

STUDIENBRIEF

**PRODUKTPOLITIK**

STUDIENBRIEF  
PRODUKTPOLITIK

afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH  
Telefon +49 (0) 5322 9020-0,  
Telefax: +49 (0) 5322 9020-40  
Internet: <http://www.afwbadharzburg.de>  
Email: [bildung@afwbadharzburg.de](mailto:bildung@afwbadharzburg.de)

Copyright afw Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der afw Wirtschaftsakademie unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.



FSC Umwelthinweis:

Dieses Skript wurde auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Das Papier erfüllt die Kriterien des Forest Steward Council (FSC), welches sich zum Ziel gesetzt hat, die Wälder der Erde umweltgerecht und nachhaltig zu nutzen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b> .....	<b>5</b>
1.1	Produkt-Definition.....	5
1.2	Produkttypologie.....	7
1.3	Produktarten.....	9
1.4	Ziele der Produktpolitik.....	12
1.5	Produktpolitische Strategien.....	15
1.5.1	Produktinnovation.....	15
1.5.2	Produktvariation und Produktdifferenzierung.....	19
1.5.3	Produkt-Nachahmerstrategie.....	22
1.5.4	Produktelimination.....	24
1.6	Die Nielsen-Produktstrategien zu neuen Produkten.....	24
1.7	Zusammenfassung.....	27
1.8	Übungsaufgaben.....	28
<b>2</b>	<b>Produktpolitik im Rahmen des Produktions- und Absatzprogramms</b> .....	<b>29</b>
2.1	Dimensionen des Produktprogramms.....	29
2.2	Ausgewählte Verfahren zur Programm-Überprüfung.....	31
2.2.1	Produkt-Lebenszyklus-Analyse.....	32
2.2.2	Produktpositionierung.....	37
2.3	Strategische Entscheidungen der Programmpolitik.....	39
2.3.1	Trends zur Sortimentsvielfalt.....	39
2.3.2	Die Alternative "volles Sortiment" gegenüber "Teilsortiment".....	40
2.3.3	Die Portfolioanalyse.....	44
2.4	Zusammenfassung.....	50
2.5	Übungsaufgabe.....	52
<b>3</b>	<b>Produktinnovation</b> .....	<b>53</b>
3.1	Notwendigkeit und Probleme der Neuproduktentwicklung.....	53
3.2	Produktinnovation als mehrstufiger Planungs- und Entscheidungsprozess.....	57
3.2.1	Ideenfindung und Ideenbewertung.....	58
3.2.2	Konzeptentwicklung.....	64
3.2.3	Wirtschaftlichkeitsanalyse.....	65
3.2.4	Produktentwicklung.....	65
3.2.5	Markteinführung.....	72
3.3	Zusammenfassung.....	74
3.4	Übungsaufgabe.....	75
<b>4</b>	<b>Markenpolitik</b> .....	<b>76</b>
4.1	Grundlegende Aspekte der Markenpolitik.....	76
4.2	Die Charakteristik echter Markenartikel.....	79
4.3	Markenarten.....	80
4.4	Dachmarkenstrategien.....	83
4.5	Servicepolitik.....	83
4.5.1	Definition der Serviceleistung.....	84
4.5.2	Lieferleistungspolitik.....	84
4.5.3	Garantieleistungspolitik.....	85
4.5.4	Kundendienstpolitik.....	85

4.5.5	Value added Services .....	86
4.6	Sortimentspolitik des Handels .....	86
4.6.1	Grundsätze der Sortimentsplanung.....	86
4.6.2	Sortimentsgliederung nach Markenarten im Lebensmitteleinzelhandel (LEH).....	89
4.6.3	Allgemeine Grundsätze der Sortimentspolitik im Handel .....	90
4.7	Zusammenfassung.....	91
4.8	Übungsaufgabe.....	93
<b>5</b>	<b>Lösungen zu den Übungsaufgaben.....</b>	<b>94</b>
<b>6</b>	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>98</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>99</b>
<b>8</b>	<b>Studienaufgabe Produktpolitik .....</b>	<b>100</b>

# 1 Einführung

In der Einführung zur Produktpolitik lernen Sie die grundlegenden Aspekte dieses Marketinginstruments 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 Marketings. 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 It-Girl Kim Kardashian oder Jogi Löw können Produkte 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“. Die umfassendste Produktdefinition liefert KOTLER, nach der ein Produkt alles ist, „was einer Person angeboten werden kann, um ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu befriedigen“.

