-too-Produkte)** sind wie bereits beschrieben Produkte, die versuchen, erfolgreiche Produkte zu imitieren.

Beispiele

"Sitting Bull" und "XTC" als Imitate von "Red Bull"

- e) **Saisonale Produkte** sind zeitlich begrenzt erhältliche neue Produkte, die eigentlich die Bezeichnung "neu" nicht verdienen.

Beispiele

Märzen- und Bockbier, Nürnberger Lebkuchen und Aachener Printen, Osterhasen und Weihnachtsmänner aus Schokolade usw.

- f) **Konversions- bzw. Substitutionsprodukte** sind neue Produkte, die bestehende Lösungen ersetzen.

Beispiele

Milka mit veränderter Rezeptur oder der Weinbrand Scharlachberg, der seinen Alkoholgehalt von 38% auf 36% absenkt, sind Beispiele dieser Art von neuen Produkten.

Die folgende Übersicht stellt dar, mit welchen Anteilen die einzelnen Arten neuer Produkte im europaweiten Lebensmittel-Handel vertreten sind (Ernst&Young/Nielsen).

Klassisch innovative	1,4 %
Markenverlängerungen	0,8 %
Variantenausweitungen	6,1 %
Nachahmerprodukte	76,7 %
Saisonale Produkte	12,9 %
Konversions-/Substitutionsprodukte	2,1 %

Es lässt sich erkennen, dass über drei Viertel der neuen Produkte im Vergleich zu den bestehenden Lösungen nichts Neues zu bieten haben.

Die oben aufgeführten Zahlen gelten für den Bereich des Lebensmittel-Einzelhandels. Sie sind jedoch in der Tendenz für alle Wirtschaftszweige gültig.

1.6 Zusammenfassung

Die Produktpolitik umfasst alle Aktivitäten eines Unternehmens, die auf die Gestaltung einzelner Produkte oder des gesamten Programms gerichtet sind.

Aus absatzwirtschaftlicher Sicht wird ein Produkt nach seiner Eignung beurteilt, die Nutzenerwartungen der Konsumenten zu erfüllen.

Als Dimensionen des Produktbegriffs können das Kernprodukt, der Zusatznutzen, das erweiterte Produkt und das Gesamtprodukt unterschieden werden.

Als Produktziele können nach KOPPELMANN Massenprodukte, exklusive Produkte, intelligente Produkte, solide Produkte, gängige Produkte, Pionierprodukte, Me-too-Produkte, Spezialitätenprodukte und designorientierte Produkte unterschieden werden.

Die Ziele der Produktpolitik sollten differenziert werden in konsumentengerichtete Ziele (Bedarfsanpassung, Bedarfsveränderung), konkurrenzgerichtete Ziele (Abhebung, Imitation, Kooperation), und absatzmittlergerichtete Ziele.

Die wichtigsten produktpolitischen Strategien sind die Differenzierungsstrategie und die Nachahmerstrategie. Zur Veränderung einer bestehenden Produktpalette dienen die Produktstrategien zur Produktinnovation, Produktvariation, Produktdifferenzierung, Produktdiversifikation sowie Produktelimination.

Die nach Untersuchungen heute am häufigsten anzutreffenden konkreten Produktstrategien sind die Strategien der Produktinnovation, der Markenverlängerung, der Varianten-Ausweitung, der Nachahmerprodukte, der saisonalen Produkte und der Konversions- bzw. Substitutionsprodukte.

1.7 Übungsaufgaben

Nach abgeschlossenem Fernstudium nehmen Sie zunächst eine Stelle als Marketinglehrer an einer Management-Schule an.

Erläutern Sie Ihren Schülern die Begriffe Kernnutzen, generisches Produkt, erwartetes Produkt, augmentiertes Produkt und potenzielles Produkt am Beispiel Handy!