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:

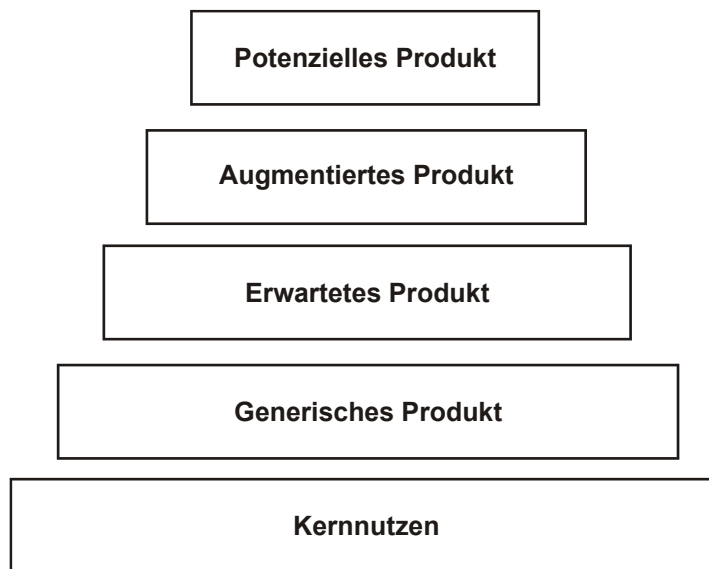


Abbildung 1: Die Dimensionen des Produktbegriffs nach KOTLER/BLIEMEL

In aufsteigender Reihenfolge 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 substantielles 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, ein Dosenöffner oder ein Schreibtisch. 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 (Schnelldreher) 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 Knabbereien [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, Tablet-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. 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 Investitionsgüter. Dabei folgen die Konsumgüter den gleichen Regeln wie bei den gerade beschriebenen Convenience, Shopping, Special und Unsought Goods.

Der Unterschied zwischen Konsum- und Investitionsgüter 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 (kurzlebige) 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 Nutzenerwartungen der Nachfrager befriedigt.

Ein Gast besucht eine Pizzeria und trinkt zu seinem Essen einen Lambrusco. Dass dieser Wein, alleine und für sich betrachtet, nur ein einfacher Tafelwein ist, ist für die Verzehrsituation "beim Italiener" nicht von Belang. Die Atmosphäre ist familiär, man wird mit einem Wortschwall und einer temperamentvollen Umarmung durch den Wirt begrüßt, und aus den Lautsprechern schwallt eine italienische Oper. 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 Produktarten

Das Produkt stellt in vielen Marketingentscheidungen den Entscheidungsmittelpunkt dar. Im Folgenden wird näher auf die unterschiedlichen Produktarten als wichtiges Kriterium der Produktpolitik eines Unternehmens eingegangen. Je nach Ausprägung und Art eines Produktes sind daran Auswirkungen auf andere Instrumentalbereiche geknüpft. Da viele Unternehmen heute in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig sind, müssen diese Produkte wie auch die Ziele von Produkten und von Produktstrategien auf diese einzelnen Geschäftsfelder des Unternehmens herunter gebrochen werden.

Nach KOPPELMANN lässt sich folgende Einordnung 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. Derartige Erzeugnisse finden sich häufig bei wenig erklärungsbedürftigen, unkomplizierten Produktbereichen wie

beispielsweise Strümpfen, Wattestäbchen, 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 Bugatti Vayron Super Sport, 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 (8 x 20) 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 auf 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 Procter & Gamble oder Apple 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-Produkten 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 "Bionade" 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, "Sinconada" von Sinalco, "Bios" von der Stralsunder Brauerei, "Biogluxe" vom Neumarkter Lammsbräu, "BiO Erfrischungsgetränk" von der Feldschlösschen und „Bioness“ von Lidl. Und auch Coca-Cola stieg 2008 in diesen Erfolg versprechenden Markt mit einer eigenen Limonadenrange („Spirit of Georgia“) ein, nachdem ein geplanter Kauf von Bionade 2005 durch den damaligen GF von Bionade abgelehnt wurde.

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.

Der Erfolg des alkoholfreien Erfrischungsgetränkes "Bionade" rief eine ganze Reihe von Nachahmern auf den Plan, die mit einem in Herstellung und Ausstattung ähnlichen Produkt am Erfolg des Originals partizipieren wollen: "Sinconada" von Sinalco, "BiO Erfrischungsgetränk" von der Feldschlösschen, „Spirit of Georgia“ von Coca-Cola, „Malvit“ von der Bitburger Brauerei, etc. pp.

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 Umspannende (Corporate Design)

erstrecken.

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

Die TV-Systeme von Bang & Olufsen gelten zu Recht als sehr designorientiert.

Auch die Firma Apple Inc. verdankt ihren Erfolg zu großen Teilen dem Design. Der Mitbegründer von Apple, Steve Jobs, der oft als „*Vater des zeitgenössischen Designs*“ betitelt wurde, machte Apple durch die konsequente Ausrichtung der Produkte auf Design von einer Garagenfirma zur wertvollsten Marke der Welt. Mit iMac, iPod, iPhone und iPad brachte Apple so hippe Lifestyle-Geräte auf den Markt, dass sich inzwischen alle anderen Hersteller daran orientieren und mit ähnlichen Produkten versuchen, Apple Marktanteile abzurufen. Walter Isaacson weist in der Autobiografie von Steve Jobs auf dessen Vorliebe und Begeisterung für den Bauhaus-Stil hin: „*Wir wollen, dass unsere Hightech-Produkte auch so aussehen, und dafür bekommen sie ein Gehäuse mit klaren Linien. Sie werden kompakt sein, weiß und ansprechend, so wie die Elektronik von Braun. ... Wir machen sie hell und rein und so, dass man sie gleich als Hightech-Geräte erkennt.*“ Jobs strebte ein Design an, wie es auch im Museum of Modern Art in NY zu finden war.

Auch die Präsentation der neuen Produkte folgte bei Apple diesem Bauhaus-Anspruch nach Reduktion und Purismus: kein exzessives TamTam, kein Feuerwerk und keine überbordende Lasershow, nur das Produkt. Focus-online verglich diese Art der Präsentation als eine „*Show, die eher an einen Gottesdienst erinnerte. Erst die Predigt, dann die Offenbarung. Jobs sprach in diesen Momenten gerne von "magischen" oder "revolutionären" Geräten – und in vielen Fällen hat ihm der Erfolg Recht gegeben. Apple hat die Computerwelt nachhaltig verändert.*“

Der Design-Anspruch reduziert sich bei Apple aber nicht allein auf die Geräte, sondern schlägt sich auch in deren Flagship-Stores nieder: dort wird die Marke erlebbar. Apple betreibt dieses Konzept sehr erfolgreich: die knapp 500 weltweiten Apple Stores werden von jährlich von weit über 1 Mrd. Kunden besucht. Entsprechend hoch ist der Umsatz.

## 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.

### 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 Nutzererwartungen 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 Nutzererwartung früherer Handybesitzer beschränkte sich mehr oder weniger auf „klassische“ Telefondienste. Das änderte sich schlagartig, als Apple mit dem iPhone ein neuartiges, leicht und intuitiv per Touchscreen bedienbares, internetfähiges Smartphone auf den Markt brachte, das die gesamte Telekommunikationsbranche in eine kollektive Schockstarre versetzte, von der sich selbst Handyriesen wie Nokia bislang nicht erholt haben. Darüber hinaus haben sich erst ab diesem Zeitpunkt die Apps durchgesetzt, kleine und vielfältige Anwendungsprogramme, von denen es inzwischen über vier Millionen gibt.

### 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. Aber auch große Unternehmen kommen oft nicht umhin, ein erfolgreiches Produkt der Mitbewerber sofort zu kopieren, um sich schnellstmöglich Marktanteile zu sichern und nicht den lukrativen Markt allein dem Ersthersteller zu überlassen.

- 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.

So arbeiten der Autohersteller Daimler und der Zulieferbetrieb Bosch bei der Entwicklung eines neuen Elektromotors für die Mercedes- und Smartmodelle zusammen. Kooperationen sind im Automobilsektor gang und gäbe: BMW arbeitet mit Toyota zusammen an der Entwicklung einer neuen Lithium-Ionen-Batterie und an einem neuen gemeinsamen Sportwagen, der Autohersteller Daimler baut mit dem chinesischen Konzern BYD (Weltmarktführer für Handy- und Laptopbatterien) ein neues Elektroauto und auch VW arbeitet in China mit SAIC und FAW zusammen an einem Elektroauto.

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

Die Kornbrennerei Berentzen stellte ihr Flaschendesign von runden auf eckige Flaschen um: man bekam von den eckigen Flaschen einfach mehr auf die gleiche Fläche, was Vorteile in der Logistik und Stapelbarkeit in den Regalen bedeutet.

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 seine Ansprüche 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 fünf Strategien der Produktpolitik unterscheiden:

1. **Produktinnovation**
2. **Produktvariation und Produktdifferenzierung**
3. **Produkt-Nachahmerstrategie**
4. **Produktdiversifikation**
5. **Produktelimination**

### 1.5.1 Produktinnovation

Der Stellenwert der **Produktinnovation** für den Markterfolg wächst stetig. Vor allem in wirtschaftlich hoch entwickelten Ländern ist eine hohe Innovationsrate wirtschaftlichem Erfolg, der Wettbewerbsfähigkeit und dem sicheren Fortbestand eines Unternehmens gleichzusetzen. Das größte Problem bei Innovationen ist die 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 verhinderten. Infolgedessen blieb diesen Reifen trotz erkennbarer Vorteile der Erfolg verwehrt.



Im Konsumgüterbereich geht man von einer Floprate von über 90 Prozent aus und im Bereich Pharma gilt die Regel, dass von ca. 10.000 neu entdeckten Wirkstoffen es ein einziger als neues Medikament in die Regale der Apotheken schafft.

Parallel zu den Misserfolgen bleiben echte "Big Ideas", d. h. Ideen, die sich später überaus erfolgreich durchsetzten, häufig schon sehr früh in den oft rigiden Kontrollschleifen der Unternehmen hängen oder werden erst Jahre später wieder reanimiert, wenn die Mitbewerber das Produkt bereits erfolgreich eingeführt haben. Und oft dauert es sehr lange, bis sich eine Idee auch am Markt durchgesetzt hat:

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

Leider gibt es auch für geniale Innovationen oft grandiose Fehleinschätzungen der maßgeblichen Entscheidungsträger. 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 Kraftfahrzeugen 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.

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 Erfolgchancen von Innovationen beschreibt TINA MÜLLER folgendermaßen: „Konsumenten begeistert man immer wieder mit innovativen Ansätze, die zwei wesentliche Merkmale aufweisen sollten, um erfolgreich zu sein: Neuheit und Relevanz“.

Die Frage nach der Einzigartigkeit der Idee, der Differenzierung von Wettbewerb oder ein deutlich hervortretender Mehrwert muss offensichtlich sein und natürlich die Relevanz für die Zielgruppe. Wenn dem Verbraucher nicht etwas wirklich Neues geboten wird, ist ein Scheitern ebenso wahrscheinlich wie das Angebot von Produkte, die keiner braucht. Es müssen sich eine ausreichende Anzahl von Konsumenten für das neue Produkt begeistern, damit sich die Einführung lohnt.

Die Entwicklung innovativer Produkte 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 erlauben, die geplante Innovation zu verwirklichen.
- 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 zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

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.

Besonders in technisch dominierten Branchen herrscht ein hoher Wettbewerbsdruck. Die Bereiche Telekommunikation und die IT-Branche sind seit Jahren für eine hohe Dynamik in der Produktinnovation bekannt. Auch die Güter des täglichen Bedarfs, die FMCG (Fast Moving Consumer Goods) sind geprägt von hohem Innovationsdruck. „Die Weiße Linie ist eine der innovativsten Warengruppen, nicht nur im Mopro-Bereich, sondern im gesamten LEH“, sagt Jens Fischer, Marketingleiter für die Marke Bauer. Kaum eine Woche vergeht, in dem nicht im Kühlregal ein neues Molkereiprodukt auftaucht, ein neuer Joghurt, mit

einer neuen Geschmacksrichtung, mit linksdrehenden Milchsäurebakterien, produziert aus Biomilch regionaler Herkunft mit einem „Herz für Bauern“ oder eine neue laktosefreie Saisonvariante im Dessert- oder Quarksegment oder ein neuer probiotischer Drink aus dem Bereich Functional Food. Dass sich hier die 10. Variante eines Erdbeerjoghurts schwertut, liegt auf der Hand.

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 Me-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 er am Markt einen Preis erzielen, der 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 mit ihren Produkten meist erfolgreich, vor allem, wenn sie einzigartig sind:

- Der Energy-Drink Red Bull ist immer noch mit deutlichen Abstand Marktführer, obwohl er inzwischen viele Nachahmer gefunden hat.
- Der Erfinder und Hersteller der aufrollbaren Hundeleine „flexi“ ist mit diesem Produkt nach wie vor Weltmarktführer.
- Auch „Ohropax“ als bekannteste Marke für Gehörschutz ist Marktführer in Deutschland.

Aber das aber heißt nicht, dass alle Pioniere mit ihren Produkten zwangsläufig erfolgreich sind:

- 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, Hybrid-Auto).

### 1.5.2 Produktvariation und Produktdifferenzierung

Nach Meffert befasst sich die **Produktvariation** „mit der Veränderung von Produkten, die bereits im Markt eingeführt sind. Mithilfe von Produktvariationen lassen sich Produkte nach ihrer Markteinführung den sich wandelnden Nachfragebedürfnissen anpassen und gegenüber den seit der Markteinführung neu aufgetretenen Konkurrenzprodukten wieder positiv hervorheben.“ Die grundsätzlichen Eigenschaften des Produkts bleiben dabei erhalten, es wird lediglich an der einen oder anderen Stellschraube (Optik, Änderung der Verpackung, Image oder zusätzliche Dienstleistung) feinjustiert. Solche Variationen können auch Sättigungserscheinungen bei den Verbrauchern kompensieren.

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

Die **Produktdifferenzierung** hingegen versuche, „ein Produkt durch das zeitlich parallele Angebot mehrerer Produktvarianten gezielt auf die unterschiedlichen Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen abzustimmen.“ (MEFFERT 2012)

Die Ziele der Produktvariation und der Produktdifferenzierung sind dabei ähnlich wie z.B. Markt-Absicherung und -Ausbau, zielgruppenspezifische Angebote oder Rationalisierungsmaßnahmen. Der Hauptunterschied zwischen Produktvariation und Produktdifferenzierung liegt darin, dass bei der Produktvariation die Anzahl der Produkte im Programm gleich bleibt, sich bei der Produktdifferenzierung die Anzahl der Produkte im Programm vergrößert.

**Produktvariationen** werden meist durchgeführt, wenn sich der Grundnutzen eines Produktes im Laufe der Zeit ändert, wenn praktische, technische oder ästhetische Produktmodifikationen an veränderte Erwartungen der Zielgruppe angepasst werden. Auch Gesetzesänderungen oder neue Gesetze (z. B. Energieeinspar-Verordnung, Förderung alternativer Energien, Pfandflasche) erfordern meist Produktänderungen oder Modifikation sowie Neuheiten in der Produktpolitik von Konkurrenten.

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 wieder belebt werden, unter Umständen sogar erfolgreicher als vorher sein. Bei der Produktvariation ändert sich die Produktionsprogrammtiefe nicht.

Anders bei der **Produktdifferenzierung**: Hier wird ein Produkt in vielen Ausführungsvarianten angeboten und die Anzahl der Produkte erhöht sich.

Der Menge an Differenzierungen sind dabei kaum Grenzen gesetzt:

Mit vielen Produktdifferenzierungen ist das Waschmittel Persil gut im Markt aufgestellt.

Fast alle Produkte von Persil gibt es als Megaperls, Pulver, Tabs und Gel. Allein für Persil Universal-Gel gibt es vier Produktvarianten: Universal-Gel, Color-Gel, Sensitiv-Gel und Persil-Gel mit der Frische von Vernell. Weiterhin gibt es Persil Gold Universal, Persil Color, Persil Sensitive, Persil reine Frische, Persil Black Gel, Persil ActivePower und Persil mit Leuchtkraftformel in unterschiedlichen Varianten.

Auch bei der Produktdifferenzierung bestimmen Änderungen im Konsumverhalten (Bioprodukte, Convenience Food) das sich wandelnde Medienverhalten potenzieller Verbraucher (Internet) oder auch Kaufkraftveränderungen (Steuererhöhung, Energiekosten) ebenso wie soziodemografische Trends (mehr Single-Haushalte, mehr Ältere) und der Wertewandel (Trend zur Individualisierung, Nachhaltigkeit) eine Rolle beim Ausmaß der Produktdifferenzierung. Dem Trend zu Nachhaltigkeit, Ursprünglichem, Natürlichkeit und Genuss Rechnung tragend gab es von der Fachzeitschrift Lebensmittel Praxis 2011 gleich zwei Auszeichnungen für diese Entwicklung: In der Kategorie Bier wurde Warsteiner Radler mit Gold ausgezeichnet, das nur aus natürlichen Inhaltsstoffen besteht, frei von jedweden Zusatzstoffen, künstlichen Aromen oder Süßungsmitteln. Und „hohes C“ von Eckes Granini punktete mit seiner neuen Range „heimische Früchte“ durch kurze Wege und Obst, das in voller Reife geerntet und schnell weiterverarbeitet werden kann, ohne zuvor um den halben Erdball transportiert worden zu sein.

Viele Hersteller gerade im Bereich FMCG führen laufend neue Geschmacksvarianten von Joghurt, Zahncreme, Kaugummi, Tütensuppen oder Soft Drinks ein. Die Produktdifferenzierung versucht dabei, die Marktsegmente möglichst vollständig auszuschöpfen.

Als Beispiel für Produktdifferenzierungen kann auch die Automobilindustrie dienen: sie bietet nicht nur unterschiedliche Ausstattungsvarianten, Farben, Motorisierungen und eine lange Liste an Zubehör an, sie ist zudem noch gezwungen, die gesetzlichen Bestimmungen für ihre Exportmärkte zu beachten. So kommen unterschiedliche Ausstattungspakete, die den unterschiedlichen Exportmärkten Rechnung tragen, Links- und Rechtsverkehrlenkung und unterschiedliche Abgas- und Sicherheitsnormen bei der Produktdifferenzierung "Automobil" zum Tragen. Die Anzahl der Variationen eines einzigen Autotyps für die verschiedenen Märkte ist entsprechend groß.

Bei der Produktdifferenzierung bestimmen verschiedene Faktoren eine Rolle:

- Änderungen im Konsumverhalten
- das vor allem durch Smartphones hervorgerufene gewandelte Medienverhalten der Verbraucher
- Kaufkraftveränderungen durch Steuererhöhung, Energie- und Treibstoffkosten
- soziodemografische Trends wie mehr Single-Haushalte, mehr Ältere und
- der Wertewandel in der Gesellschaft.

Vor allem in der Lebensmittelindustrie tobt der Kampf um die Verbrauchergunst mit Hilfe einer ganzen Reihe von Produktdifferenzierungen. Im LEH sticht z.B. die zur Schwarz-Gruppe gehörende Kaufland Warenhandel GmbH & Co. KG durch vielfältige Maßnahmen bei der Produktdifferenzierung und natürlich durch

die entsprechend breite Massen-Kommunikation hervor. Unter dem Titel: „Trage ein Stück Verantwortung“ wird eine ganze Batterie an Differenzierungspunkten für Kauflandprodukte aufgelistet:

- Verbesserung des Tierwohls, z.B. durch das „FairMast“-Konzept bei der Aufzucht von Hähnchen (z.B. FairMast-Brathähnchen Brustfilet)
- Verkauf von Fischen, die nach den MSC-Regeln gefangen wurden (z.B. MSC Followfish Thunfisch-Filets)
- Umfangreiches und wachsendes Bio-Angebot (z.B. Albio Bio-Reiswaffel)
- Kein Einsatz von Gentechnisch veränderten Futtermitteln bei tierischen Erzeugnissen (z.B. Zott Bayerntaler ohne Gentechnik)
- Angebot veganer Alternativen zu tierischen Fleisch- und Milchprodukten (z.B. Alpro Cremoso Zitronenkuchen)
- Fair-Trade-Produkte (z.B. Biophar Fairtrade Lateinamerikanischer Blütenhonig)
- Heimische Erzeugnisse aus der Region (z.B. Gut von Holstein Gourmet-Scheibentilsiter)
- Naturnahe und nachhaltig produzierte Winzerweine (z.B. der Wein Amabokoboko Pinotage, angebaut nach dem Prinzip des integrierten und umweltschonenden Weinanbaus)
- Angebot von Naturkosmetik (z.B. Love Your Planet Naturkosmetik Holunder Duschgel)
- Angebot von Papierwaren, zertifiziert mit „Blauer Engel“ (z.B. Café Allegro Kaffeefilter)
- Angebot von Produkten, zertifiziert mit dem „FSC“-Siegel für nachhaltige Forstwirtschaft (z.B. Holz-Formkleiderbügel)
- Produkte von „Healthy Seas“ (z.B. Socken, hergestellt aus recyceltem Garn herrenlos im Meer umhertreibender Fischernetze)

Das breite Thema Nachhaltigkeit bietet vielen Unternehmen eine Plattform für ihre Ausrichtung. Danone füllt seinen Activia Joghurt in Becher aus dem Biokunststoff PLA (Polymilchsäure), die aus pflanzlichen Rohstoffen hergestellt werden. Ziel sei es, fossile Ressourcen zu schonen und den Ausstoß an Treibhausgasen zu reduzieren. „Wir stellen heute fest, dass Verbraucher ein verstärktes Bedürfnis haben, nachhaltig zu konsumieren. Aus verschiedenen Studien und aus unserer internen Marktforschung zeigt sich: Neben der Produktqualität ist für Verbraucher der Nachhaltigkeitsaspekt bei der Lebensmittelherstellung von wachsender Bedeutung“, sagt Dr. Knaut von Danone.

Nachhaltigkeit mausert sich zum Megatrend:

- Rewe bietet 3mal jährlich die Nachhaltigkeitswochen.
- Die Zeitschrift Lebensmittel Praxis verleiht jährlich den „Ecocare“, einen Preis, der auf den drei Säulen Ökologie, Ökonomie und Soziales fußt. (Der Gewinner „hohes C“ von Eckes Granini z.B. punktete mit seiner neuen Range „heimische Früchte“ durch die kurzen Wege und durch das verwendete Obst, das in voller Reife geerntet und schnell weiterverarbeitet wird, ohne zuvor um den halben Erdball transportiert worden zu sein.)

- Die Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis fördert eine zukunftsfähige Entwicklung und prämiiert ebenfalls jährlich ausgewählte nachhaltige Projekte.
- Die Deutsche Post bewirbt „GOGREEN“, ihren klimaneutralen Versand.
- Tegut gibt in seiner Broschüre „Weniger wegwerfen, mehr Wert schöpfen“ Tipps für den achtsamen Umgang mit Nahrungsmitteln.
- Die Drogeriekette dm hat „Nachhaltigkeit im Sortiment“.
- Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit entwickelt und führt die nationale Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektiven für Deutschland“ stetig weiter.
- Die Beispiele lassen sich unendlich fortsetzen. Auch die Automobilindustrie bietet Produktdifferenzierungen en masse: unterschiedliche Ausstattungsvarianten, Farben, Motorisierungen, eine lange Liste an Zubehör, unterschiedliche, gesetzlichen Bestimmungen für ihre Exportmärkte, unterschiedliche Ausstattungspakete, Links- und Rechtslenkung, unterschiedliche Abgas- und Sicherheitsnormen etc..

### 1.5.3 Produkt-Nachahmerstrategie

Bei der **Nachahmerstrategie** imitiert ein Unternehmen die Produkteigenschaften der Konkurrenz. Bei dieser Strategie orientiert sich der Hersteller bewusst und vorsätzlich am Vorbild eines Konkurrenten und "baut" so Lösungen nach, die im Markt bereits vorhanden sind.

So gibt es eine ganze Reihe von Unternehmen, die im Grunde ausschließlich bestehende Lösungen der Konkurrenz nachbauen. Diese Hersteller verfolgen eine beständige Nachahmerstrategie. Durch den Verzicht auf teure F & E-Abteilungen und auf sonstige Marketingaufwendungen können sie dann ihre Produkte meist billiger als die Urheber dieser Produkte anbieten. Oft beliefern sie auch den Einzelhandel mit den so genannten Handelsmarken.

Produkte nachzuahmen und in (leicht) veränderter Ausprägung auf den Markt zu bringen stellt allein noch kein Plagiat dar. Bionade hat wegen des großen Erfolges viele Nachahmer gefunden, die ein ähnliches Produkt auf dem Markt brachten. Lediglich wenn das Produkt in Form, Aufmachung und Name etc. für das Original gehalten werden könnte, spricht man von einem Plagiat. Im Beispiel Bionade musste der Wettbewerber Sinconade auf Grund einer einstweiligen Verfügung des Kölner Landgerichtes seine Bio-Limo zurückziehen, weil Sinconade der Bionade „in Farbe, Form und Sorte zu sehr ähneln“.

Und nicht wenige Hersteller, vor allem aus dem asiatischen Raum, betreiben genau diese Geschäftspolitik, indem sie ganz konsequent und bis ins letzte Detail die Produkte kopieren, die neu sind und für die bereits Nachfrage besteht. Die Produkte werden so identisch wie nur möglich nachgemacht. Für den Erfinder kommt dabei erschwerend hinzu, dass die Fristen, in denen Hersteller eine Innovation ausbeuten können, immer kürzer werden. 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.“

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, Saftpresen, 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.

Diesen Negativpreis erhielt 2015 die Shenzhen Jin Xiong of internal and external electronic tools für den Nachbau eines Heißluftgebläses von STEINEL.



Abbildung 2: Plagiarus 2015: Heißluftgebläse. Original (links): STEINEL Vertrieb GmbH, Herzebrock-Clarholz, Deutschland. Plagiat (rechts): Shenzhen Jin Xiong of internal and external electronic tools Co., Ltd, Shenzhen, VR China

## 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 nachgeschalteten Betriebe können nach ihrem Erwerb das Abnehmen der Produkte sicherstellen. Beispiel: die Stahlindustrie baut sich eigene Weiterverarbeitungsstätten auf. Unter vertikaler Diversifikation versteht man das Erweitern der Produktpalette um Erzeugnisse, die im Güterumwandlungsprozess der eigenen Produktion vor- oder nachgeschaltet sind. Oftmals lässt sich durch die Angliederung von Lieferantenbetrieben die Versorgungssituation mit Rohstoffen sicherstellen und die nachgeschalteten Betriebe erwerben die Produkte. 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.

#### **1.5.4 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 Produktelimination 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.

### **1.6 Die Nielsen-Produktstrategien zu neuen Produkten**

Zu einer in Teilen vergleichbaren Gliederung von Produktstrategien kommt die A.C. Nielsen GmbH, die in einer umfassende *Studie über die Strategie neuer*

*Produkte* sechs europäische Märkte mit fast 25.000 neuen Produkten untersuchte, die dort innerhalb eines Jahres im Lebensmittel-Einzelhandel auftauchten.

<i>Arten neuer Produkte</i>	<i>Charakteristik</i>	<i>Beispiele</i>
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 3: Arten neuer Produkte (ERNST&YOUNG)

Nach dieser 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**

Das Staubtuch der Marke Swiffers von Procter & Gamble oder die Konzentratwaschmittel Megaperls von Henkel.

- 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 "Essigreiner" 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 Streichhölzer und Zigarrenschneider anbot. Dann führte man ein Parfüm dieses Namens ein.

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

**Beispiel**

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.

**Beispiel**

"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.

**Beispiel**

Wiesnbier, Nürnberger Lebkuchen, Osterhasen und Weihnachtsmänner aus Schokolade usw.

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

**Beispiel**

Der Analogkäse bzw. das Käseimitat, das z. B. auf Pizzen anstelle von Edamer oder Emmentaler verwendet wird.

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

Zwar gelten die oben aufgeführten Zahlen für den Bereich des Lebensmittel-Einzelhandels, sie sind jedoch tendenziell für alle Wirtschaftszweige gültig.

## 1.7 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.

Zur Veränderung einer bestehenden Produktpalette dienen die Produktstrategien zur Produktinnovation, Produktvariation und Produktdifferenzierung, Produktdiversifikation sowie Produktelimination.

Viele Produkte werden mit dem Siegel der Nachhaltigkeit versehen.

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

## 1.8 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!